



Modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero encaminado a la optimización de la calidad del gasto público para contribuir a la provisión de servicios públicos en la población del cantón Rumiñahui en el período 2023-2025

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ECONOMÍA Y FINANZAS

PRESENTA

Nasly Mizraim Zambrano Arias

ASESOR

Dr. Manuel Machuca Martinez

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Zambrano Arias, Nasly (2026). Modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero encaminado a la optimización de la calidad del gasto público para contribuir a la provisión de servicios públicos en la población del cantón Rumiñahui en el período 2023-2025. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México-UIIX].



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

El presente estudio examina de manera sistemática la problemática asociada a la insuficiente optimización de la calidad del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui, entendida como una limitación estructural que incide en la capacidad institucional para garantizar una provisión eficiente, eficaz y sostenible de los servicios públicos. Esta situación evidencia una brecha entre las demandas y expectativas ciudadanas y los resultados de la gestión municipal, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los procesos técnicos, administrativos y financieros que orientan la asignación, ejecución y evaluación de los recursos públicos bajo criterios de racionalidad, eficiencia y enfoque a resultados.

La investigación, titulada “Modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero encaminado a la optimización de la calidad del gasto público para contribuir a la provisión de servicios públicos en la población del cantón Rumiñahui en el período 2023-2025”, tiene como objetivo general proponer un modelo de gestión municipal integral, sustentado en componentes técnicos, administrativos y financieros, orientado a optimizar la calidad del gasto público y a fortalecer la provisión de servicios públicos en el cantón Rumiñahui durante el período 2023-2025. La propuesta se concibe como un instrumento estratégico que articula la administración municipal, planificación, gestión presupuestaria, control y evaluación, bajo principios de transparencia, rendición de cuentas y mejora continua.

Metodológicamente, el estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto de carácter concurrente con estrategia de triangulación, enmarcado en un paradigma pragmático que reconoce la complementariedad epistemológica entre los enfoques cuantitativo y cualitativo. En el componente cuantitativo se realizó el procesamiento de datos secundarios obtenidos de una consultoría institucional para medir la percepción ciudadana respecto de la calidad, aceptación y satisfacción de los servicios públicos, además del análisis de información presupuestaria, financiera y técnica. En el componente cualitativo se aplicó una encuesta estructurada a servidores públicos y actores clave del ámbito

municipal, y se realizó un análisis documental profundizando los procesos decisionales, normativos y organizacionales. Esta integración metodológica permitió contrastar resultados, para identificar áreas críticas de ineficiencia y formular lineamientos estratégicos sustentados en evidencia empírica.

El período de análisis comprende los años 2023 a 2025 y culmina con el diseño de una propuesta estructurada y técnicamente viable para su implementación en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui. Se proyecta que la optimización de la calidad del gasto público contribuya al fortalecimiento de la eficiencia institucional, a la consolidación de prácticas de transparencia y rendición de cuentas, y al incremento de la confianza ciudadana en la administración local. En tal sentido, la investigación no solo aporta fundamentos teóricos y metodológicos al campo de la gestión pública local, sino que también ofrece una propuesta aplicada con potencial de replicabilidad en otros gobiernos locales con contextos y desafíos similares.

Palabras clave: gestión municipal; calidad del gasto público; servicios públicos; modelo de gestión; administración pública local.

Abstract.

This study systematically examines the challenges associated with the insufficient optimization of public expenditure quality in the Autonomous Decentralized Government of Rumiñahui Canton, understood as a structural limitation that affects the institutional capacity to ensure the efficient, effective, and sustainable provision of public services. This situation reveals a gap between citizens' demands and expectations and the outcomes of municipal management, highlighting the need to strengthen the technical, administrative, and financial processes that guide the allocation, execution, and evaluation of public resources under criteria of rationality, efficiency, and results-based management.

The research, entitled “Technical, Administrative, and Financial Municipal Management Model Aimed at Optimizing the Quality of Public Expenditure to Contribute to the Provision of Public Services for the Population of Rumiñahui Canton during the Period 2023–2025,” has as its general objective the proposal of a comprehensive municipal management model grounded in technical, administrative, and financial components, aimed at optimizing the quality of public expenditure and strengthening the provision of public services in Rumiñahui Canton during the 2023–2025 period. The proposal is conceived as a strategic instrument that integrates municipal administration, planning, budget management, control, and evaluation under principles of transparency, accountability, and continuous improvement.

Methodologically, the study adopts a concurrent mixed-methods approach with a triangulation strategy, framed within a pragmatic paradigm that recognizes the epistemological complementarity between quantitative and qualitative approaches. In the quantitative component, secondary data obtained from an institutional consultancy were processed to measure citizens' perceptions regarding the quality, acceptance, and satisfaction with public services, in addition to the analysis of budgetary, financial, and technical information. In the qualitative component, a structured survey was administered to public officials and key municipal stakeholders, and a documentary analysis was conducted to deepen the understanding of decision-making, regulatory, and organizational

processes. This methodological integration enabled the triangulation of findings to identify critical areas of inefficiency and to formulate evidence-based strategic guidelines.

The period of analysis covers the years 2023 to 2025 and culminates in the design of a structured and technically feasible proposal for implementation within the Autonomous Decentralized Government of Rumiñahui Canton. It is projected that optimizing the quality of public expenditure will contribute to strengthening institutional efficiency, consolidating transparency and accountability practices, and increasing citizens' trust in local administration. In this sense, the research not only provides theoretical and methodological contributions to the field of local public management but also offers an applied proposal with potential for replication in other local governments facing similar contexts and challenges.

Keywords: municipal management; quality of public expenditure; public services; management model; local public administration.

Agradecimientos.

Expreso mi agradecimiento a la Universidad de Investigación e Innovación de México-UIIX y a mis asesores académicos, cuyo conocimiento, orientación y apoyo constante fueron claves para la estructuración y desarrollo de esta investigación.

A mi familia por su respaldo permanente, fundamental para la culminación de esta etapa académica.

Finalmente, a todos aquellos que de alguna manera contribuyeron a esta investigación, gracias por su colaboración y por creer en la importancia de mejorar la gestión pública y la calidad de vida de los ciudadanos.

Dedicatorias.

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi hijo Nicolas Mateo Padilla Zambrano, como reconocimiento a su influencia motivacional en el desarrollo de este proceso académico.

A mis padres Trajano Zambrano e Inés Eufemia Arias, por el apoyo brindado a lo largo de la formación académica.

A los asesores académicos, por su orientación técnica, rigor metodológico y acompañamiento profesional, factores determinantes para la correcta ejecución y finalización de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO 1. PROYECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.....	22
1.2. Planteamiento del problema.....	23
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).....	24
1.4. Justificación.....	24
1.5. Objeto de estudio.....	27
1.6. Campo de acción.....	28
1.7. Objetivos.....	29
1.7.1. Objetivo General.....	29
1.7.2. Objetivos específicos.....	29
1.8. Hipótesis.....	30
1.9. Alcance temático.....	30
1.10. Delimitación Espacial y Temporal.....	30
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS REFERENCIALES.....	32
2.1. Estado del arte.....	32
2.2. Marco Teórico-Conceptual.....	35
2.3. Marco Contextual.....	38

2.4. Marco Legal y Normativo.....	42
-----------------------------------	----

CAPÍTULO 3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	48
--	----

3.1. Cuadro Operacionalización de variables.....	48
--	----

3.2. Diseño metodológico	51
--------------------------------	----

3.2.1 Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	51
--	----

3.2.2 Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	53
--	----

3.2.3. Determinación de la muestra y su criterio de selección.....	54
--	----

3.3. Trabajo de campo.....	56
----------------------------	----

3.4. Aplicación de los instrumentos.....	57
--	----

3.5. Procesamiento de la información.....	59
---	----

3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.....	60
---	----

3.6.1. Percepción ciudadana sobre la calidad, satisfacción y aceptación en la prestación de los servicios públicos.....	60
---	----

3.6.3. Cumplimiento de la planificación estratégica del GADMUR alineada al PDOT ..	88
--	----

3.6.4. Resultados de la encuesta para la construcción del modelo de gestión municipal.	94
--	----

3.6.4.1 Validación de la encuesta aplicada mediante el coeficiente V de Aiken.....	94
--	----

3.6.4.2 Resultados de la encuesta para el modelo de gestión municipal.....	96
--	----

3.6.4.3 Resultados de confiabilidad de la recolección de datos y cálculo de Alfa de Cronbach.....	106
---	-----

3.6.5. Integración y triangulación de resultados: hallazgos finales	107
---	-----

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	111
---	-----

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.....	111
--	-----

4.2. Estructura de la propuesta de transformación: Desarrollo del Modelo Municipal Técnico, Administrativo y Financiero, aplicando una adaptación del instrumento de Mckinsey adaptado al entorno municipal con 8 “S”	115
4.2.1 Enfoque del modelo propuesto	115
4.2.2 Marco del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero	118
4.2.3 Componentes del modelo de gestión municipal	119
4.2.4 Factores Duros del Componente Técnico del modelo de gestión municipal- Mckinsey 8 “S”	121
4.2.4.1 Factor Estrategia (Strategy)-1 “S” para el componente técnico.....	121
4.2.4.2 Factor Sistemas (Systems)- 2 “S” para el componente técnico	124
4.2.5 Factores Duros del Componente Administrativo del modelo de gestión municipal- Mckinsey 8 “S”	125
4.2.5.1 Factor Estrategia (Strategy)- 1 “S” para el componente administrativo	125
4.2.5.2 Factor Sistemas (Systems)- 2 “S” para el componente administrativo.....	126
4.2.6 Factores Duros del Componente Financiero del modelo de gestión municipal- Mckinsey 8 “S”	127
4.2.6.1 Factor Estrategia (Strategy)- 1 “S” para el componente financiero	127
4.2.6.2 Factor Sistemas (Systems)- 2 “S” para el componente financiero.....	129
4.2.7 Factores Blandos transversales del modelo de Gestión Municipal-Mckinsey 8 “S”.....	130
4.2.7.1 Factor de Estructura (Structure)- 3 “S” del modelo de gestión municipal.....	130
4.2.7.2 Factor de Personal (Staff)- 4 “S” del modelo de gestión municipal	131
4.2.7.3 Factor de Estilo (Style)- 5 “S” del modelo de gestión municipal	132
4.2.7.4 Factor de Habilidades (Skills)- 6 “S” del modelo de gestión municipal.....	133
4.2.7.5 Factor de Valores Compartidos (Share Value)- 7 “S”	134
4.2.7.6 Gestión Pública Responsable y Participativa (Stewardship)- 8 “S”	137
4.2.8 Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación con sistema de alertas del modelo de gestión municipal	138
4.2.9 Recursos para la implementación del modelo de gestión municipal.....	140
4.3. Validación de la propuesta de transformación.....	141

	11
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS:	159
ANEXO A: Encuesta para construir el modelo de gestión municipal	159
ANEXO B: Instrumento para la validación de la encuesta.....	161
ANEXO C: Procesamiento de la encuesta para el modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero.	164
ANEXO D: Cálculo del Alfa de Cronbach.....	169
ANEXO E: Instrumento para la validación del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero por juicio de expertos.....	171
ANEXO F: Validación del modelo de gestión municipal por juicio de expertos.	174
ANEXO G: Procesamiento de la información para el cálculo del coeficiente Kappa modificado (k^*)	196

Índice de figuras.

Figura 1. Instrumento de Mckinsey 8 “S” (adaptado) para aplicarse a la propuesta del Modelo de Gestión Municipal.....	116
Figura 2. Marco del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero	118
Figura 3. Adaptación de Mckinsey a 8 “S” para el modelo municipal técnico, administrativo y financiero propuesto para el GADMUR	120
Figura 4. Valores Compartidos (Share Value) para el modelo de gestión municipal....	136

Índice de gráficas.

Gráfica 1. Calidad de la prestación de servicios por direcciones del GADMUR.....	61
Gráfica 2. Calidad en la prestación de servicios del GADMUR.....	62
Gráfica 3. Calidad de la relación de las direcciones con los ciudadanos del cantón Rumiñahui.....	63
Gráfica 4. Relación del GADMUR con los ciudadanos del cantón.....	64
Gráfica 5. Calidad de la capacidad técnica del personal del GADMUR.....	64
Gráfica 6. Calidad en la gestión de comunicación y servicio a los usuarios.....	65
Gráfica 7. Percepción de la calidad de la imagen del GADMUR.....	66
Gráfica 8. Nivel de satisfacción de los servicios que presta el GADMUR.....	68
Gráfica 9. Promedio de aceptación de los servicios públicos que recibe la ciudadanía del cantón Rumiñahui.....	69
Gráfica 10. Percepciones ciudadanas del cantón Rumiñahui.....	70
Gráfica 11. El GADMUR ha cambiado en los últimos años.....	71
Gráfica 12. El GADMUR es honesto y transparente-Percepción ciudadana del cantón Rumiñahui.....	71
Gráfica 13. Porcentaje del Ingreso corriente vs. Gasto corriente por años.....	75
Gráfica 14. Ingresos vs. Gastos (totales) y porcentaje del presupuesto no invertido por años.....	76
Gráfica 15. Incremento del presupuesto anual.....	77
Gráfica 16. Peso porcentual del gasto en obra pública y bienes y servicios respecto del gasto total.....	79

Gráfica 17. Incremento de la deuda pública por años	80
Gráfica 18. Incremento porcentual de deuda pública vs. Incremento de la amortización de la deuda	81
Gráfica 19. Incremento de saldos disponibles resultantes del ejercicio fiscal	82
Gráfica 20. Porcentaje de gasto de inversión no ejecutado en relación al planificado	83
Gráfica 21. Porcentaje de ingresos corrientes no ejecutados	84
Gráfica 22. Peso porcentual del gasto por áreas de servicios por años	85
Gráfica 23. Cumplimiento de metas de la planificación estratégica GADMUR alineada al PDOT 2023-2025	89
Gráfica 24. Número y porcentaje de proyectos por componentes GADMUR-PDOT 2023-2025.....	90
Gráfica 25. Ejecución de proyectos por componentes GADMUR-PDOT 2023-2025	92
Gráfica 26. Participación ciudadana-Ejecución de proyectos y presupuesto 2023.....	93
Gráfica 27. Opinión de expertos por tipo de área de gestión a la que pertenece	97
Gráfica 28. Años de experiencia profesional de los expertos consultados	97
Gráfica 29. Un modelo de gestión permite maximizar el uso de recursos financieros de manera eficiente	98
Gráfica 30. Racionalización del gasto público.....	100
Gráfica 31. Control interno para la optimización del uso de recursos	101
Gráfica 32. Concepción de un modelo de gestión municipal.....	102
Gráfica 33. Planificación estratégica financiera.....	103

Gráfica 34. Implementación de medidas correctivas y estrategias para garantizar la calidad del gasto	105
--	-----

Índice de tablas.

Tabla 1. Operacionalización de Variables	49
Tabla 2. Muestra a nivel parroquial	55
Tabla 3. Ejecución presupuestaria del GADMUR.....	74
Tabla 4. Incrementos porcentuales del presupuesto ejecutado del GADMUR.....	78
Tabla 5. Ejecución presupuestaria por áreas de servicios del GADMUR	86
Tabla 6. Validación de la encuesta (cálculo V de Aiken por ítem).....	96
Tabla 7. Factores, contexto y objetivos del modelo de gestión municipal	117
Tabla 8. Fases de implementación del modelo de gestión municipal	119
Tabla 9. Criterios de priorización (matriz multicriterio para jerarquizar proyectos) del componente técnico.....	121
Tabla 10. KPIs para el factor estrategia (strategy) para el componente técnico	123
Tabla 11. Factor sistemas (systems) para el componente técnico	124
Tabla 12. KPIs para el factor estrategia (strategy) para el componente administrativo	125
Tabla 13. Factor sistemas (systems) para el componente administrativo.....	127
Tabla 14. KPIs para el factor estrategia (strategy) para el componente financiero	128
Tabla 15. Factor sistemas (systems) para el componente financiero	129
Tabla 16. KPIs para el factor de estructura (structure) del modelo de gestión municipal	130
Tabla 17. KPIs para el factor de personal (staff) del modelo de gestión municipal	131

Tabla 18. Ejes estratégicos y líneas de acción del Plan de Fortalecimiento Institucional	132
Tabla 19. KPIs para el factor estilo (style) del modelo de gestión municipal	133
Tabla 20. KPIs para el factor habilidades (skills) del modelo de gestión municipal	134
Tabla 21. KPIs para el factor de valores compartidos (share value) del modelo municipal	135
Tabla 22. KPIs para el factor de gestión pública responsable (stewardship) del modelo de gestión	137
Tabla 23. Cálculo del Kappa modificado k^*) para la validación del modelo de gestión	143

Introducción

En el contexto actual de América Latina, la optimización del gasto público constituye uno de los principales desafíos para los gobiernos locales, debido a la creciente demanda ciudadana por servicios públicos eficientes, transparentes y de calidad. La necesidad de fortalecer la gestión municipal se relaciona directamente con la capacidad de los gobiernos locales para asignar adecuadamente sus recursos financieros, técnicos y administrativos, garantizando resultados tangibles en el bienestar social. Diversos estudios recientes, como los de Afonso y Fraga (2024), Pinilla-Rodríguez y Hernández-Medina (2024), así como los aportes de organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Banco Interamericano de Desarrollo, destacan que la incorporación de modelos de gestión orientados a resultados, el uso de tecnologías digitales y la presupuestación basada en desempeño son elementos clave para mejorar la eficiencia y calidad del gasto público en el ámbito municipal.

En el caso de Ecuador, y particularmente en el cantón Rumiñahui, se evidencian limitaciones en la optimización del gasto público que impactan en la cobertura y calidad de servicios esenciales como agua potable, saneamiento, infraestructura, seguridad y otros servicios generales. Esta problemática revela la existencia de brechas entre los recursos asignados y los resultados percibidos por la ciudadanía, lo que justifica la necesidad de proponer un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero que fortalezca la sostenibilidad fiscal, la transparencia, la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua institucional.

La presente investigación se enmarca en la línea de Microeconomía y Finanzas, específicamente en el ámbito de la microeconomía aplicada al gasto público, al analizar los procesos de asignación eficiente de recursos a nivel municipal, considerando criterios de eficiencia, costos de oportunidad, sostenibilidad fiscal y bienestar social. Desde esta perspectiva, el estudio no solo busca optimizar el uso de los recursos públicos, sino también contribuir al fortalecimiento de la gestión pública local mediante herramientas técnicas, modelos de simulación, análisis financiero y estrategias de control presupuestario orientadas a resultados.

En cuanto a los antecedentes recientes, investigaciones como las de Chávez (2025) sobre planificación estratégica y participación ciudadana; Chiroque (2024) y Ariza y Ruiz (2025) respecto a la digitalización e incorporación de inteligencia artificial en la gestión pública; Cubas (2025) en relación con la eficiencia en la ejecución de obras públicas; Ochoa et al. (2024) sobre percepción de calidad de servicios públicos en Ecuador; y Vásquez y Torres (2024) acerca de la auditoría de gestión en Gobiernos Autónomos Descentralizados, evidencian la tendencia actual hacia modelos de administración municipal basados en datos, transparencia, control y evaluación del desempeño. Estos aportes, junto con los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en materia de Presupuesto Basado en Resultados, constituyen el sustento teórico y metodológico que orienta el desarrollo de esta propuesta.

El principal aporte de esta investigación radica en el diseño de un modelo de gestión municipal integral, adaptable al contexto local de Rumiñahui durante el período 2023–2025, con potencial de replicabilidad en otros Gobiernos Autónomos Descentralizados con características similares. Asimismo, el estudio contribuye al debate académico en torno a la optimización del gasto público desde una perspectiva microeconómica aplicada, integrando herramientas técnicas, administrativas y financieras para la mejora de la calidad del gasto y la provisión eficiente de servicios públicos.

En cuanto a la organización del informe, la investigación se estructura en cuatro capítulos. El Capítulo 1: Proyección de la investigación aborda la línea de investigación, desarrolla el planteamiento del problema, la justificación, el campo de acción, los objetivos, el planteamiento de la hipótesis con el respectivo alcance temático y finalmente la delimitación especial y temporal. El Capítulo 2: Fundamentos teóricos referenciales presenta el estado del arte y los marcos: teórico-conceptual, contextual y legal y normativo que sustenta la propuesta, incluyendo los principales modelos de gestión pública, enfoques de optimización del gasto y teorías de finanzas públicas. El Capítulo 3: Fundamentos metodológicos y resultados de investigación identifica la operacionalización de las variables, y se describe el enfoque metodológico mixto adoptado, las técnicas de recolección y análisis de información, así como los resultados obtenidos. Finalmente, el Capítulo 4: Propuesta de transformación expone el modelo de gestión municipal técnico,

administrativo y financiero orientado a la optimización de la calidad del gasto público y la mejora sostenible de los servicios públicos en el cantón.

De esta manera, la investigación articula fundamentos teóricos actualizados, análisis contextual y propuesta aplicada, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de una gestión pública municipal más eficiente, transparente y orientada a resultados.

Capítulo 1. Proyección de la investigación.

A nivel global la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2019), destaca la importancia de implementar modelos de gestión basados en la transparencia, la planificación estratégica y el uso eficiente de los recursos para mejorar la calidad de vida de la población, así como en el ámbito regional y local, los municipios han enfrentado crecientes demandas sociales, lo que evidencia la necesidad de adoptar políticas financieras y administrativas más eficientes.

Según lo establecido en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Rumiñahui 2023-2025, en el cantón la falta de optimización en el gasto público limita la cobertura y calidad de servicios básicos, generando una desconexión entre las necesidades ciudadanas y la respuesta del gobierno local; la gestión municipal enfrenta el desafío constante de satisfacer las crecientes necesidades de la población mediante la provisión eficiente de servicios públicos esenciales, como agua potable, saneamiento, alumbrado público, seguridad y mantenimiento de infraestructura; sin embargo, la realidad muestra una brecha significativa entre los recursos destinados y los resultados percibidos por los ciudadanos; a pesar de contar con un presupuesto destinado a la provisión de estos servicios, persisten problemas como la insuficiencia de cobertura, la baja calidad en la prestación y la demora en la atención de necesidades básicas, lo que evidencia una ineficiencia en la asignación y el uso de los recursos públicos y contradice el propósito fundamental de la gestión pública que es maximizar el bienestar social con los recursos disponibles. Esta problemática, combina expectativas ciudadanas insatisfechas con recursos mal gestionados, lo cual es punto de partida para la investigación, con el propósito de cerrar la brecha entre la realidad y las expectativas mediante soluciones concretas e integrales (GADMUR, 2022).

La situación se vuelve paradójica al considerar que, mientras los ciudadanos esperan servicios públicos de calidad, la administración municipal no logra optimizar sus procesos internos lo cual no satisface las expectativas ciudadanas (GADMUR, 2022); lo que evidencia la necesidad de proponer un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero que corrija las ineficiencias actuales, priorice la asignación

estratégica de recursos y mejore la calidad del gasto público en función de los resultados esperados para la población del cantón.

De este modo, el compromiso de esta investigación es contribuir al desarrollo de una gestión municipal innovadora y responsable, capaz de optimizar el uso de los recursos públicos y mejorar de manera tangible la calidad de vida de la población del cantón Rumiñahui, con un enfoque colaborativo y orientado a la mejora continua, el modelo propuesto se diseñará para ser aplicable, monitoreable y ajustable según las necesidades del cantón durante el período 2023-2025, inclusive puede ser replicado a otros Gobiernos Autónomos Descentralizados con similares características.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.

En base a la línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México en Microeconomía y Finanzas, el ámbito de estudio sobre la optimización del gasto público en la provisión de servicios públicos se estructurará dentro de la Microeconomía aplicada al gasto público, ya que el estudio se centrará en el marco teórico para entender las decisiones de asignación de recursos a nivel municipal, para lo cual se analizará cómo los gobiernos locales y para este caso el del cantón Rumiñahui, toman decisiones sobre la distribución y optimización de los recursos en servicios públicos, esto implica analizar los costos de oportunidad y la eficiencia en la asignación de recursos en áreas claves como agua potable, alcantarillado, infraestructura, su mantenimiento, la provisión de otros servicios públicos; y se plantean diferentes estrategias para optimizar la calidad del gasto público, mediante el estudio de modelos de asignación y gasto eficiente de recursos que permitan al gobierno local ofrecer servicios públicos.

En este ámbito, se estudia cómo una gestión más eficiente del gasto público puede mejorar la calidad de vida de la población del cantón Rumiñahui. La microeconomía del bienestar es útil para entender los efectos de la optimización de los recursos en el bienestar de los

ciudadanos, mediante el análisis de cómo se distribuyen los servicios públicos y su impacto directo en la población.

Se analizará la sostenibilidad fiscal de modelos de gestión pública propuesto para promover la optimización del gasto público, que contribuya a la estabilidad económica y financiera del municipio, garantizando que los recursos públicos sean utilizados de manera que favorezcan el crecimiento económico sostenido sin generar déficits fiscales a largo plazo.

Desde el punto de vista práctico, se desarrollará y aplicará herramientas analíticas que ayuden a los responsables municipales a gestionar eficientemente el gasto público. Esto incluiría la implementación de modelos de simulación económica, análisis de riesgos financieros y herramientas de optimización aplicadas a los presupuestos municipales y la planificación de la provisión de servicios, lo cual proporcionará nuevas perspectivas y herramientas prácticas para que los administradores públicos mejoren su capacidad para tomar decisiones técnicas informadas y optimizar el uso de los recursos disponibles.

1.2. Planteamiento del problema.

De acuerdo a lo establecido en el diagnóstico del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (GADMUR, 2022), la falta de optimización en el uso de los recursos a nivel municipal limita la capacidad de respuesta frente a las necesidades ciudadanas, afectando negativamente la provisión de servicios públicos en beneficio del cantón Rumiñahui, ya que la ineficiencia en el uso de los recursos municipales impide alcanzar una cobertura en la provisión de agua, alcantarillado, infraestructura, seguridad y provisión de servicios ciudadanos en general;

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022), la ausencia de una planificación estratégica basada en criterios técnicos y la limitada participación de la ciudadanía en los procesos de presupuesto participativo profundizan esta problemática. De acuerdo con análisis realizado, la ineficiencia en el manejo de los fondos públicos no solo compromete el desarrollo integral del cantón, sino que también

debilita la confianza de la población en las instituciones, haciendo imperativa la implementación de mecanismos en los procesos técnicos, administrativos y financieros que fortalezcan la gestión, el control, evaluación y reorientación del gasto público hacia objetivos de alto impacto social.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).

La pregunta planteada para este trabajo de investigación es:

¿Cómo optimizar la calidad del gasto público para contribuir a la provisión de servicios públicos en la población del cantón Rumiñahui en el período 2023-2025?

Es importante comprender cómo se debe optimizar el gasto para fortalecer la capacidad institucional, maximizar el impacto social de las inversiones públicas y garantizar el cumplimiento de las demandas ciudadanas que proporcione soluciones que promuevan una administración más racional, transparente y orientada a resultados, en beneficio del desarrollo local sostenible.

1.4. Justificación.

Esta investigación titulada “Modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero encaminado a la optimización de la calidad del gasto público para contribuir a la provisión de servicios públicos en la población del cantón Rumiñahui en el período 2023-2025.”, busca generar un aporte significativo al campo de la gestión pública, con un enfoque técnico, administrativo y financiero que permita mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos y, por ende, contribuya a mejorar la calidad de vida de la población del cantón.

El estudio contribuirá al desarrollo de un modelo de gestión municipal innovador y adaptado al contexto local, que integre buenas prácticas en la administración pública, herramientas de planificación estratégica, control financiero y evaluación del desempeño

en la provisión de servicios. Esto permitirá profundizar en la comprensión de los factores que influyen en la eficiencia, y racionalización del gasto público, así como estos pueden ser optimizados para obtener mejores resultados de impacto social.

Los beneficiarios del estudio serán el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui (GADMUR) que contará con una herramienta de gestión basada en evidencia, que facilitará la toma de decisiones estratégicas, la optimización de procesos y el mejor uso de los recursos; la ciudadanía del cantón que se beneficiará de servicios públicos de mayor calidad con mayor transparencia en la gestión pública y un uso más eficiente del presupuesto municipal; además e instituciones académicas y organismos de control también se beneficiarán ya que la investigación servirá como referencia para futuros estudios sobre gestión pública y evaluación de políticas municipales aplicadas.

De la misma manera, el modelo propuesto será un marco metodológico replicable en otros municipios con características similares, lo que permitirá la adopción de prácticas de gestión pública más efectivas en diferentes contextos. Además, se generarán indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear la optimización e impacto del gasto público en la provisión de los servicios y en el bienestar de la población del cantón.

Por consiguiente, el desarrollo de esta investigación es relevante ya que considera los desafíos actuales en la gestión pública, tomando en cuenta las deficiencias en la asignación y uso de recursos limitan la capacidad de respuesta del municipio ante las demandas ciudadanas, generando insatisfacción y desconfianza; también considera la demanda ciudadana de transparencia y eficiencia, tomando en cuenta que la población exige una administración pública responsable y transparente, orientada a resultados y servicios públicos de mayor calidad; e incluso generará una contribución al desarrollo local optimizando el gasto público como una estrategia clave para promover el desarrollo sostenible del cantón, reducir desigualdades sociales y mejorar el bienestar general, con un compromiso por la mejora continua considerando procesos de evaluación y retroalimentación que aseguren el uso eficiente de los recursos.

Por lo cual esta investigación sentará las bases de una gestión municipal moderna y eficiente, capaz de enfrentar los desafíos del presente y construir un futuro mejor para la población del cantón Rumiñahui.

Desde el aspecto práctico, se pretende que el enfoque transformador que fomenta esta investigación mediante la implementación de un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero promueva la reducción de costos, minimización de desperdicios en el uso innecesario de recursos financieros y humanos, así como el fomento de innovaciones incrementales, que mejoren gradualmente la gestión por procesos aplicando buenas prácticas y herramientas tecnológicas que permitan una mayor eficiencia, lo que se plasmará en la prestación de servicios públicos de mayor calidad, con un impacto directo y tangible en el corto plazo para la población del cantón Rumiñahui.

En lo respecta al aporte social de esta investigación, se considera que el principal beneficio está en proporcionar un modelo de gestión que al ser implementado se pueda contribuir a mejorar la provisión de los servicios públicos que presta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui y por ende se mejore de la calidad de vida de los habitantes del cantón, ya que se verán directamente favorecidos con una mayor cobertura y calidad de estos servicios; además, la transparencia y la rendición de cuentas fortalecerán la confianza ciudadana en la administración pública, promoviendo un entorno social más justo y equitativo; así mismo se beneficiarán también otros actores locales, como instituciones educativas y empresas, los cuales participan de un entorno con servicios básicos más eficientes y una gestión pública más estable y confiable.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación propone un enfoque metodológico innovador que combina el análisis de la evaluación de percepción ciudadana, información presupuestaria, cumplimiento estratégico en priorización de proyectos y la identificación de buenas prácticas de gestión pública, este enfoque puede ser replicado en otros municipios con condiciones similares, facilitando el desarrollo de modelos de gestión adaptados a diferentes realidades locales; asimismo, el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) y mecanismos de retroalimentación constante será una contribución metodológica para futuras investigaciones en el campo de la administración pública.

En cuanto al aporte personal, la investigación representa una oportunidad valiosa para profundizar en el conocimiento y las habilidades relacionadas con la gestión pública eficiente y responsable, además, permite aportar al desarrollo sostenible del cantón Rumiñahui, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la comunidad local.

Finalmente, la investigación también fomenta el compromiso profesional y ético con la mejora continua de la administración pública, lo que puede abrir nuevas oportunidades en el ámbito académico y laboral en el futuro.

1.5. Objeto de estudio.

El objeto de estudio de esta investigación se basa en el planteamiento de un modelo de gestión municipal en el contexto de la administración pública del cantón Rumiñahui, con énfasis en la optimización del gasto público para mejorar la provisión de servicios básicos específicamente en las sub áreas de planificación estratégica y administración de recursos económicos y financieros, cuya identificación del problema es la falta de optimización y racionalización en el uso de recursos públicos derivada de una gestión ineficiente que limita la capacidad del gobierno local para atender las crecientes demandas de la población del cantón.

En consecuencia, el estudio se centrará en la identificación y desarrollo de estrategias que permitan optimizar el uso de los recursos financieros y administrativos, promoviendo una mayor eficacia, transparencia y sostenibilidad en la provisión de servicios municipales durante el período 2023-2025.

Para lograr esto, el estudio se enfocará en analizar las prácticas actuales de gestión, identificar áreas de ineficiencia en el uso de los recursos, y diseñar un modelo que integre herramientas de planificación estratégica, control financiero y administración operativa, lo que permitirá la implementación de procesos más eficientes, orientados a resultados y alineados con las necesidades de la población del cantón, para que de esta manera, el modelo propuesto garantice la sostenibilidad de los servicios públicos y fomente la transparencia y la confianza ciudadana en la gestión municipal local.

1.6. Campo de acción.

El campo de acción de esta investigación es la gestión financiera, administrativa y operativa del gasto público en la provisión de servicios básicos del cantón Rumiñahui durante el período 2023-2025, bajo un modelo de gestión técnico, administrativo y financiero.

Esta área específica es la más afectada por el problema de investigación, ya que la falta de optimización en el gasto público impacta directamente en la asignación, administración y uso eficiente de los recursos destinados a servicios como agua potable, alcantarillado, mantenimiento vial y demás provisión de servicios públicos.

El enfoque en este campo permitirá identificar y proponer mejoras específicas en los procesos de planificación, administración, ejecución presupuestaria y control financiero; asimismo, se trabajará en el diseño de mecanismos de evaluación y monitoreo que garanticen la transparencia y la eficiencia en la provisión de los servicios municipales, abarcando los procesos relacionados con la asignación, administración y optimización de los recursos públicos destinados a servicios esenciales.

El modelo propuesto integrará tres pilares fundamentales:

- **Componente técnico:** Enfocado en la implementación de herramientas de planificación estratégica que priorice el uso de recursos en inversión pública, tecnologías de la información y sistemas de monitoreo y control de desempeño para la toma de decisiones basadas en datos.
- **Componente administrativo:** Orientado a la mejora de los procesos internos del municipio, con la finalidad de optimizar tiempos, reducir la burocracia y aumentar la eficiencia operativa en la prestación de los servicios.
- **Componente financiero:** Dirigido al uso eficiente de los recursos presupuestarios, priorizando las necesidades más apremiantes y promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad financiera a largo plazo.

El desarrollo de estrategias que contribuyan a fomentar la sostenibilidad y aumentando la satisfacción ciudadana en los servicios públicos que recibe.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General.

Proponer un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero encaminado a la optimización de la calidad del gasto público para contribuir a la provisión de servicios públicos en la población del cantón Rumiñahui durante el período 2023–2025.

1.7.2. Objetivos específicos.

Los objetivos específicos de este trabajo de investigación son:

- Determinar el marco teórico y las experiencias comparadas recientes sobre modelos de gestión municipal orientados a resultados y optimización de la calidad del gasto público, identificando principios, enfoques y buenas prácticas aplicables al contexto del cantón Rumiñahui.
- Analizar la composición, sostenibilidad y comportamiento de las fuentes de ingresos municipales que financian la provisión de servicios públicos, considerando su estabilidad, dependencia y capacidad de generación de recursos propios.
- Caracterizar la relación entre la calidad del gasto público y el nivel de cobertura, eficiencia y percepción ciudadana de los servicios públicos en el cantón Rumiñahui.
- Diseñar un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero que incorpore herramientas de planificación estratégica, presupuestación basada en resultados, control financiero, indicadores de desempeño y mecanismos de transparencia, orientado a la optimización de la calidad del gasto público y a la mejora sostenible de los servicios públicos.

1.8. Hipótesis.

Un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero, podrá optimizar la calidad del gasto público para contribuir a la provisión de servicios públicos en la población del cantón Rumiñahui en el período 2023-2025.

1.9. Alcance temático.

El alcance temático de la investigación se centrará en el análisis de teorías y enfoques relacionados con la gestión pública, la administración financiera y la planificación estratégica destacando las teorías que destacan la asignación óptima de recursos para maximizar el bienestar social, así como aquellos estudios y prácticas de modelos implementados en otras jurisdicciones con el objetivo de mejorar la eficiencia y la cobertura de servicios públicos; también se abordarán, los enfoques teóricos que analizan la relación entre la calidad del gasto y el impacto en la satisfacción y bienestar de la población, para comprender las mejores prácticas en la administración de recursos públicos y adaptarlas al contexto del cantón Rumiñahui.

La metodología de la investigación se basará en un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), aplicando técnicas que incluyen: encuestas a expertos en gestión pública, análisis de datos financieros y presupuestarios.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal.

La delimitación espacial de esta investigación se centra en el cantón Rumiñahui, ubicado en la provincia de Pichincha, Ecuador. Esta área geográfica es el foco principal de estudio debido a la necesidad de optimizar el gasto público en la provisión de servicios básicos y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. La investigación se llevará a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Rumiñahui, así como en la provisión de los diferentes servicios públicos que presta, evaluando las percepciones de la ciudadanía sobre la calidad, satisfacción y aceptación de los servicios públicos; y, la eficiencia del uso de los recursos. Esto permitirá realizar un diagnóstico integral tanto de

las condiciones internas del municipio como de la satisfacción de los beneficiarios directos de los servicios.

La delimitación temporal de la investigación abarca un período de dos años (2023-2025); este intervalo de tiempo se seleccionó con el objetivo de analizar la situación actual de la gestión municipal, proponer un modelo de gestión y evaluar su implementación en el corto plazo.

Este enfoque temporal garantiza que la investigación cubra todo el ciclo de diseño, validación, implementación y ajuste del modelo de gestión, lo que permitirá medir su efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.

El presente capítulo desarrolla el marco teórico, conceptual, contextual, histórico y legal que sustenta la investigación sobre la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui. En primer lugar, el estado del arte analiza la evolución de la gestión municipal en América Latina y Ecuador, desde la centralización hacia la descentralización, destacando los avances en autonomía, planificación local, digitalización y participación ciudadana. El marco teórico profundiza en los modelos y teorías que explican la gestión eficiente de los recursos públicos, como la nueva gestión pública, la teoría de la agencia, la presupuestación participativa y el uso de tecnologías de información para la transparencia. El marco conceptual define los principales términos de la investigación: gestión municipal, descentralización, optimización del gasto, rendición de cuentas, gobierno electrónico, entre otros, estructurando las bases terminológicas del estudio. El marco contextual recoge aportes de investigaciones recientes que proponen modelos técnicos, administrativos y financieros aplicados a la gestión municipal en Ecuador y América Latina, orientados a mejorar la eficiencia del gasto y la calidad de los servicios públicos. Finalmente, el marco legal y normativo revisa las disposiciones constitucionales, leyes y directrices nacionales que regulan la gestión pública, la transparencia, la planificación territorial y la participación ciudadana, las cuales en conjunto conforman el sustento jurídico para la implementación de un modelo de gestión eficiente en el cantón Rumiñahui.

2.1. Estado del arte

La gestión municipal en América Latina ha experimentado una transformación estructural en las últimas décadas, transitando desde un modelo centralista hacia esquemas progresivos de descentralización administrativa y financiera. Durante los años setenta y ochenta, la administración de los recursos públicos y la provisión de servicios básicos se concentraban principalmente en los gobiernos nacionales, limitando la autonomía de los municipios y su capacidad de planificación estratégica (Carrión, 2019). Este modelo generó una fuerte dependencia de las transferencias fiscales y restringió el desarrollo de

capacidades técnicas locales. Sin embargo, a partir de los procesos de reforma del Estado impulsados en la región durante la década de los noventa, se promovió la transferencia de competencias hacia los gobiernos subnacionales, fortaleciendo su rol en la gestión del desarrollo territorial.

En Ecuador, este proceso se consolidó con la promulgación del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), que redefinió el marco competencial y otorgó mayor autonomía política, administrativa y financiera a los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, estas reformas permitieron mejorar la planificación territorial y ampliar las responsabilidades municipales en la provisión de servicios públicos, aunque también evidenciaron debilidades estructurales en materia de eficiencia del gasto, control financiero y evaluación de resultados. En este contexto, la descentralización no solo implicó mayores competencias, sino también mayores exigencias en términos de transparencia, sostenibilidad fiscal y calidad del gasto público.

Desde inicios del siglo XXI, la adopción de la gestión pública basada en resultados marcó un punto de inflexión en la administración municipal latinoamericana. Este enfoque, promovido por organismos multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, introdujo instrumentos orientados a vincular la asignación presupuestaria con metas verificables e indicadores de desempeño. García y García (2010) destacan que esta orientación fortaleció la cultura de evaluación y rendición de cuentas, promoviendo una administración más orientada a resultados y menos centrada exclusivamente en la ejecución presupuestaria. No obstante, la evidencia empírica muestra que la implementación de estos modelos ha sido heterogénea, y que en varios municipios persisten brechas entre planificación, asignación de recursos y resultados obtenidos.

En el caso ecuatoriano, los Gobiernos Autónomos Descentralizados han incorporado progresivamente mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño, así como indicadores para medir la eficiencia en la provisión de servicios básicos. Sin embargo, como señala la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022), la efectividad de estos instrumentos depende de la capacidad técnica institucional y de la integración entre planificación estratégica, programación presupuestaria y control

financiero. Esta articulación aún representa un desafío en diversos territorios, donde la ejecución del gasto no siempre se traduce en mejoras proporcionales en la calidad de los servicios públicos.

Paralelamente, la digitalización y el gobierno electrónico han emergido como ejes estratégicos para modernizar la gestión municipal. El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información ha señalado que la incorporación de tecnologías de la información y comunicación en los Gobiernos Autónomos Descentralizados ha contribuido a optimizar procesos administrativos, fortalecer la transparencia y mejorar el acceso ciudadano a la información pública. La evidencia reciente sugiere que la automatización de procesos, la gestión de datos y la implementación de plataformas digitales permiten reducir costos operativos y mejorar los mecanismos de control del gasto, aunque su impacto depende de la adecuada capacitación del talento humano y de la sostenibilidad financiera de las inversiones tecnológicas.

Otro componente relevante en la evolución de la gestión municipal es la participación ciudadana y la implementación de presupuestos participativos, mecanismos que han ganado protagonismo como herramientas para fortalecer la legitimidad democrática y alinear el gasto público con las necesidades reales de la población. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022), estos instrumentos favorecen la corresponsabilidad social y contribuyen a mejorar la transparencia en la asignación de recursos. No obstante, la literatura reciente advierte que su efectividad depende de la institucionalización de procesos participativos, la claridad en la información presupuestaria y la existencia de sistemas de evaluación que permitan medir el impacto social de las decisiones adoptadas.

En el contexto específico del cantón Rumiñahui, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2023–2025 reconoce la necesidad de fortalecer la transparencia, la digitalización de procesos y la implementación de indicadores de evaluación del desempeño del gasto público. El diagnóstico situacional evidencia que el crecimiento urbano acelerado, los efectos socioeconómicos de la pandemia de COVID-19 y el incremento de la pobreza han intensificado la demanda de servicios públicos eficientes y de calidad. Esta realidad ha puesto en relieve la importancia de optimizar no solo el

volumen del gasto público, sino su calidad, entendida como la capacidad de generar resultados sostenibles, cobertura adecuada y satisfacción ciudadana.

En síntesis, el estado del arte demuestra que la evolución de la gestión municipal en América Latina y Ecuador ha transitado hacia modelos más autónomos, orientados a resultados, apoyados en tecnologías digitales y con mayor participación ciudadana. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la articulación entre planificación, ejecución presupuestaria y evaluación de impacto, lo que justifica la necesidad de desarrollar propuestas integrales que fortalezcan la calidad del gasto público. En este marco, la presente investigación se posiciona al integrar los aportes teóricos y empíricos recientes sobre descentralización, gestión por resultados, digitalización y sostenibilidad fiscal, con el propósito de diseñar un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero que responda a las particularidades territoriales y contribuya efectivamente a la provisión eficiente de servicios públicos.

