

**Cumplimiento de Indicadores Estratégicos basado en la Norma ISO 18091:2019 en el GAD Cantonal de Pasaje: Un Enfoque para el Fortalecimiento Institucional y la Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos**

**Compliance with Strategic Instructors Based on The ISO 18091:2019 Standard in the Cantonal GAD of Passage: An Approach to Institutional Strengthening and Improving the Quality of Public Services**

**Joseph Enrique Iguasnia-Jordan<sup>1</sup>**  
Universidad Técnica de Machala  
jiguasnia1@utmachala.edu.ec

**Wilton Eduardo Romero-Black<sup>2</sup>**  
Universidad Técnica de Machala  
weromero@utmachala.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3300](https://doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3300)**

V10-N3 (jun) 2025, 1531-1542 | Recibido: 30 de mayo del 2025 - Aceptado: 14 de junio del 2025 (2 ronda rev.)

---

1 ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6289-8918>. Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Machala  
2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5200-1361>. Licenciada en Derecho titulada por la Universidad de Oriente

### Cómo citar este artículo en norma APA:

Iguasnia-Jordan, J., & Romero-Black, W., (2025). Cumplimiento de Indicadores Estratégicos basado en la Norma ISO 18091:2019 en el GAD Cantonal de Pasaje: Un Enfoque para el Fortalecimiento Institucional y la Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos. 593 Digital Publisher CEIT, 10(3), 1531-1542, <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3300>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

La presente investigación evalúa el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Cantonal de Pasaje mediante la implementación de la Norma ISO 18091:2019, la cual establece un sistema de gestión de calidad adaptado a gobiernos locales. A través de una auditoría interna basada en 39 indicadores distribuidos en cuatro cuadrantes (institucional, económico, social y ambiental), se identificaron fortalezas y debilidades en la gestión municipal. La metodología empleada en la presente investigación es descriptiva y exploratoria, con un enfoque mixto; los resultados revelan que el GAD alcanzó 9 indicadores en nivel verde (cumplimiento alto), 25 en amarillo (cumplimiento medio) y 5 en rojo (cumplimiento bajo), lo que le otorga la categoría de "Municipio Promotor de Servicios de Calidad". Las principales fortalezas se evidencian en el uso de tecnologías de la información, la protección civil y la atención a grupos vulnerables. No obstante, se identificaron áreas críticas en el desarrollo económico primario, la gestión ambiental y la participación ciudadana.

La investigación se justifica en la necesidad de fortalecer la planificación institucional, mejorar la eficiencia administrativa y fomentar la transparencia. Asimismo, se alinea con experiencias similares en América Latina, donde la ISO 18091 ha demostrado ser una herramienta eficaz para promover la gobernanza democrática y el desarrollo sostenible.

En conclusión, la auditoría permitió establecer una línea base para la mejora continua, destacando la importancia de implementar planes de acción específicos, fortalecer la participación ciudadana y consolidar una cultura institucional orientada a resultados.

Palabras claves: ISO 18091:2019; GAD de Pasaje; Indicadores de desempeño; Planificación estratégica.

## ABSTRACT

This research evaluates the achievement of the strategic objectives of the Decentralized Autonomous Government (GAD) of the Canton of Pasaje through the implementation of ISO 18091:2019, which establishes a quality management system tailored to local governments. Through an internal audit based on 39 indicators distributed across four quadrants (institutional, economic, social, and environmental), strengths and weaknesses in municipal management were identified.

The results reveal that the GAD achieved 9 indicators at the green level (high compliance), 25 at the yellow level (medium compliance), and 5 at the red level (low compliance), granting it the status of "Municipality Promoter of Quality Services." The main strengths are evident in the use of information technology, civil protection, and attention to vulnerable groups. However, critical areas were identified in primary economic development, environmental management, and citizen participation.

The research is justified by the need to strengthen institutional planning, improve administrative efficiency, and foster transparency. It also aligns with similar experiences in Latin America, where ISO 18091 has proven to be an effective tool for promoting democratic governance and sustainable development.

In conclusion, the audit established a baseline for continuous improvement, highlighting the importance of implementing specific action plans, strengthening citizen participation, and consolidating a results-oriented institutional culture.

Keywords: ISO 18091:2019; Passenger Management System; Performance Indicators; Strategic Planning.

## Introducción

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Pasaje, ubicado en la provincia de El Oro, Ecuador, constituye una entidad clave en la administración pública local, orientada a garantizar el desarrollo sostenible y la mejora continua de la calidad de vida de su población. Con una estructura institucional en constante evolución, el GAD de Pasaje ha asumido el compromiso de liderar procesos de planificación estratégica participativa, enmarcados en principios de eficiencia, transparencia y corresponsabilidad ciudadana.

