



Optimización de la Gestión Administrativa en Gobiernos Seccionales. Caso GADPS

Optimization of Administrative Management in Regional Governments. GADPS Case

Otimização da Gestão Administrativa em Governos Seccionais. Caso GADPS

Fanny Noemy Rivera-Rojas ^I

fan.riverar@uea.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-7371-1268>

Ana Camila Restrepo-Meza ^{II}

ac.restrepom@uea.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-5567-3934>

Alexandra Nicole Muñoz-Vinueza ^{III}

an.munozv@uea.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-7007-7058>

Katiuska Gabriela García-Ruano ^{IV}

kg.garciar@uea.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0005-4700-2761>

Correspondencia: fan.riverar@uea.edu.ec

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 11 de febrero de 2025 * **Aceptado:** 10 de abril de 2025 * **Publicado:** 30 de abril de 2025

- I. Universidad Estatal Amazónica, Puyo, Ecuador.
- II. Universidad Estatal Amazónica, Puyo, Ecuador.
- III. Universidad Estatal Amazónica, Puyo, Ecuador.
- IV. Universidad Estatal Amazónica, Puyo, Ecuador.

Resumen

En un contexto de creciente exigencia por parte de la ciudadanía hacia gobiernos más eficientes, transparentes y orientados a resultados, la presente investigación se propuso rediseñar e implementar un modelo de gestión administrativa por procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Sucumbíos, Ecuador. Se utilizó un enfoque metodológico mixto, con herramientas cualitativas y cuantitativas, que permitió diagnosticar falencias institucionales en trazabilidad documental, tiempos de ejecución y control interno. A partir de estos hallazgos, se construyó un modelo adaptado al contexto local, representado mediante BPMN y alineado con la Teoría de la Organización Inteligente. La implementación del modelo logró reducir en un 30 % los tiempos de trámite, disminuir a la mitad los errores administrativos y mejorar significativamente la satisfacción del personal técnico. Los resultados sugieren que este enfoque, además de viable y replicable, puede transformar la gestión pública subnacional hacia esquemas más sostenibles y centrados en el ciudadano, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Palabras clave: gestión administrativa por procesos; BPMN; gobierno local; eficiencia pública; control interno; Ecuador.

Abstract

In a context of growing citizen demand for more efficient, transparent, and results-oriented governments, this research aimed to redesign and implement a process-based administrative management model in the Provincial Decentralized Autonomous Government of Sucumbíos, Ecuador. A mixed methodological approach, with qualitative and quantitative tools, was used to diagnose institutional shortcomings in document traceability, execution times, and internal control. Based on these findings, a model adapted to the local context was constructed, represented through BPMN and aligned with the Learning Organization Theory. The implementation of the model achieved a 30% reduction in processing times, a halving of administrative errors, and a significant improvement in technical staff satisfaction. The results suggest that this approach, in addition to being viable and replicable, can transform subnational public management toward more sustainable and citizen-centered systems, in line with the Sustainable Development Goals.

Keywords: process-based administrative management; BPMN; local government; public efficiency; internal control; Ecuador.

Resumo

Em um contexto de crescente demanda dos cidadãos por governos mais eficientes, transparentes e orientados a resultados, esta pesquisa teve como objetivo redesenhar e implementar um modelo de gestão administrativa baseado em processos no Governo Autônomo Descentralizado Provincial de Sucumbíos, Equador. Foi utilizada uma abordagem metodológica mista, com ferramentas qualitativas e quantitativas, que permitiu diagnosticar deficiências institucionais em rastreabilidade documental, prazos de execução e controle interno. Com base nesses achados, foi construído um modelo adaptado ao contexto local, representado pela BPMN e alinhado à Teoria da Organização de Aprendizagem. A implementação do modelo resultou em uma redução de 30% nos tempos de processamento, redução pela metade dos erros administrativos e uma melhoria significativa na satisfação da equipe técnica. Os resultados sugerem que essa abordagem, além de viável e replicável, pode transformar a gestão pública subnacional em direção a abordagens mais sustentáveis e centradas no cidadão, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Palavras-chave: gestão administrativa por processos; BPMN; governo local; eficiência pública; controle interno; Equador.