2.2. Marco Teórico-Conceptual.

La optimización de la calidad del gasto público en el ámbito municipal constituye un problema de naturaleza estructural que articula dimensiones económicas, administrativas e institucionales. En el contexto del cantón Rumiñahui, esta temática se vincula directamente con la capacidad del Gobierno Autónomo Descentralizado para transformar recursos financieros en servicios públicos eficientes y socialmente pertinentes durante el período 2023–2025. En consecuencia, el presente marco teórico–conceptual integra un conjunto de conceptos interrelacionados y proposiciones derivadas de la teoría de las finanzas públicas, los enfoques de gestión municipal contemporánea y los modelos de modernización administrativa, con el propósito de explicar y fundamentar la relación entre gestión municipal, calidad del gasto y provisión de servicios públicos.

Desde la teoría clásica de las finanzas públicas, Musgrave (1959) establece que el gasto público cumple funciones de asignación eficiente de recursos, redistribución del ingreso y estabilidad macroeconómica. Esta perspectiva permite comprender que la

racionalización del gasto público entendida como la optimización en el uso de recursos estatales para mejorar eficiencia y eficacia sin afectar la calidad de los servicios constituye un principio esencial para alcanzar sostenibilidad financiera y bienestar social. Bajo este enfoque, la optimización del gasto público no se limita a la reducción de costos, sino que implica maximizar el impacto social de cada unidad monetaria invertida, garantizando cobertura, calidad y equidad territorial.

Complementariamente, Stiglitz (2000) sostiene que una administración eficiente del gasto público debe orientarse a maximizar el bienestar social, identificando áreas donde los recursos generen mayor impacto colectivo. Esta proposición se articula con la definición de optimización del gasto público planteada por Guevara (2025), quien la concibe como el uso eficiente de los recursos financieros para lograr el mayor beneficio posible con la menor cantidad de recursos, asegurando calidad y cobertura en los servicios públicos. Desde esta integración conceptual, la calidad del gasto público se asume como una variable que combina eficiencia económica, efectividad social y sostenibilidad fiscal.

En el ámbito institucional, la descentralización administrativa y financiera constituye el marco estructural que posibilita la gestión autónoma del gasto público a nivel local. Carrión (2019) define este proceso como la transferencia de competencias, responsabilidades y recursos desde el gobierno central hacia los gobiernos locales, permitiendo mayor autonomía en la toma de decisiones. En Ecuador, este modelo se concreta en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), estructuras político-administrativas con capacidad de gestionar recursos y organizar servicios públicos conforme a sus necesidades territoriales. Redrobán (2021) señala que una mayor autonomía financiera fortalece la capacidad de los GAD para implementar políticas de desarrollo local y optimizar el gasto público, lo cual refuerza la premisa de que la calidad del gasto depende también del grado de autonomía institucional y capacidad técnica instalada.

En este marco, la gestión municipal se concibe como el conjunto articulado de actividades de planificación, organización, dirección, control y evaluación de recursos públicos orientados al bienestar colectivo (Carrión, 2019). Erraez y Bustamante (2025) amplían esta definición al considerar la gestión pública municipal como un sistema dinámico

influenciado por factores políticos, económicos y sociales, donde la asignación de recursos y la provisión de servicios constituyen procesos interdependientes. Esta concepción sistémica permite establecer que la variable “modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero” actúa como factor explicativo en la optimización de la calidad del gasto público, al integrar planificación estratégica, coordinación interinstitucional, supervisión técnica y mecanismos de control.

En el plano contemporáneo, la presupuestación basada en resultados (PBR) representa un instrumento central para vincular planificación y desempeño. Romero y Saavedra (2020) definen este enfoque como un modelo que conecta recursos presupuestarios con metas e indicadores verificables, promoviendo una administración orientada al logro de resultados medibles. Esta postura coincide con los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2007), que plantea que la asignación presupuestaria debe estar alineada con productos e impactos cuantificables. En coherencia con estas teorías, el presente estudio asume que la calidad del gasto público depende de la existencia de indicadores de desempeño, mecanismos de seguimiento y sistemas de evaluación que retroalimenten la toma de decisiones.

Asimismo, Ramos (2025) introduce la optimización del gasto como un proceso de mejora continua sustentado en automatización, control presupuestario y uso de herramientas tecnológicas. Esta perspectiva se complementa con los aportes del Banco Mundial (2020), que destaca la importancia del gobierno electrónico y la digitalización para mejorar la eficiencia administrativa, fortalecer el control del gasto y facilitar la toma de decisiones basada en datos. En términos conceptuales, el gobierno electrónico se define como el uso estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para optimizar procesos, ampliar el acceso a servicios y fortalecer la transparencia (CEPAL, 2022). Desde esta integración, la digitalización se asume como variable instrumental que potencia la eficiencia operativa y la trazabilidad del gasto.

La transparencia y la rendición de cuentas constituyen dimensiones normativas esenciales del modelo teórico asumido. Transparency International (2022) sostiene que el acceso a información clara y oportuna reduce riesgos de corrupción y fortalece la confianza pública. En la misma línea, el UNDP (2025) define la rendición de cuentas como el

proceso mediante el cual las autoridades explican y justifican sus decisiones, asumiendo responsabilidad por los resultados obtenidos. Estas categorías conceptuales se vinculan directamente con la participación ciudadana, entendida como el derecho de los ciudadanos a intervenir en la toma de decisiones públicas, incluyendo mecanismos como presupuestos participativos (OECD, 2022). La integración de estas dimensiones permite establecer que la calidad del gasto público no solo se evalúa por criterios técnicos de eficiencia, sino también por su legitimidad social y control democrático.

En síntesis, el marco teórico–conceptual integrado asume que la optimización de la calidad del gasto público es un fenómeno multidimensional explicable a partir de la interacción entre:

1. Teoría de las finanzas públicas, que fundamenta la eficiencia, equidad y sostenibilidad fiscal (Musgrave, Stiglitz).
2. Descentralización y gestión municipal, que explican la autonomía institucional y la capacidad de decisión local (Carrión, Redrobán, Erraez y Bustamante).
3. Presupuestación basada en resultados y mejora continua, que vinculan recursos con metas e indicadores de desempeño (OCDE, Romero y Saavedra, Ramos).
4. Digitalización, transparencia y rendición de cuentas, que fortalecen el control, la eficiencia administrativa y la legitimidad social (Banco Mundial, CEPAL, Transparency International, UNDP).

De esta manera, el marco teórico–conceptual no solo delimita los conceptos clave, sino que articula una estructura explicativa coherente entre variables, proporcionando la base analítica para comprender, evaluar y predecir el comportamiento del fenómeno estudiado en el cantón Rumiñahui durante el período 2023–2025.

2.3. Marco Contextual.

Los principales referentes del tema de esta investigación son los trabajos de: El Banco Interamericano de Desarrollo (2021) sostiene que la gestión municipal contemporánea requiere la incorporación de herramientas tecnológicas y sistemas de seguimiento del

desempeño que permitan administrar de manera más eficiente los recursos públicos. Estas herramientas facilitan la toma de decisiones informadas, fortalecen la planificación y mejoran los procesos de supervisión y evaluación de los servicios básicos, como el abastecimiento de agua potable, la recolección de residuos sólidos y otros servicios esenciales. Asimismo, el uso de enfoques basados en datos contribuye a reducir ineficiencias, optimizar los resultados operativos y asegurar que los recursos municipales se orienten al bienestar colectivo, promoviendo una gestión pública más transparente y confiable para la ciudadanía.

Chávez (2025) indica que en la gestión pública local, la planificación estratégica prospectiva combinada con la participación ciudadana se considera un enfoque integral para fortalecer la gobernanza y mejorar la eficiencia de los servicios públicos. Este enfoque implica que los gobiernos locales elaboren planes estratégicos a largo plazo en colaboración con la ciudadanía, lo que permite identificar y priorizar las necesidades reales de la comunidad, facilitar la toma de decisiones, promover la transparencia y rendición de cuentas, y optimizar la asignación de recursos financieros y humanos. La incorporación de la participación ciudadana en los procesos estratégicos de planificación no solo legitima las decisiones gubernamentales, sino que también favorece una gestión pública más eficiente y orientada a resultados sostenibles para el desarrollo local.

Por otro lado, Chiroque (2024) manifiesta que en los últimos años, la introducción de tecnologías de la información y la digitalización de procesos administrativos ha sido señalada como una estrategia crucial para mejorar la eficiencia en la gestión pública municipal. El uso de sistemas tecnológicos en la administración local puede optimizar la asignación de recursos, agilizar la prestación de servicios públicos y fortalecer el control del gasto corriente en áreas esenciales, como agua potable, limpieza urbana y movilidad. La aplicación de tecnologías digitales no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la transparencia, participación ciudadana y satisfacción de los usuarios, al permitir una gestión basada en datos y resultados que favorece decisiones más oportunas y eficaces.

Así también en el ámbito de la gestión pública municipal, Cubas (2025) manifiesta que la eficiencia en la ejecución y control de obras públicas es determinante para maximizar el

impacto de los recursos asignados y mejorar la prestación de servicios básicos a la comunidad mantener la calidad y eficiencia de las obras municipales, incluyendo construcción y mantenimiento de infraestructura, están fuertemente vinculadas con la transparencia y la adecuada gestión de los procesos de contratación pública. Estudios recientes muestran que mejorar las prácticas de contratación y fortalecer los mecanismos de supervisión y control de obras permite no solo reducir costos innecesarios, sino también asegurar que los proyectos de infraestructura cumplan con los estándares técnicos y se completen en tiempo y forma, generando mayor valor social y económico para el territorio local.

Ariza y Ruiz (2025) manifiestan que la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), el análisis de datos y la automatización de procesos se ha consolidado como una estrategia clave para la modernización de la administración pública local y la optimización del gasto en servicios municipales. Estas herramientas tecnológicas permiten automatizar tareas rutinarias, procesar grandes volúmenes de información y generar modelos predictivos que mejoran la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la asignación de recursos públicos. La integración de IA y análisis de datos en los sistemas de gestión pública facilita procesos más ágiles, reduce costos operativos y promueve una mayor transparencia y calidad en los servicios ofrecidos por los gobiernos locales.

Según Soriano (2021) la eficiencia en la provisión de servicios públicos locales depende en gran medida de la forma en que las administraciones locales organizan sus estructuras y procesos internos, particularmente en lo relacionado con la gestión del personal y la asignación de recursos financieros y materiales. Estudios sobre la gestión de los servicios públicos locales han demostrado que una adecuada elección de las formas de gestión ya sea directa por la propia administración local o mediante fórmulas delegadas influye directamente en la eficacia y sostenibilidad de los servicios prestados, al permitir que la administración adapte sus recursos humanos y técnicos a las necesidades reales de la comunidad y optimice tanto costos como resultados socioeconómicos.

La participación ciudadana en la gestión pública local según Cevallos (2018) constituye un elemento fundamental para fortalecer la legitimidad democrática, mejorar la calidad de la toma de decisiones y promover el desarrollo local. Diversos estudios señalan que la

participación activa de la comunidad en los procesos de gestión y planificación municipal facilita la identificación de prioridades colectivas, amplía la transparencia y fomenta la corresponsabilidad entre autoridades y ciudadanos. A través de mecanismos como consejos consultivos, asambleas locales y presupuestos participativos, los ciudadanos pueden influir en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas que impactan directamente en su calidad de vida y entorno, contribuyendo así al desarrollo sostenible de sus territorios.

Cingolani (1997) en su publicación establece las relaciones entre las distintas jurisdicciones políticas municipales que tradicionalmente han sido pautadas a partir de directrices emanadas de los niveles centrales de decisión. En la actualidad, la capacidad de movilización, de iniciativa y hasta “propositiva” generada por los niveles municipales se deja ver, aunque de manera incipiente en cuanto a sus impactos a través de ciertos fenómenos novedosos. Entre ellos, ha demostrado una creciente proliferación en los últimos años, la articulación de las jurisdicciones municipales desde la iniciativa espontánea de los municipios, convocados por intereses o problemáticas compartidas, y a cuya resolución propende la coordinación de sus acciones.

Burgwal (1999) establece un manual con pasos metodológicos de un proceso secuencial metodológico completo identificando la planificación estratégica y un diagnóstico participativo, analizando las tendencias y la dirección de desarrollo futuro más deseable.

Los autores Ariza y Sanchez (2021) analizan la aplicación de algunos modelos de gestión en entidades pertenecientes al sector público y su aplicabilidad a los gobiernos locales en diferentes partes del mundo, quienes deben afrontar nuevos retos que obedecen a la dinámica social buscando contribuir a la mejora continua de la gestión pública y a la consolidación de un gobierno local confiable. Establecen un análisis que permite identificar las principales características de diferentes modelos reconociendo los criterios determinantes para su éxito o por el contrario los obstáculos que enfrentaron para su implementación, dando como resultado una serie de preguntas y recomendaciones a la hora de implementar modelos de gestión en las entidades territoriales.

Ochoa et al., (2024) en un estudio reciente sobre servicios públicos en Ecuador muestra que existen diferencias significativas en la percepción de la calidad de los servicios entre las áreas urbanas y rurales, lo que influye en la satisfacción general y en la calidad de vida de los ciudadanos. Los resultados sugieren que, aunque las expectativas pueden ser más altas en zonas rurales, la percepción de la calidad después de la experiencia del servicio tiende a ser mayor en áreas urbanas. Estas brechas evidencian la necesidad de políticas públicas diferenciadas para mejorar la prestación de servicios en todo el territorio nacional.

Finalmente, Vásquez y Torres (2024) establecen que la auditoría de gestión se reconoce como una herramienta estratégica para evaluar y mejorar la eficiencia operativa y la utilización de los recursos públicos en las administraciones municipales. Esta auditoría permite no solo diagnosticar deficiencias en la asignación de recursos financieros, humanos y materiales, sino también emitir recomendaciones fundamentadas que orienten la implementación de acciones correctivas y la optimización de procesos. En el contexto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en Ecuador, la auditoría de gestión contribuye de manera importante a fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la provisión de servicios básicos, al establecer mecanismos de revisión que analizan los resultados y la alineación de las operaciones con los objetivos estratégicos institucionales

2.4. Marco Legal y Normativo.

El marco legal y normativo se procederá a contextualizar las leyes y regulaciones que afectan la administración pública, la optimización del gasto público y la provisión de servicios públicos, abordando las leyes, normativas, y directrices relevantes que proporcionan un marco para la acción de los gobiernos locales y, en particular, para el desarrollo de un modelo de gestión eficiente y transparente en este cantón.

- a) Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador (2008) es el principal documento legal que establece los principios fundamentales sobre los derechos, deberes y la organización del Estado ecuatoriano, respecto a la gestión municipal, la Constitución reconoce la autonomía de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), que tienen la capacidad de planificar y ejecutar políticas públicas a nivel local (Art. 238).

Además en el Artículo 264 de la Constitución establece que los GADs pueden recibir recursos públicos del Estado central, pero también se les otorgan facultades para gestionar recursos propios a través de impuestos y otros ingresos generados a nivel local, disposición que fortalece la capacidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, para administrar sus propios recursos y tomar decisiones sobre el uso autónomo del presupuesto, lo que tiene un impacto directo en la optimización del gasto público y la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía; así dice: “Los gobiernos autónomos descentralizados tendrán la capacidad para planificar, administrar, ejecutar y evaluar sus políticas públicas, programas y proyectos” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 238).

b) Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

El COOTAD es una de las leyes fundamentales que rige la organización administrativa y territorial del Ecuador, la cual establece el marco de competencias y atribuciones de los GADs, garantizando su autonomía en la gestión pública y fiscal. Aprobado en 2010, el COOTAD fue diseñado para impulsar un proceso de descentralización que permita a los Gobiernos Autónomos Descentralizados asumir un mayor control sobre los recursos y la planificación local.

En este código, se regula la distribución de competencias entre los diferentes niveles de gobierno, lo que permite a los Gobiernos Autónomos Descentralizados gestionar áreas como la salud, educación, infraestructura, y servicios públicos de manera autónoma (Art. 56). El COOTAD también establece mecanismos de rendir cuentas y garantiza la transparencia en el manejo de los fondos públicos, lo cual es esencial para la optimización del gasto público; también se establece que "Los gobiernos autónomos descentralizados

municipales podrán planificar, administrar y ejecutar políticas públicas que respondan a sus necesidades, con autonomía financiera" (COOTAD, Art. 56, 2010).

c) Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública

La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2004), establece las normas para garantizar el acceso de los ciudadanos a la información pública y fomenta la rendición de cuentas en todos los niveles del gobierno. Esta ley es esencial para asegurar la transparencia en la gestión municipal, especialmente en la asignación y el uso del gasto público; a través de esta ley, los ciudadanos tienen derecho a acceder a los informes financieros y a la documentación relacionada con los procesos de contratación y ejecución de proyectos municipales. La ley también establece las responsabilidades de las autoridades locales para garantizar que la información esté disponible y sea fácilmente accesible para la ciudadanía; para lo cual se debe considerar que "Toda persona tiene derecho a acceder a la información pública, incluidos los documentos, registros y datos relativos a la gestión pública" (Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2004, Art. 2).

d) Ley de Modernización del Estado

La Ley de Modernización del Estado (1993) fue promulgada con el objetivo de mejorar la eficiencia del aparato público, descentralizando funciones y promoviendo el uso de nuevas tecnologías en la administración pública. Esta ley introdujo una serie de reformas que permitieron a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, incluidos los del cantón Rumiñahui, para mejorar la gestión de los recursos públicos a través de una administración más ágil y con un enfoque en los resultados; además, esta ley establece la necesidad de integrar a los GADs en el proceso de planeación y ejecución de políticas públicas de desarrollo territorial, lo que refuerza la necesidad de un modelo de gestión eficiente y basado en la optimización de los recursos disponibles, considerando que "La modernización del Estado implica mejorar la eficiencia administrativa, descentralizando los procesos y utilizando tecnologías para optimizar el servicio al ciudadano" (Ley de Modernización del Estado, 1997, Art. 4).

e) Ley Orgánica del Servicio Público

La Ley Orgánica de Servicio Público (2010), regula la administración pública en Ecuador, con un enfoque en la gestión del talento humano dentro de las entidades públicas. Esta ley promueve la eficiencia y la calidad en el servicio público mediante la profesionalización de los servidores públicos y la implementación de mecanismos de evaluación de desempeño. Así, esta ley es clave para la implementación del modelo de gestión municipal en el cantón Rumiñahui, ya que establece las normas sobre la contratación, capacitación y evaluación del personal técnico y administrativo, asegurando que los funcionarios municipales tengan la capacitación adecuada, lo cual es un aspecto esencial para la optimización del gasto público, ya que la correcta ejecución de proyectos y programas depende de la calidad del personal involucrado por lo cual se establece además en esta ley “Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión” (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010, Art. 10, literal h).

f) Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010), regula los procesos, instrumentos e institucionalidad del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa establecido en el artículo 279 de la Constitución de la República y su relación con las instancias de participación establecidas en el artículo 100 de la Constitución de la República, en la Ley Orgánica de Participación y en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización, en el marco de los procesos de política pública y planificación de todos los niveles de gobierno en el ámbito de sus circunscripciones territoriales y en el marco de sus competencias propias; Este Código establece que “Cada nivel de gobierno definirá los procedimientos para la formulación de presupuestos participativos, de conformidad con la Ley, en el marco de sus competencias y prioridades definidas en los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial.” (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010, Art. 8).

g) Ley Orgánica de Participación Ciudadana

La Ley tiene por objeto “propiciar, fomentar y garantizar el ejercicio de los derechos de participación de las ciudadanas y los ciudadanos, colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afroecuatoriano y montubio, y demás formas de organización lícitas, de manera protagónica, en la toma de decisiones que corresponda, la organización colectiva autónoma y la vigencia de las formas de gestión pública con el concurso de la ciudadanía; instituir instancias, mecanismos, instrumentos y procedimientos de deliberación pública entre el Estado, en sus diferentes niveles de gobierno, y la sociedad, para el seguimiento de las políticas públicas y la prestación de servicios públicos; fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; y, sentar las bases para el funcionamiento de la democracia participativa, así como, de las iniciativas de rendición de cuentas y control social.” (Ley Orgánica de Participación Ciudadana, 2010, art. 1)

En el marco de la decisión política institucional, inició el proceso de elaboración y actualización de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial con visión al año 2025, para lo cual se incorporaron insumos provenientes del presupuesto participativo, talleres participativos desarrollados en parroquias urbanas y rurales, así como con grupos de atención prioritaria e intergeneracionales. Este proceso contó, además, con la participación del Comité de Gestión y Participación Cantonal y del Consejo de Planificación Cantonal. Asimismo, la información generada en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los gobiernos autónomos descentralizados es reportada al sistema de información nacional mediante instrumentos metodológicos y estándares que permiten el seguimiento de metas e indicadores, conforme a lo dispuesto por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. (GADMUR, 2022)

Por su parte, son de mencionar las Directrices Presupuestarias 2023-2026 del Ministerio de Economía y Finanzas de Ecuador que establecen políticas de optimización del gasto público, promoviendo una asignación eficiente y transparente de los recursos estatales. Las directrices están orientadas a fortalecer la sostenibilidad fiscal y mejorar la calidad de vida a través de servicios eficientes.

Es evidente que el marco normativo desde la Constitución hasta las directrices presupuestarias nacionales proporciona el soporte jurídico que viabiliza la propuesta y garantiza la pertinencia institucional de los resultados esperados.

En conclusión, la sistematización teórica referencial y normativa desarrollada en este capítulo permite establecer una base explicativa integral del problema de investigación, al articular los aportes del estado del arte, el marco teórico–conceptual, el contexto y el sustento legal que regula la gestión pública en el Ecuador. La revisión de la evolución de la gestión municipal en América Latina y su concreción normativa en el país particularmente en el cantón Rumiñahui evidencia que la optimización de la calidad del gasto público no es un fenómeno aislado, sino el resultado de la interacción entre descentralización, autonomía financiera, planificación participativa, presupuestación basada en resultados, digitalización, transparencia y rendición de cuentas. Estos fundamentos teóricos permiten delimitar las variables del estudio, sustentar la relación causal entre el modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero y la calidad del gasto público, y orientar la construcción de indicadores para su medición. En consecuencia, este andamiaje conceptual y legal no solo fundamenta el diseño metodológico de la investigación, sino que también orienta la formulación de un modelo de gestión coherente con los principios de eficiencia, sostenibilidad fiscal y bienestar ciudadano, asegurando la validez teórica y aplicabilidad práctica de los hallazgos.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

El presente capítulo expone los fundamentos metodológicos y los resultados de la investigación, orientados a sustentar la propuesta de un modelo de gestión municipal con enfoque técnico, administrativo y financiero para la optimización de la calidad del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui durante el período 2023-2025. En coherencia con la hipótesis planteada que sostiene que la implementación de dicho modelo permitirá mejorar la eficiencia en la provisión de servicios públicos y contribuir al desarrollo sostenible del cantón se describen de manera sistemática el diseño metodológico, los métodos y técnicas de investigación empleados, así como los procedimientos de análisis que respaldan la validez de los resultados obtenidos y la viabilidad de la propuesta formulada.

3.1. Cuadro Operacionalización de variables.

Se aborda la operacionalización de las variables de este trabajo, dentro de la que se destaca la relación lógica entre la pregunta de investigación, los objetivos, la hipótesis y los elementos que serán medidos en la investigación, en este marco, la variable independiente corresponde al modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero, el cual se analiza a través de dimensiones vinculadas a los procesos institucionales; y, las variables dependientes se orientan a la optimización del gasto público y a la provisión de servicios públicos, evaluadas mediante indicadores presupuestarios, y de cobertura; ésta estructura metodológica permite medir el impacto del modelo de gestión municipal propuesto en la eficiencia del uso de los recursos públicos. Asimismo, facilita la coherencia entre el planteamiento teórico y el análisis empírico de la investigación. (véase Tabla 1)

Tabla 1. Operacionalización de Variables

Operacionalización de Variables						
Modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero encaminado a la optimización de la calidad del gasto público para contribuir a la provisión de servicios públicos en la población del cantón Rumiñahui en el período 2023-2025.						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo optimizar la calidad del gasto público para contribuir a la provisión de servicios públicos en la población del cantón Rumiñahui en el período 2023-2025?	Proponer un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero encaminado a la optimización de la calidad del gasto público para contribuir a la provisión de servicios públicos en la población del cantón Rumiñahui durante el período 2023-2025.	Determinar el marco teórico y las experiencias comparadas recientes sobre modelos de gestión municipal orientados a resultados y optimización de la calidad del gasto público, identificando principios, enfoques y buenas prácticas aplicables al contexto del cantón Rumiñahui.	Un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero, podrá optimizar la calidad del gasto público para contribuir a la provisión de servicios públicos en la población del cantón Rumiñahui en el período 2023-2025.	Variable independiente: Modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero	Procesos técnicos, administrativos y financieros.	% de procesos municipales automatizados del manual de gestión por procesos
		Analizar la composición, sostenibilidad y comportamiento de las fuentes de ingresos municipales que financian la provisión de servicios públicos, considerando su estabilidad, dependencia y capacidad de generación de recursos propios.		Variables dependientes: Optimización de la calidad del gasto público Provisión de servicios públicos		Optimización del gasto. Provisión de servicios y bienes.

		<p>Caracterizar la relación entre la calidad del gasto público y el nivel de cobertura, eficiencia y percepción ciudadana de los servicios públicos en el cantón Rumiñahui.</p>				
		<p>Diseñar un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero que incorpore herramientas de planificación estratégica, presupuestación basada en resultados, control financiero, indicadores de desempeño y mecanismos de transparencia, orientado a la optimización de la calidad del gasto público y a la mejora sostenible de los servicios públicos.</p>				

Fuente: Elaboración propia

3.2. Diseño metodológico

El diseño metodológico de la presente investigación se concibe como una estructura integral que articula decisiones epistemológicas, conceptuales y técnicas orientadas a garantizar coherencia entre el problema de estudio, los objetivos planteados y los procedimientos de análisis. En atención a la naturaleza compleja de la optimización de la calidad del gasto público municipal, se adopta un enfoque metodológico mixto que integra de manera complementaria componentes cuantitativos y cualitativos, permitiendo abordar simultáneamente la medición objetiva del desempeño presupuestario y la comprensión interpretativa de las dinámicas institucionales que inciden en la gestión del gasto.

El componente cuantitativo se sustenta en el análisis de información financiera y presupuestaria del período 2023–2025, así como en el procesamiento de datos secundarios sobre percepción ciudadana, con el propósito de evaluar niveles de eficiencia, sostenibilidad y desempeño institucional. Por su parte, el componente cualitativo profundiza en los procesos decisionales, normativos y organizacionales a través del análisis documental y la consulta a actores estratégicos. La integración de ambos enfoques mediante triangulación metodológica fortalece la validez de los hallazgos y proporciona el soporte empírico necesario para la formulación de un modelo de gestión municipal técnicamente viable, orientado a optimizar la calidad del gasto público y mejorar la provisión de servicios en el cantón Rumiñahui.

3.2.1 Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

La presente investigación se enmarca en un enfoque metodológico mixto de tipo concurrente con estrategia de triangulación, sustentado en el paradigma pragmático, cuya orientación integradora permite articular procedimientos empírico–analíticos propios del enfoque cuantitativo con aproximaciones interpretativas características del enfoque cualitativo. Esta postura epistemológica resulta pertinente frente a la naturaleza compleja del objeto de estudio, ya que el diseño de un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero exige comprender simultáneamente dimensiones estructurales

del gasto público medibles mediante indicadores objetivos y dinámicas institucionales que condicionan su eficiencia y calidad. La recolección y análisis paralelo de datos durante el período 2023–2025 posibilita una integración posterior en fase de metainferencia, fortaleciendo la validez interna y externa de los hallazgos.

El componente cuantitativo se desarrolla bajo un diseño no experimental, longitudinal y retrospectivo, con alcance descriptivo–explicativo y análisis correlacional. Las variables vinculadas a la calidad del gasto público, eficiencia presupuestaria, sostenibilidad fiscal, desempeño institucional y cobertura de servicios son examinadas en su configuración natural a partir de registros administrativos y financieros oficiales, sin manipulación deliberada. El carácter longitudinal permite analizar la evolución intertemporal de la asignación y ejecución presupuestaria, mientras que el enfoque retrospectivo posibilita reconstruir la trayectoria fiscal municipal y establecer una línea base empírica. El análisis incluye la construcción de indicadores clave de desempeño, comparaciones intertemporales y pruebas correlacionales orientadas a contrastar la hipótesis y sustentar técnicamente la propuesta de modelo de gestión municipal.

Por su parte, el componente cualitativo adopta un diseño fenomenológico–interpretativo de carácter descriptivo y analítico, orientado a comprender las dinámicas organizacionales, normativas y decisionales que inciden en la gestión del gasto público municipal. La integración de ambos componentes mediante triangulación concurrente permite contrastar evidencias y generar conclusiones conceptualmente consistentes, asegurando que la propuesta de modelo se fundamente en evidencia empírica validada y análisis institucional profundo.

En cuanto a su finalidad, la investigación es básica con proyección aplicada, y en su nivel se clasifica como descriptiva, explicativa y propositiva, al caracterizar el gasto público municipal, analizar relaciones causales y diseñar un modelo integral orientado a la optimización de la calidad del gasto y a la mejora sostenible de la provisión de servicios públicos respectivamente.

3.2.2 Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

La presente investigación se fundamenta en una articulación coherente de los métodos analítico–sintético, inductivo–deductivo y comparativo intertemporal, integrados bajo un enfoque de triangulación. El método analítico–sintético posibilita desagregar la calidad del gasto público en sus dimensiones estructurales: asignación presupuestaria, ejecución financiera, eficiencia operativa, sostenibilidad fiscal y cobertura de servicios para, posteriormente, rearticularlas en una construcción sistémica que sustenta el diseño del modelo de gestión municipal propuesto. A su vez, el razonamiento inductivo permite identificar regularidades empíricas derivadas del análisis de información financiera y percepciones institucionales, mientras que el razonamiento deductivo facilita la contrastación de la hipótesis formulada a partir del marco teórico de la economía pública y la gestión por resultados. Finalmente, el método comparativo intertemporal posibilita examinar la evolución del desempeño fiscal municipal durante el período 2023–2025, fortaleciendo la consistencia explicativa del estudio y la validez de sus conclusiones.

En el componente cuantitativo, la investigación se fundamenta en el análisis de información secundaria oficial proveniente de una consultoría técnica contratada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Rumiñahui, orientada a medir niveles de satisfacción, calidad percibida y aceptación de los servicios públicos. La técnica empleada corresponde al análisis secundario de datos cuantitativos, considerando que el uso de datos secundarios oficiales se justifica por su pertinencia empírica, confiabilidad y contribución a la validez externa del estudio, garantizando objetividad y consistencia analítica; lo cual se complementa con el análisis documental cuantitativo de registros administrativos y financieros oficiales presupuestos, estados financieros e informes de ejecución para evaluar la eficiencia y sostenibilidad del gasto.

Por su parte, el componente cualitativo incorpora como técnica central una encuesta estructurada con escala de Likert dirigida a funcionarios municipales, directores departamentales, responsables de planificación y control presupuestario, técnicos financieros y expertos en gestión pública (véase Anexo A). Su validación fue realizada por especialistas en investigación social y gestión pública (véase Anexo B); y, los

resultados se procesaron mediante estadística descriptiva y codificación temática (véase Anexo C). Complementariamente, se desarrolló un análisis documental cualitativo de normativa, ordenanzas y planes estratégicos, con el fin de comprender las dinámicas organizacionales y normativas que inciden en la gestión del gasto. La integración de estos procedimientos garantiza una aproximación integral y rigurosa, orientada a sustentar científicamente la formulación del modelo de gestión municipal propuesto.

3.2.3. Determinación de la muestra y su criterio de selección.

Respecto a la percepción de la provisión de los servicios públicos en el cantón Rumiñahui, se tomó la información del estudio de “Fortalecimiento del sistema único integral de base de datos Municipal, estudios de medición y percepción pública y calidad de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui” realizado por la consultora Antroproyectos en junio de 2022. Este estudio aplicó el tipo de muestreo no probabilístico por cuotas; siendo una muestra sistemática especial que no se selecciona al azar, sino por ciertas cuotas que influyen en la selección de los participantes de la muestra, para reflejar características sociodemográficas del público objetivo.

Según el estudio manifiesta, la ventaja de este tipo de muestreo por cuotas consiste en una elevada tasa de tasa de respuesta, es decir la proporción de participantes de la muestra seleccionada con respecto a los candidatos realmente entrevistados y alcanzados; en el caso de que, los entrevistados abandonen la encuesta, pueden ser reemplazados por gemelos estadísticos. Se trató de individuos que tenían exactamente las mismas características de cuota; por lo tanto, este tipo de muestreo produce una representación fiable y estructuralmente idéntica de la población, se determinó una muestra a nivel parroquial asignando un número igual de casos para cada servicio e igualmente un número igual de casos para cada parroquia, distribuida conforme a lo presentado en la Tabla 2.

Tabla 2. Muestra a nivel parroquial

Parroquias	Muestra levantada
Sangolquí	433
San Rafael	125
San Pedro de Taboada	40
Fajardo	40
Rumipamba	40
Cotogchoa	42
Total	720

Fuente y elaboración: Antroproyectos (2022)

Por otro lado, se recolectó información para determinar el modelo de gestión técnico, administrativo y financiero para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui planteado sobre la base de la optimización de la calidad del gasto, basado en el criterio de funcionarios públicos, servidores municipales, y expertos en gestión pública. (Véase Anexo A)

Dado que el universo de funcionarios públicos vinculados a la gestión técnico, administrativa y financiera del gasto público es amplio y difícil de delimitar con precisión, se optó por definir una población accesible de aproximadamente 1.200 funcionarios, seleccionados en función de criterios de pertinencia, representatividad funcional y viabilidad operativa. La literatura metodológica señala que, en contextos donde el universo es indeterminado o de difícil acceso, resulta válido delimitar una población de referencia que garantice heterogeneidad suficiente, sin que incrementos adicionales en su tamaño mejoren significativamente la precisión estadística, siendo el tamaño de la muestra el principal determinante de la confiabilidad de los resultados (Bernal, 2016; Cochran, 1977; Hernández-Sampieri et al., 2018); se definió un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5% lo cual resulta aceptable en este tipo de investigaciones, de lo que se establece el siguiente cálculo:

Para calcular el tamaño de la muestra (n), podemos utilizar la fórmula general para muestras finitas:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población (1.200 en caso).

Z = Valor del nivel de confianza (para un 95%, $Z= 1.96$).

p = Probabilidad de ocurrencia del fenómeno (0.5 si no existe información previa)

$q= 1 - p$, es decir, la probabilidad de no ocurrencia del fenómeno (0.5 en este caso)

e = Error muestral (0.05 ó 5%).

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot 1200}{(0.05)^2 \cdot (1200 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

El tamaño de la muestra calculado es de aproximadamente 291 expertos lo cual implica que se encuestará a 291 funcionarios de las instituciones públicas que forman parte de la población para obtener resultados representativos.

3.3. Trabajo de campo.

El trabajo de campo se desarrolló de manera articulada con los componentes cuantitativo y cualitativo del diseño metodológico, garantizando coherencia con el enfoque mixto concurrente adoptado en la investigación. En el caso del análisis de percepción ciudadana, se empleó la base de datos generada por la consultora Antroproyectos en el marco del estudio “Fortalecimiento del sistema único integral de base de datos Municipal, estudios de medición y percepción pública y calidad de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui” (2022), cuya muestra incluyó 720 casos distribuidos a nivel parroquial (Sangolquí, San Rafael, San Pedro de Taboada, Fajardo,

Rumipamba y Cotogchoa). Paralelamente, para la construcción del modelo de gestión municipal, se efectuó el levantamiento directo de información mediante la aplicación de encuestas estructuradas a 291 funcionarios y expertos vinculados a la gestión técnica, administrativa y financiera del gasto público municipal. El proceso de campo contempló fases de coordinación institucional, validación previa de instrumentos, aplicación controlada, verificación de consistencia de respuestas y sistematización de la información, asegurando rigurosidad técnica, confidencialidad y confiabilidad en los datos recopilados.

3.4. Aplicación de los instrumentos.

En coherencia con el enfoque metodológico mixto y la estrategia de triangulación adoptada, la investigación emplea instrumentos diferenciados para los componentes cuantitativo y cualitativo, garantizando validez, confiabilidad y consistencia analítica.

En el componente cuantitativo, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Base de datos de encuesta de percepción ciudadana:** instrumento estructurado previamente aplicado en el estudio “Fortalecimiento del sistema único integral de base de datos Municipal, estudios de medición y percepción pública y calidad de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui”, realizado por la consultora Antroproyectos (2022). Este instrumento incluyó preguntas cerradas con escalas de medición ordinal (tipo Likert) y variables sociodemográficas, permitiendo evaluar niveles de satisfacción, calidad percibida y aceptación de los servicios públicos municipales.
- **Matriz de registro y sistematización de información financiera y presupuestaria:** instrumento técnico diseñado para la recopilación y organización de datos provenientes de presupuestos aprobados, estados financieros, informes de ejecución presupuestaria y reportes de gestión correspondientes al período 2023–2025. Esta matriz permitió la construcción de indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con eficiencia presupuestaria, sostenibilidad fiscal, ejecución financiera y cobertura de servicios. (Véanse Tablas 3 y 4)

En el componente cualitativo, se empleó el siguiente instrumento:

- Encuesta estructurada con escala de tipo Likert de cinco puntos denominada “Instrumento de recolección de datos para un modelo de gestión técnico, administrativo y financiero” (véase Anexo A), validado mediante juicio de expertos (véase Anexo B). El instrumento se estructuró en tres dimensiones gestión técnica, administrativa y financiera e integró 19 ítems orientados a evaluar procesos de planificación, ejecución, control, eficiencia y resultados institucionales. La encuesta fue aplicada a una muestra de 291 funcionarios, servidores municipales y expertos en gestión pública, conforme al cálculo muestral previamente establecido, garantizando criterios de representatividad funcional y rigor estadístico. (Véase Anexo C)

La aplicación de los instrumentos se desarrolló en el marco de un diagnóstico situacional integral, que comprendió el análisis del estado actual de los servicios públicos, la estructura organizacional y la ejecución presupuestaria municipal. Este proceso permitió identificar brechas, ineficiencias y áreas críticas de mejora en la gestión del gasto. La recolección de información combinó el levantamiento directo de encuestas, la revisión documental sistemática y el análisis de datos financieros históricos, lo que facilitó la identificación de patrones de comportamiento del gasto y su correspondencia con la percepción ciudadana sobre la provisión de servicios.

No obstante, también se presentaron limitaciones, entre ellas dificultades de acceso a determinados registros financieros y administrativos, cierta resistencia institucional frente a propuestas de mejora y factores externos derivados de cambios en el contexto político y económico local. Tales situaciones reflejan la complejidad inherente al estudio de la gestión pública y ponen de manifiesto la necesidad de flexibilidad metodológica para ajustar el proceso investigativo a condiciones reales.

Finalmente, sobre la base del análisis integrado de la información recolectada y la revisión comparativa de experiencias exitosas en gestión municipal, se procedió al diseño del modelo de gestión técnico, administrativo y financiero propuesto, sustentado en criterios de eficiencia, transparencia y sostenibilidad; la utilización articulada de los instrumentos

descritos garantizó una base empírica sólida para la formulación del modelo, asegurando su coherencia técnica y su alineación con los principios de optimización de la calidad del gasto público municipal.

3.5. Procesamiento de la información.

La evaluación del procesamiento efectuado en cada una de sus fases lógicas constituye un aspecto esencial para garantizar la coherencia metodológica y la validez de los resultados obtenidos en la investigación. En este sentido, el análisis de datos, la interpretación de información y estructuración de conclusiones han sido abordados con un enfoque sistemático, asegurando que cada etapa del estudio contribuya de manera significativa a la representación e ilustración de los hallazgos. La correcta aplicación de estos procesos no sólo permite identificar oportunidades de racionalización y optimización del gasto público en la provisión de servicios, sino que también proporciona una base fundamentada para la toma de decisiones informadas dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui

Así, los resultados obtenidos no sólo reflejan la realidad del contexto analizado, sino que también ofrecen insumos estratégicos para la formulación de políticas públicas eficientes, garantizando una administración más equitativa y sostenible de los recursos destinados al bienestar ciudadano.

Para recopilación de datos se analizó la información de la consultoría institucional respecto de la percepción de la calidad, satisfacción de los servicios a los ciudadanos mediante encuestas y entrevistas; se analizó la información presupuestaria, financiera y técnica; y posteriormente se corrió una encuesta estructurada a funcionarios y servidores expertos en el manejo de administración pública local para obtener información sobre cómo se debe concebir un modelo de gestión técnico, administrativo y financiero; y se revisaron y analizaron informes de liquidación financiera anuales y reportes del cumplimiento de la planificación estratégica del GADMUR. En cuanto a la sistematización y análisis, los datos recolectados fueron clasificados y organizados en categorías clave sobre la calidad del servicio, niveles de satisfacción, eficiencia del gasto.

Se realizó análisis de los componentes de los ingresos y gastos por años para determinar patrones de manejo presupuestario y déficits en la gestión y manejo de recursos y se realizó un análisis comparativo anual para identificar patrones y áreas de mejora.

Para la interpretación de resultados, se realizó una sistematización de la información para hacerla más comprensible mediante la elaboración de gráficos, tablas y reportes detallados.

3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

En el análisis de datos de los resultados obtenidos se realizará en tres componentes: a) Percepción ciudadana sobre la calidad, satisfacción en la prestación de los servicios públicos; b) Comportamiento del manejo de los ingresos y gastos; y, análisis de racionalización de los gastos del municipio; c) Cumplimiento de la planificación estratégica del municipio alineada al PDOT; y, d) Resultados de la encuesta para la construcción del modelo de gestión municipal.

3.6.1. Percepción ciudadana sobre la calidad, satisfacción y aceptación en la prestación de los servicios públicos.

El presente análisis examina la calidad, satisfacción y percepción ciudadana respecto a la prestación de los servicios públicos del GADMUR. A través de esta evaluación, se busca determinar la eficiencia del gasto público y su impacto en la calidad de los servicios, con el fin de identificar oportunidades de optimización y mejorar la gestión municipal en beneficio de la comunidad.

Respecto de la calidad del servicio de agua potable y alcantarillado (véase la Gráfica 1) apenas el 3.9 % de la población considera que es de buena calidad, mientras que el 45,45% lo considera que el servicio es de buena calidad, seguido del 37,66% que lo considera de mala calidad y el 12,99% de muy mala calidad.

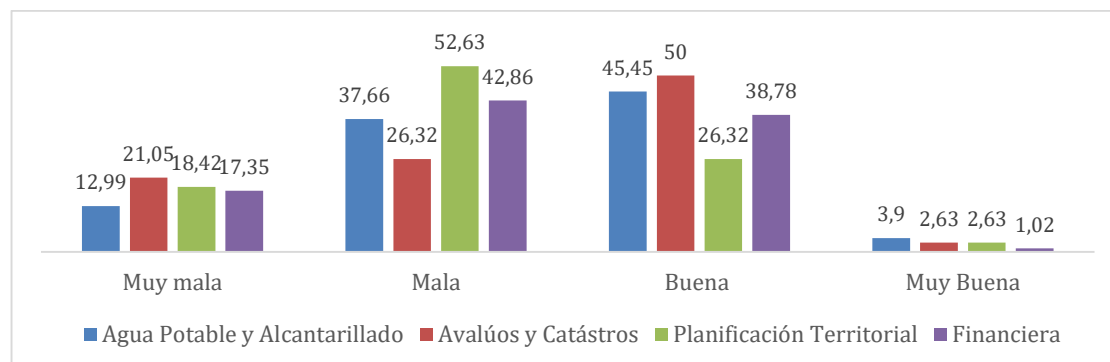
El 53% aproximadamente de la población encuestada considera que la calidad de la prestación de los servicios de avalúos y catastros es buena y muy buena, mientras que el 47 % considera que es de mala y muy mala cantidad.