Su misión institucional se centra en proporcionar servicios básicos de calidad mediante una gestión interinstitucional articulada, que promueva el uso responsable de los recursos naturales y fomente la participación activa de los actores sociales en la toma de decisiones (Avalos et al., 2024). En línea con esta visión, el GAD proyecta consolidarse como un referente de desarrollo local, capaz de asumir nuevas competencias y enfrentar los desafíos del crecimiento urbano, la equidad social y la sostenibilidad ambiental (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pasaje, s.f.)

La planificación territorial del cantón se rige por instrumentos como el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) 2024–2027 y el Plan de Uso y Gestión del Suelo (PUGS) 2020–2032, los cuales orientan las acciones institucionales hacia un modelo de gestión integral, inclusivo y resiliente (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pasaje, 2025); en este contexto, la adopción de estándares internacionales como la norma ISO 18091:2019 representa una oportunidad estratégica para fortalecer la gobernanza local, mejorar la calidad de los servicios públicos y consolidar una cultura organizacional basada en resultados.

La gestión pública eficiente es esencial para garantizar que los recursos del Estado se utilicen de manera responsable y orientada al bienestar colectivo (Zavaleta Cabrera, 2024). A través de procesos bien estructurados, permite ofrecer servicios de calidad, fortalecer la

institucionalidad y generar confianza ciudadana. Su importancia radica en la capacidad de transformar políticas en resultados tangibles, especialmente en contextos locales donde las necesidades son más visibles (Puyol-Cortez & Santander-Salmon, 2023); además, impulsa la transparencia, la participación y la innovación en la administración pública. Una gestión eficiente no solo mejora la operatividad institucional, sino que también promueve el desarrollo sostenible y la equidad social (Díaz-lópez & Sánchez-Carrera, 2025); por ello, el adoptar estándares internacionales como la ISO 18091:2019 se convierte en una herramienta clave para profesionalizar la gestión y elevar su impacto en la comunidad.

La norma ISO 18091:2019 proporciona un marco de gestión de calidad diseñado específicamente para gobiernos locales, permitiéndoles evaluar y mejorar su desempeño institucional (Teixeira et al., 2022). Su principal aporte radica en ofrecer una guía práctica para implementar sistemas de gestión basados en resultados, con indicadores alineados a las necesidades ciudadanas. Esta norma promueve la transparencia, la eficiencia y la participación, facilitando la toma de decisiones informadas y la rendición de cuentas; al adoptar este estándar, los gobiernos locales fortalecen su capacidad de planificación, optimizan sus procesos y elevan la calidad de los servicios públicos, contribuyendo así al desarrollo sostenible y a una gobernanza más efectiva (Orellana-Intriago & Orellana-Intriago, 2024).

La presente investigación se justifica por la necesidad de fortalecer la gestión institucional del GAD Cantonal de Pasaje mediante herramientas que garanticen eficiencia, transparencia y calidad en los servicios públicos. En un contexto donde los gobiernos locales enfrentan crecientes demandas ciudadanas y limitaciones operativas, la aplicación de la norma ISO 18091:2019 representa una oportunidad estratégica para evaluar el cumplimiento de indicadores clave y promover una cultura de mejora continua. Este estudio busca generar evidencia técnica que oriente la toma de decisiones, contribuya al fortalecimiento de la gobernanza local y sirva

como modelo replicable para otros municipios que aspiran a profesionalizar su gestión y elevar su impacto social.

Apesar de los esfuerzos del GAD Cantonal de Pasaje por mejorar la calidad de sus servicios públicos, persisten desafíos relacionados con la eficiencia institucional, la planificación estratégica y la medición de resultados. La ausencia de un sistema estructurado para evaluar el cumplimiento de indicadores clave limita la capacidad del gobierno local para tomar decisiones basadas en evidencia y responder de manera efectiva a las demandas ciudadanas. En este contexto, surge la necesidad de analizar en qué medida la aplicación de la norma ISO 18091:2019 puede contribuir al fortalecimiento institucional y a la mejora continua de la gestión pública. Por tanto, el problema central que aborda esta investigación es: **¿Cómo influye el cumplimiento de los indicadores estratégicos, basados en la norma ISO 18091:2019, en el fortalecimiento institucional y la calidad de los servicios públicos del GAD Cantonal de Pasaje?**

En base a lo antes descrito se plantea como objetivo general “Evaluar el cumplimiento de los indicadores estratégicos establecidos en la norma ISO 18091:2019 en el GAD Cantonal de Pasaje, con el fin de determinar su influencia en el fortalecimiento institucional y en la mejora de la calidad de los servicios públicos” y como objetivos específicos se plantean los siguientes: “Diagnosticar el nivel de cumplimiento de los indicadores estratégicos definidos por la norma ISO 18091:2019 en las distintas áreas de gestión del GAD Cantonal de Pasaje”; “Analizar la relación entre el cumplimiento de dichos indicadores y la eficiencia en la prestación de servicios públicos” y “Identificar fortalezas y debilidades institucionales que afectan la implementación de un sistema de gestión basado en la norma ISO 18091:2019”.