Introducción

La modernización de la gestión pública se ha convertido en una necesidad urgente para las instituciones gubernamentales que buscan responder de forma eficaz a los retos de gobernanza del siglo XXI. Factores como el incremento en las demandas ciudadanas, la necesidad de mayor transparencia, la presión por eficiencia en el gasto público y el acceso universal a servicios de calidad han impulsado la transformación de los modelos de administración pública (Christensen & Lægreid, 2020; Pollitt & Bouckaert, 2017). En este contexto, el enfoque por procesos y la incorporación de tecnologías orientadas al conocimiento organizacional han adquirido protagonismo como herramientas clave para lograr gobiernos más ágiles, adaptativos y centrados en el ciudadano (Bouckaert & Van Dooren 2002).

La Teoría de la Organización Inteligente, propuesta por autores como Baars & Kemper (2008). y reforzada por estudios recientes (Criado, 2016; Rahmawati et al., 2022), sugiere que las organizaciones públicas deben adoptar estructuras flexibles, fomentar el aprendizaje

organizacional y utilizar la automatización como medio para generar valor público sostenible. En esta línea, se destaca el papel del Business Process Management (BPM) y su notación BPMN como metodología que facilita el rediseño estructurado de procesos administrativos, permitiendo una comprensión integral de los flujos de trabajo y promoviendo la eficiencia institucional (Dumas et al., 2013; Syed et al., 2018).

En América Latina, el desafío es aún más complejo debido a factores estructurales como la burocracia excesiva, la limitada estandarización de procedimientos y la débil capacidad técnica de gobiernos subnacionales. Ecuador no es ajeno a esta realidad, donde los gobiernos autónomos descentralizados (GADs) enfrentan problemas operativos asociados a la falta de planificación, duplicidad de funciones, ausencia de trazabilidad documental y escaso control interno (Ponce et al., 2021; Calvopiña et al., 2024).

En este marco, el presente estudio documenta la experiencia del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Sucumbíos, donde se diseñó e implementó un modelo de gestión administrativa basado en procesos con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, el control documental y la transparencia institucional. Este modelo se fundamentó en el uso del estándar BPMN y en los principios de la Organización Inteligente, y fue desarrollado de manera participativa, integrando tanto datos cuantitativos como cualitativos recolectados a través de técnicas como entrevistas, encuestas y análisis documental.

El valor añadido de este trabajo radica en su carácter innovador y replicable. Los resultados obtenidos una reducción del 30 % en tiempos de trámite, del 50 % en errores administrativos y una mejora del 38 % en la satisfacción del personal coinciden con experiencias exitosas documentadas en gobiernos locales de México, Colombia y Perú que han aplicado modelos similares (Román 2015; Oszlak 2022; Domínguez 2022).

Esta investigación, alineada con las recomendaciones de organismos como la OECD (2019) y el Banco Mundial (2023), no solo contribuye al fortalecimiento institucional de los GADs, sino que también ofrece una hoja de ruta práctica para otras administraciones locales en América Latina interesadas en transitar hacia modelos de gestión pública más inteligentes, sostenibles y centrados en resultados.

Metodología

Esta investigación se estructuró a partir de un enfoque metodológico mixto y aplicado, con el propósito de comprender, intervenir y mejorar los procesos administrativos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Sucumbíos. La elección de este diseño respondió a la necesidad de integrar evidencias cuantitativas sobre eficiencia operativa, así como percepciones cualitativas del personal administrativo respecto al funcionamiento institucional.

En primera instancia, se adoptó el método de estudio de caso único, considerando el valor que posee este enfoque para el análisis contextual profundo de fenómenos administrativos en espacios institucionales específicos (Hernández & Mendoza 2020). La metodología propuesta por Hernández & Mendoza (2020) fue utilizada como base de este trabajo lo que permitió la recopilación sistemática de datos institucionales y la interacción directa con los actores clave, fortaleciendo así la validez ecológica del estudio.

La investigación comprendió cuatro fases metodológicas: diagnóstico institucional, diseño del modelo, validación interna y evaluación del impacto. En la fase de diagnóstico, se aplicaron entrevistas semiestructuradas, revisión documental, talleres participativos y encuestas al personal de áreas financieras y administrativas. Estas herramientas permitieron identificar debilidades estructurales como duplicidad de funciones, carencias en trazabilidad y ausencia de estandarización en los procedimientos.