La calidad en la prestación de los servicios que se presta respecto a planificación territorial el 71% se considera malo y muy malo, mientras que apenas el 29% lo considera como bueno y muy bueno.

Más del 60% de la población encuestada considera que la calidad de los servicios que presta el financiero se considera como malo, mientras el porcentaje restante lo considera como bueno.

La baja calificación en "Muy buena" indica que los ciudadanos no perciben un nivel de excelencia en los servicios.

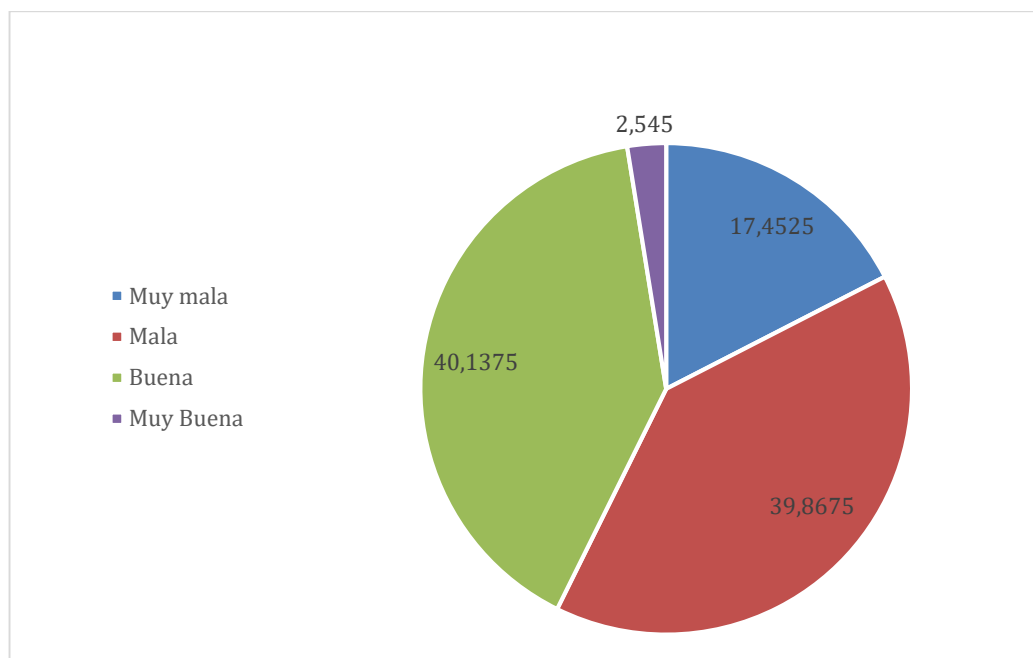
Gráfica 1. Calidad de la prestación de servicios por direcciones del GADMUR



Fuente: Consultoría Fortalecimiento del Sistema Único Integral de Base de Datos Municipal-Estudios de Medición, Percepción Pública y Calidad de Servicios del GADMUR-Antroproyectos.
Elaboración: Propia.

De acuerdo con la Gráfica 2, respecto de la calidad en la prestación de servicios por parte del GADMUR, aproximadamente el 57% de la población consultada considera que la prestación de los servicios que por parte del Municipio de Rumiñahui es mala y muy mala, mientras que el 42% aproximadamente considera que la calidad de los servicios es buena, evidenciándose una extrapolación entre los criterios de los ciudadanos del cantón.

Gráfica 2. Calidad en la prestación de servicios del GADMUR



Fuente: Consultoría Fortalecimiento del Sistema Único Integral de Base de Datos Municipal-Estudios de Medición, Percepción Pública y Calidad de Servicios del GADMUR-Antroproyectos.

Elaboración: Propia.

En la Gráfica 3 se puede apreciar que la Dirección Financiera tiene una evaluación dividida, con 46,08% en "Buena", pero también un 39,22% en "Mala", lo que sugiere que, aunque muchos la consideran aceptable, también hay una parte importante con quejas.

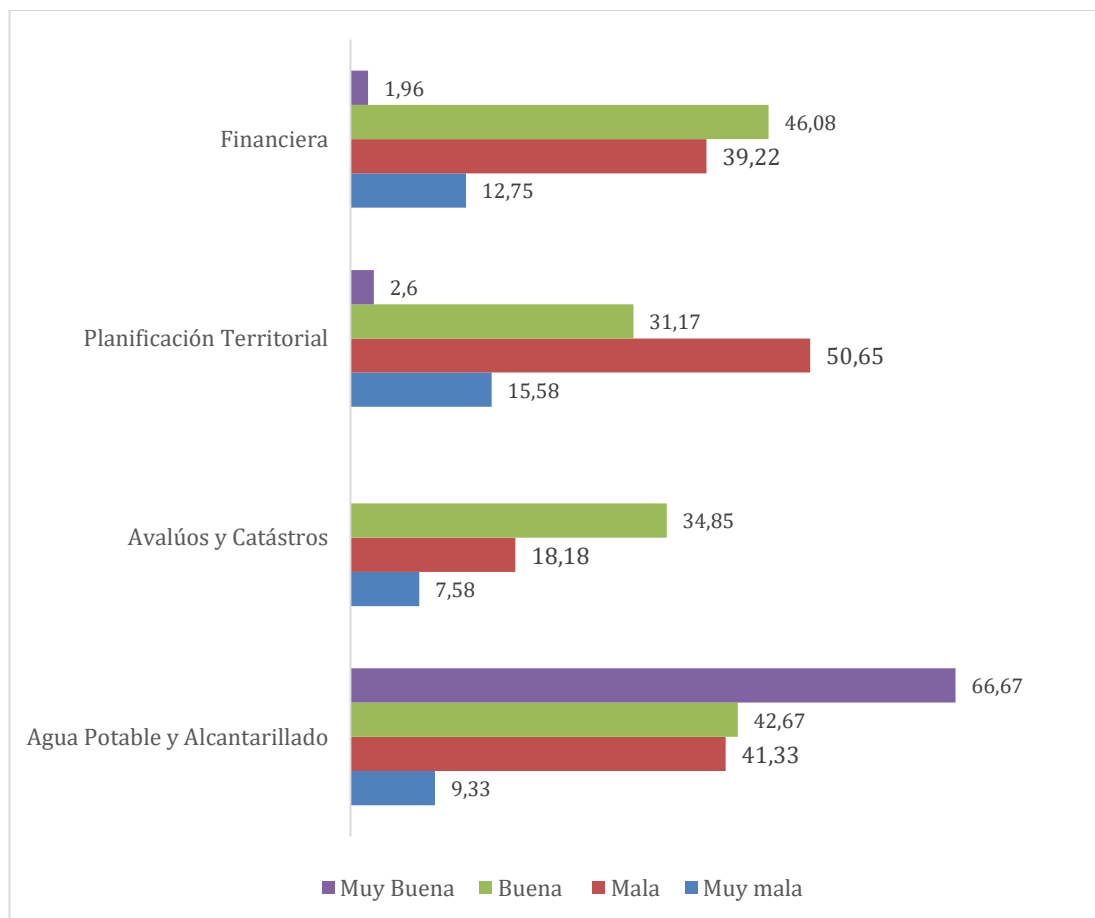
La Dirección de Planificación Territorial es la más criticada, con un 50.65% en "Mala" y un 15.58% en "Muy Mala", lo que indica problemas en su relación con los ciudadanos tomando en cuenta que esta Dirección maneja lo relacionado a permisos de construcción, uso de suelo, etc.

La Dirección de Avalúos y Catastros tiene un 34.85% en "Mala" y un 18.18% en "Muy Mala", lo que sugiere una percepción mayormente negativa.

De la calidad de la relación de las direcciones con los ciudadanos del cantón Rumiñahui se observa en el Gráfico N° 3 que la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado es la mejor valorada, con un 66,67% en la categoría "Muy Buena", y solo un 9,33% en "Muy

Mala". Esto indica que la mayoría de los ciudadanos tiene una percepción positiva de esta dirección.

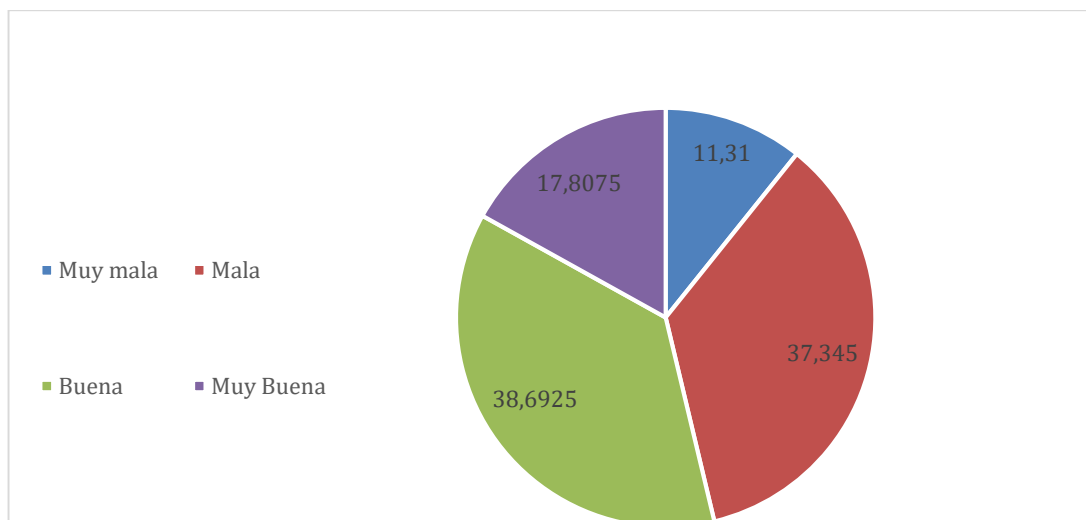
Gráfica 3. Calidad de la relación de las direcciones con los ciudadanos del cantón Rumiñahui



Fuente: Consultoría Fortalecimiento del Sistema Único Integral de Base de Datos Municipal-Estudios de Medición, Percepción Pública y Calidad de Servicios del GADMUR-Antroproyectos.
Elaboración: Propia.

En la relación que mantiene el Municipio de Rumiñahui con los ciudadanos del cantón se observa en la Gráfica 4, que el 49 % aproximadamente tienen una mala y muy mala relación, mientras que el 51% mantiene una buena relación con la institución, lo que indica que el nivel relación entre mala y buena están casi a la par.

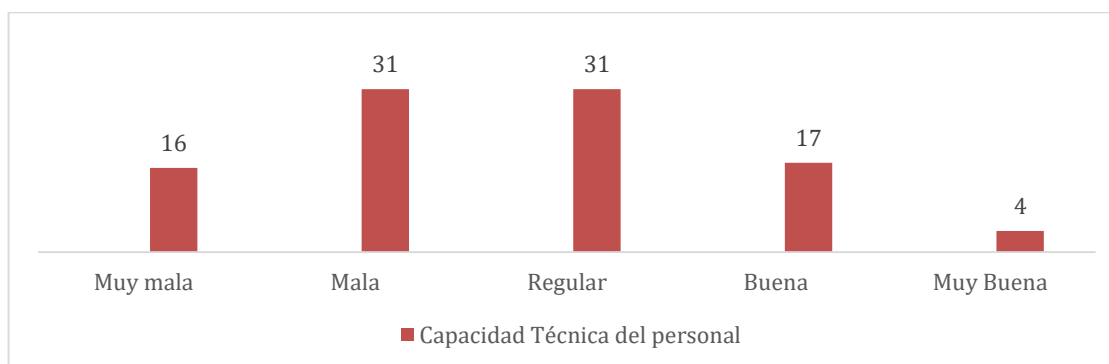
Gráfica 4. Relación del GADMUR con los ciudadanos del cantón



Fuente: Consultoría Fortalecimiento del Sistema Único Integral de Base de Datos Municipal-Estudios de Medición, Percepción Pública y Calidad de Servicios del GADMUR-Antroproyectos.
Elaboración: Propia.

Sobre la percepción de la población encuestada respecto a la calidad de la capacidad técnica como se observa en la Gráfica 5 la suma de las categorías “Muy mala y Mala” asciende al 47% lo que supera a la suma de las categorías “Buena y Muy Buena” siendo apenas el 21%, lo cual evidencia una insatisfacción de la ciudadanía, lo que sugiere que existe una percepción generalizada de que el personal técnico no está cumpliendo con las expectativas de la ciudadanía.

Gráfica 5. Calidad de la capacidad técnica del personal del GADMUR

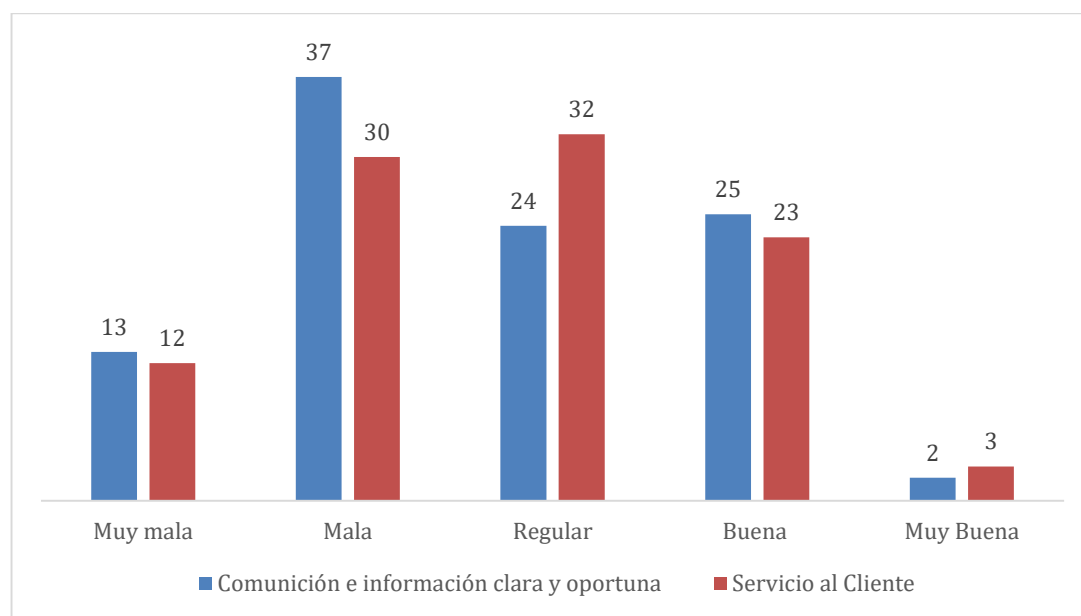


Fuente: Consultoría Fortalecimiento del Sistema Único Integral de Base de Datos Municipal-Estudios de Medición, Percepción Pública y Calidad de Servicios del GADMUR-Antroproyectos.
Elaboración: Propia.

Respecto a la Gráfica 6 , en cuanto a la comunicación e información clara y oportuna, el 37% es el porcentaje más alto, lo que indica que hay una percepción negativa en la forma en que se comunica la información desde el municipio, seguido del 24% de "Regular" y el 25% de "Buena" lo que sugiere que hay opiniones divididas, aunque la insatisfacción sigue siendo mayor; en los extremos se observa el 13% con una mala percepción y apenas el 2% con una muy buena percepción, es decir que pocas personas creen que la comunicación es excelente. La mayoría de los ciudadanos percibe deficiencias en la comunicación y considera que debe mejorarse para ser más clara y oportuna.

En cuanto al servicio al cliente el 30% considera como "Malo" y el 32% "Regular" siendo estas las categorías más comunes, lo que indica que hay una percepción mixta, pero inclinada hacia la insatisfacción, apenas el 23% considera la atención al cliente como "Buena", lo que refuerza la necesidad de mejorar la atención al cliente ya que apenas el 3% la considera "Muy Buena".

Gráfica 6. Calidad en la gestión de comunicación y servicio a los usuarios



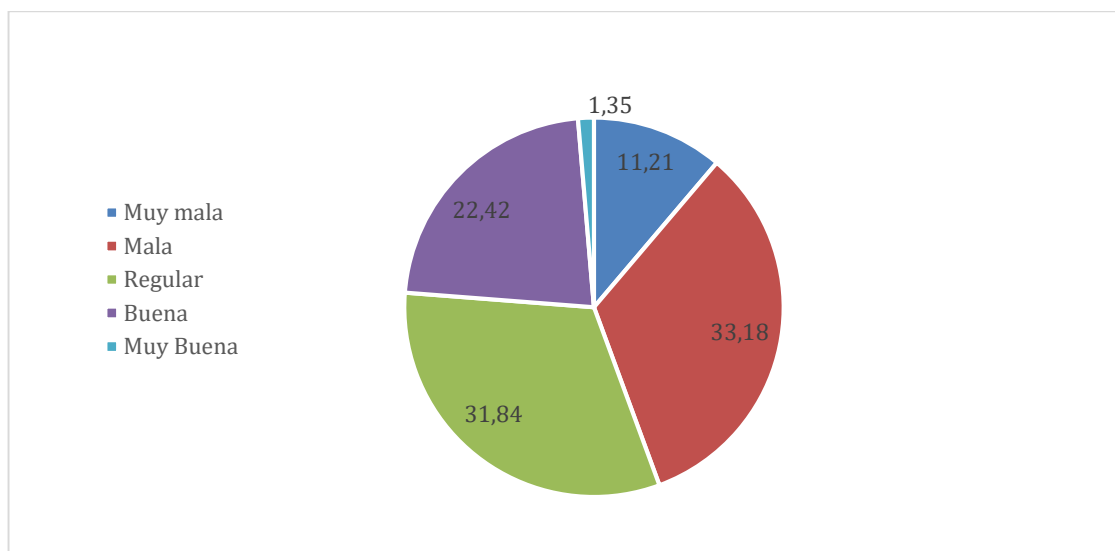
Fuente: Consultoría Fortalecimiento del Sistema Único Integral de Base de Datos Municipal-Estudios de Medición, Percepción Pública y Calidad de Servicios del GADMUR-Antroproyectos.
Elaboración: Propia.

De la percepción de la calidad de la imagen del Municipio de Rumiñahui, en la Gráfica 7 se observa que las respuestas más comunes son las que tienen la percepción de "Mala" con el 33,18% y "Regular" con el 31,84%, lo que indica que la mayoría de los ciudadanos tiene una percepción neutral o negativa sobre la imagen del GADMUR, el 11,21% la considera como "Muy mala", siendo el mayor porcentaje considerable de ciudadanos descontentos.

El 22,42% la considera "Buena", mientras que apenas el 1,35% la considera como "Muy Buena" siendo esta categoría la de menor porcentaje, lo que indica que muy pocos ciudadanos tienen una excelente imagen del GADMUR.

Es evidente que predomina la percepción regular o negativa, ya que más del 44% de los ciudadanos tienen una mala imagen del GADMUR; y, menos del 24% de los ciudadanos tiene una percepción positiva ("Buena" y "Muy Buena"), lo que indica que la institución debe trabajar en mejorar su imagen ante la comunidad.

Gráfica 7. Percepción de la calidad de la imagen del GADMUR



Fuente: Consultoría Fortalecimiento del Sistema Único Integral de Base de Datos Municipal-Estudios de Medición, Percepción Pública y Calidad de Servicios del GADMUR-Antroproyectos.
Elaboración: Propia.

En la Gráfica 8, el nivel de satisfacción de los servicios que presta el Municipio de Rumiñahui indica que en la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado se encuentra la población muy satisfecha con apenas el 6% respecto de las demás direcciones; la Dirección de Avalúos y Catastros tiene el porcentaje más alto del 38% con la población “Algo satisfecha” seguida de las demás direcciones con una tendencia a la baja en el nivel de satisfacción de los servicios. Como se puede observar existe una tendencia entre las direcciones y los niveles de satisfacción de los servicios en cuanto a las clasificaciones.

La Dirección de Planificación Territorial presenta un 34% de "Algo satisfecho" siguiendo la tendencia de las demás direcciones, seguido del 30% de "Poco satisfecho"; y, el 16% de "Nada satisfecho" representando un alto porcentaje de insatisfacción con el 46%, mientras que apenas el 1% de la población se encuentra "Muy satisfecha". Esta dirección tiene la peor percepción en cuanto a satisfacción, ya que muy pocos ciudadanos están altamente satisfechos y la insatisfacción es considerable.

La Dirección Financiera presenta un 37% "Algo satisfecho" siendo la categoría más frecuente, con niveles de insatisfacción ("Poco satisfecho" y "Nada satisfecho") que asciende al 40%; y, apenas el 3% se encuentran muy "Muy satisfechas".

La Dirección de Avalúos y Catastros el 38% se encuentra "Algo satisfecho", seguido del 27% "Poco satisfecho" y el 15% "Nada satisfecho" (15), sumando 42% de ciudadanos insatisfechos, mientras que apenas el 3% se encuentra "Muy satisfechas". Es decir, predomina la insatisfacción moderada con un alto porcentaje de ciudadanos que no están completamente satisfechos. La Dirección Financiera presenta un 37% "Algo satisfecho" siendo la categoría más frecuente, con niveles de insatisfacción ("Poco satisfecho" y "Nada satisfecho") que asciende al 40%; y, apenas el 3% se encuentran muy "Muy satisfechas". Se presenta una condición similar a la Dirección de Avalúos y Catastros, la mayoría tiene una satisfacción media o baja.

Gráfica 8. Nivel de satisfacción de los servicios que presta el GADMUR

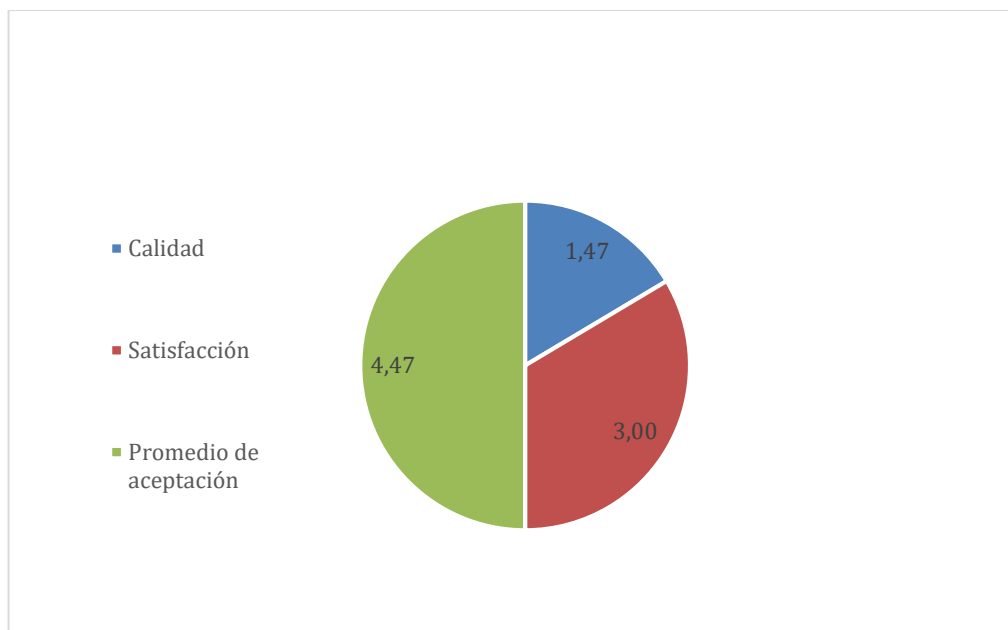


Fuente: Consultoría Fortalecimiento del Sistema Único Integral de Base de Datos Municipal-Estudios de Medición, Percepción Pública y Calidad de Servicios del GADMUR-Antroproyectos.
Elaboración: Propia.

En cuanto al promedio de aceptación de los servicios públicos que recibe la ciudadanía del cantón Rumiñahui, se muestra en el Gráfica 9 que apenas el 1,47% de los ciudadanos indica que recibe calidad en los servicios públicos; el 3% manifestó estar satisfecho; es

decir el 4.47% de los ciudadanos del cantón Rumiñahui muestran una aceptación de los servicios que presta el GADMUR

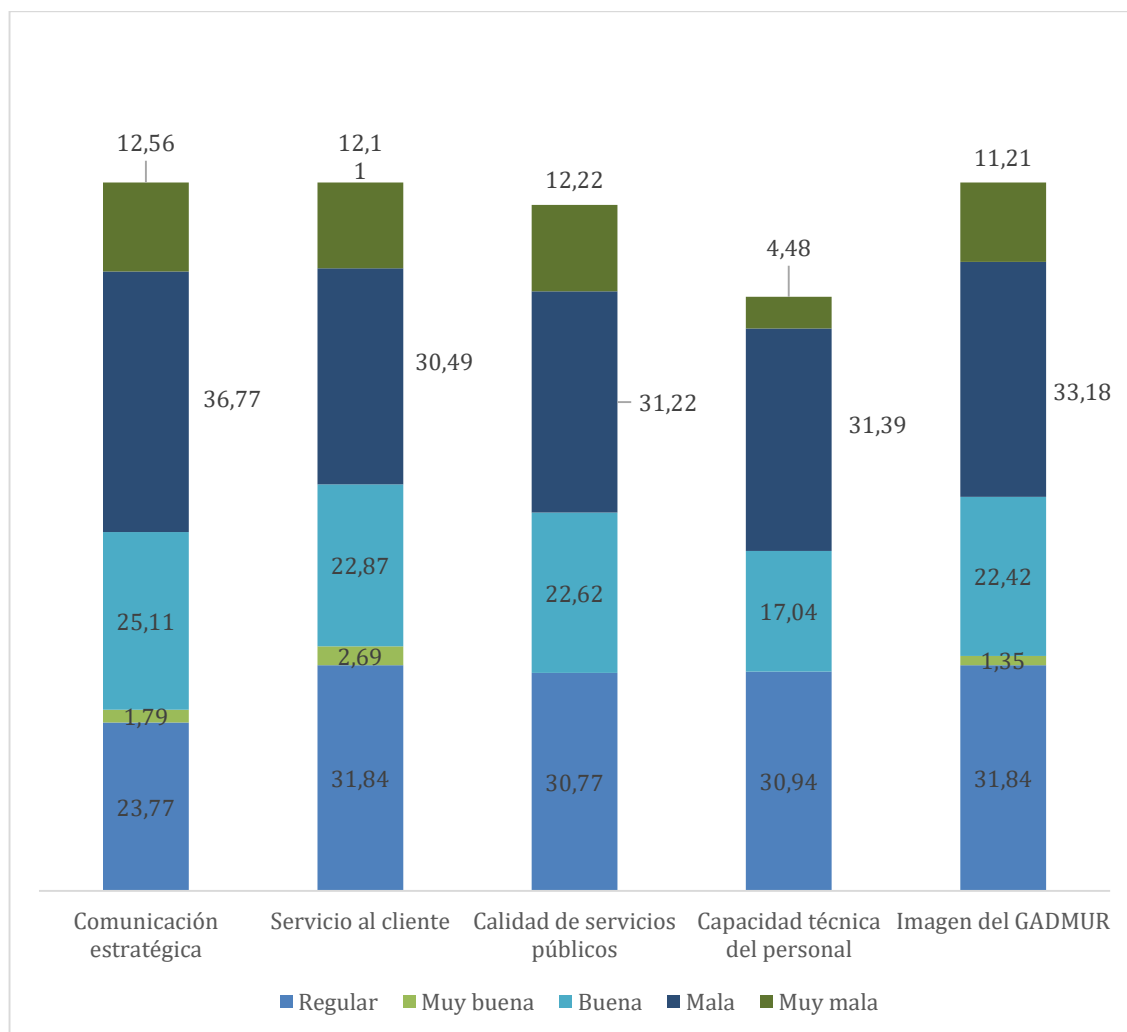
Gráfica 9. Promedio de aceptación de los servicios públicos que recibe la ciudadanía del cantón Rumiñahui



Fuente: Consultoría Fortalecimiento del Sistema Único Integral de Base de Datos Municipal-Estudios de Medición, Percepción Pública y Calidad de Servicios del GADMUR-Antroproyectos.
Elaboración: Propia.

En resumen, más del 80% de las personas encuestadas tienen una mala percepción de la comunicación estratégica, servicio al cliente, la calidad de los servicios públicos, la capacidad técnica del personal y de la imagen del municipio, además tomando en cuenta que el 75% manifiesta que el GADMUR no ha cambiado en los últimos años. (Véanse Gráfica 10 y la Gráfica 11)

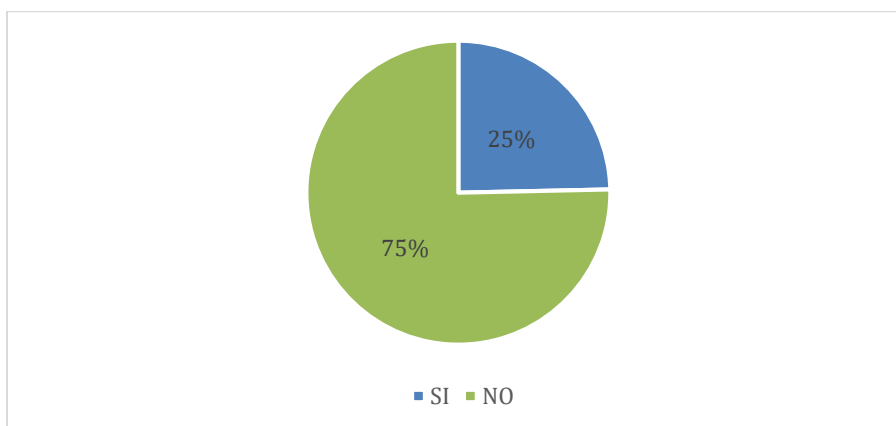
Gráfica 10. Percepciones ciudadanas del cantón Rumiñahui



Fuente: Consultoría Fortalecimiento del Sistema Único Integral de Base de Datos Municipal-Estudios de Medición, Percepción Pública y Calidad de Servicios del GADMUR-Antroproyectos.
Elaboración: Propia.

La percepción de la población respecto de sí el GADMUR ha cambiado en los últimos años el 75% considera que no ha cambiado, mientras que el 25% considera que sí a cambiado, éste parámetro unido a la baja aceptación de calidad y satisfacción de los servicios, sugiere un cambio estructural y profundo en la prestación de los servicios públicos del municipio y su relación con la comunidad.

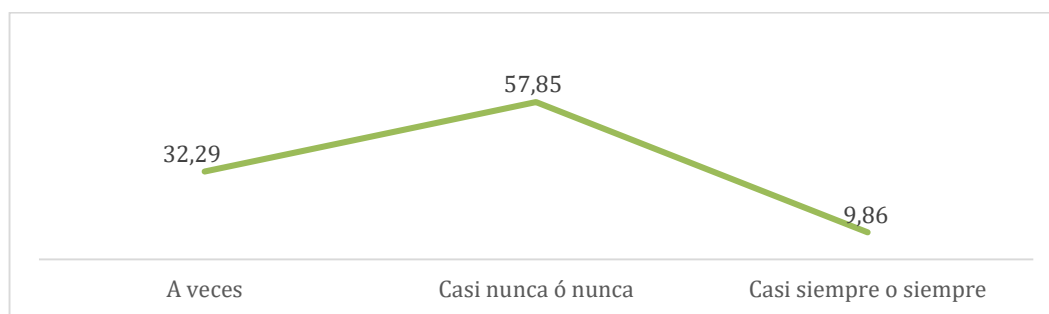
Gráfica 11. El GADMUR ha cambiado en los últimos años



Fuente: Consultoría Fortalecimiento del Sistema Único Integral de Base de Datos Municipal-Estudios de Medición, Percepción Pública y Calidad de Servicios del GADMUR-Antroproyectos.
Elaboración: Propia.

En cuanto a la percepción de los encuestados en relación a honestidad y transparencia (véase la Gráfica 12) más del 80% en promedio percibe que el GADMUR mantiene estos principios a veces siendo el 58% que percibe que casi nunca o nunca el GADMUR es honesto y transparente; y, apenas el 10% percibe que casi siempre o siempre lo es, lo que se observa que existe una crisis de credibilidad y confianza de la población hacia el municipio.

Gráfica 12. El GADMUR es honesto y transparente-Percepción ciudadana del cantón Rumiñahui



Fuente: Consultoría Fortalecimiento del Sistema Único Integral de Base de Datos Municipal-Estudios de Medición, Percepción Pública y Calidad de Servicios del GADMUR-Antroproyectos.
Elaboración: Propia.

En resumen, del análisis de percepción ciudadana sobre la calidad, satisfacción en la prestación de los servicios públicos en la calidad de la prestación de servicios municipales, la mayoría de los ciudadanos califican los servicios como malos o regulares, con pocas evaluaciones positivas.

Las direcciones con mayor insatisfacción son las de Planificación Territorial, Financiera y Avalúos y Catastros, mientras que la dirección mejor valorada es la de Agua Potable y Alcantarillado que tiene mejor aceptación, pero sigue con un alto nivel de insatisfacción.

Respecto a la relación del municipio con los ciudadanos, el 56,5% tiene una percepción positiva, en tanto que predomina la insatisfacción en el 43,3% de la población.

En la evaluación de la gestión y trabajo realizado, el 96% califica como mala o regular la capacidad técnica del personal, siendo solo el 4% que la considera como muy buena.

En la comunicación e información, el 50% de la población la califican como mala o muy mala; y, apenas 2% cree que es muy buena.

En cuanto al servicio al cliente, los niveles de satisfacción son bajos con porcentajes similares a los de la comunicación.

Los problemas en la calidad del servicio, la comunicación y la atención al ciudadano, lo que afecta la imagen del municipio ya que el 44,39% la considera mala y el 31,44% regular; y, apenas el 1,35% la considera muy buena; lo que se concluye que la imagen institucional del municipio no es favorable y necesita acciones para mejorar la confianza ciudadana.

Los niveles de satisfacción con la atención en las direcciones municipales son bajos, el promedio de aceptación de los servicios públicos asciende al 4,47% siendo deficiente, lo que indica la necesidad de mejorar infraestructura, eficiencia y atención.

3.6.2. Comportamiento del manejo de los ingresos y gastos; y, análisis de racionalización de los gastos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui

El manejo de recursos públicos se rige por normativas nacionales como el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Estos marcos legales establecen los principios de eficiencia, equidad y transparencia en la administración presupuestaria de los gobiernos locales.

El presupuesto municipal está compuesto por fuentes de financiamiento que provienen de los ingresos propios (tributos municipales, tasas, contribuciones) y transferencias del Estado; y cuya distribución del gasto se realiza en sectores clave como infraestructura, prestación de servicios públicos y desarrollo social. La ejecución presupuestaria está compuesta por el nivel de ejecución de los recursos asignados; sin embargo, no se realiza un análisis de eficiencia en la ejecución de proyectos municipales, mientras que en cuanto a la transparencia y rendición de cuentas existe una limitada accesibilidad de la información pública sobre la ejecución presupuestaria a detalle y no existe información respecto de la implementación de mecanismos de control y auditoría interna y externa realizada por el organismo de control de la Contraloría General del Estado.

El presente análisis se basará en determinar posibles deficiencias en la ejecución presupuestaria, dependencia de transferencias estatales y falta de mecanismos eficientes de control, como insumo para determinar la implementación de nuevas estrategias de financiamiento, modernización de sistemas administrativos y fortalecimiento de la participación ciudadana en la toma de decisiones para la inversión en obras y servicios que beneficien a la población. En la Tabla 3 se observa la ejecución presupuestaria 2019 al 2024, donde los ingresos corrientes corresponden a la recaudación de los impuestos, tasas y contribuciones, venta de bienes y servicios, rentas de inversiones y multas, transferencias y donaciones; y, otros ingresos son superiores a los gastos corrientes de gastos de personal, bienes y servicios de consumo, gastos financieros, otros gastos y transferencias corrientes, lo que implica que existe una parte del presupuesto que no es utilizado; en los últimos tres años se detecta que existe aproximadamente un 13% de presupuesto promedio no utilizado. (véase Gráfica 13)

Tabla 3. Ejecución presupuestaria del GADMUR

PARTIDA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
TOTAL INGRESOS	49.587.464,53	49.961.697,08	57.231.788,76	58.831.873,30	58.066.290,91	72.563.816,03
INGRESOS CORRIENTES	25.677.103,11	23.286.017,48	25.643.327,40	26.384.870,68	27.064.246,43	27.282.638,42
Impuestos	9.248.764,35	8.464.287,64	10.301.795,53	10.105.915,08	9.999.426,24	10.747.748,01
Tasas y contribuciones	5.088.105,02	4.549.429,39	5.319.886,55	6.091.591,93	6.269.723,80	5.716.694,70
Venta de bienes y servicios	5.401.997,23	4.690.010,65	4.740.299,15	4.759.604,89	5.107.566,19	5.189.569,91
Rentas de inversiones y multas	1.313.294,70	818.311,45	1.346.997,67	1.577.190,17	1.810.293,06	1.377.772,45
Transferencias y donaciones	4.620.704,31	4.731.663,32	3.918.114,52	3.814.208,66	3.861.190,46	4.186.945,31
Otros ingresos	4.237,50	32.315,03	16.233,98	36.359,95	16.046,68	63.908,04
INGRESOS DE CAPITAL	9.532.440,69	6.049.474,45	11.446.204,99	9.507.354,36	5.975.839,33	6.324.518,63
Venta de activos no financieros	61.037,14	6.713,31	58.467,92	20.797,91	0,00	0,00
Recuperación de inversiones	560.094,18	527.044,41	194.941,04	214.156,64	195.740,25	0,00
Transferencias y donaciones de capital	8.911.309,37	5.515.716,73	11.192.796,03	9.272.399,81	5.780.099,08	6.324.518,63
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	14.377.920,73	20.626.205,15	20.142.256,37	22.939.648,26	25.026.205,15	38.956.658,98
Financiamiento público	1.340.678,51	0,00	712.386,34	1.996.600,00	1.052.913,18	1.491.041,33
Saldos disponibles	9.214.467,18	15.408.784,35	15.956.837,25	17.914.893,60	17.914.893,60	33.788.814,91
Cuentas pendientes por cobrar	3.822.775,04	5.217.420,80	3.473.032,78	3.028.154,66	6.058.398,37	3.676.802,74
TOTAL GASTOS	31.053.214,07	33.663.042,39	32.933.838,88	32.292.267,97	35.523.454,58	41.341.852,22
GASTO CORRIENTES	7.855.963,28	8.124.507,09	8.162.564,40	9.964.507,25	10.946.699,27	11.593.891,91
Gastos en personal	4.943.750,73	5.006.798,06	5.123.985,70	6.722.015,14	7.130.871,21	7.236.960,28
Bienes y servicios de consumo	1.747.046,51	1.766.417,02	1.615.619,10	1.793.544,18	2.195.838,68	2.630.041,73
Gastos financieros	357.397,25	340.386,99	382.239,88	399.090,11	474.732,52	442.669,83
Otros gastos	415.865,28	464.816,44	481.034,28	445.407,30	479.061,60	516.164,95
Transferencias corrientes	391.903,51	546.088,58	559.685,44	604.450,52	666.195,26	768.055,12
GASTO DE PRODUCCIÓN	42.732,48	40.320,00	0,00	34.000,00	34.000,00	0,00
Bienes y servicios para la producción	42.732,48	40.320,00	0,00	34.000,00	34.000,00	0,00
GASTOS DE INVERSIÓN	20.270.884,26	20.629.510,18	19.996.479,34	18.730.983,41	21.673.139,59	23.921.358,66
Personal	8.405.020,47	7.986.332,62	8.718.682,13	6.861.969,11	7.179.726,18	7.317.044,20
Bienes y Servicios	3.516.137,02	2.081.218,57	1.506.473,36	1.986.051,22	2.298.989,92	4.093.431,63
Obra Pública	4.950.645,82	8.225.700,85	4.541.654,20	7.482.525,86	8.612.974,26	7.103.533,55
Otros Gastos	6.804,47	4.289,14	9.529,44	1.898,08	3.515,40	4.961,62
Transferencias y Donaciones	3.392.276,48	2.331.969,00	5.220.140,21	2.398.539,14	3.577.933,83	5.402.387,66
GASTOS DE CAPITAL	1.454.870,20	3.162.256,23	2.969.410,90	2.095.436,71	1.127.182,26	1.787.673,07
Bienes de larga duración	1.337.490,97	3.162.256,23	2.969.410,90	2.095.436,71	1.127.182,26	1.787.673,07
Inversiones financieras	117.379,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
APLICACIÓN DE FINANCIAMIENTO	1.428.763,85	1.706.448,89	1.805.384,24	1.467.340,60	1.742.433,46	4.038.928,58
Amortización de deuda Pública	842.847,69	807.023,42	636.280,23	1.021.392,64	1.062.256,97	3.339.384,24
Pasivo circulante	585.916,16	899.425,47	1.169.104,01	445.947,96	680.176,49	699.544,34

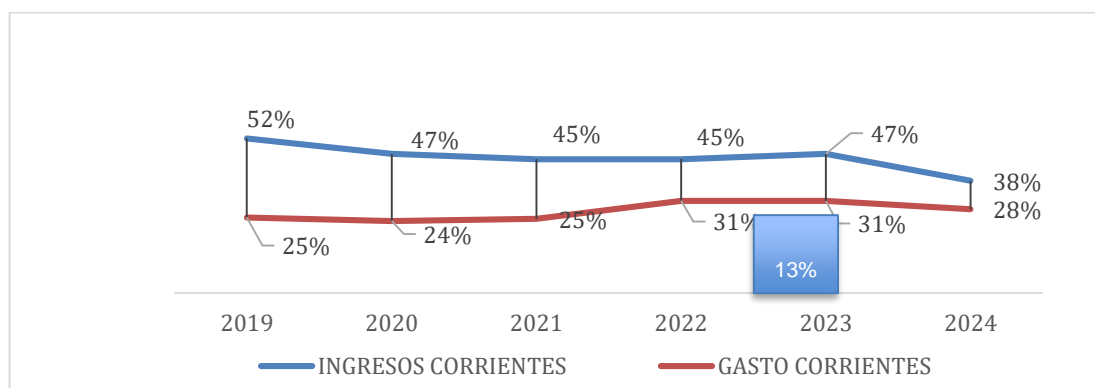
Fuente: Elaboración propia con base a las liquidaciones económicas del GADMUR

Se observa por tanto una tendencia a la reducción de ingresos corrientes con una caída sostenida desde 2019, lo que refleja una disminución en la recaudación de impuestos o una menor actividad económica.

Los gastos corrientes han sido más estables, aunque han tenido variaciones que se han mantenido en un rango del 24%-31%.

La Gráfica 13 sugiere una disminución en los ingresos corrientes a lo largo de los años, mientras que los gastos han sido relativamente constantes. La reducción de la brecha en 2024 podría representar un desafío fiscal, ya que deja menos margen para inversiones o imprevistos.

Gráfica 13. Porcentaje del Ingreso corriente vs. Gasto corriente por años



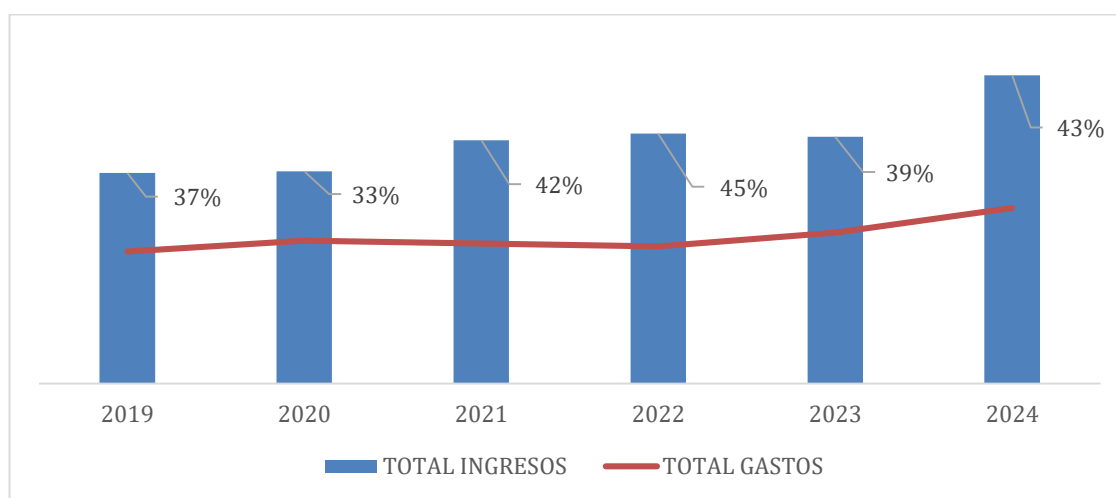
Fuente: Liquidaciones presupuestarias, Dirección Financiera GAD del Municipio de Rumiñahui.
Elaboración: Propia.