### Gestión Pública y Calidad de Servicio

La gestión pública es el conjunto de procesos, decisiones y acciones que las instituciones del Estado ejecutan para atender las

necesidades colectivas y promover el desarrollo social (Villasmil et al., 2021). Su eficacia no solo se mide por la ejecución presupuestaria o el cumplimiento normativo, sino por la capacidad de generar valor público a través de servicios accesibles, oportunos y de calidad. En este sentido, la calidad de los servicios públicos se convierte en un indicador clave del desempeño institucional, ya que refleja el grado de satisfacción ciudadana y la eficiencia en el uso de los recursos (Alarcón Díaz et al., 2023). Una gestión pública orientada a la calidad implica adoptar enfoques estratégicos, centrados en la mejora continua, la participación ciudadana y la transparencia (Zamora Mayorga et al., 2025), esto requiere no solo de estructuras organizativas sólidas, sino también de herramientas de evaluación que permitan medir resultados, identificar brechas y tomar decisiones basadas en evidencia. En los gobiernos locales, donde la cercanía con la comunidad es mayor, la calidad del servicio público tiene un impacto directo en la confianza institucional y en la legitimidad del accionar gubernamental.

Por ello, integrar estándares internacionales como la norma ISO 18091:2019 permite a los gobiernos locales fortalecer su gestión, alinear sus procesos con buenas prácticas globales y garantizar que los servicios respondan efectivamente a las expectativas de la ciudadanía; la calidad de servicio en el sector público se refiere a la capacidad de las instituciones para satisfacer de manera eficiente, oportuna y equitativa las necesidades de la ciudadanía (Tapia Villava et al., 2024). No se limita a la entrega de productos o trámites, sino que abarca la experiencia del usuario, la transparencia del proceso y la confianza generada en la gestión. Un servicio público de calidad se caracteriza por ser accesible, comprensible y orientado a resultados, lo que fortalece la legitimidad institucional y promueve una relación más cercana entre el Estado y la sociedad (Lebkhachi & Chraibi, 2025); en este sentido, medir y mejorar la calidad del servicio es esencial para lograr una administración pública más efectiva y centrada en las personas.

## **Norma ISO 18091:2019: estructura, principios y aplicación**

La norma ISO 18091:2019 está diseñada específicamente para gobiernos locales y proporciona un marco de gestión basado en la mejora continua y la orientación a resultados (Derum, 2023). Su estructura se organiza en torno al ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), lo que permite a las instituciones públicas evaluar su desempeño de manera sistemática. Esta norma se fundamenta en principios como la transparencia, la participación ciudadana, la rendición de cuentas y la sostenibilidad. Su aplicación facilita la implementación de indicadores estratégicos que permiten medir la eficacia de los servicios públicos, identificar áreas de mejora y fortalecer la gobernanza local (Seetharam Sridhar et al., 2019), al adoptar esta norma, los gobiernos locales pueden profesionalizar su gestión, elevar la calidad institucional y responder de forma más efectiva a las demandas sociales.

## **Indicadores estratégicos: definición, tipos y relevancia**

Los indicadores estratégicos son herramientas clave para medir el desempeño institucional en función de objetivos previamente definidos (Arosemena Doss, 2022). Su propósito es traducir la visión y metas de una organización en métricas concretas que permitan evaluar avances, identificar desviaciones y tomar decisiones informadas. Existen diversos tipos, entre ellos los indicadores de eficiencia, eficacia, calidad, impacto y sostenibilidad. En el ámbito público, estos indicadores son fundamentales para garantizar una gestión orientada a resultados, ya que permiten monitorear la calidad de los servicios, la satisfacción ciudadana y el uso adecuado de los recursos (Granados-Rodríguez, 2021), su relevancia radica en que fortalecen la rendición de cuentas, promueven la mejora continua y alinean la acción institucional con las prioridades del desarrollo local.