Para el diseño del modelo, se adoptó la metodología BPM (Business Process Management), reconocida por su capacidad para estructurar, analizar y optimizar procesos administrativos de forma sistemática. Esta fue representada mediante BPMN (Business Process Model and Notation), un estándar internacional ampliamente validado por su claridad visual y eficacia para comunicar flujos operativos complejos (Dumas et al., 2018). La adopción de este enfoque permitió no solo mapear de manera precisa las tareas administrativas, sino también facilitar la identificación de cuellos de botella y oportunidades de automatización. La Figura 1 ilustra gráficamente el proceso de "Registro de Facturas", desde la recepción del documento hasta su ingreso al sistema institucional, evidenciando visualmente los puntos críticos donde se aplicaron mejoras sustanciales.

En paralelo, se integraron los fundamentos de la Teoría de la Organización Inteligente, destacando el aprendizaje organizacional, la adaptación institucional y la mejora continua como principios clave para una gestión pública moderna y resiliente (Christensen et al., 2020).



Figura 1. Modelo BPMN del proceso de Registro de Facturas

Durante la validación, el modelo fue socializado con personal técnico y directivo mediante sesiones colaborativas, en las cuales se realizaron ajustes en función de la experiencia práctica de los funcionarios. Finalmente, en la fase de evaluación se aplicó una comparación de indicadores de eficiencia antes y después de la implementación, complementada con la percepción de los usuarios a través de encuestas de satisfacción con escala Likert.

Esta metodología permitió no solo una mejora sustantiva en los resultados administrativos, sino también un fortalecimiento del sentido estratégico del personal y una mayor apropiación de las herramientas de gestión. El uso de instrumentos adaptados al contexto y una implementación gradual aumentaron la efectividad del proceso, tal como recomiendan autores contemporáneos en gestión pública (Rakmeni et al., 2024; Parinusa et al., 2024).

En síntesis, la metodología adoptada en esta investigación se caracterizó por ser participativa, contextualizada y orientada a resultados, garantizando la pertinencia y sostenibilidad del modelo propuesto en el tiempo.

Resultados

La Tabla 1 presenta el diagnóstico inicial del área administrativa-financiera del Gobierno Provincial de Sucumbíos. Este diagnóstico evidenció deficiencias significativas en los tiempos de ejecución de procesos, falta de estandarización, duplicidad de funciones y una trazabilidad documental limitada. Estas debilidades se traducían en demoras en pagos institucionales, bajo nivel de control sobre la documentación financiera y escasa claridad en la asignación de responsabilidades, factores que incidían negativamente en la eficiencia y transparencia institucional. Estos hallazgos fueron fundamentales para diseñar el modelo de gestión propuesto, en línea con lo que recomiendan autores como Jacobsen & Jakobsen (2018) respecto a la necesidad de contar con un punto de partida claro para intervenciones administrativas exitosas. Asimismo, estudios como los de Leal et al., (2022) y Yerrén (2022) destacan que los diagnósticos internos previos a la implementación de reformas son clave para adaptar los modelos de gestión a la realidad

operativa de cada institución. Igualmente, Alarcón et al., (2023) y Cepeda & Cifuentes (2019) sugieren que identificar cuellos de botella y prácticas ineficientes desde etapas tempranas fortalece la resiliencia organizacional y facilita procesos de mejora continua sostenibles, respecto a la necesidad de contar con un punto de partida claro para intervenciones administrativas exitosas.

Tabla 1. Diagnóstico inicial del área administrativa-financiera

Proceso	Problema identificado	Consecuencia operativa
Registro de facturas	Duplicidad de registros	Retrasos en pagos y conciliaciones erróneas
Solicitud de viáticos	Ausencia de control previo	Gasto inadecuado y sin justificación formal
Gestión documental	Archivos físicos dispersos	Pérdida de información y baja trazabilidad
Trámite de pagos	Procesos manuales sin estandarización	Lentitud y errores en ejecución presupuestaria

La Tabla 2 presenta una comparación de indicadores antes y después de la implementación del modelo, donde se evidencian mejoras sustanciales en eficiencia y calidad administrativa. Uno de los hallazgos más notables fue la reducción del tiempo promedio de ejecución de procesos, que pasó de 10 a 7 días, representando una mejora del 30 %. Este tipo de mejora también ha sido documentada por Rodríguez et al., (2024) y Vásquez & Lira (2021), quienes demostraron que las metodologías basadas en gestión por procesos generan eficiencias considerables en los tiempos de respuesta en gobiernos locales. De manera similar, Salimbeni (2019) y Pérez (2024) encontraron una disminución significativa en los ciclos administrativos tras la reingeniería de procesos con BPMN en la gestión pública.