En la Gráfica 14, se observa los ingresos totales vs. los gastos totales de lo cual se detecta en últimos años existe más del 39% del presupuesto que no fue invertido.

Respecto al incremento del presupuesto como se observa en la Gráfica 14 que, a excepción del 2023, el presupuesto fue incrementado, se destaca para el 2022 el presupuesto se incrementó en un 3%, mientras que para el 2023 sufrió un decremento del 1% respecto del año anterior, para posteriormente incrementarse en 25% para el 2024; a pesar del incremento para este año se observa que el 43% de presupuesto no fue utilizado.

Los ingresos han crecido de manera constante, lo que puede indicar una mejora en la recaudación o en los ingresos del gobierno; los gastos han sido más estables, sin un crecimiento tan marcado, lo que sugiere una posible moderación en el uso del presupuesto; el porcentaje de presupuesto no invertido ha aumentado en los últimos años, lo que podría indicar desafíos en la ejecución del gasto, burocracia en la asignación de recursos o una estrategia de ahorro que podría bajar la deuda pública, finalmente en el 2024, se determina que aunque hay más ingresos, el porcentaje de recursos no ejecutados es alto (43%), lo que podría afectar la eficiencia en la prestación de servicios o inversiones.

Gráfica 14. Ingresos vs. Gastos (totales) y porcentaje del presupuesto no invertido por años



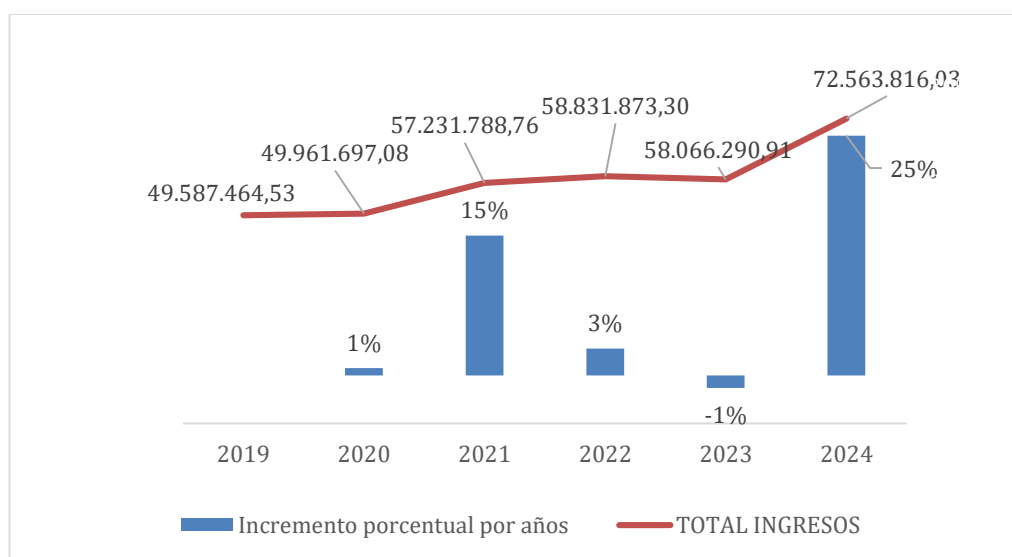
Fuente: Liquidaciones presupuestarias, Dirección Financiera GAD del Municipio de Rumiñahui.
Elaboración: Propia.

Además, en la Gráfica 15 se observa que para el año 2020 el presupuesto fue de 49.9 millones se incrementó de apenas en 1% respecto del año anterior; para el año 2021 el presupuesto aumentó a 57.23 millones, con un incremento significativo del 15% para incrementarse en un 3% en el 2022 siendo 58.8 millones para luego disminuir a 58.06 millones siendo un decremento presupuestario del -1%. Para el año 2024 el presupuesto crece drásticamente a 72.56 millones, siendo un incremento del 25%, el más alto del período analizado. Se observa una tendencia general al aumento del presupuesto, con una

caída en el año 2023 que parece corregirse en 2024 con un incremento del 25%. (véase Tabla 4)

El fuerte incremento en 2024 esté asociado al incremento de los ingresos por financiamiento dentro de los cuales se incluye la cuenta de saldos disponibles (saldo caja bancos) correspondiente a superávits de años anteriores por recursos no utilizados es decir la falta de ejecución de proyectos de inversión, lo que ha provocado que año a año sobren recursos en la caja y se vayan acumulando por la falta de capacidad de gasto e inversión.

Gráfica 15. Incremento del presupuesto anual



Fuente: Liquidaciones presupuestarias, Dirección Financiera GAD del Municipio de Rumiñahui.
Elaboración: Propia.

Los crecimientos del presupuesto son irregulares en el porcentaje de incremento, lo que sugiere que las decisiones de presupuesto no han seguido una tendencia constante, sino que han respondido a situaciones específicas cada año. (véase Tabla 4)

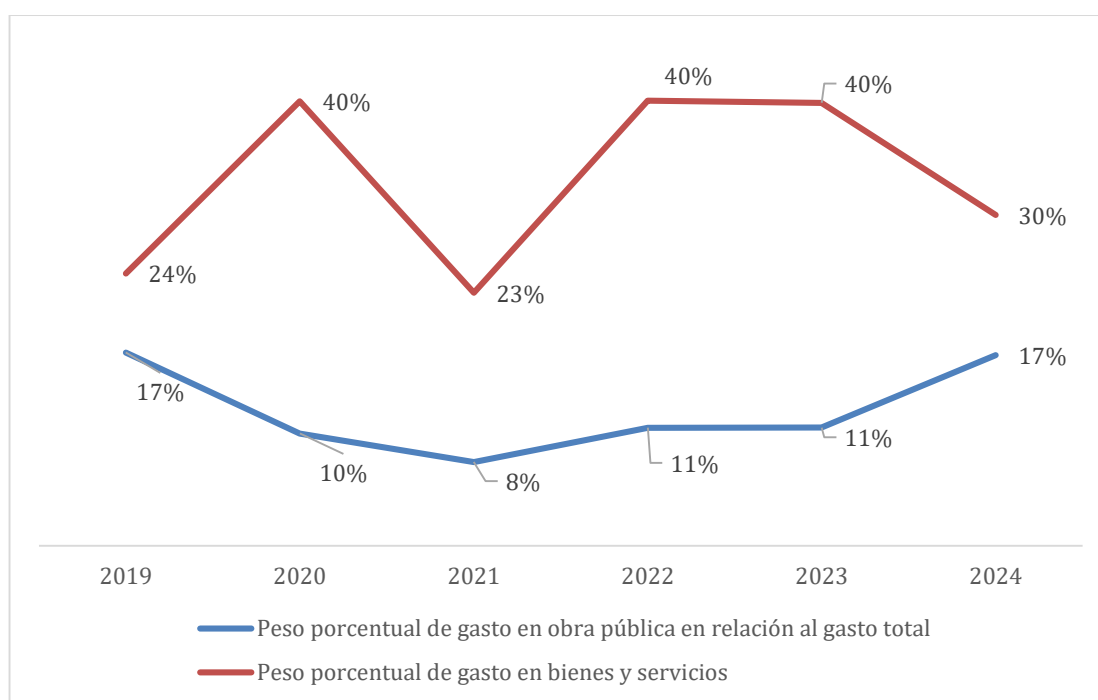
Tabla 4. Incrementos porcentuales del presupuesto ejecutado del GADMUR

PARTIDA	Inc. 2020	Inc. 2021	Inc. 2022	Inc. 2023	Inc. 2024
TOTAL INGRESOS	1%	15%	3%	-1%	25%
INGRESOS CORRIENTES	-9%	10%	3%	3%	1%
Impuestos	-8%	22%	-2%	-1%	7%
Tasas y contribuciones	-11%	17%	15%	3%	-9%
Venta de bienes y servicios	-13%	1%	0%	7%	2%
Rentas de inversiones y multas	-38%	65%	17%	15%	-24%
Transferencias y donaciones	2%	-17%	-3%	1%	8%
Otros ingresos	663%	-50%	124%	-56%	298%
INGRESOS DE CAPITAL	-37%	89%	-17%	-37%	6%
Venta de activos no financieros	-89%	771%	-64%	-100%	0%
Recuperación de inversiones	-6%	-63%	10%	-9%	-100%
Transferencias y donaciones de capital	-38%	103%	-17%	-38%	9%
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	43%	-2%	14%	9%	56%
Financiamiento público	-100%	-47%	180%	-47%	42%
Saldos disponibles	67%	4%	12%	0%	89%
Cuentas pendientes por cobrar	36%	-33%	-13%	100%	-39%
TOTAL GASTOS	8%	-2%	-2%	10%	16%
GASTO CORRIENTES	3%	0%	22%	10%	6%
Gastos en personal	1%	2%	31%	6%	1%
Bienes y servicios de consumo	1%	-9%	11%	22%	20%
Gastos financieros	-5%	12%	4%	19%	-7%
Otros gastos	12%	3%	-7%	8%	8%
Transferencias corrientes	39%	2%	8%	10%	15%
GASTO DE PRODUCCIÓN	-6%	-100%	-16%	0%	-100%
Bienes y servicios para la producción	-6%	-100%	-16%	0%	-100%
GASTOS DE INVERSIÓN	2%	-3%	-6%	16%	10%
Personal	-5%	9%	-21%	5%	2%
Bienes y Servicios	-41%	-28%	32%	16%	78%
Obra Pública	66%	-45%	65%	15%	-18%
Otros Gastos	-37%	122%	-80%	85%	41%
Transferencias y Donaciones	-31%	124%	-54%	49%	51%
GASTOS DE CAPITAL	117%	-6%	-29%	-46%	59%
Bienes de larga duración	136%	-6%	-29%	-46%	59%
Inversiones financieras	0%	0%	0%	0%	100%
APLICACIÓN DE FINANCIAMIENTO	19%	6%	-19%	19%	132%
Amortización de deuda Pública	-4%	-21%	61%	4%	214%
Pasivo circulante	54%	30%	-62%	53%	3%

Fuente: Elaboración propia con base a las liquidaciones económicas del GADMUR

El gasto en bienes y servicios es superior al gasto en obra pública como se puede observar en la Gráfica 16, tomando en cuenta que estos gastos en el 2022 y 2023 mantuvieron su comportamiento, para el 2024 disminuyeron manteniendo la misma tendencia, lo que implica que al no aumentar el gasto en obra pública respecto del gasto en bienes y servicios se deduce que se redujo las obras que contribuyen al desarrollo local del cantón tomando en cuenta además que existe un presupuesto que no fue utilizado en ese año.

Gráfica 16. Peso porcentual del gasto en obra pública y bienes y servicios respecto del gasto total



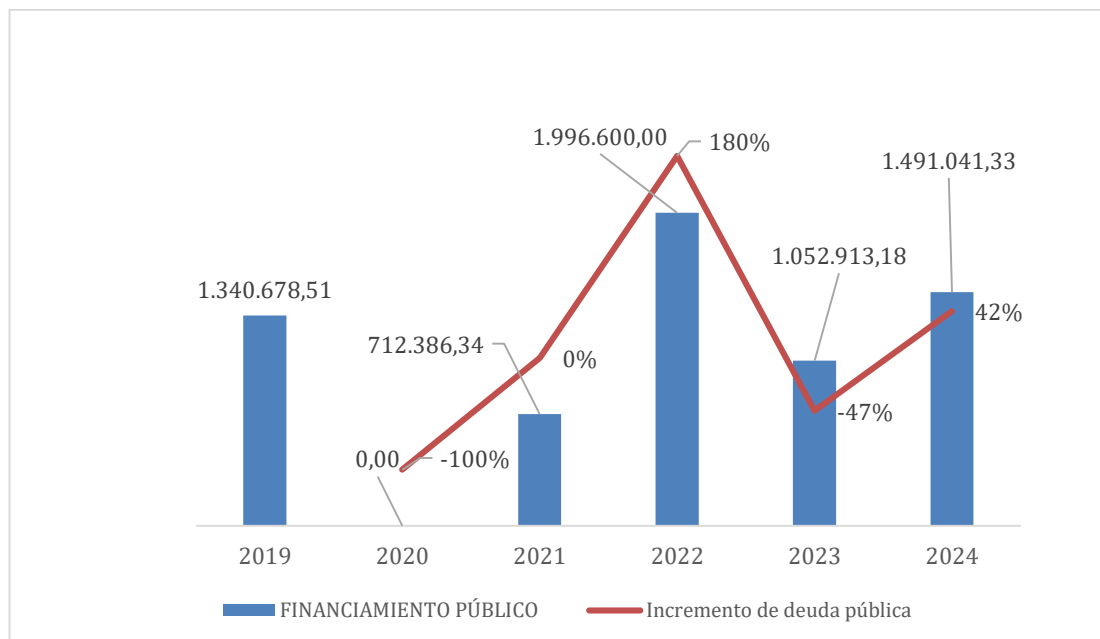
Fuente: Liquidaciones presupuestarias, Dirección Financiera GAD del Municipio de Rumiñahui.
Elaboración: Propia.

Según la Gráfica 17, la deuda pública se incrementó en el 180% en el 2022; en el 2023 disminuyó un 47%; y, en el 2024 se incrementó un 42%; es decir no mantiene una tendencia que se pueda identificar sobre la base de alguna inversión pública que deba sostenerse y que no existe recursos públicos para la inversión.

Se tenía considerado un proyecto para la construcción de un parqueadero municipal, para lo cual se programó un desembolso del 40% y los demás pagos a realizarse con planillas

aprobadas; lo que explica el incremento súbito de la deuda en el 2022 y su posterior disminución en un 47% para el año siguiente.

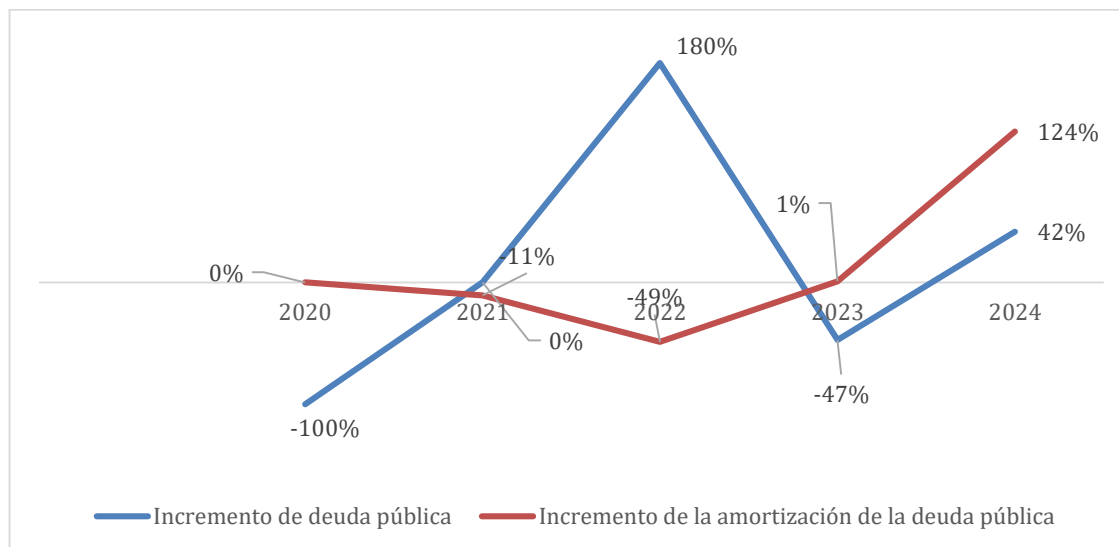
Gráfica 17. Incremento de la deuda pública por años



Fuente: Liquidaciones presupuestarias, Dirección Financiera GAD del Municipio de Rumiñahui.
Elaboración: Propia.

Respecto de los incrementos de la deuda pública y la amortización de la deuda, se observa en la Gráfica 18, que para el año 2020 no hubo cambios en la deuda pública ni en la amortización de la deuda (0% en ambas); se observa que en el 2022 existe un aumento significativo del 180% en la deuda pública, mientras que la amortización disminuyó un 49%. Esto podría indicar una alta emisión de nueva deuda sin una correspondiente amortización de pasivos; para el 2023 la deuda pública cayó un 47% y la amortización comenzó a aumentar (1%). Esto podría reflejar un esfuerzo por pagar deuda en lugar de emitir nueva. Finalmente, para el 2024, se observa un crecimiento del 42% en la deuda pública y un incremento significativo del 124% en la amortización, lo que sugiere una mayor gestión de pagos de la deuda.

Gráfica 18. Incremento porcentual de deuda pública vs. Incremento de la amortización de la deuda



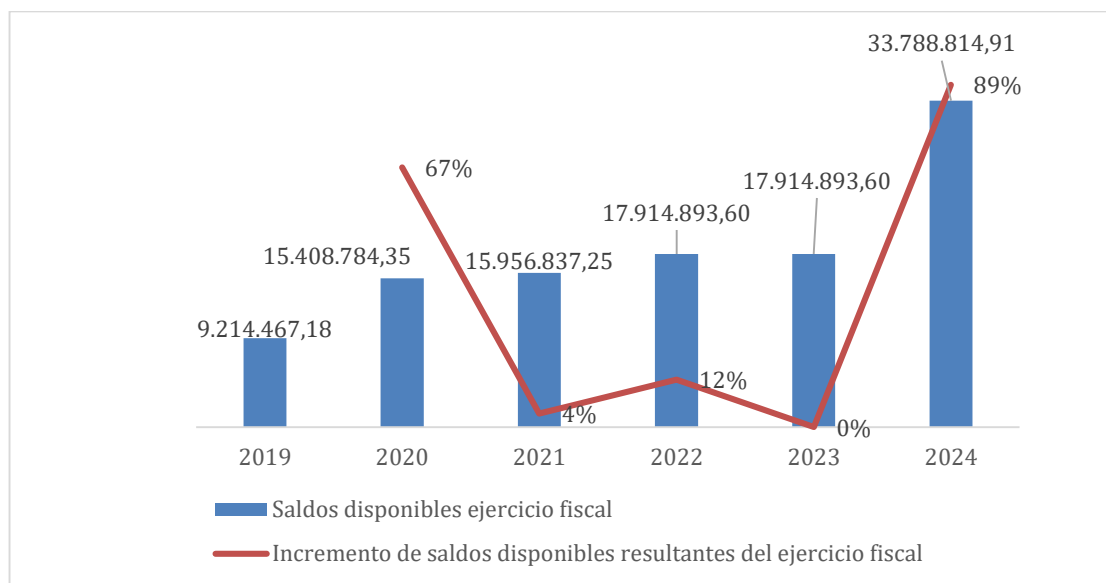
Fuente: Liquidaciones presupuestarias, Dirección Financiera GAD del Municipio de Rumiñahui.
Elaboración: Propia.

En cuanto al incremento de los saldos disponibles resultantes de los ejercicios fiscales en la Gráfica 19 se observa que entre el período del 2019-2020 hay una importante acumulación de recursos en un solo año del saldo disponible que aumentó de 9.2 millones a 15.4 millones, un crecimiento del 67%; al 2021 el saldo subió ligeramente a 15.9 millones, pero el incremento porcentual fue solo 4%, a pesar del crecimiento en términos absolutos, el aumento fue mucho menor que el año anterior.

Para el año 2022 se observa un fuerte incremento del saldo que alcanzó a 17.9 millones siendo un aumento del 12%, lo que indica que se produjo una mayor generación de saldo disponible.

En el 2023 no hubo incremento (0%), lo cual implica que no hubo un superávit significativo. Posteriormente en el 2024 el saldo crece abruptamente hasta 33.8 millones, con un aumento del 89%, lo cual indica que es el crecimiento más alto desde 2020, lo que sugiere una acumulación significativa de recursos fiscales, lo que significa que existió una menor ejecución del gasto, lo cual se corrobora en la Gráfica 14 la cual se observa la caída del gasto total y un incremento además en los ingresos.

Gráfica 19. Incremento de saldos disponibles resultantes del ejercicio fiscal



Fuente: Liquidaciones presupuestarias, Dirección Financiera GAD del Municipio de Rumiñahui.
Elaboración: Propia.

En cuanto gasto de inversión no ejecutado como se muestra en la Gráfica 20 en el año 2019 el 44% del presupuesto de inversión no se ejecutó, lo que indica que existió una ejecución parcial, mientras que en año 2020 se ejecutó todo el presupuesto de inversión planificado, lo que significa que hubo una mayor eficiencia en la ejecución es decir que la planificación fue más ajustada a la realidad.

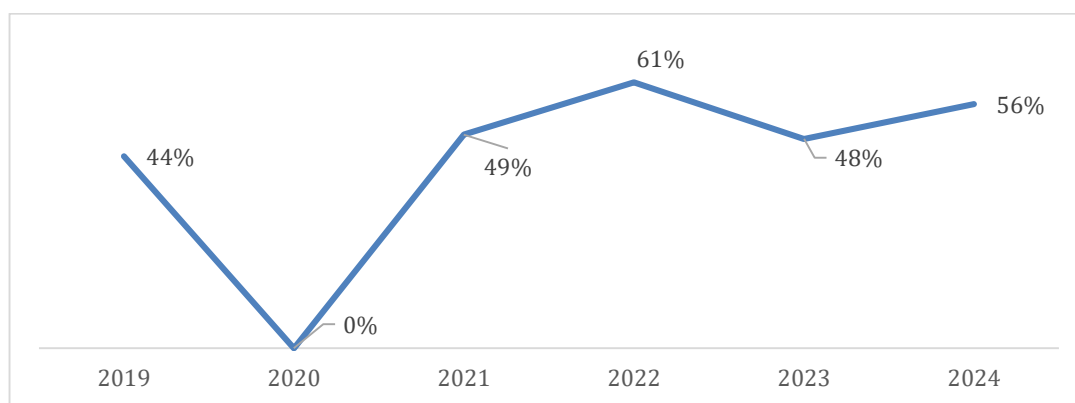
En el año 2021 se produjo un 49% de no ejecución, lo que indica un fuerte retroceso con respecto a 2020, lo que implica que existieron problemas en la ejecución de proyectos de inversión, retrasos administrativos y cambios en prioridades de inversión.

El porcentaje de no ejecución que se presenta en el 2022 es 61% lo que constituye el valor más alto del período, lo cual significa que hubo una gran dificultad en ejecutar la inversión planificada, lo que indica una posible relación con problemas presupuestarios, burocracia o falta de capacidad operativa; para el año 2023 se produce una ligera mejoría con el 48% respecto del año anterior; sin embargo, sigue siendo alto el porcentaje de no ejecución; y, para el año 2024 se produce una tendencia a la alza llegando al 56% de no ejecución, lo que significa que más de la mitad del presupuesto de inversión no fue ejecutado e implica

que existen problemas estructurales en la planificación operativa y en la implementación de los proyectos, lo cual afecta directamente a la mejora de la infraestructura pública y provisión de servicios públicos del cantón Rumiñahui.

Es evidente también que en el manejo de la planificación no se han implementado medidas correctivas de seguimiento y evaluación por lo que la tendencia del incumplimiento de lo planificado mantiene su tendencia de la no ejecución del gasto.

Gráfica 20. Porcentaje de gasto de inversión no ejecutado en relación al planificado

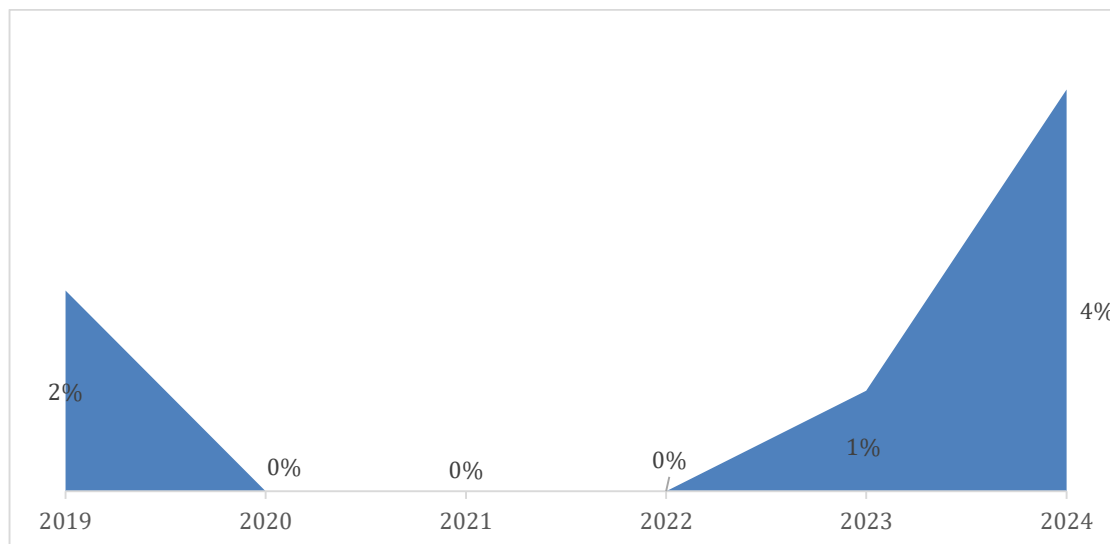


Fuente: Liquidaciones presupuestarias, Dirección Financiera GAD del Municipio de Rumiñahui.
Elaboración: Propia.

En la Gráfica 21 se muestran los ingresos corrientes no ejecutados que se refieren al rubro que se planificó presupuestariamente que ingresaría al GADMUR en calidad de impuestos, tasas, contribuciones y que no se obtuvo; de lo cual se observa que el 2019 el 2% del presupuesto que se planificó se recaudaría no ingresó, lo cual indica una baja de subejecución; para los años 2020, 2021, 2022 los ingresos corrientes planificados para recaudación se cumplió; en el 2023 apenas el 1% de ingresos corrientes planificados no fueron recaudados; mientras que en el 2024 el 4% de los ingresos planificados no se recaudaron. Esto puede estar asociado a algunas causas como una planificación presupuestaria mal concebida o una falta de implementación de estrategias comunicacionales para promover la recaudación de los impuestos lo cual afecta directamente a la programación del gasto y a los proyectos de inversión, lo cual sí se

mantiene esta tendencia debería estar encaminado a promover el ahorro fiscal en los gastos corrientes, para mantener un balance en el manejo presupuestario.

Gráfica 21. Porcentaje de ingresos corrientes no ejecutados



Fuente: Liquidaciones presupuestarias, Dirección Financiera GAD del Municipio de Rumiñahui.
Elaboración: Propia.

Del análisis general del peso porcentual del gasto por área de servicios se observa en la Gráfica 22 que el gasto en el área de "Generales" es el más alto en todos los años, con una tendencia creciente desde 27% en 2020 hasta 36% en 2024; mientras que el gasto en el área de "Sociales" ha disminuido, pasando de 23% en 2019 a 21% en 2024; en el área del gasto en "Comunales" y "Económicos" se ha mantenido bajo y estable, entre 4% y 9%; y, los gastos en el área de "Inclasificables" han aumentado levemente en los últimos años, alcanzando un 16% en 2024. (véanse Gráfica 22 y Tabla 5)

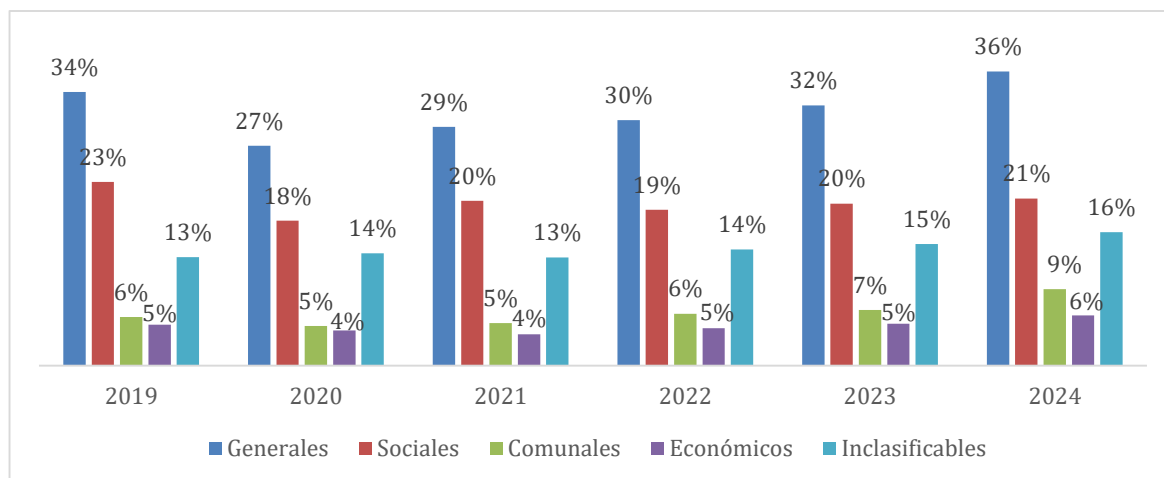
Específicamente en el 2019 el Gasto en el área de "Generales" asciende al 34% y en el área de "Sociales" es el 23% lideran, siendo estas dos áreas en las cuales lideran la ejecución del gasto; mientras que para las áreas de "Comunales" y "Económicos" el gasto destinado es apenas el (5% cada una).

Para el año 2020, se disminuye el gasto en las áreas de "Generales" al 27% y en "Sociales" al 18%, mientras que para el área de "Inclasificables" asciende al 14%.

El gasto del área de “Generales” para el año 2021, vuelve a subir a 29%, mientras que el gasto para el área de "Sociales" aumenta ligeramente a 20%; y, el gasto para el área de "Inclasificables" descienden a 13%; en el año 2022 el gasto en el área de "Generales" se incrementó al 30%, el gasto en el área de "Sociales" disminuyó al 19%; y aumentó al 6% el gasto en el área de “Económicos”; en el año 2023 se observa que el área de gastos “Generales” tiene un mayor peso con el 32% y presenta una ligera recuperación del gasto en el área de "Sociales" con el 20%, disminuyendo al 7% en el área de gasto de "Económicos".

Los gastos en el área de “Generales” en el 2024 alcanza su punto más alto del 36%, así también en el área de Sociales el gasto aumentó ligeramente al 21%; en el área de “Económicos" caen a 6%, mientras que en el área de "Inclasificables" el gasto sube al 16%.

Gráfica 22. Peso porcentual del gasto por áreas de servicios por años



Fuente: Liquidaciones presupuestarias, Dirección Financiera GAD del Municipio de Rumiñahui.
Elaboración: Propia.

Tabla 5. Ejecución presupuestaria por áreas de servicios del GADMUR

ÁREA / PROGRAMA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ÁREA - SERVICIOS GENERALES	10.446.769,58	8.394.790,65	9.119.321,95	9.369.032,40	9.937.756,15	11.232.994,90
Administración General	7.016.081,99	5.533.161,12	6.293.645,64	5.949.040,80	6.191.855,00	6.385.988,46
Administración Financiera	1.859.047,81	1.517.375,11	1.623.758,93	1.987.164,76	2.135.810,70	2.924.296,80
Justicia Policía y Vigilancia	1.571.639,78	1.344.254,42	1.201.917,38	1.432.826,84	1.610.090,45	1.922.709,64
ÁREA - SERVICIOS SOCIALES	4.143.880,17	4.294.215,00	4.138.529,25	4.438.878,15	4.647.743,26	5.102.694,33
Educación y Cultura	1.168.116,11	1.300.609,77	1.145.175,68	1.486.078,01	1.503.524,35	1.520.124,96
Producción y Comercialización	355.921,42	339.215,64	251.470,79	152.265,02	213.281,23	348.355,82
Producción	306.624,76	290.239,05	281.891,73	433.704,34	400.327,11	374.121,73
Cementerios	119.874,61	170.339,25	135.568,89	140.919,35	160.433,15	154.605,86
Otros Servicios Sociales	2.193.343,27	2.193.811,29	2.324.422,16	2.225.911,43	2.370.177,42	2.705.485,96
ÁREA - SERVICIOS COMUNALES	11.386.488,25	16.577.736,30	13.768.104,58	13.986.081,36	15.044.043,09	15.103.308,12
Planificación Urbana y Rural	1.047.390,97	4.666.832,73	3.306.329,25	2.856.968,31	1.845.770,59	2.514.503,99
Higiene Ambiental	343.345,48	281.323,43	346.471,18	389.768,88	370.094,26	502.612,47
Abastecimiento Agua Potable	2.387.116,22	2.251.853,91	1.742.979,60	2.390.462,22	2.352.846,68	3.107.553,09
Canalización y Alcantarillado	676.195,50	3.446.632,11	1.315.872,05	1.064.362,53	956.317,50	1.173.334,82
Otros Servicios Comunales	6.932.440,08	5.931.094,12	7.056.452,50	7.284.519,42	9.519.014,06	7.805.303,75
ÁREA - SERVICIOS ECONÓMICOS	1.800.581,28	1.224.947,19	1.014.701,14	1.331.211,33	1.302.783,06	1.662.539,90
Transporte y Comunicación	1.277.463,25	1.039.330,40	813.772,23	905.194,63	886.539,63	1.155.896,58
Otros Servicios Económicos - Turismo	523.118,03	185.616,79	200.928,91	426.016,70	416.243,43	506.643,32
ÁREA - SERVICIOS INCLASIFICABLES	3.275.494,79	3.171.353,21	4.893.181,96	3.167.064,73	4.589.057,87	8.240.314,97
Gastos Comunes de la Entidad	3.275.494,79	3.171.353,21	4.893.181,96	3.167.064,73	4.589.057,87	8.240.314,97
Total	31.053.214,07	33.663.042,35	32.933.838,88	32.292.267,97	35.521.383,43	41.341.852,22

Fuente: Elaboración propia con base a las liquidaciones financieras del GADMUR

Como se observa en la Tabla 5 el gasto las áreas generales ha ido en aumento, lo que puede significar mayor inversión en administración pública que implica la gestión gubernamental, mientras que la inversión en las áreas "Económicos" y "Comunales" se ha mantenido un gasto bajo, lo que sugiere que la inversión en infraestructura pública o desarrollo local no ha sido una gran prioridad; así también el gasto en el área de "Sociales" no ha crecido significativamente, lo significa que éste sector no ha sido la prioridad en términos de crecimiento del presupuesto. Mientras que el aumento del gasto en el área de "Inclasificables" para el 2024 sugiere una mayor proporción del gasto sin una categoría específica o cambios en la clasificación del presupuesto.

En resumen, el comportamiento del manejo de los ingresos y gastos y análisis de racionalización de los gastos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui se establece que:

- a) Los ingresos corrientes han disminuido desde 2019, reflejando una posible caída en la recaudación tributaria o menor actividad económica, mientras que los gastos corrientes se han mantenido relativamente estables en un rango del 25%-31%; en los últimos años, más del 39% del presupuesto total no ha sido ejecutado en el 2023, alcanzando un 43% en 2024.
- b) En la ejecución presupuestaria y superávit se detecta un alto porcentaje de recursos no utilizados, acumulando superávits que elevan los saldos disponibles, por lo que se ha producido una acumulación de fondos en caja ha crecido significativamente, pasando de 9.2 millones en 2019 a 33.8 millones en 2024; aunque en el 2024 el presupuesto aumentó un 25%; el porcentaje de no ejecución sigue siendo alto, lo que afecta la eficiencia del gasto.
- c) La deuda Pública y gestión Financiera ha mostrado variaciones significativas: un aumento del 180% en 2022, reducción del 47% en 2023 y un nuevo incremento del 42% en 2024; el incremento de la deuda en 2022 está relacionado con proyectos como el parqueadero municipal, aunque en 2024 también se evidenció un mayor esfuerzo en amortización de la deuda (+124%).
- d) La ejecución de la inversión pública respecto del presupuesto de inversión ha sido ineficiente, en el 2020 se ejecutó el 100% del presupuesto de inversión, pero en años posteriores la ejecución ha caído, alcanzando su punto más bajo en 2022

(61% de no ejecución), y con un 56% de no ejecución en 2024. La falta de mecanismos efectivos de planificación y seguimiento ha provocado acumulación de recursos y la ausencia de inversión que perjudica el desarrollo local del cantón.

- e) La distribución del gasto en administración pública "Generales" ha crecido del 27% en 2020 al 36% en 2024, mientras que el gasto en áreas de desarrollo económico y comunal ha sido bajo y estable (4%-9%), indicando que la inversión en infraestructura y desarrollo local no ha sido una prioridad.
- f) El gasto en el área social ha mostrado una ligera disminución del 23% en 2019 a 21% en 2024.
- g) El gasto en "Inclasificables" (16% en 2024), se ha incrementado lo que puede reflejar cambios en la clasificación del presupuesto o falta de planificación específica.

3.6.3. Cumplimiento de la planificación estratégica del GADMUR alineada al PDOT

El análisis del cumplimiento de la planificación estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui se enmarca en la necesidad de evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión pública local frente a los objetivos definidos en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT). Este instrumento constituye el eje articulador de las políticas, programas y proyectos territoriales, orientando la toma de decisiones hacia un desarrollo equilibrado, inclusivo y sostenible. En este contexto, el presente estudio permite identificar el grado de alineación entre la planificación estratégica institucional y los componentes estructurantes del PDOT, así como medir el impacto de su implementación en la transformación del territorio. Su relevancia radica en asegurar la coherencia técnica y normativa de la acción municipal con los marcos de planificación nacional y local.

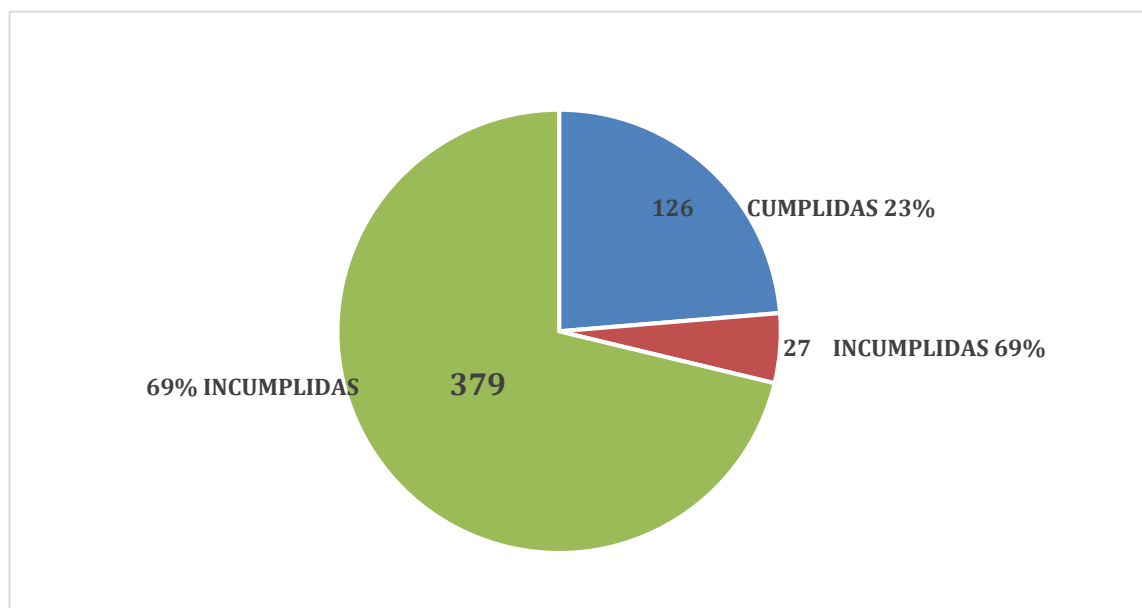
De las 546 metas planificadas para el año 2023, sólo el 23% (126 metas) fueron plenamente cumplidas, mientras que un 5% (27 metas) registraron cumplimiento parcial. La cifra más preocupante es la de metas incumplidas, que representa el 69% del total (379 metas). Este elevado porcentaje de incumplimiento refleja una importante brecha entre la

planificación y la ejecución efectiva, lo cual compromete seriamente la eficacia del PDOT como herramienta de desarrollo territorial. (véase Gráfica 23)

Estos resultados evidencian debilidades estructurales en la implementación de la planificación estratégica, las cuales podrían estar relacionadas con factores como: deficiencias en la asignación o ejecución presupuestaria, limitaciones técnicas y operativas, falta de articulación interinstitucional, o debilidades en los mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación.

Desde una perspectiva de gestión pública territorial, este nivel de incumplimiento tiene un impacto directo sobre los objetivos estratégicos del PDOT, debilitando su capacidad para incidir positivamente en la transformación del territorio, la reducción de brechas y la mejora en la calidad de vida de la población. Además, compromete el principio de planificación como eje rector del desarrollo local, lo que requiere una revisión integral de los procesos de priorización, programación y ejecución de metas, así como una mejora en la gobernanza municipal.

Gráfica 23. Cumplimiento de metas de la planificación estratégica GADMUR alineada al PDOT 2023-2025



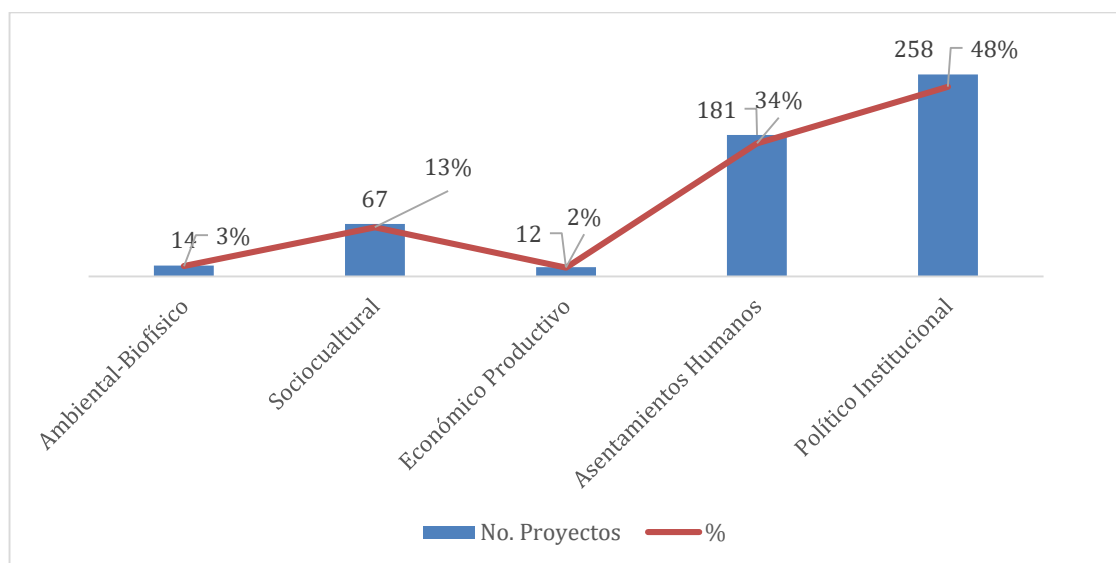
Fuente: Informe de Rendición de cuentas Municipio de Rumiñahui 2023.

Elaboración: Propia.