## **Fortalecimiento institucional: conceptos clave**

El fortalecimiento institucional se refiere al proceso de consolidar las capacidades organizativas, técnicas y humanas de una entidad pública para que pueda cumplir eficazmente con sus funciones y responder a las demandas sociales (García-Vega, 2024). Este concepto implica mejorar la estructura interna, optimizar los procesos de gestión, promover la formación del talento humano y establecer mecanismos de control y evaluación. Su objetivo es lograr instituciones más sólidas, transparentes y orientadas a resultados, en el ámbito local, el fortalecimiento institucional es clave para garantizar una administración eficiente, fomentar la participación ciudadana y asegurar la sostenibilidad de las políticas públicas a largo plazo (Espino Calderón et al., 2024).

## **Revisión de estudios previos similares**

Diversos estudios en América Latina han explorado la aplicación de la norma ISO 18091:2019 como herramienta para mejorar la gestión pública en gobiernos locales; por ejemplo, investigaciones realizadas en municipios de Colombia, como Viotá (Cundinamarca), han demostrado que el uso de esta norma permite identificar fortalezas y debilidades institucionales mediante diagnósticos estructurados, facilitando la toma de decisiones y la implementación de planes de mejora (Camacho Camacho et al., 2022).

Asimismo, experiencias documentadas en México destacan cómo la norma contribuye a fortalecer la gobernanza, la rendición de cuentas y la calidad de los servicios públicos, alineando la gestión local con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Moure et al., 2021); estos antecedentes evidencian que la ISO 18091 no solo es aplicable en contextos diversos, sino que también representa una vía efectiva para profesionalizar la administración pública y elevar su impacto social

## Metodología

La investigación es de tipo **descriptivo** y **exploratorio**, ya que busca caracterizar el nivel de cumplimiento de los indicadores estratégicos en el GAD Cantonal de Pasaje y explorar su impacto en la gestión institucional y la calidad de los servicios públicos; se adopta un enfoque **mixto**, que combina el análisis cuantitativo de datos obtenidos mediante encuestas con una interpretación cualitativa basada en entrevistas y revisión documental, lo que permite una comprensión integral del fenómeno estudiado; con el apoyo de herramientas para la recolección de datos como **encuestas estructuradas** dirigidas a funcionarios y ciudadanos, **entrevistas semiestructuradas** con autoridades locales, y **revisión documental** de informes institucionales, planes estratégicos y registros administrativos.

La población está compuesta por **funcionarios del GAD Cantonal de Pasaje** y **ciudadanos usuarios de los servicios públicos**. La muestra será **intencional**, seleccionando actores clave con conocimiento directo de los procesos institucionales y experiencia en la prestación o recepción de servicios. Se empleará una **matriz de evaluación basada en la norma ISO 18091:2019**, que incluye indicadores estratégicos organizados por áreas de gestión. Esta herramienta permitirá medir el grado de cumplimiento mediante escalas de valoración y criterios de análisis cualitativo, adaptados al contexto del gobierno local.

## Resultados

### Análisis del cumplimiento de los objetivos estratégicos del GAD Cantonal de Pasaje

El GAD de Pasaje ha adoptado la Norma ISO 18091 como una herramienta para fortalecer su gestión institucional, alineando sus procesos con estándares internacionales de calidad. Esta norma permite evaluar el desempeño del gobierno local a través de 39 indicadores distribuidos en cuatro cuadrantes: desarrollo institucional, económico, social y ambiental.

## Resultados Generales de la Preauditoría

Total de indicadores evaluados: 39

Indicadores en verde: (cumplimiento alto): 9

Indicadores en amarillo (Cumplimiento medio): 25

Indicadores en rojo (cumplimiento bajo): 5

**Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos: 23.076%**

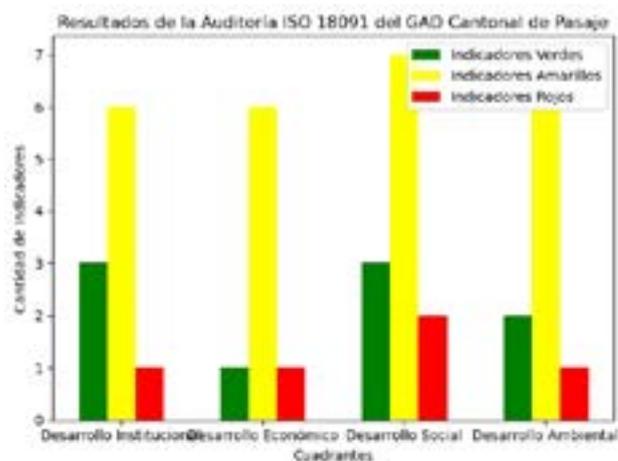
**Tabla 1.**  
*Análisis por cuadrante*

Cuadrante	Fortalezas	Debilidades	Observación
Desarrollo institucional para un buen gobierno	Uso sistemático de TIC, protección civil, derechos humanos	Profesionalización del personal, participación ciudadana, transparencia	Aunque existen estructuras y normativas, falta consolidar mecanismos de evaluación y seguimiento, especialmente en participación ciudadana y rendición de cuentas
Desarrollo económico sostenible	Trabajo decente, fomento al emprendimiento	Diagnóstico del sector primario, innovación turismo	Se requiere una planificación más estratégica y articulada con actores externos para potenciar el desarrollo productivo local.
Desarrollo social incluyente	Igualdad de género, atención a grupos vulnerables, deportes y recreación	Diagnóstico de pobreza, vivienda digna, educación cívica	Aunque hay programas activos, muchos carecen de evaluación de impacto y sistematización de datos.
Desarrollo ambiental sostenible	Conservación de recursos naturales	Calidad del aire, energía limpia, protección del suelo	Este cuadrante presenta los mayores retos; se requiere una política ambiental más robusta, con diagnósticos actualizados y acciones sostenibles

Elaborado por: Autor

A manera de resumen la tabla #1, denota que el GAD de Pasaje ha demostrado un compromiso inicial con la mejora continua, logrando avances importantes en áreas clave; sin embargo, la mayoría de los indicadores se encuentran en nivel medio, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la planificación, el seguimiento y la evaluación de políticas públicas; las áreas críticas (indicadores en rojo) deben ser priorizadas en los planes de acción institucionales.

**Figura 1.**  
*Resultados de Auditoría ISO 18091:201*



**Interpretación.**

**Desarrollo Institucional:** Presenta un desempeño equilibrado, con mayoría de indicadores en amarillo, algunos en verde y uno en rojo.

**Desarrollo Económico:** Refleja una situación similar, con predominancia de indicadores en nivel medio.

**Desarrollo Social:** Aunque tiene varios indicadores en verde, también muestra áreas críticas con dos en rojo.

**Desarrollo Ambiental:** Aunque tiene dos indicadores en verde, la mayoría están en amarillo, lo que indica necesidad de fortalecimiento.

En muchas organizaciones, especialmente aquellas que inician procesos de mejora o auditorías, es común observar un

porcentaje significativo de indicadores en el rango de cumplimiento medio; esto se debe a que, si bien hay conciencia de los requisitos, la implementación y la optimización aún están en proceso.

**Menos del 25% de cumplimiento alto (9 de 39);** este porcentaje de indicadores en verde (aproximadamente el 23%) es un punto de partida sólido, pero sugiere que aún hay una oportunidad considerable para estandarizar y optimizar procesos; en organizaciones maduras, se esperaría ver un porcentaje más elevado de cumplimiento alto, quizás superando el 50-60%, lo que indica una cultura de excelencia más arraigada; por lo tanto, tu investigación tiene la **relevancia de identificar una fase de transición** hacia una mayor madurez en el cumplimiento.

**Más del 60% de cumplimiento medio (25 de 39);** la predominancia de indicadores en amarillo (aproximadamente el 64%) es el hallazgo más significativo. En estudios de diagnóstico organizacional, un alto porcentaje en esta categoría a menudo señala que los sistemas y procedimientos existen, pero su aplicación es inconsistente, la capacitación es insuficiente, o los recursos son limitados; otorgando a la investigación una **gran relevancia práctica**, ya que apunta directamente a las áreas donde la intervención tendrá el mayor impacto en la mejora general.

**Un porcentaje manejable de cumplimiento bajo (5 de 39);** el hecho de que solo el 13% de los indicadores estén en rojo es positivo. En escenarios más críticos, este porcentaje podría ser mucho mayor, indicando fallas sistémicas; al identificar estos cinco puntos críticos, tiene la **relevancia de precisar los focos de riesgo más urgentes**, permitiendo una asignación eficiente de recursos para mitigar deficiencias graves.

En resumen, el estudio es relevante porque no solo se diagnostica el estado actual de cumplimiento, sino que también **resalta las áreas de oportunidad más grandes** (los indicadores en amarillo) y los **puntos de riesgo más acuciantes** (los indicadores en rojo), lo

que proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de planes de mejora focalizados.

## Discusión de los resultados

La aplicación de la **Norma ISO 18091:2019** en gobiernos locales, busca alinear la gestión pública con los principios de la ISO 9001:2015, evaluando el desempeño a través de **39 indicadores** en los cuadrantes institucional, económico, social y ambiental (ISO, 2019).

La investigación desarrollada por (Camacho Camacho et al., 2022) en municipios de Colombia (Viotá) y México (Santa María Atzompa) sirve como comparador clave; sus hallazgos sobre fortalecimiento de la gobernanza, transparencia y participación ciudadana, sumados a las brechas en planificación y sostenibilidad ambiental, encuentran un eco directo en el Gad cantonal de Pasaje.

**Grado de Similitud en las Brechas;** en la investigación desarrollada por (Camacho Camacho et al., 2022) identifican el cuadrante económico y ambiental con menor desarrollo en Viotá y Santa María Atzompa debido a “falta de diagnósticos actualizados y estrategias integradas”, en cambio el estudio realizado en el GAD de Pasaje, precisa aún más que los indicadores en rojo se concentran específicamente en el “desarrollo económico primario, la calidad del aire y la promoción de energías limpias.” Esta especificidad en el GAD de Pasaje añade una capa valiosa a la comparación; no solo se confirma la tendencia regional, sino que se detallan las manifestaciones concretas de esas debilidades, lo que se sugiere que, si bien la problemática es regional, sus expresiones pueden variar en detalles.

**Implicaciones de los Hallazgos Comunes;** el hecho de que múltiples municipios en Latinoamérica presenten avances significativos en los cuadrantes institucional y social, pero deficiencias en el económico y ambiental, no solo valida los resultados obtenidos en el Gad de Pasaje, sino que también apunta a un patrón sistémico. Esto puede deberse a:

*Prioridades de Gestión:* Históricamente, los gobiernos locales han priorizado aspectos directamente relacionados con la administración interna (institucional) y la provisión de servicios básicos a la ciudadanía (social).

**Complejidad y Recursos:** Los desafíos económicos y ambientales a menudo requieren conocimiento técnico especializado, inversiones significativas y una visión a largo plazo que puede ser más difícil de sostener para los gobiernos locales. La falta de diagnósticos actualizados y estrategias integradas señalada por Camacho Camacho et al. (2022) refuerza esta idea, sugiriendo que la capacidad técnica y estratégica es un cuello de botella común en estas áreas.

Además, investigaciones como la de (León Antolínez et al., 2022) en el municipio de Fúquene (Colombia) destacan la importancia de articular la norma ISO 18091 con los planes de desarrollo municipal. Su estudio reveló que, aunque la norma proporciona una base sólida para la gestión de calidad, su impacto depende en gran medida de la voluntad política, la capacitación técnica del personal y la integración efectiva con los instrumentos de planificación existentes

En este sentido, la experiencia del GAD de Pasaje puede considerarse representativa de un proceso de transición hacia una gestión pública más eficiente y participativa, pero que aún requiere fortalecer la planificación estratégica, la evaluación de impacto y la sostenibilidad ambiental como pilares fundamentales del desarrollo local.

## Conclusión

Los resultados obtenidos por el GAD de Pasaje no son aislados, sino que reflejan una tendencia regional en la que los gobiernos locales están en proceso de transición hacia modelos de gestión más eficientes y participativos. La evidencia académica respalda que la aplicación de la ISO 18091 es una vía efectiva para cerrar brechas institucionales y avanzar hacia

una administración pública más transparente, inclusiva y orientada a resultados.

La implementación de la Norma ISO 18091 en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pasaje ha permitido establecer un diagnóstico integral del desempeño institucional, económico, social y ambiental del municipio. A través de la auditoría realizada, se evidenció un avance significativo en la adopción de prácticas orientadas a la calidad, aunque persisten desafíos estructurales que requieren atención prioritaria.

En relación con los objetivos estratégicos institucionales, se logró identificar que:

La planificación institucional y la gestión de procesos han sido parcialmente fortalecidas, aunque aún se requiere consolidar sistemas de evaluación del desempeño y profesionalización del talento humano.

La articulación con actores externos y la participación ciudadana muestran avances, pero necesitan mecanismos más sólidos y permanentes para garantizar una gobernanza democrática efectiva.

El desarrollo económico local presenta limitaciones en cuanto a diagnósticos actualizados y estrategias de innovación, lo que afecta la sostenibilidad de los programas productivos.

El componente ambiental es el más rezagado, con indicadores críticos en calidad del aire, protección del suelo y promoción de energías limpias, lo que evidencia la necesidad de una política ambiental más robusta y transversal.

En conjunto, los resultados obtenidos posicionan al GAD de Pasaje como un Municipio Promotor de Servicios de Calidad, lo cual representa un punto de partida valioso para la mejora continua. La auditoría no solo ha permitido medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sino también establecer una hoja de ruta clara para su fortalecimiento, mediante planes de acción específicos, participación ciudadana estructurada y una gestión basada en evidencia.

Este proceso reafirma la importancia de adoptar estándares internacionales como la ISO 18091 para transformar la gestión pública local en una herramienta efectiva de desarrollo sostenible, inclusión social y transparencia institucional.

### Recomendaciones

**Priorizar los Indicadores en Rojo para Intervención Inmediata:**

**Acción:** Realiza un análisis de causa raíz profundo para cada uno de los 5 indicadores en rojo. Identifica por qué están en cumplimiento bajo y qué barreras impiden su mejora.

**Recomendación:** Desarrolla planes de acción correctiva específicos y asigna responsables claros con plazos definidos. Estos indicadores representan los mayores riesgos y su mejora debe ser la prioridad número uno. Considera la posibilidad de dedicar recursos adicionales a estas áreas hasta que se vean mejoras tangibles.

**Focalizar la Mejora Continua en los Indicadores en Amarillo:**

**Acción:** Dada la gran cantidad de indicadores en amarillo, agruparlos por procesos o áreas funcionales puede ser útil. Implementa programas de mejora gradual.

**Recomendación:** Establece metas SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes, con Plazo) para mover al menos el 50% de estos indicadores de amarillo a verde en un período determinado (ej. los próximos 6-12 meses). Esto puede implicar:

**Capacitación:** Reforzar el conocimiento y las habilidades del personal involucrado.

**Estandarización:** Revisar y actualizar procedimientos operativos estándar (POE) para asegurar claridad y consistencia.

**Monitorización:** Implementar sistemas de seguimiento más robustos para detectar desviaciones a tiempo.

**Retroalimentación:** Establecer bucles de retroalimentación regulares para que los equipos puedan corregir desviaciones.

**Mantener y Replicar el Éxito de los Indicadores en Verde:**

**Acción:** Aunque estos indicadores están bien, no deben ser olvidados. Documenta las mejores prácticas y los factores de éxito que los llevaron a estar en verde.

**Recomendación:** Considera cómo estas prácticas exitosas pueden replicarse en otras áreas o procesos que actualmente están en amarillo. Reconoce y celebra los logros en estas áreas para fomentar una cultura de cumplimiento y excelencia.

**Implementar un Ciclo de Mejora Continua (PDCA):**

**Acción:** Establece un proceso regular de Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check), Actuar (Act) para todos los indicadores.

**Recomendación:** Realiza auditorías internas periódicas (quizás trimestrales o semestrales) para monitorear el progreso, ajustar las estrategias y asegurar que las mejoras sean sostenibles a largo plazo.

Estas recomendaciones están diseñadas para convertir los hallazgos de la preauditoria en un plan de acción estratégico y efectivo, garantizando que la investigación no solo tenga relevancia académica, sino también un impacto tangible en la mejora del cumplimiento de la organización; se debe considerar que esta investigación da paso a futuras investigaciones en los diferentes GAD's del Ecuador.

### Referencias Bibliográficas

Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón Díaz, J. D., & Alarcón Díaz, D. S. (15 de 12 de 2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*(44), 103-118. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31095/podium.202>

- Arosemena Doss, E. E. (09 de 2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital*, 1(37), 50-66. Retrieved 20 de 05 de 2025, from <https://www.scielo.sa.cr/pdf/odov/n37/1659-0775-odov-37-50.pdf>
- Avalos, I., Sepulveda, C., Betanzos, J. E., Jimenes-Trujillo, J. A., Pérez-Sánchez, E., & Escobedo, A. (04 de 04 de 2024). Arreglos institucionales en el fomento de la ganadería sustentable: Una aproximación desde el caso de las cadenas productivas de ganado de carne y leche de Jalisco, Chiapas y Campeche. *Frontiers*, 8. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1310507>
- Camacho Camacho, H., Martínez-Jiménez, R., & Moreno Rodríguez, I. C. (03 de 11 de 2022). Estrategias de evaluación del desempeño de calidad para gobiernos locales en Colombia y México. *Ciencias Sociales*, 28(1), 157-174. Retrieved 19 de 05 de 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8297216>
- Derum, T. M. (2023). Implementation of the quality management system in the activities of local government bodies regarding the provision of public services. *81(3)*, 158-161. <https://doi.org/https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.26>
- Díaz-lópez, R. G., & Sánchez-Carrera, D. R. (17 de 03 de 2025). Fundamentos de la gestión de bienes públicos. *Scientifical Journal*, 3(1), 492-511. <https://doi.org/https://doi.org/10.62131/MLAJ-V3-N1-024>
- Espino Calderón, V. C., Medina Sotelo, C. G., Montoya Vargas, R., Quijano Rivera, F., & Jara Aguirre, C. J. (22 de 03 de 2024). Modernización de la gestión pública en el Perú a partir de las experiencias del covid-19. *Humanas*, 6(2), 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.47606/acven/ph0236>
- García-Vega, R. (21 de 10 de 2024). Capacidad Institucional. *Eunomie*(27), 236-259. <https://doi.org/https://doi.org/10.20318/eunomia.2024.9009>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pasaje. (2025). *GAD Municipal de Pasaje*. Retrieved 19 de 05 de 2025, from GAD Municipal de Pasaje: <https://pasaje.gob.ec/planes-institucionales/>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pasaje. (s.f.). *www.gob.ec*, Digital. Retrieved 19 de 05 de 2025, from [www.gob.ec: https://www.gob.ec/gadmp](https://www.gob.ec/gadmp)
- Granados-Rodríguez, J. M. (04 de 12 de 2021). Tres décadas de avance en el sistema de gestión público en Colombia, un camino hacia la nueva gestión pública. *Catálogo Editorial*, 2(32), 195-220. <https://doi.org/https://doi.org/10.15765/poli.v2i032.2736>
- ISO. (03 de 2019). *ISO*. Retrieved 19 de 05 de 2025, from ISO: <https://www.iso.org/standard/72808.html>
- Lebkhachi, K., & Chraibi, A. (02 de 02 de 2025). Revolucionando la gestión pública: de la burocracia a la nueva gobernanza pública. *Revista Internacional de Investigación en Economía y Finanzas*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.71420/ijref.v2i1.43>
- León Antolínez, A. V., Parra Flórez, E., & León Medina, C. A. (20 de 05 de 2022). Articulación entre la Norma ISO 18091 y el Plan de Desarrollo Municipal de Fúquene: Caso de estudio. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 14(2), 1-16. <https://doi.org/http://doi.org/10.15332/24631140>
- Moure, M., Sandholz, S., Wannowitz, M., & Garschagen, M. (2 de 01 de 2021). Sin soluciones fáciles: la percepción de los funcionarios públicos sobre la (in) coherencia de las políticas públicas en la implementación de la agenda Post-2015 en México. *Gestión del Riesgo Climático*(31), 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.crm.2020.100270>
- Orellana-Intriago, M. F., & Orellana-Intriago, F. R. (29 de 08 de 2024).

- Aplicación de auditoría gubernamental para optimizar el control interno de los gobiernos autónomos descentralizados. *Investigación Científica*, 8(3), 4291-4305. <https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.4291-4305>
- Puyol-Cortez, J. L., & Santander-Salmon, E. S. (31 de 01 de 2023). Educación y desigualdad social sus enfoques sobre políticas educativas inclusivas. *Horizon Nexus Journal*, 1(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n1/11>
- Seetharam Sridhar, K., Gadgil, R., & Dhingra, C. (19 de 10 de 2019). Buena gobernanza en el marco de transparencia, rendición de cuentas, participación pública y capacidad (TAP-C) (Vol. 1). [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-13-9620-5\\_1](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-13-9620-5_1)
- Tapia Villava, J. T., Carvajal Llauce, C. T., Plúas Morán, G. E., Machado Rosado, F. V., & Salcedo Galarza, N. E. (13 de 05 de 2024). Modelo de gestión pública para la satisfacción de usuarios en centros de salud. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 28(Esp), 380-390. <https://doi.org/https://doi.org/10.47460/uct.v28iSpecial.837>
- Teixeira, T. B., Battistelle R, A., Teixeira, A., Mariano, E., & Moraes T, E. C. (06 de 10 de 2022). The sustainable development goals implementation: Case study in a pionner Brazilian Municipality. *Sustainability*, 14(19), 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su141912746>
- Villasmil, M. d., Romero, F. J., & Socorro, C. C. (26 de 02 de 2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Ciencias Sociales*, 27(2), 198-216. Retrieved 20 de 05 de 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927659>
- Zamora Mayorga, D. J., Peñafiel Basurto, E. M., Párraga Chango, J. P., & Contreras Zambrano, L. P. (17 de 03 de 2025). La planificación estratégica como mejora continua en el sector público. *Veritas*, 6(1), 1267-1296. <https://doi.org/https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.458>
- Zavaleta Cabrera, E. (15 de 08 de 2024). La gestión pública en el fortalecimiento de la gobernabilidad en Perú. *Comunicación*, 15(3), 248-260. <https://doi.org/https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.3.1155>