Además, el aumento de la precisión en los trámites evidenciado por la reducción de errores administrativos del 18 % al 9 % se alinea con los resultados presentados por Fernández & Rainey (2017), quienes explican que la estandarización operativa contribuye a mitigar la ambigüedad de roles y mejorar la coordinación interdepartamental. Por su parte, la mejora en la trazabilidad documental y la digitalización progresiva de procesos administrativos fue similar a lo reportado por Gorosabel & Azúa (2024) y Barragán (2022), quienes demostraron que los sistemas digitalizados de flujo documental aumentan la eficiencia operativa y la capacidad de auditoría institucional.

En términos de percepción organizacional, el incremento en la satisfacción del personal administrativo de 3.2 a 4.4 en una escala Likert respalda los estudios de Ríos (2024) y Scott &

Pandey (2005), quienes destacan que los modelos participativos y centrados en procesos generan climas organizacionales positivos y fortalecen la motivación institucional.

Por último, la mejora en el cumplimiento normativo, de 65 % a 89 %, se encuentra en consonancia con lo que plantean autores como López & Moreno (2010) y Figueroa et al., (2018), quienes destacan que los modelos de gestión pública orientados por resultados y sustentados en procesos generan mayor disciplina operativa y mejor alineación con los planes estratégicos institucionales. Así, la comparación de indicadores antes y después de la implementación del modelo no solo sintetiza los beneficios cuantificables del modelo implementado, sino que también consolida evidencia empírica que respalda su potencial replicabilidad y sostenibilidad, alineándose con estándares internacionales de gobernanza adaptativa y con el principio de eficiencia del servicio público (OECD, 2019; World Bank, 2022). Este resultado es coherente con lo observado en estudios similares realizados por Radnor (2010) y Bhal (2021) en procesos de servicio público, donde se destacó mejoras en la eficiencia operativa.

Tabla 2. Comparación de indicadores antes y después de la implementación del modelo

Indicador	Antes del modelo	Después del modelo	Variación (%)
Tiempo promedio de trámite (días)	10	7	-30%
Porcentaje de errores administrativos	18%	9%	-50%
Nivel de satisfacción del personal (*)	3.2	4.4	+38%
Cumplimiento de plazos administrativos	65%	89%	+24%

(*) Escala Likert de 1 a 5

La Tabla 3 muestra los procesos específicos que fueron optimizados mediante la aplicación del estándar BPMN (Business Process Model and Notation), herramienta que permitió una visualización clara del flujo de trabajo institucional, facilitando la identificación de cuellos de botella, redundancias y puntos críticos de intervención dentro del área administrativa-financiera. Este rediseño no solo estructuró procesos repetitivos como el registro de facturas, solicitudes de viáticos y aprobación presupuestaria, sino que también permitió reducir tiempos muertos, definir responsables y establecer mecanismos de seguimiento más eficientes.

Investigaciones previas, como las de Papadopoulos et al. (2019) analizan la adopción de los principios de gestión en los servicios públicos mediante herramientas BPM. Al modelar un proceso

de servicio público con BPMN 2.0, la investigación destaca cómo BPM facilita la identificación y eliminación de actividades sin valor añadido, lo que conduce a la mejora continua de los procesos. Además, estudios recientes como el de Gabryelczyk et al. (2017) han demostrado el uso del modelado y la medición de procesos de negocio como técnicas fundamentales para mejorar los sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) y los procesos existentes en una institución pública polaca. La investigación indica que BPMN ayuda a identificar ineficiencias e implementar mejoras, aumentando así la eficiencia organizacional. Pantelić et al. (2011) ilustran cómo BPMN proporciona una visualización clara de los flujos de trabajo, facilitando la optimización de procesos y una mejor prestación de servicios en contextos de gobierno electrónico. Asimismo, la literatura internacional respalda estas conclusiones. Por ejemplo, Díaz & Delgado (2021) indican que la estandarización de procesos mediante BPMN permite no solo mayor claridad funcional, sino también facilita auditorías internas y la interoperabilidad entre áreas. A su vez, Avalos & Ferreyros (2024) destacan la importancia de integrar tecnologías emergentes en la gestión pública para mejorar la eficiencia operativa, la transparencia y la participación ciudadana. Este enfoque coincide con los hallazgos de su estudio, que evidencian cómo la implementación de modelos de gestión basados en procesos y apoyados en herramientas digitales puede optimizar la administración pública local.. Estos hallazgos confirman que la implementación del modelo en Sucumbíos está en consonancia con las tendencias globales de modernización institucional, particularmente en lo referido a eficiencia operativa, control documental y fortalecimiento del ciclo de rendición de cuentas.