Según los datos disponibles en la rendición de cuentas del Municipio de Rumiñahui respecto a su planificación estratégica alineada al PDOT, contemplaba 532 proyectos planificados, cuya distribución evidencia un fuerte enfoque en el componente Político Institucional, que concentra el 48% del total de iniciativas (258 proyectos); esto sugiere que gran parte del esfuerzo estratégico del GAD Municipal de Rumiñahui está dirigido al fortalecimiento institucional, la gobernanza, y los aspectos administrativos necesarios para garantizar una gestión pública eficiente y coordinada, seguido del componente de Asentamientos Humanos, con 181 proyectos (34%), lo cual refleja una priorización clara en intervenciones relacionadas con urbanismo, vivienda, infraestructura básica y ordenamiento del territorio. (véase la Gráfica 24)

En contraste, los componentes Sociocultural (67 proyectos, 13%), Ambiental-Biofísico (14 proyectos, 3%) y Económico Productivo (12 proyectos, 2%) presentan una participación significativamente menor. Este desequilibrio sugiere la necesidad de revisar la planificación para lograr una mayor transversalidad y articulación entre los ejes económico, social y ambiental, los cuales son fundamentales para un desarrollo territorial integral y sostenible, como lo establece el PDOT.

Gráfica 24. Número y porcentaje de proyectos por componentes GADMUR-PDOT 2023-2025



Fuente: Informe de Rendición de cuentas Municipio de Rumiñahui 2023.

Elaboración: Propia.

Respecto del análisis del grado de cumplimiento de los proyectos estratégicos del GAD Municipal de Rumiñahui, según la Gráfica 25 existen importantes brechas entre la planificación y la ejecución efectiva en los distintos componentes del PDOT 2023.

En el componente Sociocultural se destaca como el de mayor cumplimiento, con un 40,30% de proyectos ejecutados en su totalidad, lo que sugiere una adecuada priorización y capacidad operativa en temas relacionados con cultura, educación, inclusión y participación ciudadana; le sigue en cumplimiento el componente de Asentamientos Humanos (34,81%), reflejando una gestión relativamente eficiente en la provisión de infraestructura, vivienda y servicios básicos, aunque con un 61,33% de proyectos aún incumplidos, lo que indica la necesidad de fortalecer la ejecución en este ámbito clave para el ordenamiento territorial.

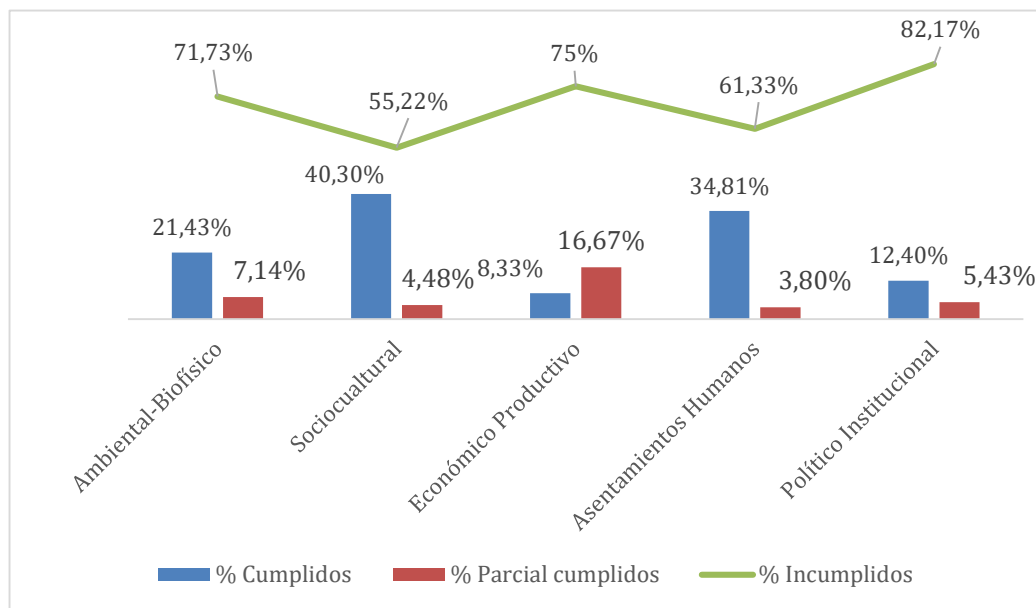
En contraste, los resultados del componente Político Institucional son preocupantes, con apenas un 12,40% de cumplimiento y un elevado 82,17% de proyectos incumplidos, a pesar de ser el componente con mayor número total de proyectos planificados. Esto revela un desfase crítico entre la intención estratégica de fortalecer la institucionalidad y su concreción operativa, posiblemente por limitaciones técnicas, presupuestarias o de gestión.

El componente Ambiental-Biofísico también presenta altos niveles de incumplimiento (71,73%), comprometiendo las metas de sostenibilidad ambiental, resiliencia y adaptación al cambio climático que el PDOT contempla. Por su parte, el componente Económico Productivo refleja el más bajo nivel de cumplimiento (8,33%), aunque con un 16,67% de avance parcial, lo que denota una ejecución deficiente en la promoción del desarrollo económico local y de actividades productivas.

En conjunto, estos resultados evidencian una ejecución desequilibrada de la planificación estratégica, con una marcada concentración de esfuerzos en ciertos sectores y un bajo rendimiento en otros fundamentales para el desarrollo territorial integral. La baja tasa de cumplimiento en componentes estructurantes del PDOT compromete la efectividad del modelo de desarrollo local propuesto y subraya la necesidad urgente de reforzar

capacidades institucionales, optimizar la asignación de recursos y mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación.

Gráfica 25. Ejecución de proyectos por componentes GADMUR-PDOT 2023-2025



Fuente: Informe de Rendición de cuentas Municipio de Rumiñahui 2023.

Elaboración: Propia.

La ejecución presupuestaria de los proyectos de Participación Ciudadana del cantón Rumiñahui revela información clave sobre el avance y la gestión de los recursos en diversas áreas. Cada área representa un sector diferente dentro del cantón, y el porcentaje de ejecución presupuestaria refleja el uso de los fondos asignados a esos proyectos. Al analizar los datos, se observa una notable disparidad entre las áreas, lo que permite identificar tanto áreas exitosas como aquellas con desafíos significativos. (véase Gráfica 26)

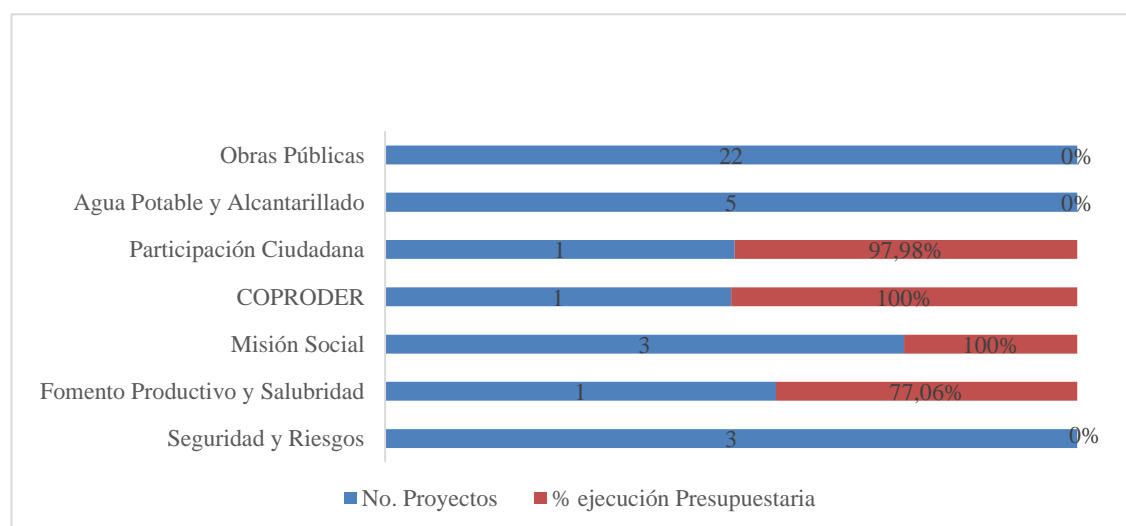
Por un lado, las áreas de Misión Social y COPRODER han logrado una ejecución presupuestaria total del 100%. Esto significa que todos los recursos destinados a estos proyectos han sido utilizados de manera efectiva, lo que refleja una gestión exitosa y una planificación bien ejecutada. Estos porcentajes elevados sugieren que los proyectos en estas áreas han sido completados según lo previsto, sin mayores contratiempos, lo cual es un indicador positivo de la eficiencia administrativa.

En una situación similar, Participación Ciudadana ha alcanzado una ejecución de casi el 98%, lo que indica que el proyecto está prácticamente finalizado, con solo una pequeña parte del presupuesto pendiente de ejecución. Esto también refleja un avance significativo, aunque con una ligera diferencia respecto a las áreas completamente ejecutadas, posiblemente debido a la finalización de actividades de cierre o ajustes menores.

Por otro lado, Fomento Productivo y Salubridad muestra un porcentaje de ejecución de 77.06%, lo que indica que este proyecto está bastante avanzado, aunque aún queda un margen para concluirlo completamente. A pesar de que más de la mitad del presupuesto ya se ha utilizado, el porcentaje de ejecución sugiere que algunos aspectos del proyecto aún están en proceso, lo que podría reflejar retrasos o etapas pendientes por cumplir.

Sin embargo, la situación más preocupante radica en las áreas de Seguridad y Riesgos, Agua Potable y Alcantarillado, y Obras Públicas, las cuales tienen una ejecución presupuestaria del 0% lo que indica una ejecución nula por lo que estas áreas requieren una revisión urgente para identificar los obstáculos que impiden el progreso, y tomar las medidas necesarias para comenzar o reactivar los proyectos lo antes posible.

Gráfica 26. Participación ciudadana-Ejecución de proyectos y presupuesto 2023



Fuente: Informe de Rendición de cuentas Municipio de Rumiñahui 2023.

Elaboración: Propia.

3.6.4. Resultados de la encuesta para la construcción del modelo de gestión municipal

Se realizó encuestas a 291 a expertos, funcionarios municipales y otros actores relevantes en gestión pública local (véase Anexo A) según el tamaño de la muestra para construir un modelo de gestión municipal con la finalidad de contar con una validez técnica y fundamentación donde los expertos aporten enfoques técnicos, administrativos y financieros que aseguren que el modelo a plantearse esté basado en criterios sólidos y realistas, identificando las mejores prácticas a partir de su experiencia en otros contextos municipales o gubernamentales, que sirva para sugerir estrategias efectivas y evitar errores comunes que permitan realizar una optimización de recursos para diseñar un modelo de gestión más eficiente en el uso de recursos, reduciendo costos y maximizando la calidad del gasto, que se adapte a la realidad específica del Municipio de Rumiñahui y permita fortalecer la toma de decisiones contando con la opinión de especialistas que brinden insumos técnicos para una gestión más informada y estratégica. En definitiva, la consulta a expertos constituye una herramienta clave para garantizar que el modelo de gestión municipal sea eficiente, sostenible y orientado a mejorar la prestación y provisión de los servicios públicos.

3.6.4.1 Validación de la encuesta aplicada mediante el coeficiente V de Aiken

Con el propósito de establecer la validez de contenido del instrumento diseñado para evaluar el Modelo de Gestión Municipal en los ámbitos técnico, administrativo y financiero, se aplicó el método de juicio de cinco expertos, empleando el coeficiente V de Aiken como estadístico de concordancia. La validez de contenido se refiere al grado en que los ítems de un instrumento representan adecuadamente el constructo que se pretende medir, siendo fundamental en el diseño y validación de instrumentos de investigación (Sampieri y Mendoza, 2018). (véase Anexo B)

El proceso de validación contó con la participación de cinco expertos, quienes valoraron cada uno de los ítems del instrumento considerando los criterios de claridad, pertinencia, coherencia y relevancia, mediante una escala ordinal de tres niveles (1 = bajo, 2 = medio, 3 = alto). El uso del juicio de expertos constituye una estrategia metodológica

ampliamente empleada para evaluar la calidad y adecuación de los instrumentos de medición en investigaciones de carácter aplicado (Escobar y Cuervo, 2008).

El coeficiente V de Aiken permite cuantificar el grado de acuerdo entre los expertos respecto a la pertinencia de los ítems evaluados. Para su cálculo se utilizó la siguiente expresión:

$$V = \frac{\sum(r - l_o)}{n(c - 1)}$$

Donde:

r corresponde a la puntuación asignada por cada experto a un ítem,

l_o representa el valor mínimo de la escala de valoración (para este caso, $l_o=1$),

n es el número total de valoraciones emitidas por ítem (5 expertos \times 4 criterios = 20 valoraciones),

c es el número de categorías de la escala (3 categorías).

Por tanto, el denominador es fijo: $n(c - 1) = 20 \times 2 = 40$

La interpretación del coeficiente V de Aiken se fundamentan en la literatura metodológica clásica y contemporánea, particularmente en los trabajos de Aiken (1985), donde valores iguales o superiores a 0,80 indican una validez de contenido alta, valores entre 0,70 y 0,79 una validez aceptable, y valores inferiores a 0,70 una validez baja. Este enfoque ha sido ampliamente utilizado en estudios metodológicos en ciencias sociales por Escobar (2008).

En la Tabla 6 se observa que de los resultados obtenidos de los valores del coeficiente V de Aiken se observa que el 78% de los ítems muestran una validez alta y el 22% una validez aceptable-alta, respecto a los criterios de claridad, pertinencia, coherencia y relevancia. El coeficiente V de Aiken global del instrumento fue de 0,94 lo cual confirma una alta validez de contenido. Estos resultados evidencian que el instrumento contiene los fundamentos teóricos necesarios para la concepción de la propuesta para un modelo de

gestión; y, cumple con los criterios metodológicos necesarios para su aplicación (Aiken, 1985; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Tabla 6. Validación de la encuesta (cálculo V de Aiken por ítem)

Ítem+B4:FB4:F24	Nº de valoraciones = 2	$\Sigma(r-1)$	V de Aiken	Validez
1	0	40	1	alta
2	0	40	1	alta
3	0	40	1	alta
4	3	37	0,925	alta
5	3	37	0,925	alta
6	2	38	0,95	alta
7	2	38	0,95	alta
8	0	40	1	alta
9	6	34	0,85	aceptable-alta
10	0	40	1	alta
11	8	32	0,8	aceptable-alta
12	0	40	1	alta
13	3	37	0,925	alta
14	0	40	1	alta
15	4	36	0,9	alta
16	6	34	0,85	aceptable-alta
17	4	36	0,9	alta
18	7	33	0,825	aceptable-alta
19	0	40	1	alta
Suman			17,8	

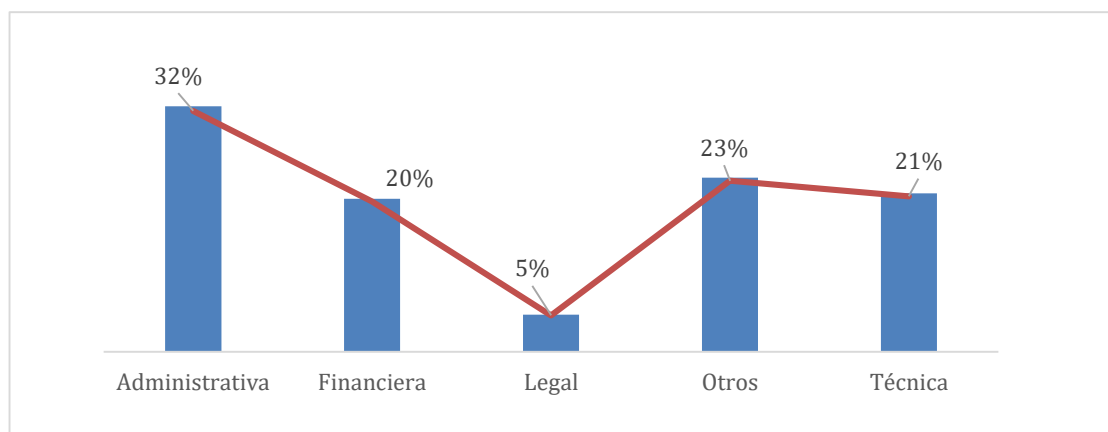
Fuente: Elaboración Propia

$$V_{global} = \frac{\sum V_i}{k}$$

3.6.4.2 Resultados de la encuesta para el modelo de gestión municipal

Se observa que de los expertos consultados según el tipo de área de experiencia (véase Gráfica 27) corresponden principalmente a la gestión en área administrativa (el 32% de ellos), el 20% fueron del área financiera, seguido por el 21% de expertos que corresponden al área técnica es decir planificación estratégica y planificación territorial; en otras áreas se tuvo al 23% de los expertos; y, finalmente apenas el 5% corresponde a expertos por experticia en el área jurídica, tomando en cuenta que si bien la normativa legal es considerada como un área transversal se ha tomado en cuenta que para el manejo técnico, administrativo y financiero de toda gestión el conocimiento de la normativa legal es un requisito sine qua non.

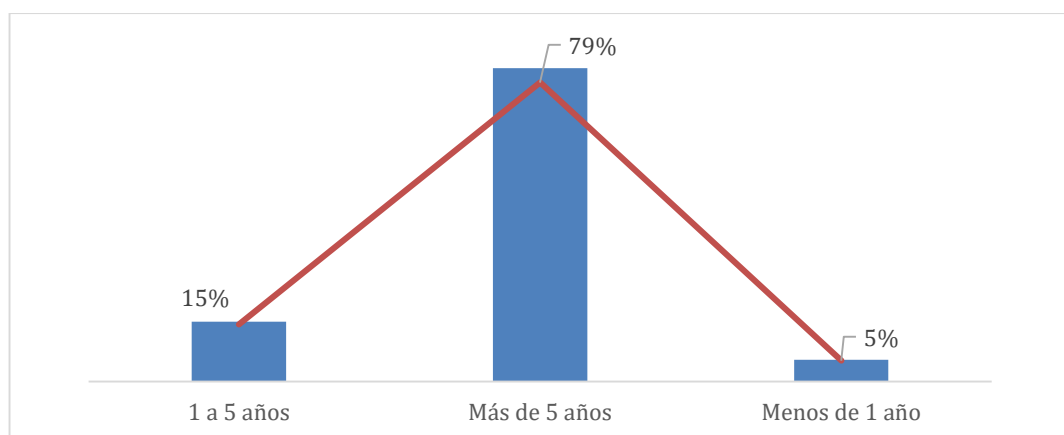
Gráfica 27. Opinión de expertos por tipo de área de gestión a la que pertenece



Fuente: Elaboración propia.

El 79% de los expertos consultados cuentan con más de 5 años de experiencia en administración pública y local lo cual les da fuerza a los resultados obtenidos en esta encuesta, seguido del 15% de expertos con experiencia que va de 1 a 5 años y apenas el 5% de expertos cuentan con experiencia menor a un año. (véase la Gráfica 28)

Gráfica 28. Años de experiencia profesional de los expertos consultados



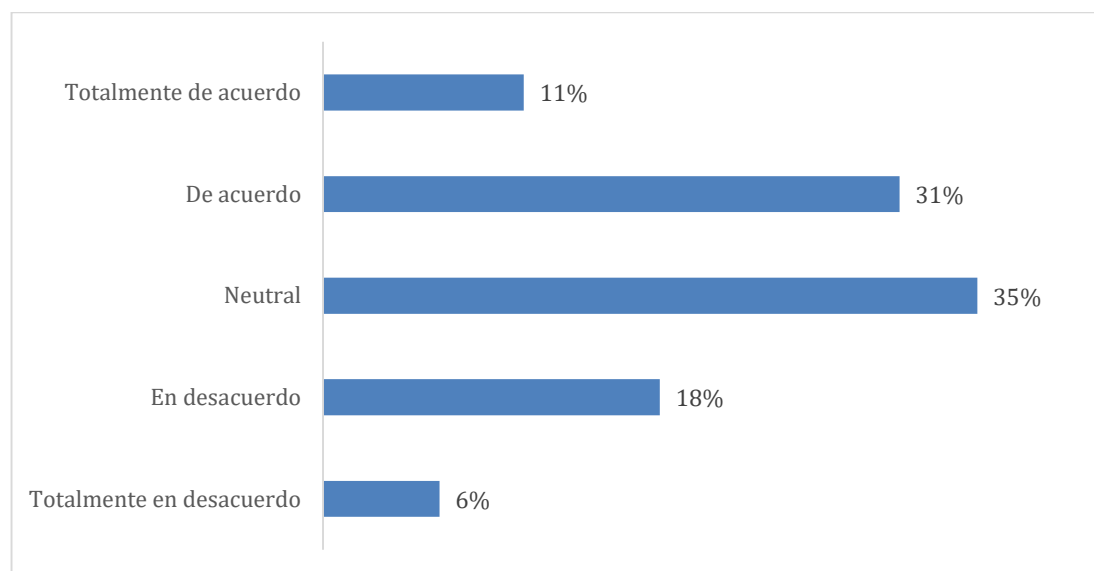
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a si un modelo de gestión permite maximizar el uso de recursos financieros de manera eficiente se observa en la Gráfica 29 que se presenta una percepción mixta, ya que entre el 6% y el 18% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica que

una parte considerable de los encuestados cree que el modelo de gestión no optimiza bien los recursos financieros, mientras que un 42% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, sugiriendo que otra parte considera que sí existiría eficiencia en la gestión de recursos financieros; y, un 35% se mantiene neutral, lo que indica que una gran parte de los encuestados considera que la maximización de los recursos financieros no influye en el modelo de gestión por lo que su criterio es indiferente a éste criterio.

De las respuestas de los expertos que se mantienen en desacuerdo y neutral sobrepasa el 50%, lo cual sugiere la necesidad de revisar procesos de gestión financiera y buscar estrategias para optimizar el uso de los recursos y calidad del gasto.

Gráfica 29. Un modelo de gestión permite maximizar el uso de recursos financieros de



Fuente: Elaboración propia.

La optimización del gasto público considera el análisis de tres aspectos clave: a) la claridad en los procedimientos para reducir gastos innecesarios; b) la promoción de la racionalización en áreas y proyectos; y c) la existencia de procedimientos para cubrir urgencias financieras.

De los resultados que se observan en la Gráfica 30 el 32% (desacuerdo + en desacuerdo) de los expertos encuestados considera que no hay procedimientos claros para reducir el gasto innecesario; aproximadamente una cuarta parte mantiene una posición neutral con el 23%, lo que puede significar que la racionalización del gasto mediante procedimientos

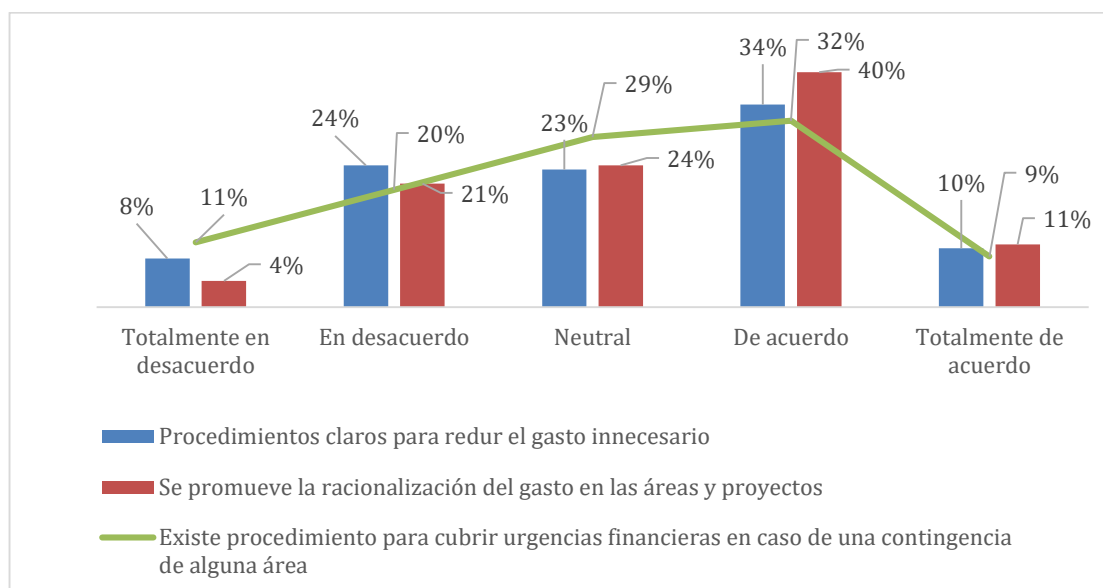
claros les es indiferente; y, el 44% es decir una porción importante de los expertos considera que los procedimientos claros puede reducir los gastos para un manejo racional que favorezca a la implementación de los proyectos.

Respecto de la promoción de la racionalización del gasto en áreas y proyectos el 25% de los encuestados considera que no se promueve adecuadamente la racionalización del gasto, mientras que un porcentaje similar, mantiene una posición neutral con el 24%, lo que puede deducirse que existe una división de opiniones y una posible falta de claridad en la estrategia; sin embargo, el 51% que corresponde a la mayoría de los encuestados consideran el modelo de gestión debe promover la racionalización del gasto en las áreas y proyectos para lograr una gestión eficiente.

En el análisis de la existencia de procedimientos para cubrir urgencias financieras en contingencias que pudieran presentarse en la gestión de algunas áreas se observa que el 31% de los encuestados manifiesta que no existen procedimientos adecuados para atender emergencias o contingencias; se observa también que el 29% de los expertos encuestados mantienen un criterio neutral, debido a que los procedimientos para cubrir los imprevistos no están claramente definidos o en su peor caso no existen; y, el 41% de los consultados se encuentra en acuerdo y total acuerdo de que deben existir procedimientos claros para enfrentar las contingencias, aunque las respuesta en su mayoría son positivas sigue siendo bajo el porcentaje para una cuestión tan crítica como la gestión de contingencias.

Aunque la racionalización del gasto en áreas y proyectos tiene la mejor percepción (51% de acuerdo), los otros dos aspectos muestran una mezcla de opiniones; y, los altos porcentajes de respuestas "Neutral" (entre 23%-29%) indican que no existen procesos definidos para fomentar la racionalización del gasto público.

Gráfica 30. Racionalización del gasto público

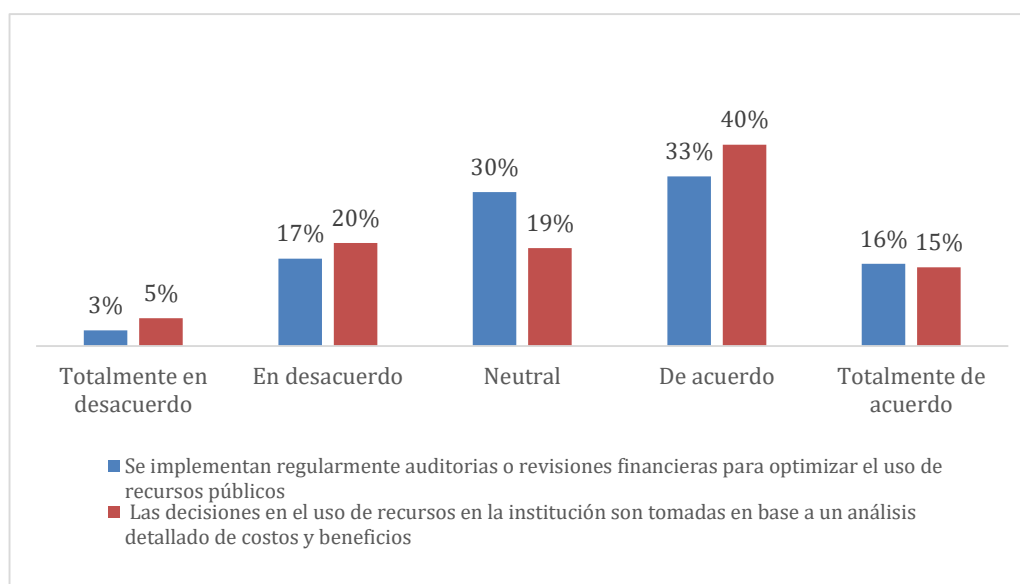


Fuente: Elaboración propia.

En lo referente al control interno para la optimización del uso de recursos, respecto a la implementación de auditorías o revisiones financieras se observa en la Gráfica 31 que el 20% es decir una quinta parte de los expertos encuestados considera que no se realizan auditorías periódicas o revisiones con regularidad para optimizar el uso de los recursos públicos, el 30% mantiene una posición neutral; y, casi la mitad de los encuestados manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con el 49% que se debe realizar auditorías regularmente que contribuya a tomar decisiones para la optimización de los recursos. .

Respecto del establecer un análisis de costos y beneficios en la toma de decisiones, una cuarta parte es decir el 25% considera que no se toma decisiones basado en éste análisis, mientras que el 19% mantienen una posición neutral; sin embargo, la mayoría que corresponde al 55% considera que sí se aplican criterios de análisis financiero en la toma de decisiones.

Gráfica 31. Control interno para la optimización del uso de recursos



Fuente: Elaboración propia.

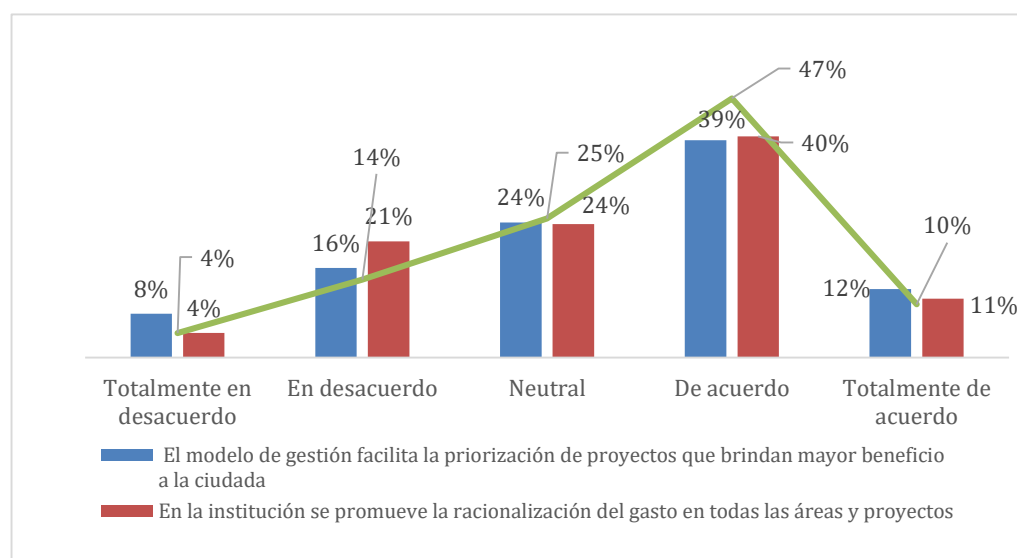
Para la concepción de un modelo de gestión que facilite la priorización de proyectos que beneficien a la ciudadanía se observa que el 24% es decir una cuarta parte de los encuestados considera que el modelo de gestión no facilita la priorización de proyectos; así también un porcentaje similar presenta una posición neutral, lo cual puede indicar que no existe información sobre cómo se priorizan los proyectos, mientras que la mayoría que corresponde al 51%, percibe que un modelo de gestión debe realizar un esfuerzo por priorizar los proyectos con mayor impacto. (véase la Gráfica 32)

En la promoción de la racionalización del gasto en todas las áreas y proyectos el 25% considera que los modelos de gestión no fomentan la eficiencia en el gasto público, el 24% presenta una posición neutral; y, más de la mitad con el 51% consideran que los modelos de gestión deben promover la optimización del gasto; lo que se concluye que algunos sectores aún no ven reflejada la racionalización del gasto en todas las áreas a través de la implementación de un modelo de gestión.

De la claridad en los procesos para la provisión de servicios públicos el 18% considera que los procesos y procedimiento no se encuentran bien definidos para la provisión de los servicios, el 25% mantiene un criterio neutral es decir que la cuarta parte de los encuestados considera que es indiferente a que los procesos y procedimientos sean claros o estén determinados, mientras que el 57% considera que importante que se perciba

claridad en los procesos para un modelo de gestión eficiente, lo que muestra que todavía queda un margen para mejorar la comunicación y difusión de los procesos. Es claro que un modelo de gestión debe contemplar la capacitación y participación de los involucrados de las áreas en la elaboración, implementación y evaluación de procesos para fortalecer la toma de decisiones, que sirva como un insumo para la comprensión de la forma de asignación de recursos.

Gráfica 32. Concepción de un modelo de gestión municipal



Fuente: Elaboración propia.

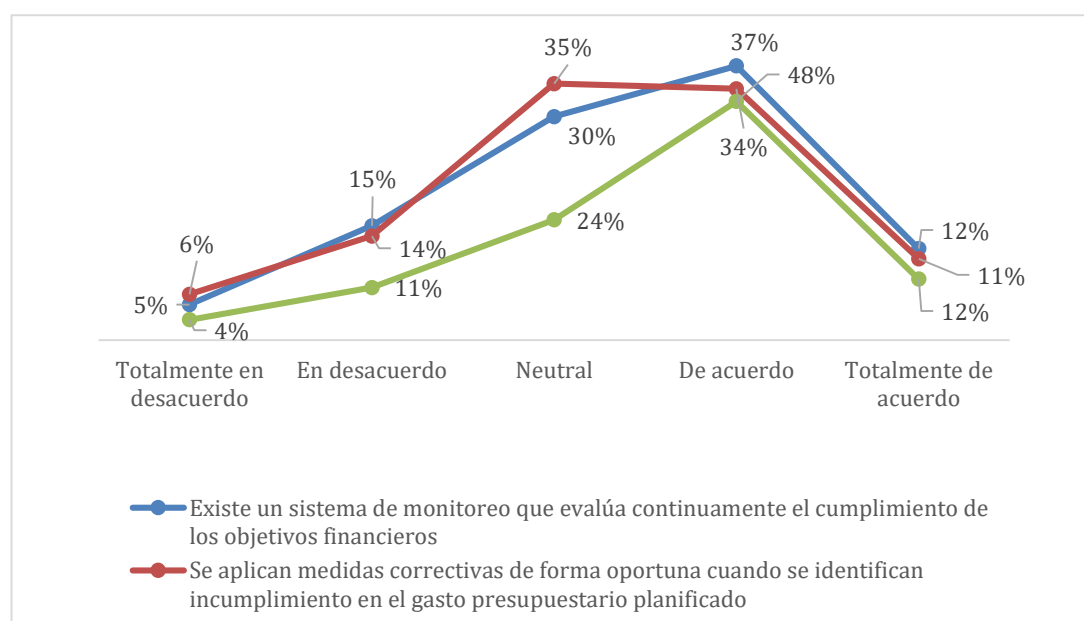
Sobre la planificación estratégica financiera en cuanto al monitoreo continuo del cumplimiento de objetivos financieros se observa en la Gráfica 33 que el 20% es decir una quinta parte de los encuestados considera que no existe un sistema efectivo de monitoreo financiero, el 30% muestra un criterio neutral ya que desconoce la existencia de mecanismos de monitoreo, mientras que el 46% percibe que sí debe existir un sistema de monitoreo financiero en funcionamiento en el modelo de gestión. (véase la Gráfica 33)

Sobre la aplicación oportuna de medidas correctivas ante incumplimientos en el gasto presupuestario la quinta parte que corresponde al 20% considera que no se toman medidas correctivas efectivas cuando hay desviaciones en el gasto, el 35% de los encuestados desconoce como un modelo de gestión se maneja respecto de las correcciones

presupuestarias; y, el 45% considera que es indispensable que el modelo de gestión debe considerar la implementación de medidas correctivas de forma oportuna cuando se identifica incumplimiento en el gasto presupuestario planificado, para fomentar la confianza en la gestión financiera.

El 60% de los expertos encuestados considera que es fundamental para un modelo de gestión eficiente establecer metas financieras y técnicas que sean revisadas periódicamente, mientras que la cuarta parte del 24% aproximadamente mantiene un criterio neutral; y, apenas el 15% están en desacuerdo. Si bien la planificación de metas financieras y técnicas es el punto más fuerte, aún se presenta un margen para mejorar la transparencia en su revisión periódica que permita fortalecer la toma de decisiones basada en datos para mejorar los mecanismos de evaluación y ajuste del gasto, asegurando que las medidas correctivas sean visibles y efectivas con una revisión periódica con participación activa de las áreas involucradas sobre todo con planificación para garantizar su cumplimiento de las metas financieras establecidas.

Gráfica 33. Planificación estratégica financiera



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la implementación de medidas correctivas y estrategias para garantizar la calidad del gasto en la Gráfica 34 se observa que el 23% percibe que el modelo de gestión

no implementa medidas correctivas inmediatas ante incumplimientos en el PAC, el 27% se mantiene neutral, mientras que la mitad de los encuestados con el 50% considera que el modelo de gestión debe considerar la toma de medidas correctivas. El punto de vista neutral sugiere que es necesario que el modelo de gestión mejore la transparencia y comunicación sobre la aplicación de medidas correctivas en contrataciones.

En referencia a las medidas correctivas ante desviaciones en la planificación estratégica más del 50% consideran que el modelo de gestión debe implementar acciones correctivas en la planificación estratégica, mientras que el 24% se mantiene en un criterio neutral y el 21% consideran que el modelo de gestión no toma en cuenta medidas correctivas.

Respecto de la existencia de una estrategia definida para garantizar la calidad y mejoramiento de servicios públicos en el modelo de gestión el 21 % considera que no es clara la estrategia en la mejora de los provisión de los servicios públicos; el 29% considera que existe una falta de claridad sobre las acciones específicas implementadas, y el 50% percibe que si existe una estrategia definida, y apenas el 8% no duda en la efectividad de manejar una estrategia para garantizar la calidad y mejoramiento de los servicios.

Es claro que es necesario que se debe considerar la implementación de un monitoreo y evaluación constante para implementar mecanismos que permitan a los involucrados evaluar la efectividad de las estrategias y reportar mejoras, así como promover una mayor visibilidad de las acciones correctivas mediante la publicación de informes y/o realizar reuniones periódicas para dar a conocer el proceso de corrección de las desviaciones presupuestarias y técnicas.

- d) En la planificación estratégica y gestión financiera el 46% creen que debe haber un sistema efectivo de monitoreo financiero, y el 45% destacan la importancia de medidas correctivas oportunas ante incumplimientos en el gasto, pero 35% desconocen su existencia; y el 60% consideran esencial establecer metas financieras y técnicas a ser revisadas periódicamente.
- e) En la transparencia en la provisión de servicios públicos el 57% creen que los procesos deben ser claros en la provisión de servicios, aunque 25% son indiferentes a este aspecto, el 50% opinan que el modelo debe mejorar la transparencia en medidas correctivas dentro de contrataciones públicas y creen que hay una estrategia clara para garantizar la calidad del gasto y servicios, aunque 21% consideran que no está bien definida.
- f) Finalmente, se puede manifestar que existe un reconocimiento general de la necesidad de optimizar la gestión de recursos y fortalecer la racionalización del gasto en el Municipio de Rumiñahui. Sin embargo, los altos porcentajes de respuestas neutrales evidencian una falta de información y claridad en los procedimientos administrativos y financieros.

3.6.4.3 Resultados de confiabilidad de la recolección de datos y cálculo de Alfa de Cronbach

Se aplicó un instrumento de recolección de datos según Cronbach (1951), para realizar la propuesta de un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero, en el cual se consideró tres aspectos: a) técnico; b) administrativo; y, c) financiero con 17 ítems. (véase Anexo C)

Para el cálculo de la confiabilidad de las respuestas del instrumento se empleó el Alfa de Cronbach conforme lo siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente Alfa de Cronbach

k = Número total de ítems del instrumento

Si^2 = Varianza del ítem i

$\sum Si^2$ = Sumatoria de las varianzas de todos los ítems

ST^2 = Varianza total de la suma de todos los ítems (la varianza del puntaje total del cuestionario)

Así considerando los 17 ítems que integran el cuestionario diseñado, el valor obtenido fue de $\alpha = 0,96$; este fue calculado a partir de una sumatoria de varianzas de los ítems $\sum Si^2 = 16,74$ y una varianza total del instrumento $ST^2 = 174,2$. (Véase Anexo D)

Este resultado evidencia un alto nivel de consistencia interna entre los ítems del instrumento, lo que indica que las preguntas mantienen una elevada homogeneidad al medir el mismo constructo o variable teórica. Según los criterios establecidos por George y Mallery (2019), valores de $\alpha \geq 0,90$ se consideran excelentes para investigaciones de carácter científico y aplicado.

Este nivel de confiabilidad respalda la validez de los datos y la pertinencia del instrumento para su aplicación en la investigación, asegurando que los resultados derivados son consistentes y replicables en contextos similares.

3.6.5. Integración y triangulación de resultados: hallazgos finales

La presente investigación desarrollada bajo un diseño mixto concurrente, permitió integrar de manera simultánea evidencia cuantitativa y cualitativa con el propósito de evaluar la gestión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui y fundamentar técnicamente la propuesta de un modelo de gestión municipal orientado a la optimización del gasto público y mejora en la prestación de servicios.

La aplicación del método de triangulación implicó la convergencia analítica de cuatro fuentes principales de información: (i) percepción ciudadana sobre calidad y satisfacción de los servicios públicos, (ii) análisis financiero-presupuestario 2019–2024, (iii) evaluación del cumplimiento de la planificación estratégica alineada al Plan de Desarrollo

y Ordenamiento Territorial, y (iv) resultados de la encuesta a expertos para la construcción del modelo de gestión, cuyos instrumentos fueron validados mediante el coeficiente V de Aiken (0,94) y presentaron una confiabilidad excelente ($\alpha = 0,96$).

En cuanto a la convergencia entre percepción ciudadana y desempeño institucional, los resultados evidencian una correspondencia significativa entre la percepción ciudadana negativa y los indicadores objetivos de desempeño institucional; más del 80% de los encuestados califican como mala o regular la calidad de los servicios públicos, la comunicación estratégica, la capacidad técnica del personal y la imagen institucional. Este hallazgo se alinea con el bajo nivel de aceptación global de los servicios (4,47%) y con la percepción mayoritaria de que la institución no ha experimentado cambios sustanciales en los últimos años (75%).

Al contrastar estos resultados con el análisis de ejecución presupuestaria, se observa que en los últimos años más del 39% del presupuesto total no ha sido ejecutado, alcanzando un 43% en 2024. Asimismo, el gasto de inversión presenta niveles críticos de subejecución, con porcentajes de no ejecución del 61% en 2022 y 56% en 2024. Esta convergencia entre datos perceptuales y financieros confirma que la insatisfacción ciudadana no responde únicamente a una apreciación subjetiva, sino que se encuentra respaldada por una limitada capacidad de transformación del presupuesto en resultados concretos.

En cuanto a la gobernanza financiera y optimización del gasto por áreas se reveló que en el comportamiento presupuestario existieron incrementos irregulares del presupuesto, un crecimiento significativo en 2024 (25%) y variaciones abruptas en la deuda pública (incremento del 180% en 2022, reducción del 47% en 2023 y nuevo aumento del 42% en 2024). Paralelamente, el gasto en el área “Generales” ha aumentado progresivamente hasta alcanzar el 36% en 2024, mientras que las áreas económicas y comunales mantienen porcentajes bajos y estables.

La triangulación con los resultados financieros muestra una acumulación progresiva de saldos disponibles que pasan de 9,2 millones en 2019 a 33,8 millones en 2024, lo cual indica que el problema institucional no radica en la ausencia de recursos, sino en la insuficiente capacidad operativa, técnica y administrativa para ejecutarlos eficientemente.

La planificación formal, por tanto, no se traduce en ejecución efectiva ni en impacto territorial.

Se identificó también la existencia de una brecha estructural entre planificación y ejecución debido a que en el análisis del cumplimiento del PDOT de 546 metas planificadas en 2023, solo el 23% fueron plenamente cumplidas, mientras que el 69% quedaron incumplidas, se observa además un bajo nivel de ejecución en componentes estratégicos como el Político Institucional (12,40%) y el Económico Productivo (8,33%), lo que evidencia una debilidad estructural en la implementación de la planificación estratégica.

La encuesta aplicada a expertos confirma esta problemática: más del 30% considera que no existen procedimientos claros para cubrir contingencias financieras, y un porcentaje significativo mantiene posturas neutrales respecto al monitoreo y aplicación de medidas correctivas. Estos resultados evidencian debilidades en los mecanismos de control interno, seguimiento financiero y la optimización del gasto.

En el ámbito de transparencia y legitimidad, más del 58% de los ciudadanos percibe que el municipio casi nunca o nunca actúa con honestidad y transparencia, mientras que apenas el 10% considera que lo hace de manera frecuente. Esta percepción coincide con los bajos niveles de ejecución presupuestaria, incumplimiento de metas estratégicas y limitada comunicación institucional.

Desde el punto de vista metodológico la triangulación de estos resultados con los principios del diseño mixto concurrente integró de manera simultánea:

- Evidencia cuantitativa (indicadores financieros, ejecución presupuestaria, cumplimiento de metas, encuestas estructuradas).
- Evidencia cualitativa (juicio de expertos y análisis interpretativo institucional).
- Validación estadística rigurosa de los instrumentos aplicados.

La convergencia y corroboración entre los distintos instrumentos confirmaron la consistencia interna de los hallazgos y fortalecieron la validez explicativa de la investigación, contrastando los datos obtenidos con la identificación de los patrones

estructurales coherentes entre percepción ciudadana, desempeño financiero y cumplimiento estratégico.

En términos generales, los hallazgos permitieron establecer que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui enfrenta una problemática estructural caracterizada por:

- Alta planificación formal con bajo nivel de ejecución efectiva.
- Disponibilidad de recursos financieros con limitada capacidad de inversión y transformación territorial.
- Débil alineación entre presupuesto, metas estratégicas y resultados ciudadanos.
- Insuficientes mecanismos de monitoreo, control y evaluación.
- Deterioro progresivo de la confianza y legitimidad institucional.

En consecuencia, la investigación aporta evidencia empírica robusta que justifica la necesidad de implementar un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero orientado a la eficiencia del gasto, la gestión por resultados, el fortalecimiento del control interno y la recuperación de la confianza ciudadana.

Capítulo 4: Propuesta de transformación

El modelo de gestión propuesto para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui 2023-2025 representa una transformación estratégica orientada a la mejora de la eficiencia, transparencia y sostenibilidad en la administración pública local. Frente a los desafíos de subejecución presupuestaria y la creciente deuda pública, este modelo se enfoca en la optimización del gasto, buscando que los recursos disponibles sean asignados de manera más efectiva y priorizando aquellas áreas de infraestructura y servicios básicos que tienen un impacto directo en la calidad de vida de los ciudadanos.

El análisis de la situación actual revela una tendencia de creciente ineficiencia en la ejecución de los proyectos municipales, donde una proporción significativa del presupuesto no se ha ejecutado, limitando así el potencial de desarrollo económico y social del cantón. En este contexto, se propone una planificación estratégica financiera robusta, que integre procesos de monitoreo continuo y evaluación de la ejecución presupuestaria, permitiendo corregir desviaciones a tiempo y asegurar que los recursos se inviertan en proyectos de alto impacto. Además, el fortalecimiento del control interno y la transparencia, mediante auditorías periódicas y la participación ciudadana, es clave para garantizar la rendición de cuentas y la confianza en la gestión pública. Este modelo busca transformar la administración local en una entidad ágil y eficiente, que priorice la inversión en obras de infraestructura que respondan a las necesidades urgentes de la comunidad, mientras optimiza el gasto corriente y maximiza el rendimiento de cada dólar invertido. Con este enfoque, se aspira a generar un entorno más favorable para el desarrollo económico, una mejor provisión de servicios públicos y una mayor satisfacción de los ciudadanos con su gobierno local.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.

El diseño de modelos de gestión encuentra su sustento histórico en los inicios del siglo XX, particularmente en los aportes de Frederick W. Taylor y Henry Fayol, quienes establecieron las bases científicas de la administración moderna. Taylor orientó su enfoque hacia la eficiencia operativa y la productividad mediante la estandarización de

procesos, mientras que Fayol formuló los principios administrativos clásicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control que estructuraron la lógica funcional de las organizaciones (Aguilar et al., 2002). Estos aportes dieron origen a esquemas jerárquicos y normativos cuyo propósito central era optimizar el desempeño institucional a partir de estructuras formales claramente definidas.

Sin embargo, con el avance tecnológico, la globalización y la creciente complejidad del entorno organizacional, la gestión dejó de concebirse únicamente como un proceso técnico-administrativo para convertirse en una dimensión estratégica orientada a interpretar el entorno y responder a él mediante configuraciones organizacionales integrales. Las nuevas perspectivas de virtualización organizacional, mejora continua, innovación y gestión del conocimiento han evidenciado que los enfoques tradicionales resultan insuficientes para explicar y transformar realidades institucionales dinámicas (Díaz et al., 1997; Dezerega, 1995; Levy, 1989, citados en Aguilar et al., 2002).

En este contexto evolutivo, el concepto de modelo adquiere especial relevancia. Etimológicamente, “modelo” proviene del italiano *modello* (prototipo) y “gestión” del latín *gestio* (acción de administrar). Desde el enfoque científico-administrativo, un modelo de gestión constituye una representación teórica simplificada de la realidad organizacional que integra variables interdependientes para orientar el logro de objetivos institucionales (Cabezas, 2010; Carrión, Zula & Castillo, 2016). A diferencia de una metodología que describe procedimientos técnicos o de una estrategia que define cursos de acción específicos, el modelo posee un carácter estructural, explicativo y sistémico, permitiendo evaluar la viabilidad de los planes antes y después de su implementación y facilitando procesos de adaptación organizacional mediante una arquitectura conceptual coherente (Aguilar et al., 2002).

La revisión documental permitió identificar que los problemas organizacionales complejos requieren marcos integradores capaces de articular estructura, cultura, liderazgo, procesos y resultados. En esta línea, el modelo de las 7 “S” de McKinsey & Company, desarrollado por Tom Peters y Robert H. Waterman Jr. a finales de la década de 1970, representó un punto de inflexión en el pensamiento organizacional al proponer que el éxito institucional depende de la alineación armónica de siete elementos

interdependientes: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos (Waterman, Peters & Phillips, 1980). Este enfoque integrador reconoció la interacción entre factores “duros” y “blandos”, superando la visión exclusivamente estructural predominante hasta entonces (Peters & Waterman, 1982).

No obstante, en la presente investigación se plantea una reinterpretación conceptual relevante: el componente “personal” es considerado como un factor duro dentro del contexto municipal analizado. Aunque el modelo original lo clasifica como elemento blando, la evidencia teórica y empírica demuestra que, en entornos institucionales con fuerte predominio estructural, el talento humano se encuentra formalmente integrado al organigrama, determinado por escalas jerárquicas, perfiles técnicos, responsabilidades normativas y procesos sistematizados de evaluación y control. En consecuencia, su carácter es tangible, medible y directamente vinculado con la operatividad institucional, justificando su reclasificación como componente estructural en el modelo propuesto.

La validación de esta adaptación no se sustenta únicamente en la literatura, sino también en la evidencia empírica obtenida del diagnóstico aplicado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui. El análisis del estado del problema, construido a partir de la triangulación de encuestas ciudadanas, evaluación presupuestaria, revisión del cumplimiento del PDOT y consulta a expertos, evidenció que las debilidades institucionales no son meramente procedimentales, sino sistémicas. La baja ejecución presupuestaria, la desarticulación entre planificación y resultados, la percepción ciudadana de limitada transparencia y la insuficiente alineación entre competencias técnicas y responsabilidades estructurales revelan una descoordinación entre múltiples componentes organizacionales.

Estos hallazgos empíricos refuerzan la pertinencia de adoptar un modelo como tipo de propuesta, ya que una metodología habría permitido intervenir procesos aislados (por ejemplo, optimización del gasto), mientras que una estrategia habría redefinido prioridades institucionales sin necesariamente garantizar coherencia estructural entre los distintos elementos organizacionales. En cambio, el modelo ofrece una arquitectura conceptual que permite diagnosticar interdependencias, simular escenarios de

transformación y articular dimensiones técnicas, administrativas, financieras y culturales bajo un enfoque sistémico.

Con el propósito de fortalecer la gestión pública local y optimizar la calidad del gasto durante el período 2023–2025, se propone además incorporar un octavo componente al esquema original: Stewardship. Esta dimensión entendida como liderazgo responsable o administración ética introduce explícitamente principios de transparencia, rendición de cuentas, sostenibilidad y orientación al bien común, elementos fundamentales en la gobernanza pública contemporánea. Su inclusión responde a una necesidad identificada tanto en la revisión teórica como en la evidencia empírica: la legitimidad institucional depende no solo de la eficiencia operativa, sino también de la responsabilidad ética en la administración de recursos públicos.

Stewardship actúa como eje transversal que refuerza la coherencia entre estrategia, sistemas financieros, estilo de liderazgo y valores compartidos, garantizando que las decisiones técnicas se orienten hacia el desarrollo sostenible, la participación ciudadana y la justicia social. De esta manera, el modelo 8 “S” trasciende la lógica técnico-administrativa tradicional y se posiciona en un marco de ética institucional y responsabilidad intergeneracional, alineado con las demandas actuales de gobernanza pública.

En consecuencia, la propuesta del Modelo Municipal Técnico, Administrativo y Financiero basado en las 8 “S” se consolida como una respuesta estructural a un problema igualmente estructural. Su naturaleza modelística permite:

- Integrar factores formales e informales en un mismo esquema explicativo.
- Diagnosticar coherencias e incoherencias organizacionales.
- Vincular planificación, estructura, talento humano y sistemas financieros.
- Incorporar la dimensión ética como componente transversal.
- Generar un instrumento conceptual replicable y evaluable en otros contextos municipales.

Así, la adopción del modelo 8 “S” no constituye únicamente una herramienta analítica, sino una arquitectura conceptual de transformación institucional que articula

visión estratégica y capacidad operativa, eficiencia del gasto y legitimidad democrática, consolidando una base científica sólida para el diseño e implementación de políticas públicas locales orientadas a resultados y centradas en el bienestar ciudadano.

4.2. Estructura de la propuesta de transformación: Desarrollo del Modelo Municipal Técnico, Administrativo y Financiero, aplicando una adaptación del instrumento de Mckinsey adaptado al entorno municipal con 8 “S”

Para proponer un Modelo de Gestión Municipal es necesario diseñar un enfoque integral que involucre varios componentes clave: eficiencia en la gestión financiera, fortalecimiento de los procesos administrativos, racionalización del gasto público, priorización de proyectos, control interno, y una planificación estratégica sólida.

4.2.1 Enfoque del modelo propuesto

Este modelo reconoce que la optimización del gasto público no depende únicamente de decisiones financieras, sino de la integración coherente de todos los factores que configuran el funcionamiento institucional. Por ello:

- Se promueve una visión estratégica clara que oriente el gasto hacia resultados concretos.
- Se refuerzan los mecanismos técnicos, administrativos y financieros, garantizando eficiencia y control en los procesos.
- Se incorpora un enfoque ético (Stewardship), que promueva la legitimidad, la transparencia, compromiso e incorporación de los actores ciudadanos involucrados.
- Se impulsa el desarrollo de capacidades institucionales como base para lograr una gestión pública orientada a resultados y sostenibilidad.

Por lo tanto, en el modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero propuesto se presenta a continuación la identificación de los factores duros y blandos del instrumento de Mckinsey aplicado para las 8 “S” dentro del contexto municipal, estableciendo un objetivo específico. (véanse la Figura 1 y la Tabla 7)

Figura 1. Instrumento de Mckinsey 8 "S" (adaptado) para aplicarse a la propuesta del Modelo de Gestión Municipal



Fuente: Elaboración propia con base en Waterman, Peters y Phillips (1980).

Tabla 7. Factores, contexto y objetivos del modelo de gestión municipal

Factores duros y blandos	Contexto municipal	Objetivo específico
1.Estrategia (Strategy)	Planificación institucional alineada a los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PDOT) y Plan Operativo Anual (POA).	Garantizar que el GADMUR cuente con una visión clara, metas definidas y líneas de acción coherentes orientadas a la inversión pública hacia áreas prioritarias que permita atender las necesidades territoriales y ciudadanas.
2.Estructura (Structure)	Organización municipal con competencias definidas, dependencias funcionales y articulación entre niveles de decisión.	Asegurar una distribución eficiente determinando responsabilidades funcionales que facilite la eficiencia operativa que permita mayor agilidad y control en la gestión pública y la toma de decisiones.
3.Sistemas (Systems)	Procesos administrativos, presupuestarios y de control integrados y tecnológicamente actualizados.	Optimizar los sistemas de planificación, ejecución, monitoreo, control y evaluación del gasto público.
4. Estilo (Styles)	Estilo de liderazgo institucional basado en la apertura, la comunicación y la toma de decisiones participativa.	Fortalecer la gobernanza municipal mediante liderazgo responsable, coherente con los valores institucionales orientado a resultados.
5. Personal (Staff)	Servidores públicos con perfiles adecuados, procesos meritocráticos y formación continua.	Promover una gestión del talento humano que garantice idoneidad, formación continua y compromiso ético que mejore la capacidad institucional.
6. Habilidades (Skills)	Capacidades técnicas, financieras, sociales y de innovación presentes en el equipo municipal.	Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias clave para ejecutar con eficiencia los proyectos y servicios municipales.
7. Valores Compartidos (Share Values)	Cultura institucional centrada en el servicio a la ciudadanía, la equidad, la sostenibilidad y la responsabilidad.	Consolidar una cultura organizacional con un sentido ético y de propósito común en todos los niveles de la administración, centrada en el servicio público, la equidad y la responsabilidad social.
8. Gestión pública responsable con Participación ciudadana (Stewardship)	Incorporación transversal de principios de ética, transparencia, participación ciudadana y sostenibilidad.	Incorporar la importancia de la participación ciudadana, priorizando transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana que evalúe el uso de recursos públicos en la gestión municipal.

Fuente: Elaboración propia con base en Waterman, Peters y Phillips (1980).

4.2.2 Marco del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero

En este marco se sugiere la incorporación de ejes estratégicos y líneas de acción en el modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero es esencial para orientar de manera coherente la planificación y la ejecución institucional. Los ejes estratégicos delimitan las prioridades de gestión del gobierno municipal, mientras que las líneas de acción operativizan dichas prioridades en acciones específicas que guían la gestión técnica, los procesos administrativos y la asignación de los recursos financieros.

Figura 2. Marco del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero



Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos estratégicos del modelo de gestión municipal son:

- a) Fortalecer la inversión pública productiva y social.
- b) Implementar un modelo técnico y financiero basado en resultados.
- c) Optimizar el gasto corriente sin afectar la calidad de los servicios públicos.
- d) Promover la transparencia y eficiencia en la administración municipal.

La implementación del modelo de gestión municipal se considerará un año. (véase Tabla 8)

Tabla 8. Fases de implementación del modelo de gestión municipal

Fase	Periodo	Actividades Clave
I. Diseño Estratégico	1er. semestre	Diagnóstico, consulta ciudadana, formulación del plan.
II. Institucionalización	2do. semestre	Aprobación del plan, creación de normativas internas, asignación presupuestaria.
III. Ejecución y Monitoreo	3er. Semestre	Ejecución de proyectos estratégicos, implementación de reformas administrativas y financieras.
IV. Evaluación y Ajustes	4to. semestre	Evaluación de impacto, ajustes al modelo, planificación de nueva fase.

Fuente: Elaboración propia

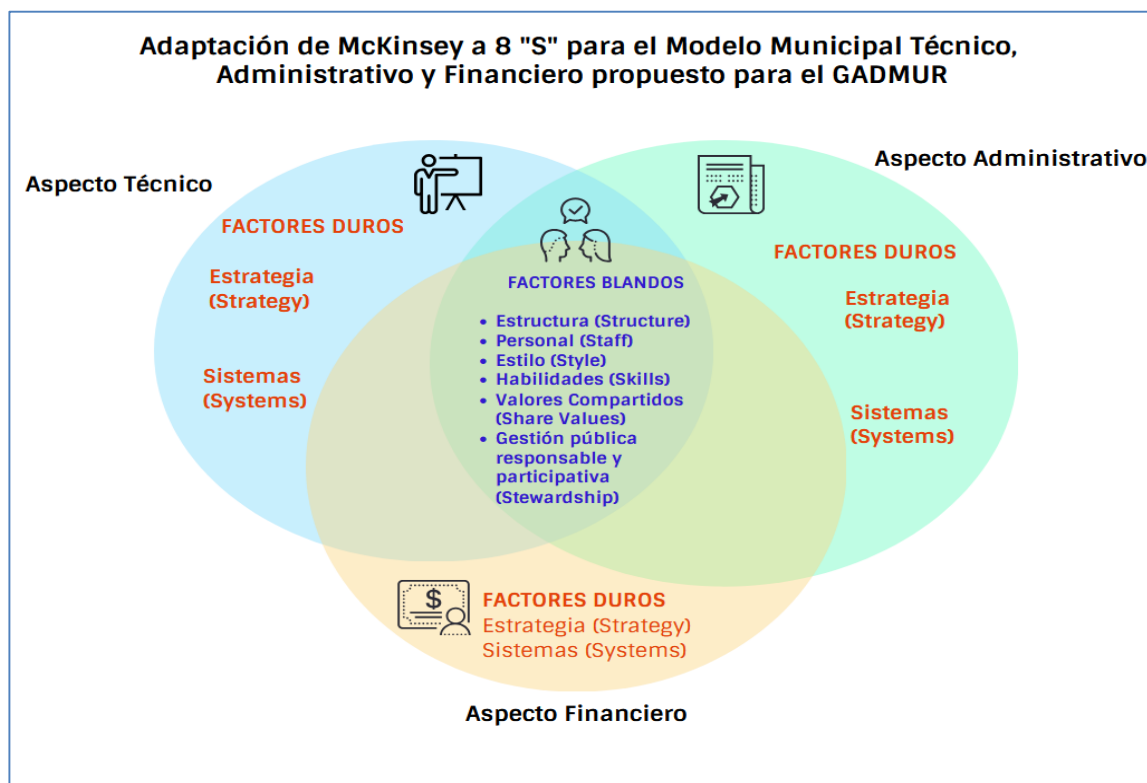
4.2.3 Componentes del modelo de gestión municipal

En el contexto del modelo municipal técnico, administrativo y financiero para la optimización del gasto en el cantón Rumiñahui, la aplicación del modelo de McKinsey adaptado con las 8 “S”, se considera que para esta propuesta los factores duros deben ser aplicados para cada análisis técnico, administrativo y financieros; y que para el caso de la incorporación de los factores blandos se tomará en cuenta la transversalidad de estos dentro del modelo, ya que estos factores actúan como catalizadores para el cambio organizacional, fortaleciendo el liderazgo, la cohesión interna y la ética institucional dentro de los objetivos estratégicos; ya estos factores no operan de manera aislada, sino que atraviesan e integran los procesos técnicos, administrativos y financieros, asegurando

que las acciones institucionales no solo sean estructuralmente correctas, sino también coherentes con una visión organizacional centrada en el bienestar ciudadano y la mejora continua.

En la Figura 3, se ha considerado cada componente (técnico, administrativo y financiero) del modelo de gestión planteado, para lo cual se ha identificado los factores duros y blandos; como se observa en esta ilustración aquellos factores duros son la Estrategia (*Strategy*) y Sistemas (*Systems*) y constan fuera de las intersección de la ilustración ya que se considera estos factores deben ser tratados particularmente según el tipo de componente del modelo; así mismo en la intersección se observa que existen factores blandos los cuales serán planteados para los tres componentes ya que entre ellos existe una transversalidad que cruzan los tres componente del modelo como son: Estructura (*Structure*), Personal (*Staff*), Estilo (*Style*) Habilidades (*Skills*), Valores Compartidos (*Share Value*) y Gestión Pública Responsable y Participativa (*Stewardship*).

Figura 3. Adaptación de Mckinsey a 8 "S" para el modelo municipal técnico, administrativo y financiero propuesto para el GADMUR



Fuente: Elaboración propia basada en el Modelo Mckinsey & Company (1970)

4.2.4 Factores Duros del Componente Técnico del modelo de gestión municipal- Mckinsey 8 “S”

El Componente Técnico del modelo municipal se enfoca en fortalecer la capacidad operativa y metodológica del GAD para garantizar una planificación, formulación y ejecución de proyectos más precisa, coherente y orientada a resultados. Este componente integra herramientas, estándares y procedimientos que aseguran la calidad técnica de las intervenciones públicas, promoviendo una inversión focalizada que priorice las necesidades reales del territorio y de la ciudadanía. De esta manera, se optimiza la provisión de obras y servicios, asegurando un uso eficiente de los recursos y una gestión pública con mayor impacto y sostenibilidad. A continuación, se brinda una explicación de cada uno de los factores duros:

4.2.4.1 Factor Estrategia (Strategy)-1 “S” para el componente técnico

La definición de prioridades de inversión pública considerando: a) la equidad territorial y social; b) focalización de sectores vulnerables; d) sostenibilidad de obras; e) eficiencia económica en el manejo de recursos; f) participación ciudadana; g) alineación estratégica de la planificación al PDOT y POA. En la elaboración del banco de proyectos se aplicará la matriz multicriterio aplicando criterios de priorización (véase Tabla 9) que combine criterios del PDOT (equidad, sostenibilidad, ordenamiento territorial) con criterios de la planificación estratégica (impacto, viabilidad, eficiencia).

Tabla 9. Criterios de priorización (matriz multicriterio para jerarquizar proyectos) del componente técnico.

Criterio	Peso (%)	Indicadores
Impacto social	30%	Población beneficiaria, reducción de brechas
Urgencia y criticidad	20%	Riesgos sanitarios, condiciones de emergencia
Viabilidad técnica y legal	15%	Terrenos disponibles, permisos, diseños listos
Sostenibilidad financiera	15%	Costos de operación y mantenimiento bajos
Alineación con planes territoriales	10%	Coherencia con PDOT
Participación ciudadana	10%	Nivel de consenso y demanda comunitaria

Fuente: Elaboración propia

Para éste factor de estrategia en el componente técnico los KPIs medirán el cumplimiento de los objetivos de la planificación y la optimización de la calidad del gasto de la inversión pública en el modelo de gestión municipal, para la toma de decisiones y mejorar la eficiencia en el uso de los recursos para fortalecer la transparencia y la mejora continua de la gestión pública (Kaplan & Norton, 2004; Armijo, 2011). (véase Tabla 10)

Tabla 10. KPIs para el factor estrategia (*strategy*) para el componente técnico

Área	KPI	Fórmula/Descripción	Meta sugerida	Objetivo
GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Porcentaje de proyectos del PIPA alineados al PDOT y planificación estratégica	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos alineados} / \text{N}^\circ \text{ total de proyectos en el PIPA}) \times 100$	100%	Garantizar la planificación coherente y orientada al desarrollo territorial.
	Porcentaje de presupuesto participativo ejecutado	$(\text{Monto ejecutado del presupuesto participativo} / \text{Monto asignado}) \times 100$	$\geq 90\%$	Fomentar la participación ciudadana en la gestión pública y su impacto real.
OPTIMIZACIÓN Y CALIDAD DEL GASTO DE LA INVERSIÓN PÚBLICA	Porcentaje de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión	$(\text{Monto ejecutado en inversión} / \text{Monto aprobado para inversión}) \times 100$	$\geq 90\%$	Medir el grado de cumplimiento financiero del presupuesto de inversión.
	Costo promedio por proyecto de inversión	$\text{Monto Total de Inversión Ejecutada} / \text{N}^\circ \text{ de Proyectos Ejecutados}$	Benchmark interno (línea base)	Evaluar el dimensionamiento financiero promedio por proyecto para mejorar la eficiencia de costos.
	Variación del costo real vs. costo presupuestado de proyectos de inversión	$[(\text{Costo Real} - \text{Presupuesto Inicial}) / \text{Presupuesto Inicial}] \times 100$	$\leq 5\%$	Minimizar desvíos financieros por mala planificación.
	Tasa de cumplimiento físico vs. financiero	$(\text{Ejecución física} / \text{Ejecución financiera}) \times 100$	$\approx 100\%$	Asegurar que el avance físico esté alineado con el gasto realizado.
	Costo de oportunidad de recursos no ejecutados	$\text{Monto No Ejecutado} \times \text{Tasa de Interés Promedio (o inflación)}$	↓	Cuantificar las pérdidas económicas por subejecución de inversiones.
	Porcentaje de proyectos con evaluación ex post (impacto)	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos evaluados post-ejecución} / \text{Total de proyectos ejecutados}) \times 100$	$\geq 50\%$	Promover el seguimiento del impacto real de la inversión.
	Costo promedio por beneficiario del proyecto	$(\text{Costo total del proyecto} / \text{N}^\circ \text{ de beneficiarios directos estimados})$	Benchmark interanual	Medir la eficiencia del uso de recursos por cada ciudadano impactado.

Fuente: Elaboración propia

4.2.4.2 Factor Sistemas (*Systems*)- 2 “S” para el componente técnico

El factor sistemas, dentro del componente técnico del modelo de gestión de las 8 “S”, integra las herramientas y plataformas tecnológicas que permiten planificar, monitorear y evaluar el desempeño institucional mediante indicadores clave de desempeño (KPIs). A través de sistemas de información estandarizados para facilitar el control de los procesos técnicos y la toma de decisiones basada en datos, contribuyendo a la coherencia entre la planificación estratégica y la ejecución de la gestión municipal. (véase Tabla 11)

Tabla 11. Factor sistemas (*systems*) para el componente técnico

Sistemas	Descripción	Funcionalidades
Sistema de Planificación Estratégica Territorial (SIPET)	Permitirá alinear el PDOT, PUGS, planificación institucional y PIPA en un entorno integrado y visual. (a desarrollarse en Excel avanzado, Access o plataformas como ArcGIS o QGIS con capas del PDOT.)	Carga y gestión del Plan Estratégico Institucional (PEI). Integración con el sistema de inversiones y presupuesto. Mapeo geográfico de proyectos estratégicos.
Sistema de Programación y Seguimiento de la Inversión Pública (SISIP)	Para el seguimiento a la ejecución física y financiera de los proyectos del PIPA. Integración con el SIGAF (financiero) o desarrollarse como módulo independiente en Excel, Power BI o software libre	Control de cronogramas y avances físicos (% de obra, hitos). Reportes automáticos para rendición de cuentas. Semáforos de ejecución y alertas tempranas.
Sistema de Monitoreo de KPIs y Cumplimiento Estratégico (SIMEC).	Para realizar el seguimiento al avance de los objetivos estratégicos, indicadores y metas institucionales. (Indicadores sociales y de servicios públicos).	Seguimiento trimestral o semestral con semáforos de desempeño. Exportación de reportes por unidad, sector o territorio. Visualización en dashboards (Power BI, Google Data Studio, Tableau).
Sistema de Información Geográfica (SIG) para planificación y seguimiento	Permitirá visualizar espacialmente la inversión pública y su impacto territorial (Uso de plataformas como QGIS (open source), ArcGIS Online, GeoNode, Mapbox o desarrollos propios con Leaflet).	Localización de obras según planes de ordenamiento. Capas de servicios básicos, equipamientos, zonas vulnerables. Herramientas de análisis de cobertura y brechas.

Fuente: elaboración propia

4.2.5 Factores Duros del Componente Administrativo del modelo de gestión municipal-Mckinsey 8 “S”

El Componente Administrativo del modelo municipal busca consolidar una estructura organizativa eficiente, ágil y alineada con los objetivos estratégicos institucionales. Se enfoca en fortalecer los procesos de gestión interna, talento humano, normativa y flujos operativos, garantizando que las funciones administrativas respalden de manera efectiva la planificación, ejecución y control de la gestión pública. Una administración sólida es clave para generar condiciones institucionales que permitan una toma de decisiones oportuna, transparente y orientada a resultados.

4.2.5.1 Factor Estrategia (*Strategy*)- 1 “S” para el componente administrativo

El factor estrategia dentro del componente administrativo del modelo de gestión, orienta la definición de objetivos institucionales, políticas y líneas de acción que articulan la visión de desarrollo con la gestión operativa. En este marco, la implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) permite monitorear el cumplimiento de la planificación estratégica, optimizar la asignación de recursos y asegurar la coherencia entre la toma de decisiones administrativas, la ejecución de los planes y el logro de resultados institucionales. (véase Tabla 12)

Tabla 12. KPIs para el factor estrategia (*strategy*) para el componente administrativo

KPI	Fórmula/Descripción	Meta sugerida	Objetivo
Tiempo promedio de tramitación de procesos internos (días)	Suma total de días de tramitación / N.º total de procesos internos tramitados	≤ 5 días hábiles	Optimizar la eficiencia de los procesos administrativos internos.
Porcentaje de solicitudes de servicios administrativos atendidos	$(\text{N.º de solicitudes atendidas} / \text{N.º total de solicitudes recibidas}) \times 100$	$\geq 95\%$	Asegurar la cobertura efectiva de los servicios institucionales.
Porcentaje de provisión de servicios internos atendidos para el	$\text{N.º de requerimientos atendidos} / \text{Total de requerimientos internos}) \times 100$	$\geq 90\%$	Garantizar el soporte administrativo para el

cumplimiento de funciones			funcionamiento institucional.
Porcentaje de procesos de contratación pública ejecutados	$(\text{N.}^\circ \text{ de procesos adjudicados} / \text{N.}^\circ \text{ total de procesos planificados en el PAC}) \times 100$	$\geq 95\%$	Asegurar la correcta ejecución de la planificación anual de adquisiciones.
Porcentaje de procesos administrativos digitalizados	$(\text{N.}^\circ \text{ de procesos digitalizados} / \text{Total de procesos administrativos}) \times 100$	$\geq 90\%$	Modernizar la gestión institucional mediante la transformación digital.
Porcentaje del personal satisfecho de los trámites administrativos	$(\text{N.}^\circ \text{ de servidores satisfechos} / \text{Total de servidores encuestados}) \times 100$	$\geq 85\%$	Mejorar la calidad del servicio interno hacia el talento humano.
Porcentaje de ejecución del presupuesto administrativo	$(\text{Monto ejecutado del presupuesto administrativo} / \text{Total asignado}) \times 100$	$\geq 95\%$	Maximizar la eficiencia del uso de recursos administrativos.
Porcentaje de personal evaluado con desempeño satisfactorio o superior	$(\text{N.}^\circ \text{ de servidores con evaluación positiva} / \text{Total de servidores evaluados}) \times 100$	$\geq 85\%$	Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura del desempeño.
Nivel de cumplimiento de políticas de austeridad y eficiencia	$(\text{N}^\circ \text{ acciones cumplidas} / \text{N}^\circ \text{ acciones previstas en el plan de racionalización de recursos}) \times 100$	$\geq 90\%$	Asegurar la implementación de acciones específicas para el ahorro y eficiencia.

Fuente: Elaboración propia

4.2.5.2 Factor Sistemas (*Systems*)- 2 “S” para el componente administrativo

En el componente administrativo del modelo de gestión, el factor sistemas permite la reportería permanente sobre el estado de los trámites administrativos, diferenciando aquellos atendidos y vencidos, así como la identificación de cuellos de botella administrativos para la revisión y mejora de los procesos. En la Tabla 9 constan los sistemas de información para fortalecer el control de la gestión, optimizar los tiempos de respuesta y apoyar la toma de decisiones orientada a la eficiencia administrativa institucional. (véase Tabla 13)

Tabla 13. Factor sistemas (*systems*) para el componente administrativo

Sistemas	Descripción	Funcionalidades
Sistema Administrativo de Monitoreo de KPIs y Cumplimiento Estratégico (SAMEC)	Para realizar el seguimiento al avance de los objetivos estratégicos, indicadores y metas institucionales. (Indicadores administrativos)	Panel de indicadores alineados al PEI y PIPA. Seguimiento trimestral o semestral con semáforos de ejecución y alertas tempranas. Herramientas de análisis para establecer desviaciones y brechas. Visualización en dashboards (Power BI, Google Data Studio, Tableau).
Sistema de Gestión de Trámites (SIGET).	Para realizar el seguimiento de atención a los trámites administrativos, mediante la creación de un portafolio de trámites estableciendo tiempos de atención.	Reportería sobre el estado de los trámites administrativos (atendidos, vencidos) Identificación de cuellos de botella administrativos (para revisión de procesos administrativos).

Fuente: elaboración propia

4.2.6 Factores Duros del Componente Financiero del modelo de gestión municipal- Mckinsey 8 “S”

El componente financiero del modelo municipal tiene como propósito garantizar una gestión eficiente, transparente y estratégica de los recursos públicos. Se centra en la planificación, ejecución y control presupuestario, articulando estos procesos con la inversión pública y los objetivos institucionales.

4.2.6.1 Factor Estrategia (*Strategy*)- 1 “S” para el componente financiero

El factor estrategia dentro del componente financiero del modelo de gestión, se fundamenta en el diagnóstico financiero institucional, la proyección de ingresos y gastos a corto y mediano plazo, el análisis de la sostenibilidad fiscal y la programación multianual de inversiones mediante la implementación KPIs y el seguimiento del equilibrio fiscal, la ejecución presupuestaria y la priorización de inversiones, fortaleciendo la toma de decisiones y la sostenibilidad financiera institucional. (véase Tabla 14)

Tabla 14. KPIs para el factor estrategia (*strategy*) para el componente financiero

KPI	Fórmula	Meta Sugerida	Objetivo
Porcentaje de ejecución presupuestaria total	$(\text{Gasto Ejecutado} / \text{Presupuesto Aprobado}) \times 100$	$\geq 90\%$	Medir la eficiencia global en la ejecución del presupuesto.
Porcentaje equilibrio del gasto	$(\text{Gasto corriente} / \text{Presupuesto ejecutado total}) \times 100$	$\leq 60\%$	Buscar equilibrio entre funcionamiento e inversión productiva.
Porcentaje de recursos no ejecutados (subejercicio)	$(\text{Presupuesto no ejecutado} / \text{Presupuesto aprobado}) \times 100$	$\leq 10\%$	Identificar y reducir los recursos ociosos no utilizados al cierre del ejercicio fiscal.
Gasto en Bienes y Servicios sobre el Gasto Corriente	$(\text{Gasto en Bienes y Servicios} / \text{Gasto Corriente}) \times 100$	$\leq 30\%$	Optimizar el consumo de recursos operativos mediante eficiencia y compras estratégicas.
Porcentaje de recaudación efectiva de ingresos corrientes	$(\text{Ingresos Recaudados} / \text{Ingresos Presupuestados}) \times 100$	$\geq 98\%$	Evaluar la precisión y eficiencia de la recaudación.
Porcentaje de Cartera Vencida sobre Ingresos Totales	$(\text{Cartera Vencida} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	$\leq 5\%$	Controlar los ingresos no percibidos y mejorar la cobranza.
Porcentaje de ingresos propios sobre el total de ingresos corrientes	$(\text{Ingresos propios} / \text{Total ingresos corrientes}) \times 100$	$\geq 35\%$ (ajustable según el potencial tributario del cantón)	Medir la autonomía financiera del GAD.
Porcentaje de amortización sobre servicio de deuda total	$(\text{Amortización} / \text{Servicio Total de Deuda}) \times 100$	$\geq 70\%$	Asegurar la capacidad de pago de la deuda.
Porcentaje de deuda sobre ingresos corrientes	$(\text{Saldo de Deuda} / \text{Ingresos Corrientes}) \times 100$	$\leq 40\%$	Mantener sostenibilidad fiscal.
Variabilidad anual del saldo de deuda	Desviación estándar de la deuda anual (últimos 5 años)	↓ Disminuir	Estabilizar la estrategia de endeudamiento.

Fuente: elaboración propia

4.2.6.2 Factor Sistemas (*Systems*)- 2 “S” para el componente financiero

Para asegurar la generación oportuna y confiable de los indicadores clave de desempeño (KPIs) definidos en el componente financiero del modelo 8 “S”, el sistema presupuestario debe funcionar como una herramienta estratégica, integrada y digitalmente fortalecida. Este sistema no solo debe registrar y ejecutar recursos, sino también vincularse directamente con la planificación, el seguimiento técnico de proyectos, el control interno y la rendición de cuentas, permitiendo una gestión orientada a resultados, eficiente y transparente. (véase Tabla 15)

Tabla 15. Factor sistemas (*systems*) para el componente financiero

Sistemas	Descripción	Funcionalidades
Plataforma de Gestión de Proyectos de Inversión Pública (PIPA-Web o SIGEPIM)	Gestionar técnicamente el ciclo de vida de cada proyecto.	Registro, validación y priorización de proyectos con fichas técnicas. Generación de KPIs por línea programática. Interfaz amigable para carga de avances por unidades responsables.
Sistema de Alertas Tempranas (SAT-GAD)	Detectar desviaciones críticas en tiempo real para decisiones oportunas en ejecución presupuestaria y cumplimiento estratégico.	Alertas automáticas configuradas por KPI. Reporte de incidencias y planes de acción correctivos.
Tablero de Control de KPIs (BI Público o Power BI Local)	Visualizar el desempeño institucional con base en indicadores, herramienta de análisis estratégico para el equipo técnico y político del GAD.	Dashboard dinámico con filtros por unidad, eje estratégico, proyecto o período. Compatible con Excel, SIFI y PIPA. Acceso restringido para decisores y acceso público parcial.
Plataforma de Integración de Sistemas (Middleware o Bus de Datos Municipal)	Permitir la interoperabilidad entre sistemas existentes (SIGAF, SENPLADES, SERCOP, etc.).	Conectar la contabilidad gubernamental, compras públicas, planificación y ejecución. Evitar la duplicidad de datos y mejorar la trazabilidad. Facilitar auditorías y análisis integrados de desempeño institucional.

Fuente: elaboración propia

4.2.7 Factores Blandos transversales del modelo de Gestión Municipal-Mckinsey 8 “S”.

A continuación, se presentan los factores blandos que son transversales en los componentes técnico, administrativo y financiero del modelo de gestión: (véase Figura 3)

4.2.7.1 Factor de Estructura (*Structure*)- 3 “S” del modelo de gestión municipal

La estructura del modelo de gestión se organiza en componentes, factores y procesos interrelacionados que articulan la planificación, la ejecución y el control institucional. En este marco, los KPIs se integran de manera transversal como herramientas de medición y seguimiento, permitiendo evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la eficiencia operativa y la efectividad de la gestión, y facilitando la toma de decisiones basada en resultados y evidencia. (véase Tabla 16)

Tabla 16. KPIs para el factor de estructura (*structure*) del modelo de gestión municipal

KPI	Fórmula	Meta Sugerida	Objetivo
Índice de claridad organizacional (ICO)	$(\text{N}^\circ \text{ de unidades con organigrama, manual de funciones y procesos definidos} / \text{Total de unidades organizativas}) \times 100$	$\geq 95\%$	Verificar si la estructura tiene funciones bien delimitadas, evitando duplicidades.
Porcentaje de incumplimiento de procesos de trámites institucional	$(\text{N}^\circ \text{ de procesos devueltos} / \text{Total de procesos ejecutados}) \times 100$	$\geq 95\%$	Evaluar la adherencia de la estructura a los procesos definidos, evitando informalidad o duplicidad.
Ratio de personal directivo vs personal operativo	$\text{N}^\circ \text{ de directivos} / \text{N}^\circ \text{ total de servidores}$	Ideal 1:8 a 1:10	Evaluar si la estructura tiene proporciones adecuadas entre niveles directivos y operativos.
Índice de centralización de decisiones (ICD)	$(\text{N}^\circ \text{ de decisiones que requieren aprobación del nivel más alto} / \text{Total decisiones operativas}) \times 100$	$\leq 25\%$	Medir si la estructura otorga autonomía técnica adecuada a los niveles medios y operativos.

Fuente: Elaboración propia

4.2.7.2 Factor de Personal (*Staff*)- 4 “S” del modelo de gestión municipal

El factor personal (*staff*) del modelo de gestión se centra en la gestión del talento humano orientada al logro de resultados institucionales. Mediante indicadores clave de desempeño (KPIs), se monitorea el desempeño, la productividad y el cumplimiento de metas del personal, apoyando la toma de decisiones y la mejora continua de la gestión. (véase Tabla 17)

Tabla 17. KPIs para el factor de personal (*staff*) del modelo de gestión municipal

KPI	Fórmula	Meta Sugerida	Objetivo
Porcentaje de cobertura de puestos clave	$(\text{N}^\circ \text{ de cargos estratégicos cubiertos con personal calificado} / \text{Total de cargos estratégicos requeridos}) \times 100$	$\geq 95\%$	Asegurar que las funciones críticas estén ocupadas por personal idóneo, reduciendo riesgos operativos y decisiones erradas.
Tasa de capacitación técnica anual	$(\text{N}^\circ \text{ de servidores capacitados en áreas clave} / \text{Total de servidores}) \times 100$	$\geq 85\%$	Garantizar la actualización constante de competencias técnicas para una mejor gestión de recursos y servicios.
Índice de satisfacción del personal	Promedio de encuestas anuales de satisfacción	$\geq 75/100$	Evaluar el clima laboral y la motivación interna, factores que inciden en el desempeño.
Porcentaje de estructura técnica	$\text{N}^\circ \text{ de personal técnico operativo} / \text{N}^\circ \text{ de personal administrativo}$	$\geq 2:1$	Verificar si la estructura de personal favorece la ejecución técnica sobre la gestión burocrática.
Porcentaje de personal ocasional	$(\text{N}^\circ \text{ de servidores ingresados por contratos ocasionales} / \text{Total de servidores con nombramiento}) \times 100$	$\geq 90\%$	Medir la contratación de personal flotante para la identificación de la creación de nuevos puestos fijos de trabajo

Fuente: Elaboración propia

4.2.7.2.1 Plan de Fortalecimiento Institucional

El fortalecimiento institucional se estructura a partir de los ejes estratégicos definidos en el plan, los cuales establecen las prioridades de intervención, y de las líneas de acción que

operacionalizan dichos ejes en actividades y procesos concretos dentro del modelo de gestión. Esta articulación permite alinear los componentes técnicos, administrativos y financieros, orientar la toma de decisiones y asegurar la coherencia entre la planificación, la ejecución y el control institucional, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos y a la sostenibilidad del modelo de gestión. (véase Tabla 18)

Tabla 18. Ejes estratégicos y líneas de acción del Plan de Fortalecimiento Institucional

Eje	Línea de Acción	Resultados Esperados
Rediseño Estructural y Procesos	Revisión y actualización del manual de gestión por procesos	Estructura por procesos optimizada y alineada a resultados, reducción de redundancias y cuellos de botella para lograr una simplificación administrativa para identificar procesos para ser automatizados.
Planificación y Gestión Financiera	Implementación de un sistema de seguimiento al PIPA Fortalecimiento de la gestión por resultados Optimización de compras públicas y contrataciones	Ejecución presupuestaria eficiente, planificación estratégica vinculada al gasto, y mayor valor en la inversión pública.
Evaluación, Control y Transparencia	Diseño e implementación de KPIs institucionales Auditorías internas funcionales Mejora de canales de rendición de cuentas	Mayor trazabilidad, transparencia y control efectivo del uso de los recursos públicos.