Tabla 3. Procesos optimizados con BPMN

Nombre del proceso	Responsable	Duración antes (días)	Duración después (días)	Nivel de automatización
Registro de facturas	Unidad Financiera	6	3	Medio
Trámite de viáticos	Talento Humano	5	2	Bajo
Gestión de contratos	Jurídico / Finanzas	10	5	Medio
Aprobación presupuestaria	Dirección Administrativa	8	4	Alto

Validación Interna y Evaluación del Impacto

Con el fin de garantizar la pertinencia, aplicabilidad y efectividad del modelo de gestión administrativa propuesto, se aplicó una validación interna a través de sesiones participativas con

funcionarios de diferentes niveles jerárquicos del Gobierno Provincial de Sucumbíos. Este proceso incluyó entrevistas semiestructuradas, talleres de retroalimentación y la aplicación de encuestas de percepción sobre eficiencia, claridad de roles y grado de satisfacción con el nuevo modelo. Estas estrategias se alinean con las prácticas recomendadas por autores como Van de Walle y Hammerschmid (2016), quienes enfatizan la validación interna como elemento crucial en procesos de innovación institucional.

Los resultados de la validación revelaron un nivel alto de aceptación del modelo por parte del personal técnico y administrativo, con una aprobación promedio del 91 % en los indicadores relacionados con la claridad de procedimientos y la mejora en la comunicación interdepartamental. Asimismo, un 87 % de los encuestados manifestó que el nuevo modelo facilitó la identificación de responsabilidades específicas, reduciendo conflictos operativos y mejorando la eficiencia general del área financiera.

En cuanto a la evaluación de impacto, se utilizó una metodología de análisis comparativo de indicadores clave de desempeño antes y después de la implementación del modelo. Se observaron mejoras significativas en el tiempo de procesamiento de trámites (reducción del 30 %), en la tasa de cumplimiento de plazos administrativos (aumento del 24 %) y en la reducción de errores administrativos (disminución del 50 %). Estos resultados son consistentes con los obtenidos en investigaciones similares como las de Díaz & Delgado (2021) y Gabryelczyk et al. (2017), quienes documentan mejoras sustanciales en gobiernos subnacionales tras la implementación de modelos por procesos.

De igual manera, la metodología utilizada en esta investigación se vio respaldada por los lineamientos establecidos por la OECD (2019) sobre evaluación de desempeño institucional, que promueven la triangulación de métodos cuantitativos y cualitativos para asegurar una evaluación integral del impacto. Además, las herramientas utilizadas se fundamentan en principios de gestión basada en resultados, como proponen Barreno et al. (2021) y Fernández & Rainey (2017), lo que refuerza la solidez del modelo aplicado en términos de replicabilidad y escalabilidad.

La validación interna y la evaluación del impacto permitieron demostrar que el modelo no solo es técnicamente viable, sino también socialmente aceptado y estratégicamente pertinente. Estas condiciones lo convierten en una experiencia innovadora y replicable dentro del contexto de la administración pública ecuatoriana y de América Latina, particularmente en gobiernos subnacionales con características operativas similares.

Discusión

Los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación revelan que la gestión administrativa por procesos no solo representa una alternativa técnica, sino una solución viable y transformadora en contextos de administración pública con debilidades estructurales. El caso del Gobierno Provincial de Sucumbíos, documentado en este estudio, demuestra cómo una intervención planificada, apoyada en un diagnóstico certero y una metodología participativa, puede generar impactos medibles y sostenibles, en consonancia con lo planteado por Pollitt y Bouckaert (2017) y según Ostrom & Ostrom (2019), una administración democrática con un carácter más heterogéneo y "de abajo hacia arriba" es más capaz de atender las diversas necesidades de los ciudadanos y adaptarse a condiciones variadas, en contraste con jerarquías ordenadas y rígidas.

La reducción de los tiempos de trámite, la disminución de errores administrativos, el incremento en la trazabilidad de los procesos y la mejora en la percepción de los usuarios internos, constituyen indicadores clave de desempeño que permiten validar la efectividad del modelo aplicado. Estos hallazgos no son aislados. Estudios recientes en contextos similares, como los de Granda & Bermeo (2022), Rodríguez et al. (2024) y Alarcón et al. (2023), reportan resultados congruentes en cuanto a la eficiencia lograda con la implementación de modelos BPM en gobiernos locales latinoamericanos.

Por otra parte, la incorporación del enfoque de Organización Inteligente (Tarrillo & Saldaña 2023) permitió fortalecer las capacidades institucionales para el aprendizaje organizacional y la mejora continua. Esto es particularmente relevante en escenarios donde los marcos normativos tienden a ser rígidos y la innovación institucional encuentra barreras culturales. La apropiación del modelo por parte del personal administrativo, evidenciada en los altos niveles de aceptación y satisfacción, reafirma la importancia de una estrategia de gestión del cambio que combine rediseño estructural con empoderamiento humano.

Además, la adopción del estándar BPMN como herramienta de modelado facilitó no solo la comprensión y documentación de los procesos, sino también su eventual automatización, como lo han propuesto Omar et al. (2024) y Dumas et al. (2018). La claridad visual en la secuencia de actividades administrativas ha demostrado ser una ventaja crítica en contextos donde la dispersión de funciones y la falta de trazabilidad han sido históricamente obstáculos para la eficiencia institucional.

En este sentido, la experiencia del GAD Provincial de Sucumbíos se alinea con las recomendaciones emitidas por organismos multilaterales como la OECD (2019) y el Banco Mundial (2023), que enfatizan la urgencia de implementar modelos de gobernanza adaptativa y gestión basada en resultados, especialmente en territorios con alta vulnerabilidad administrativa y necesidad de fortalecimiento institucional.

Finalmente, la combinación de enfoques metodológicos mixtos, participación activa de los actores institucionales y uso de herramientas tecnológicas como el BPMN y las encuestas de satisfacción, configura un modelo de intervención integral y replicable. Esta convergencia entre técnica, estrategia y cultura organizacional, propuesta por autores como Kaiser (2024) y Gualandris & Kalchschmidt (2022), marca el camino hacia administraciones públicas más resilientes, responsables y centradas en el ciudadano.

Este estudio, en consecuencia, se posiciona como una contribución significativa a la literatura sobre modernización del Estado, al tiempo que ofrece una hoja de ruta práctica y basada en evidencia para replicar este tipo de intervenciones en otros gobiernos subnacionales de Ecuador y América Latina.

Conclusiones

La implementación de un modelo de gestión administrativa por procesos en el Gobierno Provincial de Sucumbíos permitió transformar de manera significativa el funcionamiento institucional, evidenciando mejoras concretas en eficiencia operativa, control interno y transparencia. Este estudio demostró que, al partir de un diagnóstico claro y metodologías participativas, es posible reestructurar procesos críticos que impactan directamente en la calidad del servicio público.

En términos operativos, se logró reducir en un 30 % los tiempos de ejecución de trámites, incrementar la trazabilidad documental y disminuir los errores administrativos en un 50 %, lo que evidencia que el enfoque BPMN aplicado no solo es técnicamente efectivo, sino también viable en contextos institucionales con limitaciones estructurales. Además, la validación interna demostró altos niveles de aceptación y satisfacción por parte del personal, lo cual refuerza el valor del aprendizaje organizacional y el empoderamiento funcional como pilares para una gestión sostenible.

Desde una perspectiva teórica y práctica, esta investigación aporta evidencia sobre la aplicabilidad de enfoques de Organización Inteligente y gestión basada en procesos en entornos públicos

subnacionales, reforzando lo expuesto por autores como Rowley (2020), Dumas et al. (2018) y Fernández & Rainey (2017). Asimismo, responde a las recomendaciones de organismos internacionales como la OECD y el Banco Mundial, que promueven modelos de gobernanza adaptativa, orientados a resultados y centrados en el ciudadano.

El modelo desarrollado no solo tiene impacto a nivel operativo, sino que representa una estrategia de transformación institucional replicable en otros gobiernos locales del Ecuador y América Latina. El fortalecimiento de capacidades, la estandarización de procesos y el uso de herramientas de visualización y evaluación son claves para construir administraciones públicas más eficientes, transparentes y responsables ante la ciudadanía.

Referencias

1. Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón Díaz, J. D., & Alarcón Díaz, D. S. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*, (44), 103–118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
2. Avalos, K. A. M., & Ferreyros, L. F. A. (2024). Gestión Pública en América Latina: e-Gobierno, modernización y transformación social. *Clío. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico.*, (9), 929-961. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14567229>
3. Baars, H., & Kemper, H. G. (2008). Management support with structured and unstructured data—an integrated business intelligence framework. *Information systems management*, 25(2), 132-148. <https://doi.org/10.1080/10580530801941058>
4. Bhal, C. J. (2021). Integrating Business Process Management with Public Sector. *International Journal of Social Impact*, 6(2), Artículo 0602001. 10.25215/2455/0602001
5. Barragán Martínez, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 113–131.
6. Bouckaert, G., & Van Dooren, W. (2002). Performance measurement: Getting results. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 329–335.
7. Calvopiña, R. M. E., Castro, M. J. B., Sánchez, I. S. S., Rodríguez, S. I. F., & Fernández, A. S. M. (2024). Problemas de la Administración Pública de Países en vía de Industrialización en América Latina y Globalización: Caso Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 3924-3942. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11601

8. Cepeda Duarte, J. P., & Cifuentes Martínez, W. E. (2019). Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria. *Podium*, (36), 35-54. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.3>
9. Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2020). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367855772>
10. Criado, J. I. (2016). Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. *Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. Revista de Estudios Políticos*, (173), 245–275. <http://dx.doi.org/10.18042/cepc/rep.173.07>
11. Díaz-Canel Bermúdez, M. M., & Delgado Fernández, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16.
12. Domínguez, E. R. T. (2022). La investigación y el desempeño laboral como factores de mejora en la gestión municipal de gobiernos locales. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 6(22), 146-155. <http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i22.132>
13. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management* (Vol. 1, p. 2). Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
14. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
15. Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. In *Debating public administration* (pp. 7-26). Routledge.
16. Figueroa, W., Molina, M., & Peñate, M. (2018). Gestión pública por resultados para el desarrollo en Centroamérica. Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales.
17. Gabryelczyk, R., Kulesza, P., & Rakowska, E. (2017). Improving public sector performance by using business process modelling and measurement: a case study analysis. *Sinergie Italian Journal of Management*, 35(Jan-Apr), 115–132. <https://doi.org/10.7433/s102.2017.09>

18. Gorosabel, J. J. S., & Azúa, M. J. C. (2024). Impacto de la eficiencia administrativa en el desarrollo económico local de la Parroquia la América. *Polo del Conocimiento*, 9(12), 1004–1028. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i12.8526>
19. Granda-Campoverde, R., & Bermeo-Valencia, C. (2022). Transformación digital: propuesta metodológica para la automatización de procesos desde el enfoque del BPM. *Revista Científica UISRAEL*, 9(3), 47–72. <https://doi.org/10.35290/rcui.v9n3.2022.621>
20. Gualandris, J., Golini, R., & Kalchschmidt, M. (2022). Sustainable governance in local governments. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130456. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130456>
21. Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
22. Jacobsen, C. B., & Jakobsen, M. L. (2018). Perceived organizational red tape and organizational performance in public services. *Public Administration Review*, 78(1), 24–36. <https://doi.org/10.1111/puar.12817>
23. Kaiser, Z. A. (2024). Smart governance for smart cities and nations. *Journal of Economy and Technology*, 2, 216-234. <https://doi.org/10.1016/j.ject.2024.07.003>
24. López, R. G., & Moreno, M. G. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo. *Avances y Desafíos para América Latina y el Caribe*. BID.
25. Leal-Pupo, A., Bolaño-Rodríguez, Y., Espinosa-Carro, N., Correa-Sánchez, D., & Piñero-Rodríguez, N. A. (2022). Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete Capacidades de Dirección y Gestión Empresarial. *Ingeniería Industrial*, 43(1), 119–138.
26. OECD. (2019). *An OECD learning framework 2030*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26068-2_3
27. Omar, N. J. M., Qasim, N. H., Kawad, R. T., & Kalenychenko, R. (2024). The Role of Digitalization in Improving Accountability and Efficiency in Public Services. *Revista Investigacion Operacional*, 45(2), 203-24.
28. Ostrom, V., & Ostrom, E. (2019). Public goods and public choices. In *Alternatives for delivering public services* (pp. 7-49). Routledge.
29. Oszlak, O. (2022). Trends of public management reform in Latin America. *International Journal of Public Administration*, 45(4), 308-318. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2008962>

30. Pantelić, S. D., Dimitrijević, S., Kostić, P., Radović, S., & Babović, M. (2011). Using BPMN for modeling business processes in e-government—case study. In Proceedings of the 1st International Conference on Information Society, Technology and Management (ICIST). The Association for Information systems and Computer networks, Belgrade, Serbia.
31. Papadopoulos, G. A., Kechagias, E., Legga, P., & Tatsiopoulos, I. (2018, July). Integrating business process management with public sector. In Proceedings of the international conference on industrial engineering and operations management (pp. 405-414).
32. Parinusa, F., Veronica, D., Idrus, S. H., Christianingsih, E., & Nokeo, R. (2024). The Effectiveness of Digital Government Services, Public Participation Mechanisms, and Policy Innovation in Public Administration. *The Journal of Academic Science*, 1(3), 146-151. <https://doi.org/10.59613/3t0y3v45>
33. Pérez, E. (2024). Optimización de procesos en organizaciones públicas en Panamá: estrategias y herramientas. *Experior*, 3(2), 163-171. <https://doi.org/10.56880/experior32.7>
34. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
35. Ponce, N. P. M., Ponce, D. K. P., Reyes, J. E. P., & Vásquez, N. F. P. (2021). Desafíos en la administración pública en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador. *RECIAMUC*, 5(2), 197-207. [10.26820/reciamuc/5.\(2\) abril 2021.197-207](https://doi.org/10.26820/reciamuc/5.(2) abril 2021.197-207)
36. Radnor, Z. J. (2010). Review of business process improvement methodologies in public services (pp. 1-94). London: Aim Research
37. Rahmawati, A., Haerani, S., Taba, M. I., & Hamid, N. (2017). Measures of organizational effectiveness: Public sector performance. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2003.11.002>
38. Rakmeni, N., Pananrangi, A. R., & Nurkaidah, N. (2024). Sistem Informasi Manajemen Pada Kinerja Pegawai Di Distrik Sorong Barat. *Paradigma Journal of Administration*, 2(1), 01-06. <https://doi.org/10.35965/pja.v2i1.4603>
39. Rios, R. R. (2024). Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 13574-13587. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13772

40. Rodríguez-Barboza, J. R., Vásquez-Pajuelo, L., Andrade-Díaz, E. M., Bartra-Rivero, K. R., Sánchez-Aguirre, F. D. M., & Ruiz-Villavicencio, R. E. (2024). Evaluación de la Eficiencia de la Gestión Pública en la Productividad Laboral. *Revista InveCom*, 4(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10574091>
41. Roman, A. (2015). The roles assumed by public administrators: The link between administrative discretion and representation. *Public Administration Quarterly*, 39(4), 595-644. <https://doi.org/10.1177/073491491503900403>
42. Salimbeni, S. (2019). Gestión de procesos de negocios en el sector público. *Podium*, (35), 69-86. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.5>
43. Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155-180. <https://doi.org/10.1177/0734371X04271526>
44. Syed, R., Bandara, W., French, E., & Stewart, G. (2018). Getting it right! Critical success factors of BPM in the public sector: A systematic literature review. *Australasian Journal of Information Systems*, 22, 1-39. <https://doi.org/10.3127/ajis.v22i0.1265>
45. Tarrillo, J., Morán, R., & Saldaña, J. (2023). Validez de contenido de instrumento: Evaluación de la gestión administrativa municipal basado en organizaciones inteligentes. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 3(1), 134-152. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.010>
46. Vásquez, S. P. F., & Lira, L. A. N. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140-164. <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
47. Van de Walle, S., Hammerschmid, G., Andrews, R., & Bezes, P. (2016). Introduction: public administration reforms in Europe. In *Public administration reforms in Europe* (pp. 1-11). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783475407.00006>
48. World Bank. (2023). Governance and Institutional Development in Subnational Governments. The World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1723-9>
49. Yerrén, R. H. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030

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