Fuente: Elaboración propia

4.2.7.3 Factor de Estilo (*Style*)- 5 “S” del modelo de gestión municipal

El factor estilo de la gestión, dentro del modelo de gestión municipal, se orienta a un liderazgo institucional basado en resultados, transparencia y mejora continua. En este contexto, la incorporación de los KPIs promueve una cultura de seguimiento y evaluación permanente, fortalece la toma de decisiones basada en evidencia y orienta la gestión directiva hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la optimización del desempeño institucional. (véase Tabla 19)

Tabla 19. KPIs para el factor estilo (*style*) del modelo de gestión municipal

KPI	Fórmula	Meta Sugerida	Objetivo
Nivel de alineación de decisiones al Plan de Desarrollo (NAPD)	$(\text{N}^\circ \text{ decisiones alineadas al PDOT/PUGS/Plan Estratégico} / \text{Total decisiones tomadas}) \times 100$	$\geq 95\%$	Verificar si el liderazgo político actúa en coherencia con la planificación estratégica.
Porcentaje de transparencia en decisiones políticas	$(\text{N}^\circ \text{ actas y resoluciones publicadas} / \text{Total de actas y resoluciones emitidas}) \times 100$	100%	Reflejar el compromiso del liderazgo con la rendición de cuentas y acceso a la información.
Porcentaje de capacitación los directivos en gestión pública	$(\text{N}^\circ \text{ horas de capacitación anual por directivo} / \text{N}^\circ \text{ de horas meta de capacitación anual por directivo}) \times 100$	$\geq 95\%$	Garantizar un liderazgo técnicamente actualizado y comprometido.
Índice de satisfacción institucional con la alta dirección	Promedio ponderado de encuestas de percepción a personal técnico y operativo)	$\geq 80/100$	Medir la percepción interna sobre el liderazgo y toma de decisiones.
Índice de seguimiento de compromisos políticos	$(\text{N}^\circ \text{ compromisos cumplidos} / \text{N}^\circ \text{ compromisos públicos asumidos}) \times 100$	$\geq 90\%$	Medir la coherencia del discurso político con la acción ejecutiva.

Fuente: Elaboración propia

4.2.7.4 Factor de Habilidades (Skills)- 6 “S” del modelo de gestión municipal

El factor habilidades en la gestión, dentro del modelo de gestión municipal, se refiere a las capacidades técnicas y gerenciales del personal para planificar, ejecutar y controlar los procesos institucionales. La aplicación de indicadores clave de desempeño (KPIs) permite evaluar dichas habilidades en función del cumplimiento de metas, la eficiencia operativa y la calidad de los resultados, orientando la capacitación y el fortalecimiento de competencias hacia una gestión pública más eficaz. (véase Tabla 20)

Tabla 20. KPIs para el factor habilidades (*skills*) del modelo de gestión municipal

KPI	Fórmula	Meta Sugerida	Objetivo
Porcentaje de personal técnico certificado o con formación especializada	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios con certificaciones de formación técnica relevante} / \text{Total de personal técnico}) \times 100$	$\geq 85\%$	Garantizar competencias adecuadas para una gestión técnica eficiente.
Porcentaje de puestos clave con perfiles profesionales alineados al cargo	$(\text{N}^\circ \text{ de cargos críticos con personal calificado} / \text{Total de cargos críticos}) \times 100$	$\geq 95\%$	Reducir la brecha entre funciones institucionales y competencias reales.
Porcentaje de servidores con habilidades digitales y manejo de TIC	$(\text{N}^\circ \text{ de servidores evaluados con dominio digital} / \text{Total de servidores evaluados}) \times 100$	$\geq 80\%$	Impulsar la transformación digital y la eficiencia operativa.

Fuente: Elaboración propia

Estos elementos deben integrarse en la planificación del talento humano, los sistemas de evaluación del desempeño, los procesos de selección y promoción, y en la cultura organizacional del GADMUR.

4.2.7.5 Factor de Valores Compartidos (*Share Value*)- 7 “S”

La importancia de este factor radica en que la observación del marco ético y cultural debe orientar la conducta de los funcionarios, promoviendo valores como la honestidad, la transparencia, la equidad que fortalezcan el compromiso con el servicio público para que actúen como una guía para la toma de decisiones responsables y legítimas, incluso en contextos de presión o incertidumbre.

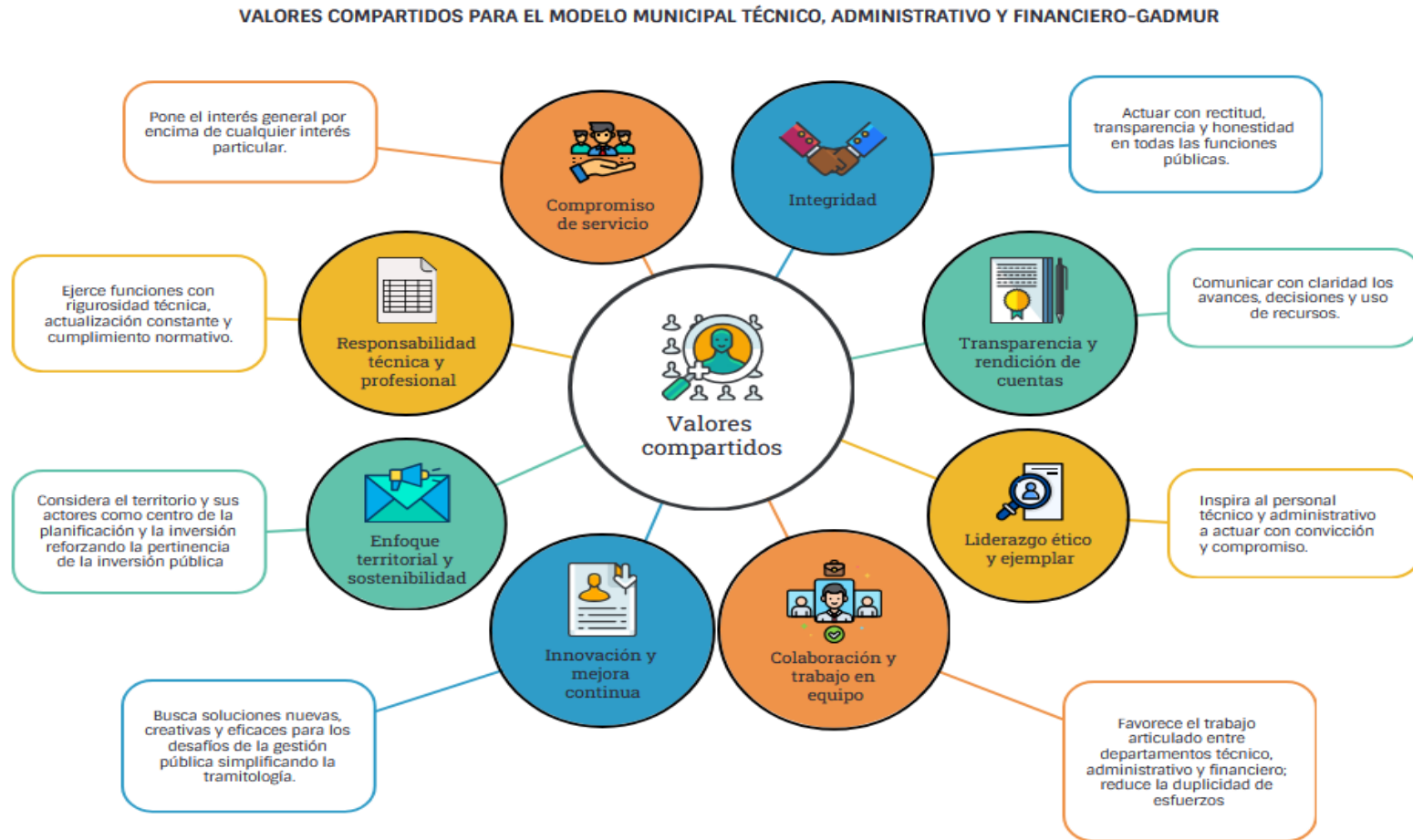
En el modelo municipal, administrativo y financiero propuesto, los valores compartidos constituyen el eje central que guía la cultura organizacional y orienta las decisiones hacia el bien común; para lo cual estos valores compartidos deben incluirse en los reglamentos internos y códigos de ética del Gobierno Autónomo Descentralizado para que sean parte de los procesos de inducción, evaluación del desempeño y promoción interna; y, guiar la comunicación institucional y la cultura organizacional. (véanse Tabla 21 y Figura 4)

Tabla 21. KPIs para el factor de valores compartidos (*share value*) del modelo municipal

KPI	Fórmula	Meta sugerida	Objetivo del KPI
Índice de cumplimiento de valores institucionales	$(\text{N.º de servidores que cumplen los valores} / \text{Total de servidores evaluados}) \times 100$	$\geq 90 \%$	Medir el nivel de apropiación y aplicación de los valores institucionales en la gestión municipal.
Porcentaje de servidores capacitados en ética y valores	$(\text{N.º de servidores capacitados} / \text{Total de servidores}) \times 100$	$\geq 95 \%$	Fortalecer la cultura organizacional basada en ética, transparencia y servicio público.
Índice de comportamiento ético	$(\text{N.º de casos sin observaciones éticas} / \text{Total de casos evaluados}) \times 100$	$\geq 98 \%$	Promover conductas alineadas con los valores institucionales y prevenir prácticas inadecuadas.
Nivel de alineación valores-gestión	$(\text{N.º de procesos alineados a valores} / \text{Total de procesos evaluados}) \times 100$	$\geq 85 \%$	Asegurar que los valores compartidos se reflejen en los procesos y decisiones institucionales.
Índice de percepción ciudadana sobre valores institucionales	$(\text{Puntaje obtenido} / \text{Puntaje máximo posible}) \times 100$	$\geq 80 \%$	Evaluar la percepción ciudadana respecto a la integridad y compromiso del GAD municipal.

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Valores Compartidos (*Share Value*) para el modelo de gestión municipal



Fuente:Elaboración Propia

4.2.7.6 Gestión Pública Responsable y Participativa (*Stewardship*)- 8 “S”

El factor de gestión pública responsable en el modelo técnico, administrativo y financiero del GADMUR representa el compromiso con una gestión pública responsable, eficiente y centrada en el bienestar colectivo. Para garantizar la optimización del gasto y fortalecer la legitimidad institucional, se establece un sistema de KPIs que permiten medir el grado de participación ciudadana, el impacto social de la inversión pública y la satisfacción de la población con los servicios municipales. (véase Tabla 22)

Tabla 22. KPIs para el factor de gestión pública responsable (*stewardship*) del modelo de gestión

KPI	Descripción	Meta (sugerida)	Objetivo
Porcentaje de proyectos priorizados con participación ciudadana	(N° de proyectos incluidos en el presupuesto anual que fueron priorizados en espacios participativos / Total de proyectos de inversión aprobados) × 100	≥ 80%	Garantizar que la inversión pública responda a las necesidades reales del territorio y fortalezca la legitimidad democrática.
Número de beneficiarios directos por inversión pública	Suma total de personas directamente impactadas por proyectos ejecutados en el año (según fichas técnicas y evaluación ex post)	Crecimiento anual sostenido ≥ 10%	Maximizar el impacto social de cada dólar invertido, optimizando el uso de recursos en proyectos de alto beneficio comunitario.
Índice de satisfacción ciudadana con servicios municipales	(Promedio de puntuación obtenida en encuestas de satisfacción sobre servicios clave, en escala 0–100)	≥ 75/100	Medir la percepción ciudadana de calidad y oportunidad en la gestión, para retroalimentar y mejorar continuamente los servicios.

Porcentaje de proyectos focalizados	(N° de proyectos ejecutados en sectores vulnerables / N° total de proyectos priorizados)	$\geq 50\%$	Medir la focalización de la inversión pública
Índice de Satisfacción Ciudadana con el liderazgo político	Encuestas ciudadanas semestrales (escala 1-100)	$\geq 75/100$	Medir la percepción social sobre el liderazgo del Alcalde y el Consejo Directivo.
Porcentaje de recursos con seguimiento ciudadano activo	(Monto de proyectos con veedurías / Monto total ejecutado) $\times 100$	Meta gradual creciente	Promover mecanismos de control social en la ejecución del gasto.

Fuente: Elaboración propia

4.2.8 Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación con sistema de alertas del modelo de gestión municipal

El modelo de gestión incorpora un sistema integral de monitoreo, seguimiento y evaluación, alineado al instrumento McKinsey 8 “S” adaptado al contexto municipal. Este sistema permite verificar el avance de la planificación estratégica mediante indicadores de desempeño y metas cuantificables, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia, la corrección oportuna de desviaciones y el fortalecimiento de una gestión pública orientada a resultados, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

a) Marco institucional y metodológico

- Adopción del modelo 8 “S” como marco estructural para integrar factores técnicos, humanos y éticos (*Stewardship*).
- Definición de líneas base y metas anuales para cada KPI estratégico y operativo.
- Articulación con la planificación: Todo el Sistema de monitoreo y evaluación se alinea con el PDOT, el PUGS y el Plan Estratégico Institucional.

- b) Etapa de implementación de la evaluación:
- Establecer una tipología de impactos sociales: acceso a servicios, reducción de tiempos, seguridad, salud, inclusión, empleo, etc.
 - Crear una unidad técnica o equipo responsable dentro de planificación o evaluación municipal.
 - Establecer indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos) de impacto social para cada tipo de obra.
- c) Etapa de análisis y evaluación de resultados
- Comparar la situación antes (línea de base) y después de la obra.
 - Elaborar informes técnicos por obra con: logros, desafíos, lecciones aprendidas y recomendaciones.
 - Clasificar las obras según su impacto social alto, medio o bajo, para orientar futuras inversiones.
- d) Herramientas técnicas y plataformas de seguimiento
- Tableros de control institucionales, actualizados mensualmente.
 - Fichas técnicas de proyectos integradas con sistema de información georreferenciada (SIG).
 - Panel de monitoreo ciudadano para KPIs relacionados con participación y rendición de cuentas.
 - Sistema de gestión documental para fichas validadas, evaluaciones ex post, informes de avance.
- e) Mecanismos de Seguimiento y Evaluación Continua
- Reportes trimestrales con análisis de cumplimiento por área, línea programática y territorial.
 - Sesiones técnicas de revisión con responsables de unidades ejecutoras.

- Evaluaciones ex post e informes de impacto para al menos el 50% de proyectos ejecutados.
 - Análisis causa-raíz ante indicadores en zona roja, con recomendaciones de ajuste.
- f) Estrategia de respuesta ante alertas
- Activación automática de alertas ante desviaciones críticas en cronograma, presupuesto o calidad.
 - Planes de contingencia específicos para: sub-ejecución presupuestaria; desviación del cronograma, proyectos no alineados o sin ficha validada; reasignación o redistribución de recursos cuando se evidencia baja rentabilidad social o duplicidad de acciones.

4.2.9 Recursos para la implementación del modelo de gestión municipal

a) Recursos humanos

Se requiere la participación de personal técnico y administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, especialmente de las áreas de planificación, finanzas, presupuesto, contratación pública, control interno y prestación de servicios públicos. Asimismo, es necesaria la intervención de funcionarios directivos para la toma de decisiones, así como de equipos técnicos especializados en gestión financiera, planificación estratégica y presupuestaria para la evaluación del gasto, quienes serán responsables de la implementación, seguimiento y evaluación del modelo propuesto.

b) Recursos materiales

Los recursos materiales comprenden la disponibilidad de infraestructura física adecuada, tales como oficinas, salas de reuniones y espacios para la coordinación interdepartamental. Adicionalmente, se incluyen materiales de apoyo administrativo como equipos de oficina, papelería, archivos físicos y otros insumos necesarios para el desarrollo operativo de las actividades contempladas en el modelo de gestión municipal.

c) Recursos tecnológicos

La implementación del modelo propuesto demanda el uso de sistemas informáticos y herramientas tecnológicas que permitan la gestión, monitoreo y evaluación del gasto público. Entre estos recursos se consideran plataformas de planificación y presupuesto, sistemas contables y financieros, bases de datos institucionales, así como software para el seguimiento de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad en la provisión de servicios públicos.

d) Recursos financieros

La ejecución de la propuesta requiere la asignación de recursos financieros destinados a cubrir los costos asociados a capacitación del personal, adecuación de procesos administrativos, adquisición o actualización de herramientas tecnológicas y gastos operativos vinculados a la implementación del modelo de gestión municipal. La optimización del gasto público constituye un criterio transversal, por lo que se prioriza el uso eficiente y racional de los recursos disponibles.

e) Recursos normativos e institucionales

Se considera indispensable el respaldo del marco normativo vigente en materia de administración financiera, planificación y gestión municipal, así como el apoyo institucional de las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. Este respaldo permitirá la adopción formal del modelo de gestión municipal propuesto, su articulación con los instrumentos de planificación institucional y la coordinación entre las distintas dependencias municipales.

4.3. Validación de la propuesta de transformación.

Con el propósito de asegurar la pertinencia, coherencia y aplicabilidad del modelo de gestión municipal propuesto, se realizó un proceso de validación de la propuesta de transformación mediante el juicio de expertos aplicándose una matriz de valoración basada en los criterios de relevancia, claridad, coherencia y pertinencia, conforme a la

escala propuesta por Polit y Beck (2006); fueron evaluados 12 ítems por seis especialistas con amplia trayectoria en gestión pública, planificación estratégica y administración financiera. La evaluación se estructuró mediante una matriz con cuatro criterios fundamentales: Relevancia, Claridad, Coherencia y Pertinencia, siguiendo la escala de validación de contenido propuesta por Pólit y Beck (2006). (Véanse Anexos E, F y G)

Con el propósito de estimar el nivel de concordancia entre los expertos y controlar el efecto del acuerdo atribuible al azar, se aplicó el coeficiente Kappa modificado (k^*), recomendado para estudios de validez de contenido con un número reducido de jueces (Polit, Beck & Owen, 2007).

El coeficiente Kappa modificado constituye una extensión del índice de validez de contenido por ítem (I-CVI), al incorporar la probabilidad de acuerdo casual entre evaluadores. Este estadístico permite una estimación más rigurosa del consenso experto, especialmente en investigaciones del ámbito de las ciencias sociales y de la gestión pública (Polit et al., 2007). Asimismo, los valores de interpretación del Kappa se fundamentan en los criterios propuestos por Landis y Koch (1977).

Fórmula del Kappa modificado:

$$k^* = \frac{I-CVI - P_c}{1 - P_c}$$

Donde:

I-CVI representa el índice de validez de contenido por ítem

P_c corresponde a la probabilidad de acuerdo por azar

k^* es el coeficiente Kappa modificado

El I-CVI se obtiene dividiendo el número de expertos que califican el ítem con valores considerados adecuados (3 o 4) entre el número total de expertos:

$$I-CVI = \frac{n_e}{N}$$

donde n_e es el número de expertos que asignan valoraciones altas y N el total de expertos. En el presente estudio, con seis expertos, los valores del I-CVI oscilaron entre 0,83 y 1,00 lo que evidencia una adecuada aceptación de los ítems evaluados.

De acuerdo a la probabilidad por azar (P_c) se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$P_c = \frac{N!}{A!(N - A)!} \times 0.5^N$$

donde A representa el número de expertos que coinciden en la valoración positiva del ítem. Por ejemplo, cuando cinco de seis expertos coinciden, la probabilidad de acuerdo por azar es de 0,0938, valor que se utiliza para el ajuste del coeficiente Kappa modificado.

Los resultados obtenidos muestran que los valores del Kappa modificado (k^*) para los ítems del modelo se ubican entre 0,81 y 1,00, lo que indica un nivel elevado de concordancia entre los expertos. De acuerdo con los criterios de interpretación de Landis y Koch (1977), estos valores corresponden a un acuerdo casi perfecto. (véase Tabla 23)

En la Tabla 23 en el cálculo del Kappa modificado k^* para la validación del modelo de gestión se observa que la evidencia empírica obtenida confirma que los ítems que conforman el modelo de gestión municipal presentan una alta validez de contenido, sustentada en un consenso sólido entre los expertos evaluadores. Los valores alcanzados reflejan que los criterios de relevancia, claridad, coherencia y pertinencia han sido adecuadamente incorporados en el diseño del modelo, sin identificarse debilidades conceptuales significativas; en consecuencia, la propuesta del modelo se considera metodológicamente válido y apto para su aplicación de ser el caso en el contexto del GADMUR.

Tabla 23. Cálculo del Kappa modificado k^*) para la validación del modelo de gestión

Ítem	I-CVI	Pc	k^* (Kappa modificado)	Interpretación	Decisión
1	1	0,0156	1	Perfecto	Válido
2	1	0,0156	1	Perfecto	Válido
3	1	0,0156	1	Perfecto	Válido
4	0,83	0,0938	0,82	Casi perfecto	Válido
5	0,83	0,0938	0,82	Casi perfecto	Válido
6	0,83	0,0938	0,82	Casi perfecto	Válido
7	0,83	0,0938	0,82	Casi perfecto	Válido
8	1	0,0156	1	Perfecto	Válido
9	0,83	0,0938	0,82	Casi perfecto	Válido
10	0,83	0,0938	0,82	Casi perfecto	Válido
11	1	0,0156	1	perfecto	Válido
12	0,83	0,0938	0,82	Casi perfecto	Válido

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el proceso de validación efectuado mediante juicio de expertos y el cálculo del coeficiente Kappa modificado (k^*) proporciona evidencia estadística robusta sobre la solidez conceptual y técnica del modelo propuesto. Los niveles de concordancia obtenidos ubicados entre 0,81 y 1,00 no solo superan ampliamente los umbrales aceptables para estudios de validez de contenido, sino que alcanzan categorías de acuerdo casi perfecto según los criterios de Landis y Koch (1977), lo que demuestra consistencia evaluativa y ausencia de discrepancias sustantivas entre los especialistas. Este resultado confirma que la propuesta integra de manera adecuada los criterios de relevancia, claridad, coherencia y pertinencia, garantizando su consistencia interna y su alineación con los principios contemporáneos de gestión pública. En consecuencia, el Modelo Municipal Técnico, Administrativo y Financiero basado en las 8 “S” se sustenta en un proceso de validación metodológicamente riguroso, lo que respalda su aplicabilidad institucional y fortalece su legitimidad académica como instrumento viable para la transformación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui.

Finalmente, el Capítulo 4 presenta una propuesta de transformación institucional sólidamente fundamentada desde el punto de vista teórico, metodológico y empírico, al

sustentar el Modelo Municipal Técnico, Administrativo y Financiero basado en las 8 “S” en la evolución del pensamiento administrativo y en los enfoques contemporáneos de gestión sistémica. La fundamentación desarrollada demuestra que la elección de un modelo y no de una metodología o estrategia aislada responde a la naturaleza estructural y multidimensional del problema diagnosticado, el cual exige una arquitectura conceptual capaz de integrar estrategia, estructura, sistemas, talento humano, liderazgo y valores bajo un enfoque coherente y articulado. En términos estructurales, la identificación y adaptación de cada una de las “S”, junto con la incorporación transversal del componente Stewardship, configuran un esquema integral que vincula eficiencia operativa con responsabilidad ética, fortaleciendo la alineación entre planificación, ejecución financiera y resultados institucionales. Desde la valoración contextual, la propuesta ha sido diseñada en función de las particularidades organizativas, financieras y sociales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, y su validación mediante juicio de expertos respalda su coherencia, pertinencia y aplicabilidad práctica. En consecuencia, el modelo no solo representa un aporte académico al campo de la gestión pública local, sino que constituye una herramienta técnica contextualizada, viable y estratégicamente orientada a mejorar la calidad del gasto, fortalecer la legitimidad institucional y consolidar una gestión municipal orientada a resultados y al bienestar ciudadano.

Conclusiones

En relación con el primer objetivo específico, orientado a determinar el marco teórico y las experiencias comparadas sobre modelos de gestión municipal enfocados en resultados y optimización de la calidad del gasto público, se concluye que los fundamentos teóricos referenciales proporcionaron una base conceptual robusta para el análisis del problema de investigación. La revisión de enfoques clásicos y contemporáneos de la administración pública permitió comprender la gestión municipal desde una perspectiva sistémica e integral, en la cual la eficiencia institucional no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos financieros, sino de la alineación estratégica entre estructura, procesos, sistemas, capacidades organizacionales, cultura y liderazgo. En este contexto, el modelo de las 7 “S” desarrollado por McKinsey & Company constituyó un referente teórico fundamental al evidenciar la interdependencia entre factores estructurales y culturales en el desempeño organizacional. No obstante, el análisis crítico del entorno municipal y de las exigencias actuales de la gobernanza pública permitió identificar la necesidad de incorporar explícitamente una dimensión ética y de responsabilidad institucional, lo que condujo a la formulación del modelo de 8 “S”, integrando el componente *Stewardship* como eje transversal orientado al liderazgo responsable, la transparencia y el bien común. De esta manera, el sustento teórico no solo delimitó con mayor rigor el problema investigado, sino que justificó la ampliación y adaptación del modelo tradicional al contexto de la gestión pública local.

Respecto al segundo objetivo específico, referido al análisis de la composición, sostenibilidad y comportamiento de las fuentes de ingresos municipales, se concluye que el diagnóstico financiero evidenció una estructura presupuestaria caracterizada por una dependencia significativa de transferencias intergubernamentales y limitaciones en la generación de ingresos propios, situación que restringe la autonomía fiscal y la capacidad de planificación estratégica de mediano y largo plazo. Aunque se observó estabilidad relativa en determinados rubros, se identificaron debilidades en la articulación entre la captación de ingresos, la priorización del gasto y los resultados alcanzados en la provisión de servicios públicos. En consecuencia, se confirma que el problema central no radica

únicamente en la magnitud de los recursos disponibles, sino en la forma en que estos son asignados, gestionados, monitoreados y evaluados en función de objetivos estratégicos y metas de impacto social.

En correspondencia con el tercer objetivo específico, orientado a caracterizar la relación entre la calidad del gasto público y la cobertura, eficiencia y percepción ciudadana de los servicios, los resultados empíricos obtenidos a partir del diagnóstico institucional, el análisis presupuestario y la evaluación de la percepción ciudadana evidenciaron brechas significativas entre la planificación presupuestaria y los resultados efectivamente alcanzados. Se identificaron debilidades en los procesos de seguimiento, control del desempeño y retroalimentación institucional, lo cual incide directamente en la percepción ciudadana sobre la calidad, oportunidad y suficiencia de los servicios municipales. Estos hallazgos confirman que la ineficiencia diagnosticada se asocia a desalineaciones estructurales y procedimentales que limitan la efectividad del gasto público y afectan la legitimidad institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui.

En atención al cuarto objetivo específico, consistente en diseñar un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero, se concluye que la propuesta elaborada constituye un aporte estructural e innovador para el fortalecimiento de la gestión pública local. El modelo integra herramientas de planificación estratégica, presupuestación basada en resultados, control financiero, indicadores clave de desempeño (KPIs) y mecanismos de transparencia, articulados bajo un enfoque sistémico que adapta la lógica de las 8 “S” a la realidad institucional del cantón. La incorporación del componente de liderazgo responsable y ética pública fortalece la dimensión normativa del modelo, vinculándolo con principios de gobernanza, sostenibilidad y responsabilidad intergeneracional. En este sentido, la propuesta responde de manera directa y coherente a la pregunta de investigación, al ofrecer una arquitectura organizacional orientada a optimizar la calidad del gasto y mejorar la provisión de servicios públicos.

Finalmente, en cuanto a la valoración y validación de la propuesta mediante juicio de expertos, se concluye que los resultados obtenidos evidencian un alto nivel de validez de

contenido, pertinencia y coherencia interna del modelo diseñado. El grado de concordancia alcanzado entre los especialistas confirma la solidez conceptual, consistencia metodológica y viabilidad práctica de la propuesta en el contexto institucional analizado. En esencia, la validación experta no solo respalda la factibilidad técnica del modelo, sino que fortalece su legitimidad académica y su potencial de aplicación como herramienta para enfrentar las deficiencias identificadas en la gestión del gasto público municipal.

En conjunto, las conclusiones alcanzadas confirman la hipótesis planteada y evidencian que el modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero propuesto puede contribuir de manera significativa al fortalecimiento de la eficiencia, transparencia y sostenibilidad en la provisión de servicios públicos en el período 2023–2025, constituyéndose en una alternativa viable para consolidar una gestión pública orientada a resultados y centrada en el bienestar ciudadano.

Recomendaciones

Desde la perspectiva metodológica, se recomienda que futuras investigaciones profundicen el enfoque mixto incorporado en este estudio mediante estrategias participativas, tales como la investigación–acción participativa (IAP), que permitan la co-construcción de diagnósticos y soluciones entre actores institucionales, técnicos y ciudadanía. Dado que los resultados evidenciaron brechas entre planificación, ejecución y percepción ciudadana, la inclusión de metodologías colaborativas contribuiría a fortalecer la legitimidad social de los modelos de gestión, mejorar la calidad del diagnóstico y promover una mayor apropiación institucional y comunitaria de las propuestas transformadoras.

Asimismo, se sugiere desarrollar estudios comparativos de casos múltiples entre Gobiernos Autónomos Descentralizados, tanto a nivel nacional como regional, con el propósito de contrastar niveles de eficiencia del gasto público, sostenibilidad financiera y desempeño en la provisión de servicios. Este tipo de análisis permitiría identificar patrones comunes, factores críticos de éxito y buenas prácticas replicables, así como validar y enriquecer el modelo de 8 “S” en diferentes contextos territoriales, fortaleciendo su generalización teórica y aplicabilidad práctica.

De manera complementaria, se recomienda incorporar herramientas de análisis multicriterio, técnicas de análisis predictivo, evaluaciones costo-beneficio y evaluaciones de impacto, con el fin de robustecer los procesos de priorización del gasto público y consolidar la toma de decisiones basada en evidencia. La implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) y sistemas de monitoreo longitudinal permitiría evaluar de manera continua la efectividad del modelo propuesto, asegurando la coherencia entre estrategia, estructura, sistemas y resultados, en concordancia con el enfoque sistémico que fundamenta la investigación.

En el ámbito académico, se recomienda fortalecer las líneas de investigación vinculadas a la eficiencia, calidad y optimización del gasto público en el nivel local, promoviendo estudios que integren dimensiones técnicas, administrativas, financieras y éticas de la

gestión pública. Asimismo, se sugiere que las instituciones de educación superior utilicen el modelo desarrollado como insumo para programas de formación de grado y posgrado, seminarios especializados y actividades de vinculación con la sociedad, contribuyendo a la formación de talento humano con competencias técnicas y compromiso ético para enfrentar los desafíos de la administración pública contemporánea.

En cuanto al ámbito institucional y práctico, se recomienda al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Rumiñahui fortalecer su autonomía fiscal mediante la diversificación de fuentes de financiamiento, el mejoramiento de la gestión tributaria y la optimización de la planificación financiera y presupuestaria. Ello permitirá reducir las brechas entre lo planificado y lo ejecutado, minimizar la acumulación de recursos no utilizados y mejorar la calidad del gasto público, tal como fue evidenciado en el diagnóstico del estado del problema.

Igualmente, se sugiere reorientar la estructura del gasto hacia sectores estratégicos de alto impacto social infraestructura básica, desarrollo económico local, gestión ambiental y fortalecimiento institucional asegurando que la inversión pública responda efectivamente a las necesidades territoriales y a las expectativas ciudadanas. Esta reorientación debe ir acompañada del fortalecimiento de los sistemas de control interno, auditoría y evaluación del desempeño, mediante la implementación de mecanismos integrados de seguimiento y retroalimentación que permitan corregir desviaciones, reducir ineficiencias y aumentar la transparencia.

De forma adicional, se recomienda modernizar los procesos administrativos, reducir la burocracia e incorporar herramientas tecnológicas de gestión que faciliten la automatización, trazabilidad y análisis de información para la toma de decisiones. El fortalecimiento de las capacidades técnicas del talento humano municipal resulta fundamental para consolidar una cultura organizacional orientada a resultados, eficiencia y mejora continua, en consonancia con el componente de liderazgo responsable (Stewardship) incorporado en el modelo de 8 “S”.

Finalmente, se recomienda implementar progresivamente el modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero propuesto, asegurando la integración de sistemas de

monitoreo, evaluación y mejora continua. La transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas deben consolidarse como ejes transversales de la gestión municipal, garantizando no solo eficiencia operativa, sino también legitimidad institucional y generación sostenible de valor público.

Bibliografía

- Afonso, A., & Fraga, G. B. (2024). Government spending efficiency in Latin America. *Empírica*, 51, 127–160. <https://doi.org/10.1007/s10663-023-09599-4>
- Aguilar, F., Aguirre, R., Morantes, H., & Espinoza, J. (2002). Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución pública venezolana. Fundacite Mérida. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33906904.pdf>
- Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131–142. <https://es.scribd.com/document/428324153/Aiken>
- Ariza, D., Ruidaiza, N., & Sánchez, N. (2021). Modelos de gestión en el sector público y su aplicación a gobiernos locales: Una revisión de sus obstáculos y fortalezas. Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/items/3f64469c-af98-4254-abed-ad5b638ca026>
- Ariza, L., y Ruiz, C. B. (2025). Inteligencia artificial en el sector público. Enfoques teóricos y propuestas para una gestión innovadora para América Latina. <https://revistas.udec.cl/index.php/gyap/article/view/22340>
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://bibliotecadigital.gestao.gov.br/bitstream/123456789/504/1/06%20Planificacion%20y%20indicadores_ILPES.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). Modernization of the State: Data and digital government (página web). <https://www.iadb.org/en/who-we-are/topics/modernization-state>
- Banco Mundial. (2020). Digital Government 2020 (Documento No. 105318-WP). <https://documents1.worldbank.org/curated/en/562371467117654718/pdf/105318-WP-PUBLIC-Digital-Government-2020.pdf>
- Burgwal, G. (1999). Planeación estratégica y operativa aplicada a los gobiernos locales: Manual de facilitación. Abya-yala. Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo.

https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=aby_a_yala

Carrión, F. (2019). Descentralización y gobiernos locales en América Latina. FLACSO Ecuador.

https://www.flacso.edu.ec/portal/modules/umPublicacion/pndata/files/docs/sfdes_carrion1.pdf

Cevallos, H. (2018). Los mecanismos de participación en la gestión participativa del desarrollo local a nivel municipal. Alternativas, 18(3).

<https://editorial.ucsg.edu.ec/alternativas/alternativas/article/view/151/pdf>

Chávez, M. (2025). Planificación estratégica prospectiva y participación ciudadana en la gestión de los gobiernos locales. Latam: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10086645>

Chiroque, S. (2024). Uso de tecnologías de información para mejorar la calidad de atención en municipalidades: Un estudio bibliométrico. Revista Científica de Sistemas e Informática.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9816570>

Cingolani, M. (1997). Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Local. Flacso. Oficina de Publicaciones del CBC Universidad de Buenos Aires y Universidad Católica de Córdoba. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/43199.pdf>

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). (2010). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.

<https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Registro Oficial Suplemento 306. 22 de octubre de 2010.

https://www.espol.edu.ec/sites/default/files/archivos_transparencia/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20PLANIFICACION%20Y%20FINANZAS%20PUBLICAS.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Gestión pública desarrollo sostenible en América Latina: Avances y desafíos en la planificación

estratégica y la participación ciudadana.

<https://comunidades.cepal.org/ilpes/sites/default/files/2023-12/APUNTES%20Nro%203%20-%20Red%20de%20Planificaci%C3%B3n%20VR27dic.pdf>

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.

https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Creswell, J. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed). SAGE Publications.

https://books.google.com.co/books?id=4uB76IC_pOOC&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika.

https://www.psychometricsociety.org/sites/main/files/file-attachments/cronbach_citation_classic_alpha.pdf?1582948431

Cubas, J. (2025). Contrataciones públicas y calidad de obras en los gobiernos municipales: Revisión sistemática. Noesis. Revista Electrónica de Investigación, 7(14).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10471288>

Erraez, E., Bustamante, T. y Espinoza, E. (2025). Administración de GADs Municipales en Ecuador: un enfoque en el desarrollo local. Revista Ciencia & Sociedad, 5(1), 110-126.

<https://cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/121>

Escobar, P. y Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Avances en Medición.

https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion

García, R y García M. (2010). Avances y Desafíos de la Gestión para Resultados en el Desarrollo de América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://biblat.unam.mx/hevila/Trimestrefiscal/2011/no98/4.pdf>

Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui. (2022). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) 2023-2025.

https://www.misionruminahui.gob.ec/wpfd_file/pdyot-2020-2025/

Guevara, J. (2025) La eficiencia del gasto público en el sector público: concepto y aplicación en servicios públicos. *Revista de Economía Crítica*.

<https://zenodo.org/records/12774005>

Guevara Castro, J. A., & Peñalver Higuera, M. J. (2025). Eficiencia del gasto en el sector público durante el periodo 2018–2022. *Revista InveCom*.

https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000202011

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=LzXuXXu78e0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Kaplan,+R.+S.,+y+Norton,+D.+P.++\(2004\).+Strategy+maps:+Converting+intangible+assets+into+tangible+outcomes.+Harvard+Business+School+Press.+&ots=Ui29RymQzl&sig=RuJMXmTCR0fYXAsbH49xBxPb_oQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=LzXuXXu78e0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Kaplan,+R.+S.,+y+Norton,+D.+P.++(2004).+Strategy+maps:+Converting+intangible+assets+into+tangible+outcomes.+Harvard+Business+School+Press.+&ots=Ui29RymQzl&sig=RuJMXmTCR0fYXAsbH49xBxPb_oQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Landis, J. R., y Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174.

<https://es.scribd.com/document/377941240/Artigo-Landis-e-Koch-1977-Intervalo-Kappa-the-Measurement-of-Observer-Agreement-Categorical-Data>

Ley de Modernización del Estado. (1993). Registro Oficial 349 de 31 de diciembre de 1993. Última modificación: 12 de septiembre de 2014.

https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo28.pdf

Ley Orgánica de Participación Ciudadana. (2010). Registro Oficial Suplemento 175 de 20 de abril de 2010.

https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org6.pdf

Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). Registro Oficial Suplemento 294 de 6 de octubre 2010.

<https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL). (2021). Informe de rendición de cuentas 2020 (Informe-IRC-MINTEL-2020)

https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/RENDICI%C3%93N-DE-CUENTAS-2020-EDITADO_compressed.pdf

Musgrave, R.A. (1959). *The theory of public finance: A study in public economy*. McGraw-Hill.

[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=XhCwCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR8&dq=Musgrave,+R.A.+\(1959\).+The+theory+of+public+finance:+A+study+in+public+economy.+McGraw-Hill.+&ots=UbQnGOlBBB&sig=fkpdOvorjDprPQnxYkr2kA6X8Cs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=XhCwCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR8&dq=Musgrave,+R.A.+(1959).+The+theory+of+public+finance:+A+study+in+public+economy.+McGraw-Hill.+&ots=UbQnGOlBBB&sig=fkpdOvorjDprPQnxYkr2kA6X8Cs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Ochoa, M., Jimber, J., Romero, J., y Vergara, A. (2024). Study of citizen satisfaction in rural versus urban areas in public services: Perspective of a multi-group analysis. *Social Indicators Research*, 171 (1), 87-110.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-023-03242-2>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2007). *Performance budgeting in OECD countries*. OECD Publishing.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2007/09/performance-budgeting-in-oecd-countries_g1gh8028/9789264034051-en.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2019). *Government at a glance 2019*. OECD Publishing.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2022). *Guidelines for citizen participation processes*.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/oecd-guidelines-for-citizen-participation-processes_63b34541/f765caf6-en.pdf

Pinilla, D., y Hernández, P. (2024). Governance and fiscal decentralization in Latin America: An empirical approach. *Economies*.

<https://www.mdpi.com/2227-7099/12/8/207>

Polit, D., y Beck, C. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's

being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29(5), 489–497.

<https://es.scribd.com/document/348596709/Polit-Beck-Owen-Cvi-2007>

Ramos, A., Peñafiel, J., Ángulo, D. (2025). Eficiencia y sostenibilidad en la gestión de recursos públicos: claves para el desarrollo económico en Ecuador. *Nexus Research Journal*, 4(1), 301-314.

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Ramos%2C+A.%2C+Pe%3%B1afiel+%2C+J.%2C+%3C%81ngulo%2C+D.+%282025%29.+Eficiencia+y+sostenibilidad+en+la+gesti%3%B3n+de+recursos+p%3%BABlicos%3A+claves+para+el+desarrollo+econ%3%B3mico+en+Ecuador.+Nexus+Research+Journal%2C+4%281%29%2C+301+314&btnG=

Redrobán Barreto, W.E. (2021). La gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados ecuatorianos como protagonistas en el proceso de descentralización. *Sociedad & Tecnología*.

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Redrob%3%A1n+Barreto%2C+W.E.+%282021.+La+gesti%3%B3n+de+los+Gobiernos+Aut%3%B3nomos+Descentralizados+ecuatorianos+como+protagonistas+en+el+proceso+de+descentralizaci%3%B3n.+Sociedad+%26+Tecnolog%3ADa.+&btnG=

Sampieri, H., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Educación.

<https://bibliotecadigital.uce.edu.ec/s/L-D/item/793#?c=&m=&s=&cv=>

Soriano M. S. (2021). La forma de gestión de los servicios públicos locales más eficiente. *Revista Andaluza de Administración Pública* (111), 69–101.

<https://ws168.juntadeandalucia.es/revistaselectronicas/raap/article/view/1310/1255>

Stiglitz, J. E. (2000). *Economics of the public sector* (3ra ed.). W.W. Norton & Company.

<https://desarrollomedellin.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/08/stiglitz-2000-tercera-edicion.pdf>

Tejedo, F. (2022). E-government mechanisms to enhance the participation of citizens and society: Exploratory analysis through the dimensión of municipalities. *Technology*

in Society.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X22001191?via%3DiHub>

Transparency International. (2023). Annual Report 2022. Transparency International.

<https://www.transparency.org/en/the-organisation/annual-reports>

Vásquez, Y. y Torres, M. (2024). Auditoría de gestión en el sector público: un enfoque estratégico para la mejora continua. Revista Arbitrada Interdisciplinada Koinonía.

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=V%C3%A1squez%2C+Y.+y+Torres%2C+M.+%282024%29.+Auditor%C3%ADa+de+gesti%C3%B3n+en+el+sector+p%C3%BAblico%3A+un+enfoque+estrat%C3%A9gico+para+la+mejora+continua.+Revista+Arbitrada+Interdisciplinada+Koinon%C3%ADa.&btnG=

Vélez Romero; X.A. (2023). La contribución de los modelos de gestión participativos en el desarrollo de los gobiernos municipales. ECA Sinergia.

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=V%C3%A9lez+Romero%3B+X.A.+%282023%29.+La+contribuci%C3%B3n+de+los+modelos+de+gesti%C3%B3n+participativos+en+el+desarrollo+de+los+gobiernos+municipales.+ECA+Sinergia.&btnG=

Waterman, R., Peters, T. y Phillips, J. (1980). Structure is not organization. Business Horizons.

<https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-0007681380900270/first-page-pdf>

ANEXOS:**ANEXO A: Encuesta para construir el modelo de gestión municipal**

Encuesta aplicada a expertos, funcionarios municipales y otros actores relevantes en gestión pública local

1. ¿A qué área de gestión pertenece?
 - Técnica (incluye planificación estratégica y territorial)
 - Administrativa
 - Financiera
 - Otra
2. ¿Cuántos años de experiencia profesional?
 - Menos de 1 año
 - 1 a 5 años
 - Más de 5 años

A partir del numeral 3 se aplicará la escala de Likert de acuerdo a la siguiente clasificación, con la finalidad de procesar la información:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

En el siguiente cuadro establezca la escala que corresponda según su criterio por cada ítem:

No.	Ítem	Escala de Likert
1	¿A qué área de gestión pertenece?	
2	¿Cuántos años de experiencia profesional?	
3	El modelo de gestión actual permite maximizar el uso de recursos financieros de manera eficiente.	
4	Las decisiones en el uso de recursos en la institución son tomadas en base a un análisis detallado de costos y beneficios.	
5	La institución cuenta con procedimientos claros para reducir el gasto innecesario.	
6	Se implementan regularmente auditorías o revisiones financieras para optimizar el uso de recursos públicos.	
7	El modelo de gestión facilita la priorización de proyectos que brindan mayor beneficio a la ciudadanía.	
8	En la institución se promueve la racionalización del gasto en todas las áreas y proyectos.	
9	Existe algún procedimiento para cubrir urgencias financieras en caso de una contingencia de alguna área.	
10	Existe un sistema de monitoreo que evalúa continuamente el cumplimiento de los objetivos financieros.	
11	Se aplican medidas correctivas de forma oportuna cuando se identifican incumplimiento en el gasto presupuestario planificado.	
12	La institución establece metas financieras y técnicas que se revisan periódicamente.	
14	Se toman medidas correctivas en caso de identificar desviaciones en el cumplimiento de la planificación estratégica.	
15	Existen procesos y procedimientos claros y definidos para la provisión de los servicios públicos que presta la institución.	
16	Existe una estrategia definida para garantizar la calidad y el mejoramiento de los servicios públicos que ofrece la institución.	
17	Los recursos financieros asignados a los servicios públicos son suficientes para garantizar la provisión de los mismos.	
18	Se implementan procesos de retroalimentación con los usuarios para mejorar la prestación de los servicios.	
19	El modelo de gestión incluye procesos de mejora continua en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía.	

ANEXO B: Instrumento para la validación de la encuesta

1. Instrumento para la validación de la encuesta aplicada a expertos, funcionarios municipales y otros actores relevantes en gestión pública local para la determinación del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero.

Título de la investigación: Optimización del Gasto en la Provisión de Servicios Públicos para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui 2023-2025.

Investigadora: Nasly Mizraim Zambrano Arias

nzambranoa @comunidad.uiix.edu.mx; znasly @hotmail.com

Programa doctoral: Economía y Finanzas

Universidad de Investigación e Innovación de México

Fecha: __/__/__

i. Instrucciones para el experto

El presente instrumento tiene como finalidad validar la encuesta a ser aplicada a expertos, funcionarios municipales y otros actores relevantes en gestión pública local para la determinación de un modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero propuesto para la optimización del gasto público en el cantón Rumiñahui.

Se solicita valorar el desarrollo de cada ítem en función de los criterios de relevancia, claridad, coherencia y pertinencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

1 = Bajo

2 = Medio

3 = Alto

Por favor, en el siguiente cuadro marque con un número su valoración; y, de ser necesario, incluya observaciones o sugerencias en el espacio correspondiente.

No.	Ítem	Claridad	Pertinencia	Coherencia	Relevancia
1	¿A qué área de gestión pertenece?				
2	¿Cuántos años de experiencia profesional?				
3	El modelo de gestión actual permite maximizar el uso de recursos financieros de manera eficiente.				
4	Las decisiones en el uso de recursos en la institución son tomadas en base a un análisis detallado de costos y beneficios.				
5	La institución cuenta con procedimientos claros para reducir el gasto innecesario.				
6	Se implementan regularmente auditorías o revisiones financieras para optimizar el uso de recursos públicos.				
7	El modelo de gestión facilita la priorización de proyectos que brindan mayor beneficio a la ciudadanía.				
8	En la institución se promueve la racionalización del gasto en todas las áreas y proyectos.				
9	Existe algún procedimiento para cubrir urgencias financieras en caso de una contingencia de alguna área.				
10	Existe un sistema de monitoreo que evalúa continuamente el cumplimiento de los objetivos financieros.				
11	Se aplican medidas correctivas de forma oportuna cuando se identifican incumplimiento en el gasto presupuestario planificado.				
12	La institución establece metas financieras y técnicas que se revisan periódicamente.				
14	Se toman medidas correctivas en caso de identificar desviaciones en el cumplimiento de la planificación estratégica.				
15	Existen procesos y procedimientos claros y definidos para la provisión de los servicios públicos que presta la institución.				
16	Existe una estrategia definida para garantizar la calidad y el mejoramiento de los servicios públicos que ofrece la institución.				
17	Los recursos financieros asignados a los servicios públicos son suficientes para garantizar la provisión de los mismos.				
18	Se implementan procesos de retroalimentación con los usuarios para mejorar la prestación de los servicios.				
19	El modelo de gestión incluye procesos de mejora continua en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía.				

ii. Observaciones generales

iii. Consentimiento informado

Yo, en calidad de experto/a, declaro que he revisado el presente instrumento con fines académicos, y autorizo el uso de mis valoraciones para fines de investigación, respetando la confidencialidad de la información proporcionada.

Firma del experto/a:

Nombres y apellidos

Título en

Cargo y años de experiencia

Institución

Correo electrónico

Fecha: / /

ANEXO C: Procesamiento de la encuesta para el modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero.

1. ¿A qué área de gestión pertenece?

Área	Cuenta número	Porcentaje
Técnica	100	34%
Administrativa	125	43%
Financiera	58	20%
Otra	8	3%
Suma	291	100%

2. ¿Cuántos años de experiencia profesional?

Experiencia profesional?	Cuenta de número	Porcentaje
1 a 5 años	44	15%
Más de 5 años	231	79%
Menos de 1 año	16	5%
Suma	291	100%

3. El modelo de gestión actual permite maximizar el uso de recursos financieros de manera eficiente.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	18	6%
2	52	18%
3	101	35%
4	89	31%
5	31	11%
Suma	291	100%

4. Las decisiones en el uso de recursos en la institución son tomadas en base a un análisis detallado de costos y beneficios.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	16	5%
2	59	20%
3	56	19%
4	115	40%
5	45	15%
Suma	291	100%

5. La institución cuenta con procedimientos claros para reducir el gasto innecesario.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
	número	
1	24	8%
2	70	24%
3	68	23%
4	100	34%
5	29	10%
Suma	291	100%

6. Se implementan regularmente auditorías o revisiones financieras para optimizar el uso de recursos públicos.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	9	3%
2	50	17%
3	88	30%
4	97	33%
5	47	16%
Suma	291	100%

7. El modelo de gestión facilita la priorización de proyectos que brindan mayor beneficio a la ciudadanía.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	23	8%
2	47	16%
3	71	24%
4	114	39%
5	36	12%
Suma	291	100%

8. En la institución se promueve la optimización del gasto en todas las áreas y proyectos

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	13	4%
2	61	21%
3	70	24%
4	116	40%
5	31	11%
Suma	291	100%

9. Existe algún procedimiento para cubrir urgencias financieras en caso de una contingencia de alguna área.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	32	11%
2	58	20%
3	84	29%
4	92	32%
5	25	9%
Suma	291	100%

10. Existe un sistema de monitoreo que evalúa continuamente el cumplimiento de los objetivos financieros.

Escala de Likert	Cuenta de	Porcentaje
1	14	5%
2	45	15%
3	88	30%
4	108	37%
5	36	12%
Suma	291	100%

11. Se aplican medidas correctivas de forma oportuna cuando se identifican incumplimiento en el gasto presupuestario planificado.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	18	6%
2	41	14%
3	101	35%
4	99	34%
5	32	11%
Suma	291	100%

12. La institución establece metas financieras y técnicas que se revisan periódicamente

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	12	4%
2	31	11%
3	71	24%
4	141	49%
5	36	12%
Suma	291	100%

13. Se implementan medidas correctivas inmediatas si se identifica incumplimiento en el Plan Anual de Contrataciones – PAC.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	11	4%
2	55	19%
3	79	27%
4	104	36%
5	42	14%
Suma	291	100%

14. Se toman medidas correctivas en caso de identificar desviaciones en el cumplimiento de la planificación estratégica.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	16	5%
2	46	16%
3	71	24%
4	121	42%
5	37	13%
Suma	291	100%

15. Existen procesos y procedimientos claros y definidos para la provisión de los servicios públicos que presta la institución.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	13	4%
2	41	14%
3	73	25%
4	136	47%
5	28	10%
Suma	291	100%

16. Existe una estrategia definida para garantizar la calidad y el mejoramiento de los servicios públicos que ofrece la institución.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	14	5%
2	48	16%
3	84	29%
4	122	42%
5	23	8%
Suma	291	100%

17. Los recursos financieros asignados a los servicios públicos son suficientes para garantizar la provisión de los mismos.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	25	9%
2	84	29%
3	72	25%
4	96	33%
5	14	5%
Suma	291	100%

18. Se implementan procesos de retroalimentación con los usuarios para mejorar la prestación de los servicios.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	20	7%
2	66	23%
3	73	25%
4	110	38%
5	22	8%
Suma	291	100%

19. El modelo de gestión incluye procesos de mejora continua en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía.

Escala de Likert	Cuenta de número	Porcentaje
1	25	9%
2	55	19%
3	74	25%
4	102	35%
5	35	12%
Suma	291	100%

ANEXO D: Cálculo del Alfa de Cronbach

No.	ITEMS																			Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	Financiera	5 años +	5	4	4	3	4	2	3	3	5	1	5	4	1	3	2	1	1	51
2	Administrativa	5 años +	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	64
3	Financiera	5 años +	3	3	1	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
4	Financiera	5 años +	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	64
5	Técnica	1 a 5 años	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	67
6	Técnica	5 años +	3	2	3	4	4	2	1	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	49
7	Técnica	5 años +	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
8	Financiera	1 a 5 años	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	62
9	Financiera	5 años +	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	35
10	Financiera	5 años +	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	64
11	Financiera	5 años +	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
12	Administrativa	5 años +	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	56
13	Administrativa	5 años +	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	63
14	Administrativa	5 años +	3	2	4	5	2	4	2	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	65
15	Administrativa	5 años +	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
16	Financiera	5 años +	4	3	4	4	4	2	2	3	3	2	2	4	2	2	2	4	4	51
17	Técnica	5 años +	3	2	2	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4	3	2	2	2	50
18	Administrativa	5 años +	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	64

19	Administrativa	5 años +	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	2	4	5	77
20	Administrativa	5 años +	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	37
21	Técnica	5 años +	5	5	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	2	4	4	67
22	Técnica	1 a 5 años	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	71
23	Técnica	5 años +	3	4	2	4	4	4	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	48
24	Administrativa	1 a 5 años	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
25	Administrativa	(-) 5 años	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
26	Financiera	5 años +	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
27	Financiera	1 a 5 años	3	2	2	4	2	4	4	3	2	4	2	2	4	2	4	2	2	48
28	Financiera	1 a 5 años	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
29	Financiera	5 años +	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
30	Técnica	5 años +	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
Varianza			0,92	1,32	1,11	0,77	0,85	0,98	1,10	0,86	0,76	1,05	1,17	0,86	1,08	0,89	0,87	1,06	1,11	
Sumatoria de varianza				16,74																
varianza de la suma de los ítems				174,2																

Fuente: Elaboración propia

ANEXO E: Instrumento para la validación del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero por juicio de expertos.

Título de la investigación: Optimización del Gasto en la Provisión de Servicios Públicos para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui 2023-2025.

Investigadora: Nasly Mizraim Zambrano Arias

nzambranoa @comunidad.uiix.edu.mx; znasly @hotmail.com

Programa doctoral: Economía y Finanzas

Universidad de Investigación e Innovación de México

Fecha: __/__/__

i. Instrucciones para el experto

El presente instrumento tiene como finalidad validar, a través del juicio de expertos, el modelo de gestión municipal propuesto para la optimización del gasto público en el cantón Rumiñahui.

Se solicita valorar el desarrollo de cada componente técnico, administrativo y financiero en función de los criterios de relevancia, claridad, coherencia y pertinencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

1 = No adecuado

2 = Poco adecuado

3 = Adecuado con observaciones

4 = Muy adecuado

Por favor, en el siguiente cuadro marque con un número su valoración; y, de ser necesario, incluya observaciones o sugerencias en el espacio correspondiente.

No.	Ítem	Relevancia	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Comentarios del experto
1	¿A qué área de gestión pertenece?					
2	¿Cuántos años de experiencia profesional?					
3	El modelo de gestión actual permite maximizar el uso de recursos financieros de manera eficiente.					
4	Las decisiones en el uso de recursos en la institución son tomadas en base a un análisis detallado de costos y beneficios.					
5	La institución cuenta con procedimientos claros para reducir el gasto innecesario.					
6	Se implementan regularmente auditorías o revisiones financieras para optimizar el uso de recursos públicos.					
7	El modelo de gestión facilita la priorización de proyectos que brindan mayor beneficio a la ciudadanía.					
8	En la institución se promueve la racionalización del gasto en todas las áreas y proyectos.					
9	Existe algún procedimiento para cubrir urgencias financieras en caso de una contingencia de alguna área.					
10	Existe un sistema de monitoreo que evalúa continuamente el cumplimiento de los objetivos financieros.					
11	Se aplican medidas correctivas de forma oportuna cuando se identifican incumplimiento en el gasto presupuestario planificado.					
12	La institución establece metas financieras y técnicas que se revisan periódicamente.					
14	Se toman medidas correctivas en caso de identificar desviaciones en el cumplimiento de la planificación estratégica.					
15	Existen procesos y procedimientos claros y definidos para la provisión de los servicios públicos que presta la institución.					
16	Existe una estrategia definida para garantizar la calidad y el mejoramiento de los servicios públicos que ofrece la institución.					
17	Los recursos financieros asignados a los servicios públicos son suficientes para garantizar la provisión de los mismos.					
18	Se implementan procesos de retroalimentación con los usuarios para mejorar la prestación de los servicios.					
19	El modelo de gestión incluye procesos de mejora continua en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía.					

ii.Observaciones generales

iii.Consentimiento informado

Yo, en calidad de experto/a, declaro que he revisado el presente instrumento con fines académicos, y autorizo el uso de mis valoraciones para fines de investigación, respetando la confidencialidad de la información proporcionada.

Firma del experto/a:

Nombres y apellidos

PhD en

Cargo y años de experiencia

Institución

Correo electrónico

Fecha: / /

ANEXO F: Validación del modelo de gestión municipal por juicio de expertos.

EXPERTO 1: PhD César Augusto Tamayo Herrera

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Modelo de Gestión Municipal Técnico, Administrativo y Financiero para la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui

Título de la investigación: Optimización del Gasto en la Provisión de Servicios Públicos para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui 2023-2025.

Investigadora: Nasly Mizraim Zambrano Arias
nzambranoa @comunidad.uiix.edu.ec; znasly @hotmail.com
Programa doctoral: Economía y Finanzas
Universidad de Investigación e Innovación de México
Fecha: 12/11/2025

1. Instrucciones para el experto

El presente instrumento tiene como finalidad validar, a través del juicio de expertos, el modelo de gestión municipal propuesto para la optimización del gasto público en el cantón Rumiñahui.

Se solicita valorar el desarrollo de cada componente técnico, administrativo y financiero en función de los criterios de relevancia, claridad, coherencia y pertinencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

- 1 = No adecuado
- 2 = Poco adecuado
- 3 = Adecuado con observaciones
- 4 = Muy adecuado

Por favor, marque con un número su valoración; y, de ser necesario, incluya observaciones o sugerencias en el espacio correspondiente.

2. Tabla de valoración del Modelo de Gestión Municipal Técnico, Administrativo y Financiero para la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui

	Ítems	Relevancia	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Comentarios del experto
1	Instrumento adaptado para aplicarse en el Modelo de Gestión Municipal (Mckinsey 8S)	4	4	4	4	Adecuado, aplicable y pertinente
2	Identificación de factores blandos y duros del modelo de gestión	4	4	4	4	Adecuado, claro y pertinente
3	Identificación de ejes estratégicos y líneas de acción para el modelo de gestión	4	4	4	4	Adecuado, claro y pertinente
4	Identificación de factores duros y blandos según aspectos técnico, administrativo y financiero	4	4	4	4	Adecuado, claro y pertinente
5	Identificación de elementos clave del éxito por componentes	4	4	4	4	Adecuado, claro y pertinente
6	Establecimiento de metas y KPIs del componente técnico	4	4	4	4	Pertinente y aplicable
7	Establecimiento de metas y KPIs del componente administrativo	4	4	4	4	Pertinente y aplicable
8	Establecimiento de metas y KPIs del componente financiero	4	4	4	4	Pertinente y aplicable
9	Identificación de factores blandos transversales del modelo de gestión municipal (elementos clave)	4	4	4	4	Adecuado, claro y pertinente
10	Establecimiento de KPIs de los factores blandos del modelo de gestión municipal	4	4	4	4	Pertinente y aplicable
11	Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación con sistemas de alertas	4	4	4	4	Adecuado, claro y pertinente
12	Concepción y aplicación del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero para el GAD del cantón Rumiñahui	4	4	4	4	Adecuado, claro y pertinente

3. Observaciones generales

El modelo de gestión integral para el GAD de Rumiñahui está orientado a la optimización del gasto público y la mejora en la provisión de servicios públicos. Luego de un análisis de la propuesta se destacan algunos aspectos clave, fortalezas y consideraciones del enfoque propuesto:

1. **Enfoque Metodológico Mixto:** El uso de metodologías combinadas cualitativas y cuantitativas—como encuestas a expertos, análisis presupuestarios, entrevistas y percepción ciudadana—permite una visión integral que favorece decisiones basadas en evidencia. Además, el empleo de indicadores clave de desempeño (KPIs) y sistemas de alertas con umbrales de cumplimiento facilitan el monitoreo continuo, la identificación de riesgos y la toma de decisiones oportuna.

Fortalezas:

- Permite un análisis profundo desde diferentes perspectivas.
- Favorece la adaptación del modelo a contextos dinámicos y complejos.
- Promueve la transparencia y la participación activa de los actores sociales.

Consideraciones:

- La dependencia de datos precisos y actualizados; en contextos con recursos limitados y la calidad de los datos puede ser un desafío.
- La implementación efectiva requiere capacitación y sensibilización del personal involucrado, aspectos que deben ser considerados en etapas futuras.

2. **Integración del Modelo 8S y principios éticos:** El enfoque incorpora principios del modelo 8S, resaltando la gestión ético-responsable mediante el elemento de Stewardship, fortaleciendo la legitimidad institucional y promoviendo la cultura de evaluación continua.

Fortalezas:

- Alinea los principios éticos con la estrategia de gestión pública.
- Promueve una visión holística que abarca aspectos humanos, técnicos y ciudadanos.

Consideración:

- La trascendencia de estos principios requiere un compromiso institucional sostenido y una cultura organizacional adecuada, que puede presentar desafíos en su consolidación a corto plazo.

3. **Enfoque en la gestión por resultados y sostenibilidad:** El sistema propuesto prioriza la medición del avance en los objetivos estratégicos, identificando riesgos y facilitando decisiones correctivas, promoviendo eficiencia y sostenibilidad fiscal. Además, pone énfasis en responder a las demandas ciudadanas por transparencia y calidad en los servicios.

Fortalezas:

- Impulsa la transformación hacia una administración centrada en resultados y en la satisfacción de la ciudadanía.
- La correcta implementación genera un impacto positivo en la confianza pública y en la sostenibilidad financiera.

Consideración:

- La correcta operacionalización de estos sistemas requiere una organización madura y procesos claros que, en contextos con poca experiencia en gestión basada en resultados, pueden enfrentarse a resistencia o dificultades.

4. **Potencial de replicabilidad y contribución académica:** Se destaca que este enfoque metodológico innovador puede ser aplicada en otros municipios con condiciones similares, contribuyendo a la formación de modelos que fomenten la eficiencia en la administración pública.

Fortalezas:

- La propuesta es altamente replicable, promoviendo buenas prácticas en gestión pública.
- Impulsa el desarrollo de indicadores y herramientas de medición para la evaluación del desempeño.

Consideración:

- La adaptación a diferentes contextos requiere análisis específicos para cada realidad local, considerando las particularidades socioeconómicas y político-administrativas.

5. **Limitaciones y retos:**

- La puesta en marcha del modelo demanda inversión en capacitación, actualización tecnológica y fortalecimiento institucional.
- La evaluación de su impacto en la calidad de vida aún requiere estudios longitudinales y seguimiento a largo plazo.

En conclusión, la propuesta presenta un marco técnico sólido, fundamentado en principios de gestión moderna, transparencia y participación ciudadana, respaldada por metodologías

innovadoras y validadas. La atención a la capacitación, cultura organizacional y evaluación constante serán claves para su éxito y sostenibilidad futura en el contexto de la gestión pública local.

4. Consentimiento informado

Yo, César Augusto Tamayo Herrera, Ph.D., en calidad de experto/a, declaro que he revisado el presente instrumento con fines académicos, y autorizo el uso de mis valoraciones para fines de investigación, respetando la confidencialidad de la información proporcionada.



Firma del experto/a:

Nombres y apellidos: César Augusto Tamayo Herrera

Ph.D., en Desarrollo Económico e Innovación por la Universidad de Santiago de Compostela-España

Cargo y años de experiencia: Docente universitario: 20 años; Jefe de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación Militar: 10 años

<https://orcid.org/0000-0003-1796-6912>

Institución: Universidad de Las Américas; Universidad del Pacífico; Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE; Ejército ecuatoriano

Correo electrónico: tamayoherrera47@gmail.com ; catamayoh@ejercito.mil.ec

Fecha: 12/11/2025

EXPERTO 2: PhD Dani Iván Zambrano Vera**INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

Modelo de Gestión Municipal Técnico, Administrativo y Financiero para la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui

Título de la investigación: Optimización del Gasto en la Provisión de Servicios Públicos para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui 2023-2025.

Investigadora: Nasly Mizraim Zambrano Arias
 nzambranoa @comunidad.uiix.edu.ec; znasly @hotmail.com
 Programa doctoral: Economía y Finanzas
 Universidad de Investigación e Innovación de México
 Fecha: 16/11/2025

1. Instrucciones para el experto

El presente instrumento tiene como finalidad validar, a través del juicio de expertos, el modelo de gestión municipal propuesto para la optimización del gasto público en el cantón Rumiñahui.

Se solicita valorar el desarrollo de cada componente técnico, administrativo y financiero en función de los criterios de relevancia, claridad, coherencia y pertinencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

- 1 = No adecuado
- 2 = Poco adecuado
- 3 = Adecuado con observaciones
- 4 = Muy adecuado

Por favor, marque con un número su valoración; y, de ser necesario, incluya observaciones o sugerencias en el espacio correspondiente.

2. Tabla de valoración del Modelo de Gestión Municipal Técnico, Administrativo y Financiero para la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui

	Ítems	Relevancia	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Comentarios del experto
1	Instrumento adaptado para aplicarse en el Modelo de Gestión Municipal (Mckinsey 8S)	4	4	4	4	
2	Identificación de factores blandos y duros del modelo de gestión	4	4	4	4	
3	Identificación de ejes estratégicos y líneas de acción para el modelo de gestión	4	4	4	4	
4	Identificación de factores duros y blandos según aspectos técnico, administrativo y financiero	4	4	4	4	
5	Identificación de elementos clave del éxito por componentes	4	4	4	4	
6	Establecimiento de metas y KPIs del componente técnico	4	4	4	4	
7	Establecimiento de metas y KPIs del componente administrativo	4	4	4	4	
8	Establecimiento de metas y KPIs del componente financiero	4	4	4	4	
9	Identificación de factores blandos transversales del modelo de gestión municipal (elementos clave)	4	4	4	4	
10	Establecimiento de KPIs de los factores blandos del modelo de gestión municipal	4	4	4	4	
11	Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación con sistemas de alertas	4	4	4	4	
12	Concepción y aplicación del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero para el GAD del cantón Rumiñahui	4	4	4	4	

3. Observaciones generales

El tratamiento de los datos y la información, levantados mediante mecanismos de índole cualitativa y cuantitativa, deben presentar una mejor alternativa de tratamiento, a fin de que, sean depurados, evitando la presencia de heterocedasticidad y/o correlaciones duplicadas.

4. Consentimiento informado

Yo, Danny Iván Zambrano Vera, en calidad de experto/a, declaro que he revisado el presente instrumento con fines académicos, y autorizo el uso de mis valoraciones para fines de investigación, respetando la confidencialidad de la información proporcionada.



Firma del experto/a:

Nombres y apellidos: **Danny Iván Zambrano Vera**

Ph.D en: **Economía y Empresa**

Cargo y años de experiencia: **Docente Titular Principal / 20 años en la educación superior**

Institución: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Correo electrónico: **dizambrano@espe.edu.ec**

Fecha: **16 / 11 / 2025**

EXPERTO 3: PhD Darío Roberto Bolaños Guerrón**INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

Modelo de Gestión Municipal Técnico, Administrativo y Financiero para la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui

Título de la investigación: Optimización del Gasto en la Provisión de Servicios Públicos para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui 2023-2025.

Investigadora: Nasly Mizraim Zambrano Arias
nzambranoa @comunidad.uiix.edu.ec; znasly @hotmail.com
Programa doctoral: Economía y Finanzas
Universidad de Investigación e Innovación de México
Fecha: 19/11/2025

1. Instrucciones para el experto

El presente instrumento tiene como finalidad validar, a través del juicio de expertos, el modelo de gestión municipal propuesto para la optimización del gasto público en el cantón Rumiñahui.

Se solicita valorar el desarrollo de cada componente técnico, administrativo y financiero en función de los criterios de relevancia, claridad, coherencia y pertinencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

- 1 = No adecuado
- 2 = Poco adecuado
- 3 = Adecuado con observaciones
- 4 = Muy adecuado

Por favor, marque con un número su valoración; y, de ser necesario, incluya observaciones o sugerencias en el espacio correspondiente.

2. Tabla de valoración del Modelo de Gestión Municipal Técnico, Administrativo y Financiero para la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui

	Ítems	Relevancia	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Comentarios del experto
1	Instrumento adaptado para aplicarse en el Modelo de Gestión Municipal (McKinsey 8S)	4	3	4	4	
2	Identificación de factores blandos y duros del modelo de gestión	3	4	4	4	
3	Identificación de ejes estratégicos y líneas de acción para el modelo de gestión	4	3	4	4	
4	Identificación de factores duros y blandos según aspectos técnico, administrativo y financiero	3	4	4	4	
5	Identificación de elementos clave del éxito por componentes	4	3	4	4	
6	Establecimiento de metas y KPIs del componente técnico	3	4	4	4	
7	Establecimiento de metas y KPIs del componente administrativo	4	3	4	4	
8	Establecimiento de metas y KPIs del componente financiero	4	3	4	4	
9	Identificación de factores blandos transversales del modelo de gestión municipal (elementos clave)	3	4	4	4	
10	Establecimiento de KPIs de los factores blandos del modelo de gestión municipal	3	4	4	4	
11	Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación con sistemas de alertas	3	4	4	4	
12	Concepción y aplicación del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero para el GAD del cantón Rumiñahui	4	3	4	4	

3. Observaciones generales

Es una investigación necesaria para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Rumiñahui, sin embargo, se recomienda que el modelo y variables sean contextualizadas más específicas al territorio. Ese marco debe permitir que los resultados de la investigación, puedan ser aplicables a otros GADS en futuros proyectos.

4. Consentimiento informado

Yo, Ing. Darío Roberto Bolaños Guerrón, Ph.D. en calidad de experto/a, declaro que he revisado el presente instrumento con fines académicos, y autorizo el uso de mis valoraciones para fines de investigación, respetando la confidencialidad de la información proporcionada.



Firma del experto/a:

Nombres y apellidos: Darío Roberto Bolaños Guerrón

PhD en Medio Ambiente y Recursos Naturales

Cargo y años de experiencia: Docente Titular del Departamento de Ciencias de la Tierra y la Construcción, 11 años de Experiencia Docente y en Investigación.

Director del Centro de Nanociencia y Nanotecnología

Institución: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Correo electrónico: drbolanos@espe.edu.ec

Fecha: 19/11/2025

EXPERTO 4: PhD Geovany Herrera Enríquez**INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

Modelo de Gestión Municipal Técnico, Administrativo y Financiero para la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui

Título de la investigación: Optimización del Gasto en la Provisión de Servicios Públicos para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui 2023-2025.

Investigadora: Nasly Mizraim Zambrano Arias
nzambranoa @comunidad.uiix.edu.ec; znasly @hotmail.com
Programa doctoral: Economía y Finanzas
Universidad de Investigación e Innovación de México
Fecha: 16/11/2025

1. Instrucciones para el experto

El presente instrumento tiene como finalidad validar, a través del juicio de expertos, el modelo de gestión municipal propuesto para la optimización del gasto público en el cantón Rumiñahui.

Se solicita valorar el desarrollo de cada componente técnico, administrativo y financiero en función de los criterios de relevancia, claridad, coherencia y pertinencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

- 1 = No adecuado
- 2 = Poco adecuado
- 3 = Adecuado con observaciones
- 4 = Muy adecuado

Por favor, marque con un número su valoración; y, de ser necesario, incluya observaciones o sugerencias en el espacio correspondiente.

2. Tabla de valoración del Modelo de Gestión Municipal Técnico, Administrativo y Financiero para la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui

	Ítems	Relevancia	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Comentarios del experto ³
1	Instrumento adaptado para aplicarse en el Modelo de Gestión Municipal (Mckinsey 8S)	4	3	3	4	La adaptación conceptual es sólida, pero falta explicitar cómo cada “S” dialoga con la realidad institucional del GADMUR. Se sugiere justificar la elección del modelo con mayor profundidad.
2	Identificación de factores blandos y duros del modelo de gestión	4	3	3	4	El desglose de factores es adecuado, sin embargo algunos elementos blandos parecen repetirse o solaparse con variables administrativas. Se recomienda reorganizar para evitar redundancias.
3	Identificación de ejes estratégicos y líneas de acción para el modelo de gestión	4	4	3	4	La identificación es clara, pertinente y contextual. Requiere mejorar la secuencia lógica entre problema eje, línea de acción, KPI.
4	Identificación de factores duros y blandos según aspectos técnico, administrativo y financiero	4	3	3	4	Correcta clasificación general, pero no se evidencia plenamente la transversalización entre áreas. Se sugiere una matriz de interrelación.
5	Identificación de elementos clave del éxito por componentes	4	3	3	4	Bien formulados; necesitan una justificación más explícita desde la literatura o benchmarking municipal.
6	Establecimiento de metas y KPIs del componente técnico	4	3	3	4	KPIs adecuados aunque algunos carecen de claridad en fórmulas e indicadores de verificación. Se recomienda diferenciarlos entre de resultado y de proceso.
7	Establecimiento de metas y KPIs del componente administrativo	4	3	3	4	Los indicadores son pertinentes, pero requieren mayor especificación de líneas base y rangos de cumplimiento.

+

8	Establecimiento de metas y KPIs del componente financiero	4	3	4	4	Bien planteados. Sin embargo, algunos KPIs no incluyen una unidad de medida clara. Incorporar estándares internacionales de gestión financiera municipal.
9	Identificación de factores blandos transversales del modelo de gestión municipal (elementos clave)	4	3	3	4	Identificación acertada; faltan mecanismos de medición y operacionalización.
10	Establecimiento de KPIs de los factores blandos del modelo de gestión municipal	3	3	3	3	Los indicadores de cultura organizacional y valores compartidos están presentes, pero requieren mayor especificidad y validez técnica.
11	Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación con sistemas de alertas	4	4	4	4	Muy bien estructurado. El sistema de alertas es un aporte metodológico destacado. Se sugiere incluir niveles semaforizados.
12	Concepción y aplicación del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero para el GAD del cantón Rumiñahui	4	4	3	4	El modelo es sólido y pertinente; sin embargo, la aplicación práctica requiere una ruta más clara de implementación progresiva y validación institucional.

3. Observaciones generales

Al revisar integralmente la tesis y el modelo de gestión municipal propuesto, se evidencia un trabajo de alto valor académico y aplicado, que aborda con profundidad la problemática de la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui. El documento presenta un marco teórico amplio y actualizado, sustentado en literatura relevante tanto del ámbito internacional como regional, lo cual constituye uno de los principales aportes de esta investigación. Asimismo, la estructura metodológica es sólida y coherente con un estudio doctoral que busca construir un modelo integral de gestión técnica, administrativa y financiera.

No obstante, y en aras de fortalecer aún más el rigor académico requerido en una tesis doctoral, es necesario señalar diversos aspectos susceptibles de mejora. En primer lugar, si bien el marco teórico es extenso y documentado, en varias secciones no se evidencia un diálogo analítico suficientemente profundo entre las teorías presentadas y su aplicabilidad directa al contexto del cantón Rumiñahui. Se recomienda profundizar el análisis crítico que permita demostrar cómo cada enfoque teórico, modelo o referencia empírica influyó específicamente en la construcción del modelo propuesto. Esto permitirá diferenciar claramente la contribución original de la tesis frente a estudios previos.

En cuanto al enfoque metodológico, aunque la investigación se declara como un estudio mixto, la integración entre los datos cuantitativos y cualitativos podría ser más explícita. En particular, se observa que la descripción de la selección de expertos, la validación del instrumento y los criterios de análisis podrían desarrollarse con mayor precisión técnica. La ausencia de una explicación detallada de cómo se integraron los resultados empíricos para retroalimentar la propuesta limita parcialmente la solidez metodológica. Sería conveniente explicitar con mayor claridad el proceso mediante el cual los hallazgos del diagnóstico, las percepciones ciudadanas y la opinión de expertos convergieron para construir las dimensiones del modelo.

Respecto a la propuesta en sí, la adaptación del modelo McKinsey 8S constituye un aporte significativo y pertinente para el ámbito de la gestión pública municipal. Sin embargo, aún falta demostrar más explícitamente la justificación metodológica que permite sostener su transferencia y adaptación al contexto específico del GADMUR. La tesis presenta adecuadamente los factores blandos y duros; no obstante, algunos de estos elementos podrían reorganizarse para evitar redundancias y clarificar mejor su función dentro del modelo. Asimismo, la transversalización entre los componentes técnico, administrativo y financiero podría representarse mediante matrices o diagramas que resalten la interdependencia entre estos, facilitando así la comprensión del lector.

En relación con los indicadores de desempeño (KPIs), la investigación realiza un notable esfuerzo por construir un sistema integral de seguimiento y evaluación. Sin embargo, algunos indicadores requieren una mayor precisión en cuanto a su formulación técnica. En varios casos se presentan metas sin línea base, sin unidad de medida definida o sin una fórmula metodológicamente clara para su cálculo. Se recomienda aplicar rigurosamente los criterios SMART para fortalecer la consistencia de los indicadores, diferenciando con claridad los indicadores de proceso, resultado e impacto. Una consolidación final en un único cuadro comparativo permitiría una visualización más ordenada del sistema de evaluación.

Otro elemento positivo es el sistema de monitoreo y alertas propuesto, el cual constituye una herramienta útil para la gestión municipal. A pesar de ello, sería conveniente profundizar su funcionamiento operativo, incorporando niveles semaforizados, periodicidad de evaluación y mecanismos de retroalimentación institucional. Esto permitiría aumentar la aplicabilidad real del modelo en un entorno municipal.

Desde una perspectiva de redacción y estilo, se observan algunos párrafos excesivamente extensos y la reiteración de ciertas ideas en distintas secciones del documento. Revisar estos aspectos contribuiría a una mayor fluidez lectora y a una organización argumentativa más depurada. A nivel científico, la tesis alcanzaría un mayor grado de originalidad si se destaca con mayor precisión cuál es el aporte innovador del modelo, qué vacío en la literatura pretende cubrir y por qué constituye una contribución relevante dentro del campo de la gestión pública municipal.

4. Consentimiento informado

Yo, Giovanni Patricio Herrera Enríquez en calidad de experto/a, declaro que he revisado el presente instrumento con fines académicos, y autorizo el uso de mis valoraciones para fines de investigación, respetando la confidencialidad de la información proporcionada.



Giovanni Herrera Enríquez, Ph.D

Profesor Titular Principal

19 años en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE

gpherrera@espe.edu.ec

18/11/2025

EXPERTO 5: PhD Sergio Alberto Castillo Páez**INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS****Modelo de Gestión Municipal Técnico, Administrativo y Financiero para la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui**

Título de la investigación: Optimización del Gasto en la Provisión de Servicios Públicos para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui 2023-2025.

Investigadora: Nasly Mizraim Zambrano Arias
nzambranoa @comunidad.uiix.edu.ec; znasly @hotmail.com
Programa doctoral: Economía y Finanzas
Universidad de Investigación e Innovación de México
Fecha: 18/11/2025

1. Instrucciones para el experto

El presente instrumento tiene como finalidad validar, a través del juicio de expertos, el modelo de gestión municipal propuesto para la optimización del gasto público en el cantón Rumiñahui.

Se solicita valorar el desarrollo de cada componente técnico, administrativo y financiero en función de los criterios de relevancia, claridad, coherencia y pertinencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

- 1 = No adecuado
- 2 = Poco adecuado
- 3 = Adecuado con observaciones
- 4 = Muy adecuado

Por favor, marque con un número su valoración; y, de ser necesario, incluya observaciones o sugerencias en el espacio correspondiente.

2. Tabla de valoración del Modelo de Gestión Municipal Técnico, Administrativo y Financiero para la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui

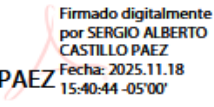
	Ítems	Relevancia	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Comentarios del experto
1	Instrumento adaptado para aplicarse en el Modelo de Gestión Municipal (Mckinsey 8S)	4	4	4	4	
2	Identificación de factores blandos y duros del modelo de gestión	4	4	4	4	
3	Identificación de ejes estratégicos y líneas de acción para el modelo de gestión	3	3	4	4	
4	Identificación de factores duros y blandos según aspectos técnico, administrativo y financiero	3	3	4	4	
5	Identificación de elementos clave del éxito por componentes	3	3	4	4	
6	Establecimiento de metas y KPIs del componente técnico	4	4	4	4	
7	Establecimiento de metas y KPIs del componente administrativo	4	4	4	4	
8	Establecimiento de metas y KPIs del componente financiero	4	4	4	4	
9	Identificación de factores blandos transversales del modelo de gestión municipal (elementos clave)	3	3	4	4	
10	Establecimiento de KPIs de los factores blandos del modelo de gestión municipal	4	4	4	4	
11	Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación con sistemas de alertas	4	4	4	4	
12	Concepción y aplicación del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero para el GAD del cantón Rumiñahui	3	3	3	3	

3. Observaciones generales

El trabajo se considera adecuado, no obstante existen ligeras mejoras que se pueden aplicar en cuanto a forma del documento.

4. Consentimiento informado

Yo, Sergio Alberto Castillo Páez, en calidad de experto/a, declaro que he revisado el presente instrumento con fines académicos, y autorizo el uso de mis valoraciones para fines de investigación, respetando la confidencialidad de la información proporcionada.

Firma del experto/a: **SERGIO
ALBERTO
CASTILLO PAEZ**  Firmado digitalmente
por SERGIO ALBERTO
CASTILLO PAEZ
Fecha: 2025.11.18
15:40:44 -05'00'

Nombres y apellidos: Sergio Alberto Castillo Páez

PhD en Estadística e Investigación Operativa

Cargo y años de experiencia: Docente Titular Tiempo Completo, 19 años.

Institución: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Correo electrónico: sacastillo@espe.edu.ec

Fecha: 18/ 11 / 2025

EXPERTO 6: Mg. Franklin Cadena**INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

Modelo de Gestión Municipal Técnico, Administrativo y Financiero para la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui

Título de la investigación: Optimización del Gasto en la Provisión de Servicios Públicos para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui 2023-2025.

Investigadora: Nasly Mizraim Zambrano Arias
nzambranoa @comunidad.uiix.edu.ec; znasly @hotmail.com
Programa doctoral: Economía y Finanzas
Universidad de Investigación e Innovación de México
Fecha: 16/11/2025

1. Instrucciones para el experto

El presente instrumento tiene como finalidad validar, a través del juicio de expertos, el modelo de gestión municipal propuesto para la optimización del gasto público en el cantón Rumiñahui.

Se solicita valorar el desarrollo de cada componente técnico, administrativo y financiero en función de los criterios de relevancia, claridad, coherencia y pertinencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

- 1 = No adecuado
- 2 = Poco adecuado
- 3 = Adecuado con observaciones
- 4 = Muy adecuado

Por favor, marque con un número su valoración; y, de ser necesario, incluya observaciones o sugerencias en el espacio correspondiente.

2. Tabla de valoración del Modelo de Gestión Municipal Técnico, Administrativo y Financiero para la optimización del gasto público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui

	Ítems	Relevancia	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Comentarios del experto ²
1	Instrumento adaptado para aplicarse en el Modelo de Gestión Municipal (Mckinsey 8S)	4	4	4	4	
2	Identificación de factores blandos y duros del modelo de gestión	4	4	4	4	Se observa que los factores blandos y duros fueron identificados de acuerdo a la particularidad del GADMUR
3	Identificación de ejes estratégicos y líneas de acción para el modelo de gestión	4	4	4	4	En el caso de la implementación del modelo la variable identificada como 8S es fundamental para garantizar la participación ciudadana en la ejecución del presupuesto general y participativo
4	Identificación de factores duros y blandos según aspectos técnico, administrativo y financiero	4	4	4	4	
5	Identificación de elementos clave del éxito por componentes	4	4	4	4	La variable “Stewardship” es la que fortalece el modelo ya que implica un manejo responsable de recursos.
6	Establecimiento de metas y KPIs del componente técnico	4	4	4	4	
7	Establecimiento de metas y KPIs del componente administrativo	4	4	4	4	
8	Establecimiento de metas y KPIs del componente financiero	4	4	4	4	
9	Identificación de factores blandos transversales del modelo de gestión municipal (elementos clave)	4	4	4	4	
10	Establecimiento de KPIs de los factores blandos del modelo de gestión municipal	4	4	4	4	
11	Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación con sistemas de alertas	4	4	4	4	Este Sistema debería incluir alertas que involucren indicadores de participación ciudadana en la toma de decisiones en la priorización de proyectos
12	Concepción y aplicación del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero para el GAD del cantón Rumiñahui	4	4	4	4	Revisado el modelo se puede observar que se han considerado los aspectos más álgidos que involucran no solo el manejo operativo del GADMUR sino también su relación con la comunidad del cantón.

3. Observaciones generales

Desde el enfoque de participación ciudadana, la propuesta del modelo municipal técnico, administrativo y financiero del GAD de Rumiñahui integra elementos que fortalecen la relación entre la gestión institucional y los mecanismos de involucramiento ciudadano. El modelo reconoce la importancia de la transparencia, la rendición de cuentas y la corresponsabilidad social, aspectos esenciales para legitimar las decisiones públicas y mejorar la calidad de los servicios. No obstante, se destaca como fortaleza la inclusión de procesos que permiten retroalimentación continua de la comunidad y la posibilidad de articular los resultados de los espacios participativos con la planificación y asignación de recursos. Esta orientación incrementa la gobernanza local y promueve una administración más abierta, inclusiva y alineada con las expectativas de la ciudadanía.

4. Consentimiento informado

Yo, Omar Franklin Cadena Jiménez en calidad de experto/a, declaro que he revisado el presente instrumento con fines académicos, y autorizo el uso de mis valoraciones para fines de investigación, respetando la confidencialidad de la información proporcionada.



Firma del experto/a:

Omar Franklin Cadena Jiménez

Mgs. en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros

Jefe de Presupuesto

14 años de experiencia

Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rumiñahui

Correo electrónico: franklin.cadena @ruminahui.gob.ec; franklin--omar@hotmail.com

Fecha: 20/11/2025

ANEXO G: Procesamiento de la información para el cálculo del coeficiente Kappa modificado (k^*)

Ítem	Descripción	Experto 1				Experto 2				Experto 3				Experto 4				Experto 5				Experto 6			
		Relevancia	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Coherencia	Pertinencia
1	Instrumento adaptado para aplicarse en el Modelo de Gestión Municipal (Mckinsey 8S)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	Identificación de factores blandos y duros del modelo de gestión	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	Identificación de ejes estratégicos y líneas de acción para el modelo de gestión	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	Identificación de factores duros y blandos según aspectos técnico, administrativo y financiero	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
5	Identificación de elementos clave del éxito por componentes	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
6	Establecimiento de metas y KPIs del componente técnico	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	Establecimiento de metas y KPIs del componente administrativo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	Establecimiento de metas y KPIs del componente financiero	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	Identificación de factores blandos transversales del modelo de gestión municipal (elementos clave)	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
10	Establecimiento de KPIs de los factores blandos del modelo de gestión municipal	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
11	Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación con sistemas de alertas	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	Concepción y aplicación del modelo de gestión municipal técnico, administrativo y financiero para el GAD del cantón Rumiñahui	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia