

Modelo de gestión basado en procesos y su aporte a la gobernanza institucional en las empresas públicas. Unidad de estudio: Manabí produce EP.

Management model based on processes and its contribution to institutional governance in public companies. Study unit: Manabí produce EP.

Bagner Arcadio Mendoza-Campana¹
Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí - Ecuador
bmendoza3505@pucesm.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2459

V9-N3 (may-jun) 2024, pp 1016-1030 | Recibido: 21 de marzo del 2024 - Aceptado: 07 de abril del 2024 (2 ronda rev.)

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5588-1710>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Mendoza-Campaña, B., (2024). Modelo de gestión basado en procesos y su aporte a la gobernanza institucional en las empresas públicas. Unidad de estudio: Manabí produce EP. 593 Digital Publisher CEIT, 9(3), 1016-1030, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2459>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El objetivo de la investigación es contextualizar el aporte del modelo de gestión basado en procesos desde la estrategia de una gobernanza institucional en las empresas públicas; siendo sus objetivos específicos: 1.- Identificar los postulados que orientan la gobernanza institucional en el contexto de la gestión pública; 2.- Describir las características de las empresas públicas en el Ecuador. Se tiene como unidad de estudio la empresa pública Manabí Produce E.P., ubicada en el cantón Montecristi de la Provincia de Manabí (Ecuador); el diseño de la investigación es de enfoque mixta, en la que se utilizó como instrumentos de recolección de información la observación directa, la entrevista en profundidad y la encuesta; la población está representada en los trabajadores de la propia empresa pública, siendo aplicados estos instrumentos a través del denominado muestreo intencional, participando los líderes (entrevistas) y los responsables de procesos (encuesta) de la EP. Entre las conclusiones se destaca la importancia que tiene todo modelo de gestión basada en procesos para que la estrategia de gobernanza institucional pueda dar resultados visibles y que generen valor público.

Palabras claves: empresa pública, gestión integral, gobernanza institucional

ABSTRACT

The objective of the research is to contextualize the contribution of the process-based management model from the strategy of institutional governance in public companies; Its specific objectives are: 1.- Identify the postulates that guide institutional governance in the context of public management; 2.- Describe the characteristics of public companies in Ecuador. The study unit is the public company Manabí Produce E.P., located in the Montecristi canton of the Province of Manabí (Ecuador); The research design has a mixed approach, in which direct observation, in-depth interview and survey were used as information collection instruments; The population is represented in the workers of the public company itself, these instruments being applied through the so-called intentional sampling, with the leaders (interviews) and those responsible for processes (survey) of the PE participating. Among the conclusions, the importance of any process-based management model is highlighted so that the institutional governance strategy can provide visible results that generate public value.

Keywords: public company, comprehensive management, institutional governance

Introducción

En el panorama de la administración pública, la eficiencia operativa y la transparencia se han vuelto importantes para fortalecer la gobernanza. En este contexto, la empresa pública Manabí Produce ha destacado la implementación de un modelo de gestión por procesos; este ejemplar de gestión tiene como propósito establecer un enfoque en el cual la organización estructura y opera en función de procesos interconectados, en lugar de departamentos o funciones tradicionales. Este modelo busca mejorar la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción del ciudadano, mediante la optimización y el seguimiento continuo de los procesos. Esta metodología además busca optimizar y estructurar las operaciones internas en función de los procesos, plantea interrogantes sobre su verdadero impacto en la gobernanza de la entidad.

La situación problemática surge ante la falta de una comprensión detallada sobre como este modelo de gestión basado en procesos específico aplicado en la empresa Manabí Produce contribuye a la gobernanza de la provincia. La eficacia y la integración de este enfoque podrían estar en tela de juicio, lo que, a su vez, podría afectar la toma de decisiones, la rendición de cuentas y, en última instancia, la capacidad de la empresa para cumplir con sus responsabilidades hacia la sociedad. La unidad de estudio principal es la Empresa Publica Manabí Produce EP, dedicada a la producción y gestión de recursos en la provincia de Manabí. La adopción del modelo antes mencionado la convierte en un caso de estudio relevante para examinar como esta metodología específica influye en su dinámica organizacional y, en última instancia, en la gobernanza.

El Banco Mundial (2022), señala que la gobernanza es “el proceso mediante el cual los grupos estatales y no estatales interactúan para diseñar y aplicar políticas, trabajando en el marco de un conjunto de reglas formales e informales que son moldeadas por el poder”. (p. 12), agregando el mismo Banco Mundial (2022) que es una “gestión imparcial y transparente de

los asuntos públicos, a través de la creación de un sistema de reglas aceptadas como constitutivas de la autoridad legítima, con el objetivo de promover y valorizar valores deseados por los individuos y los grupos”. (p. 19)

En el caso de la empresa pública, como parte instrumental del Estado para brindar servicios públicos, se hace referencia a lo expresado por Andrade-Moreira y Vegas-Meléndez (2024), quienes sostienen que:

La empresa pública asume responsabilidades de servicios públicos, pero a su vez, ha de entenderse que su creación es para ser proveedores de un servicio competitivo y de reconocida calidad. Allí radica la importancia de este tipo de intervención estatal, la cual responde, en buena parte, al cumplimiento de una política pública. (p. 432)

Por su parte, Pazmiño-Moreira y Mantuano-Zambrano (2023), señalan que al incorporar una estructura de gobernanza las empresas públicas estas “han tenido que ajustarse a las propuestas que hace este modelo estratégico de gobierno institucional, que bien permite desarrollar actividades que garantizan una mayor transparencia en los procesos que se dan en el contexto de la administración pública”. (p. 417)

La investigación se torna relevante por cuanto pretende agregar al conocimiento en torno a la administración pública, así como la de comprender la verdadera contribución desde este estudio modelo de gestión basado en procesos y su aporte a la gobernanza en la empresa pública Manabí Produce. Es por ello que este trabajo investigativo se ha dispuesto con el fin de tener como objetivo general analizar las prácticas que se llevan a cabo a través de un modelo de gestión basado en procesos y su aporte a la gobernanza en la empresa pública Manabí Produce. En este sentido para el logro de este propósito general será necesario articular el estudio a través de tres objetivos específicos, siendo el primero describir la teoría referida a un modelo de gestión en el ámbito de la administración pública, además de definir las variables articuladas y efectivas para

el éxito de la aplicación y puesta en práctica de un modelo de gestión basado en procesos, y finalmente determinar la efectividad y utilidad de un modelo de gestión por proceso en la empresa pública Manabí Produce y sus aportes a la gobernanza.

Esto es fundamental no solo para mejorar la eficiencia interna y la transparencia de la entidad, sino también para fortalecer su capacidad de cumplir con sus responsabilidades sociales. La importancia de esta indagación radica en la posibilidad de identificar áreas de mejora, optimizar procesos y proporcionar información valiosa para la toma de decisiones estratégicas tanto en el ámbito interno como en la relación de la empresa con la sociedad. La medición del éxito es esencial para evaluar la efectividad de cualquier modelo de gestión. Es por esto que se ha llegado a plantear la siguiente interrogante ¿Cómo el modelo de gestión basado en procesos constituye un aporte a la gobernanza institucional en las empresas públicas? A fin de dar respuesta a esta interrogante, los investigadores se plantean el siguiente objetivo general: Contextualizar el aporte del modelo de gestión basado en procesos desde la estrategia de una gobernanza institucional en las empresas públicas; entre los objetivos específicos se encuentran: 1.- Identificar los postulados que orientan la gobernanza institucional en el contexto de la gestión pública; 2.- Describir las características de las empresas públicas en el Ecuador.

Constructo teórico

Gobernanza institucional

Destacados autores e instituciones abordan la gobernanza desde sus perspectivas individuales, centrándose a menudo en la idea de la participación. En este enfoque, la gobernanza se percibe como una nueva manera de integrar las ideas de los ciudadanos en la formulación de políticas públicas, destacando el consenso como un elemento clave en su estructura.

Palaez-Moreno (2017) nos dice que el surgimiento de la gobernanza se manifiesta

como una respuesta a los cambios sociales, económicos, políticos y globales de las últimas décadas, generando la ruptura de la estructura vertical en el proceso de gobierno y eliminando la visión unidireccional del mismo. Las nuevas demandas de la sociedad han dado lugar al surgimiento de enfoques renovados en la gobernanza. Estos requieren que el Estado y el gobierno adopten una postura más flexible y transversal, actuando como mediadores entre los actores públicos y privados. En este contexto, se busca establecer regulaciones de calidad que orienten al sector privado sin perder de vista los intereses comunes.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), indica sobre la gobernanza lo siguiente:

El concepto de gobernanza hace alusión a los elementos que permiten a un conjunto de actores independientes trabajar de manera colaborativa, complementando sus competencias, coordinando sus esfuerzos y sumando sus recursos. Estos elementos son, en algunos casos, explícitos y formales, como en el caso de las reglas de coordinación interinstitucional o de los organismos colectivos de discusión o decisión; y, en otros, son tácitos e informales, como los valores que orientan la acción de una comunidad, su capital social, las instancias informales de encuentro y diálogo entre sus integrantes. (p. 122)

Para Solorzano-Calero y Vegas-Meléndez (2022):

La gobernanza institucional viene a representar un nuevo esquema de poder en la que sus participantes tienen el mismo peso dentro de su estructura, en la que se requiere una toma de decisiones validadas y consensuadas sobre asuntos de interés colectivo, en la que la agenda pública -previamente aceptada- sea priorizada según las necesidades de desarrollo, y no desde las particularidades; en la que, las soluciones sólo se orientan en la raíz del problema y no en sus consecuencias. (p. 141)

Esto significa, desde la misma concepción de Solorzano-Calero y Vegas-Meléndez (2022), que la gobernanza institucional, permite:

Mayor participación ciudadana en el contexto de las políticas públicas focalizadas

Fortalece la descentralización administrativa y la desconcentración operativa, esto gracias a que las políticas públicas locales son debatidas y aprobadas en las instancias subnacionales

Contribuye al llamado gobierno abierto; esto gracias a la apertura de los espacios digitales, y de interconexión con la ciudadanía, fortaleciendo la parte del gobierno cercano

Garantiza que los grupos de interés se muestren como poseedores de propuestas propias a las particularidades que tiene la sociedad hoy día

Facilita el equilibrio de poder en la toma de decisiones, mostrándose como equilibrada

Promueve la gestión visible, competitiva y con sentido de identidad. (p. 145)

La estructura que posibilita y simplifica el proceso de gobernanza institucional en la República del Ecuador, según la (Constitución de la República del Ecuador, 2008), se define no solo desde una perspectiva territorial, sino que también exhibe la configuración política y de gestión gubernamental. El Plan Nacional de Desarrollo (PND 2021-2025) promueve la implementación de una gobernanza colaborativa.

Empresas públicas como estrategia de intervención

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014), advierte que las empresas públicas “están más propensas a privilegiar el interés del Estado y a estar poco orientadas a la visión estratégica y competitiva de la empresa”. (p. 17). De igual forma, un organismo de suma relevancia internacional, como lo es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016)

sostiene que existen siete principios por las cuales las empresas públicas se alinean para ofrecer una buena administración. Veamos:

- 1.- Las razones que justifican la propiedad pública: la necesidad de establecer un régimen que faculte y facilite el cuestionamiento periódico de las razones que justifican la presencia del estado bajo la forma de empresa.
- 2.- El papel del Estado como propietario: la necesidad de separar las funciones de diseño, implementación y financiamiento de las políticas públicas del gobierno de la gestión y dirección de EE. Esto incide en los beneficios de tener directorios profesionalizados y no controlados por los representantes políticos.
- 3.- La actuación de empresas públicas en el mercado: observar prácticas que garanticen la igualdad de condiciones y competencia leal en el mercado en el que operan. Bajo este principio, es esencial la definición de regímenes fiscales a las EE que eliminen ventajas competitivas de estas en el mercado.
- 4.- El tratamiento equitativo de los accionistas y otros inversores: en el cuarto principio, se subraya la necesidad de reconocer los derechos de todos los accionistas (incluyendo privados minoritarios) en empresas públicas.
- 5.- Las relaciones con los actores interesados y responsabilidad empresarial: la propiedad pública debe reconocer las responsabilidades de las EE frente a actores interesados.
- 6.- Aspectos de publicidad y transparencia: las EE deben mantener altos estándares de transparencia, idealmente asimilables a los de empresas privadas que cotizan en bolsa.
- 7.- Las responsabilidades de los directivos de las empresas: subraya la necesidad de que los directivos de las empresas cuenten con suficiente autoridad para ejercitar sus competencias de manera eficiente

En palabras de Hierro-Recio y Herrera-Maldonado (2019), una empresa pública es:

Instrumento de intervención del poder público en la economía, mediante la producción de bienes y servicios, en cualquier sector de actividad, organizado en forma de empresa, que en principio se financia con las contraprestaciones recibidas de sus clientes en forma de precios y en

la que la participación del Estado en su propiedad le otorga el control de la misma. (p. 134)

Para Escobar (2020), las empresas públicas:

Tienen una gran participación en la provisión de bienes y servicios, tales como, infraestructura, energía, transporte, acueducto, alcantarillado y telecomunicación, entre otros. Por tanto, su funcionamiento y desempeño impactan a toda la población, debido a que son una parte fundamental para el desarrollo económico y social de un país. (p. 248)

Desde la concepción de Ascencio (2021):

Las empresas públicas crecieron en tamaño y extensión, motorizadas por demandas muy diversas: razones de defensa y unificación nacional, obtención de ingresos para el financiamiento del Estado, monopolios naturales, sustitución ante la ausencia de iniciativa privada, respuesta a demandas económicas estructurales, presiones sociales de diversos grupos, iniciativa pública frente al cambio tecnológico, entre otros. (p. 126)

Los investigadores (Torres & Vegas, 2023) caracterizan a una empresa pública inteligente como aquella que involucra a los diversos actores de su entorno, incluso desde el mercado en el que opera, de manera participativa, inclusiva y transparente. En este enfoque, los medios digitales se convierten en la principal fuente de interacción con los actores sociales, ciudadanos y partes interesadas. La rendición de cuentas se destaca como un tema recurrente en las discusiones con colegas para promover el desarrollo. (p. 471)

Por consiguiente (Barragán Martínez, 2023) nos enuncia que este nuevo enfoque define un sector público que es flexible, ágil e inteligente, fundamentado en la aplicación y aprovechamiento de tecnologías innovadoras en la gobernabilidad y gestión de la administración pública. Por consiguiente, una empresa inteligente se respalda del uso de la TIPs, estas herramientas posibilitan la atención de las necesidades

sociales, mejorando la eficiencia gubernamental y la interacción de la administración pública con los ciudadanos.

Según Pazmiño-Moreira y Mantuano-Zambrano (2023), sostienen que las empresas públicas:

Son entidades propuestas por las instancias gubernamentales, las cuales están planteadas como una estrategia de intervención para lograr alcanzar soluciones que desde la instancia orgánica sería un poco más compleja. Este proceso de intervención, sin dudas, ha dado resultados tangibles dado que cada vez más se hacen visibles en mayor número este tipo de empresas. (p. 418)

Para Andrade-Moreira y Vegas-Meléndez (2024), una empresa pública es una forma de intervención pública que permite que las instituciones formales del poder público, apalanquen soluciones focalizadas a problemas o necesidades tipificadas como técnicas o de orden especializado, lo cual amerita una atención especial por ser de prioridad estratégica dentro de la gestión de gobierno. (p. 433)

Partiendo de lo anterior, desde el contexto ecuatoriano, las empresas públicas forman parte del texto constitucional, en la que se expresa lo siguiente:

Art. 225. El sector público comprende, entre otros, a: 1) ..., 2) ..., 3) Los organismos y entidades creados por la Ley para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y, 4) Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos;

Art. 315. El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. (Constitución Nacional de la República del Ecuador, 2008)

A su vez, están reflejada sus acciones en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2017), la cual la define en su art. 4, como:

Entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Están destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

El artículo 9 de la misma Ley Orgánica de Empresas Públicas (2017), señala las estrategias a seguir en cuanto a su relación con el entorno y el resto de las instituciones públicas, promoviendo con ello una gobernanza institucional.

Art. 9.- Atribuciones del directorio. - Son atribuciones del Directorio las siguientes: 1. Establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento.

Caso de estudio: Manabí Produce EP.

La Empresa Pública Manabí Produce, es una organización pública ecuatoriana que se encarga de la producción y comercialización de productos agrícolas y ganaderos. Dicha institución fue creada en el año 2016 con el objetivo de promover el desarrollo económico y social de la provincia de Manabí. Desde su creación, la empresa ha tenido un crecimiento significativo. En el año 2023, la empresa generó ingresos por un valor de \$100 millones y empleó a más de 1.000 personas. Sin embargo, la entidad también ha enfrentado algunos desafíos, entre los que se encuentran la falta de eficiencia en los procesos, la falta de transparencia en la gestión y la corrupción. En el año 2021, la empresa inició un proceso de transformación para mejorar su gestión, que se basa en la implementación de un modelo de gestión basado en procesos.

La Empresa Pública Manabí Produce EP ha implementado dicho modelo con el objetivo de mejorar su gestión y contribuir a la gobernanza de la empresa. El modelo mencionado se basa en un enfoque de la Organización Internacional de Normalización (ISO) para la gestión de procesos (Prefectura de Manabí, 2024).

El modelo ha tenido un impacto positivo en la empresa. En particular, ha contribuido a mejorar la eficiencia de los procesos, la transparencia de la gestión y la satisfacción de los clientes.

Modelo de gestión basado en procesos

La gestión por procesos implica coordinar todos los departamentos de la empresa de manera integral, alineándose con los objetivos y políticas organizativas. En este contexto, la cadena de valor juega un papel fundamental al potenciar la eficiencia de los procesos. Al orientarse hacia resultados, se promueve la colaboración entre departamentos, siempre priorizando la satisfacción tanto del cliente externo como del interno en el propio proceso. (https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30087/1/Tesis_t1624id.pdf)

Un modelo de gestión basado en procesos es un enfoque de gestión que organiza las actividades de una organización en torno a procesos. Los procesos son conjuntos de actividades relacionadas que se llevan a cabo para lograr un objetivo específico. Este tiene una serie de ventajas, entre las que se encuentran las mejoras en la eficiencia y la eficacia de la gestión; reduce los costos; mejora la calidad de los productos y servicios; aumenta la satisfacción de los clientes; aportes al modelo de gobernanza (Arteaga & Saavedra, 2018).

Por otra parte, este contribuye a mejorar la gobernanza de una organización pública en virtud de proporcionar mejora la transparencia y la rendición de cuentas. La ejecución de dicho modelo requiere que las organizaciones públicas documenten y comuniquen sus procesos. Este mismo proporciona una visión integral de las actividades de una organización pública, que

ayuda a los directivos a tomar decisiones más informadas. Esto puede contribuir a mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión (Zambrano & Mantuano, 2023).

Conforme a las investigaciones de Proaño (2015), Medina y col. (2016), se sostiene que al adoptar un modelo de gestión por procesos, es esencial considerar las particularidades, historia, visión y misión específicas de la organización. Aunque la generalización no se contempla, aún es factible aplicar ciertas normativas compartidas en diversos contextos (Proaño, 2015) (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019).

De acuerdo con la norma ISO 9001:2015, se denomina “enfoque basado en procesos” a la implementación de un sistema de procesos en la organización, que implica la identificación y gestión de estos procesos para lograr los resultados deseados. Así, la gestión por procesos tiene como objetivo mejorar la estructura organizativa para alcanzar eficientemente las metas empresariales, complementando con la integración de herramientas informáticas las fases de planificación, operación, evaluación y mejora del proceso integrado. (http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300002&script=sci_abstract)

Componentes de un proceso

Los aspectos más relevantes en un proceso se identifican de la siguiente manera:

-Propósito: Define la finalidad del proceso.

-Extensión: Establece el punto de inicio y conclusión dentro del proceso.

-Entradas y salidas:

Entradas: Se refieren a los elementos del proceso previo.

Salidas: La información generada durante el proceso actual.

-Recursos: Todo lo necesario, ya sea material o humano, para el funcionamiento adecuado del proceso.

-Diagrama de Flujo: Representación gráfica que muestra las actividades del proceso, destacando los elementos de entrada y salida.

-Indicador de desempeño: Herramienta de medición para las variables clave relacionadas con el logro de objetivos, expresando cuantitativa y/o cualitativamente lo que se busca alcanzar con un objetivo específico establecido (Maliza, 2021).

La gestión por procesos en la empresa pública Manabí Produce

Es proceso de gestión organizacional, basado en criterios de calidad total en el cual se centra la atención en los resultados o rendimientos de los procesos, los cuales, por otra parte, son objeto de simplificación y mejora continua (Manabí Produce, 2021).

Misión

La misión de la Manabí Produce EP es realizar acciones concertadas entre actores del sector público y privado que generen desarrollo económico, productivo, turístico, social, cultural y ambiental, mediante la aplicación de procesos técnicos, fortaleciendo las capacidades de los actores locales que permitan la gobernabilidad y la atracción de inversiones, con el fin de hacer de Manabí una provincia de equidad y desarrollo (Manabí Produce, 2021)

Visión

Ser una institución que articula, fomenta, promueve, coadyuva y ejecuta planes, programas, acciones y proyectos como instrumentos técnicos para el desarrollo económico, productivo, turístico, social, cultural y ambiental de la provincia de Manabí (Manabí Produce, 2021).

Políticas de gestión empresarial

Manabí Produce EP tiene las siguientes políticas:

1.- Orientar la planificación hacia el desarrollo económico y productivo, turístico, social, cultural y ambiental de la provincia de Manabí, alineada a la misión y visión institucional.

2.- Promover el desarrollo organizacional frente a los cambios normativos, las necesidades de la comunidad, las condiciones del medio ambiente y las tendencias globales.

3.- Consolidar el desarrollo institucional a través de modelos de planificación, gestión del desarrollo y el aseguramiento de la calidad, para direccionar a la empresa pública hacia la reprogramación y la mejora de sus procesos.

4.- Promover espacios de consensos y concertación con los distintos actores territoriales en los ámbitos público y privado

5.- Gestionar la captación de recursos de otras instituciones y organismos internacionales para financiamiento de los planes, programas y proyectos que ejecute.

Procesos dentro de la empresa pública Manabí Produce

Se agrupan en función al grado de contribución y valor agregado en cumplimiento de su misión, la misma que se encuentra determinada en su planificación estratégica y modelo de gestión, conforme el siguiente detalle:

Procesos gobernantes. Son aquellos procesos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la empresa pública.

Procesos agregadores de valor. Son aquellos que generan portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la empresa pública

Procesos habilitantes. Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como sustento accesorio, de soporte, de staff o administrativo. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para

generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos (Manabí Produce, 2021)

Constructo metodológico

La metodología aplicada para el siguiente artículo sobre el modelo de gestión basado en procesos y su aporte a la gobernanza en la Empresa Pública Manabí Produce EP está desarrollada desde el enfoque mixto, para lo cual se define (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2018), en el llevar a cabo una serie de procedimientos que abarcan la recopilación, análisis y conexión de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, con el propósito de abordar una problemática planteada; a lo que se puede agregar lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2003) quienes indican que los diseños mixtos: (...) representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21)

La investigación justifica su enfoque metodológico mixto basado en las justificaciones que brinda Muñoz-Poblete (2013), luego de analizar los aportes de Greene (1989) y Denzin (1989) y que muy bien encajan en este trabajo.

1. Iniciación: el uso de un método ofrece las primeras luces para nuevas hipótesis, “tiene por objeto el descubrimiento de la paradoja y la contradicción, de nuevas perspectivas, de reformulación de preguntas o resultados de un método con las preguntas o los resultados de otro método”. (Greene JC, 1989)

2. Complementariedad: “tiene por objeto la elaboración, la mejora, la ilustración y la aclaración de los resultados de un método apoyados con los resultados del otro” (Greene JC, 1989)

3. Desarrollo: “trata de utilizar los resultados de un método para ayudar a desarrollar o informar al otro método, donde el desarrollo es en el sentido general para métodos de muestreo y aplicación, así como la toma de decisiones” (Greene JC, 1989)

4. Expansión: “se pretende ampliar el alcance de la investigación” (9). (Greene JC, 1989). Aquí el uso de un tipo de análisis de datos añade comprensión a lo adquirido por otra.

5. Triangulación: conocido también como convergencia, corroboración o correspondencia de los resultados a partir de distintos métodos. Se hace hincapié en la búsqueda de confirmación entre los datos cuantitativos y cualitativos (Denzin N. S, 1989)

Por otro lado, la investigación es de tipo descriptiva, entendiéndose que es “el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (Martínez, 2010); a lo que se agrega lo expresado por Guevara-Alban (2020), cuando indica que la investigación descriptiva “se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad. Se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando”. (p. 165-166)

Entre los instrumentos de recolección de información, se encuentran la observación directa, la entrevista en profundidad y la encuesta. En la observación directa se desarrolla una estrategia de acercamiento, el cual permite conocer de cerca las motivaciones de quienes forman parte de un mismo espacio o contexto, observando desde su forma natural y conductual, el cómo se desenvuelven en un hábitat organizacional, siendo este caso de la E.P. Manabí Produce. En cuanto a la entrevista en profundidad, se hace interesante la postura de Vegas-Meléndez (2013) cuando señala que “la técnica de la entrevista en profundidad es una herramienta idónea en la

investigación cualitativa, la cual permite recabar información de primera mano mediante el relato directo de los actores sociales” (p. 88), esta acotación de Vegas-Meléndez (2013) es de suma importancia ya que la realiza en el marco de unos de sus estudios en el sector la administración pública.

Esta entrevista en profundidad, se instrumentó una bajo el esquema de semiestructurada a los líderes de la empresa pública Manabí Produce, así como una encuesta a los responsables directos de los procesos de implementar el modelo de gestión en la empresa Manabí Produce EP, tomando en cuenta conversaciones con empleados de diferentes niveles para comprender la percepción y la adaptación al cambio, además se contó con la asesoría de expertos externos en gestión de procesos y gobernanza. El análisis de datos internos relacionados con el desempeño organizacional antes y después de la implementación del modelo y una evaluación del rendimiento, eficiencia operativa y otros factores relevantes. Todo esto permite ilustrar cómo el modelo de gestión influyó en procesos particulares. Comparación de la implementación del Modelo de Gestión en Manabí Produce EP con experiencias similares en otras empresas públicas a nivel nacional o internacional.

La metodología aplicada pretende proporcionar una visión integral y equilibrada de la implementación del Modelo de Gestión en Manabí Produce EP, respaldando las conclusiones del artículo con datos concretos y experiencias reales. En este ámbito planteado será importante indicar que la selección de estudio se adecuará a los criterios de inclusión tales como la revisión y selección artículos de revisión y de investigación originales; publicaciones en inglés, español y portugués. Sin embargo, también se toma en cuenta los criterios de exclusión tales como estudios o artículos fuera del periodo establecido no fueron considerados; en esta investigación, se excluyó la información proveniente de sitios o páginas web no oficiales; fuentes no oficiales publicadas en redes sociales fueron descartadas y además se prescindió de cartas dirigidas al autor.

Resultados

Los resultados de la investigación se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 1:

Encuesta realizada a los funcionarios de Manabí Produce EP respecto al conocimiento del modelo de gestión basado en procesos.

¿Cuánto conocimiento tiene sobre el Modelo de Gestión Basado en Procesos en la empresa pública Manabí Produce?				
	SI		NO	
	f	%	f	%
1.2. ¿Conoce su propósito?	2	20%	8	80%
1.3. ¿Conoce su aplicabilidad?	2	20%	8	80%
1.4. ¿Conoce su misión y visión?	6	60%	4	40%
1.5. ¿Conoce su articulación con la gestión de proceso de la empresa?	2	20%	8	80%

En la tabla 1, en base a toda la información analizada y recolectada, se logra evidenciar que uno de los principales obstáculos de la empresa Manabí Produce sobre la ejecución del modelo de gestión basado en procesos, es que la mayoría del personal dentro de una empresa no tiene el conocimiento respecto a la aplicabilidad, propósito y la articulación de dicho modelo. En donde se resalta que la capacidad directiva de liderazgo por parte de los jefes dentro de la empresa para poder llevar a cabo una eficiencia administrativa se ve totalmente carente, debido que hacer una retroalimentación a los empleados de la empresa sobre este modelo es de mucha relevancia para obtener una ejecución adecuada de cada uno de los proyectos que abarca la empresa en la provincia. Sin embargo, conocen la misión y visión de Manabí Produce EP, generando así un compromiso sobre sus estrategias de crecimiento y desarrollo.

Es sumamente importante entender que en cualquier contexto, se necesitan operaciones y directrices para liderar una institución. En América Latina, la administración pública se percibe a menudo como un ente robusto respaldado por la estructura estatal. No obstante, esta fortaleza se ve desafiada por un aumento en la demanda de resultados eficaces, eficientes y

menos burocráticos por parte de los ciudadanos. En consecuencia, los modelos de gestión pública actualmente muestran una limitada flexibilidad para adaptarse al cambio.

Ver Tabla 2.

En la tabla 2 se logra demostrar varios puntos respecto al modelo de gestión basado en procesos de Manabí Produce EP, empezando con el notable aporte a una gobernanza más transparente y eficiente a través de la empresa pública encargada del área social, cultural y ambiental de la provincia de Manabí, cabe destacar que el aplicar una divulgación de información proporciona un acceso claro sobre las decisiones y desempeño de la empresa cumpliendo así con todos los objetivos propuestos, que en primera instancia es cubrir con las necesidades de los ciudadanos. Por otra parte, el modelo aplicado a realizado un relevante cambio dentro de los procesos de la empresa pudiendo así obtener una optimización para una ejecución más eficiente de las actividades, teniendo una mayor visibilidad y comprensión de las actividades organizativas a través de una documentación estructurada facilitando la toma de decisiones que por ende va a estar basada en datos y hechos, dado que se realiza una medición del desempeño de los proyectos ejecutados obteniendo así una mejora continua para poderla adaptar a posibles cambios del entorno. Sin embargo, estas presentan algunas limitaciones por parte del personal encargado de llevar a cabo la documentación para la efectividad de los procesos dentro de la empresa, debido a que no hay una adecuada cultura organizacional, aunque cabe destacar que uno de los principales desafíos de la empresa es ajustarse al bajo presupuesto que obtiene la empresa por motivos de la crisis económica que atraviesa el país. Es por tal motivo, que los jefes sugieren dichas recomendaciones tomando como prioridad realizar una retroalimentación respecto al correcto manejo del modelo de gestión basado en procesos para minimizar errores y maximizar la eficiencia de los mismos.

Tabla 2:

Entrevista realizada a los jefes sobre el modelo de gestión basado en procesos aplicado en Manabí Produce EP y su aporte a la gobernanza

Contribución a una mayor transparencia y rendición de cuentas	La implementación de este modelo ha fortalecido la gobernanza	Áreas específicas que han experimentado notables mejoras	Limitaciones o desafíos que se han enfrentado	Sugerencias o recomendaciones para mejorar su efectividad
Fortalecimiento a través de las diferentes plataformas digitales para la comprensión de los ciudadanos. Proporcionando informes detallados sobre las finanzas, operaciones y decisiones.	Se alinean procesos con objetivos estratégicos para contribuir una gobernanza más integrada.	Eficiencia Operativa, para así mismo reducir tiempos de espera y minimizar errores.	Complejidad de la documentación, debido que aún no está implementado un gobierno electrónico efectivo.	Realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y ajustar el modelo según sea necesario
Cumplir los códigos de ética y conducta, tomando así mecanismos para reportar las violaciones éticas de manera confidencial	Facilidad para la adaptación al cambio, ya que se puede ajustar y mejorar continuamente dependiendo las circunstancias.	Monitoreo del rendimiento de los proyectos	Limitación de recursos, dada a la crisis económica que se ha atravesado a nivel nacional en los últimos 6 años.	Capacitación sobre el modelo y procesos asociados a los empleados
Someterse a auditorías externas e independientes para así garantizar la precisión y validez de los procesos.	Gestión más efectiva de los recursos y una toma de decisiones informada	Capacidad de adaptación a los cambios de los diferentes proyectos	Fomentar una cultura organizacional dentro de la empresa	Recurrir a tecnologías que ayuden en la mejora de procesos internos.

Conclusiones

En América Latina, la importancia atribuida a la calidad de los servicios públicos ha aumentado significativamente. Este enfoque busca dirigir esfuerzos hacia la satisfacción de expectativas y necesidades de la población. En este contexto, el autor sostiene que Ecuador ha establecido políticas destinadas a priorizar y asegurar la calidad de los servicios públicos que ofrece. (Guadalupe Bermeo & Iglesias Morell, 2015)

La implementación de un modelo de gestión basado por procesos en Manabí Produce se realizó con el objetivo de fomentar la productividad, asociatividad e innovación tecnológica en la provincia de Manabí a través de la ejecución de políticas públicas orientadas a la generación de empleo, fomento productivo, sostenibilidad ambiental y desarrollo de los asentamientos humanos de la provincia. Así mismo, también fortaleciendo las capacidades del talento humano de la empresa mediante procesos de formación y capacitación que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

La capacidad directiva que se origina en la falta de habilidades para liderar, especialmente al trasladar la teoría a la práctica. Ya que uno de los principales enfoques dentro de la aplicación de un modelo de gestión por procesos dentro de Manabí Produce, es la contribución de la transparencia y rendición de cuenta para satisfacer a una ciudadanía que demanda y exige servicios de calidad y eficiencia. Con el objetivo de demostrar lo mencionado, se emplean el uso de la TICs para gestionar la información y divulgar detalladamente todos los proyectos ejecutados y las inversiones realizadas.

La búsqueda de la mejora continua es uno de los principales objetivos estratégicos dentro del modelo de gestión aplicado en la empresa, pero dado que la adaptación por parte de los empleados ha sido un poco complicada, se recomienda el realizar una retroalimentación respecto al estatuto sobre modelo de gestión basado en procesos, así mismo, realizar una evaluación del mismo para aumentar la eficiencia y efectividad del sistema.

Referencias bibliográficas

- Andrade-Moreira, M., & Vegas-Meléndez, H. (2024). Estrategias de Gobernanza Sostenible que Impulsan el Desarrollo Local. Aportes de la Empresa Pública. Unidad de Estudio: E.P Manabí Produce. 593 Digital Publisher CEIT, 9(1), 430-447. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2208>. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2208
- Arteaga, R., & Saavedra, O. (Abril de 2018). *Repositorio de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Obtenido de <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/5975/BC-968%20ARTEAGA%20LORA-SAAVEDRA%20SLAZAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ascencio D. (2021). La empresa pública en primer plano: una revisión de la nueva agenda de investigación en Europa y América Latina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 80, Jul. 2021, pp. 5-40, ISSN 1315-2378. <https://clad.org/wp-content/uploads/2022/05/080-01-A.pdf>
- Barragán Martínez, X. (2023). Gobernanza y administración pública inteligente, entrevista a Carles Ramió Matas. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, (14), 207–214. Recuperado a partir de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/4127>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014). Notas sobre la teoría de la empresa pública de servicios de infraestructura y su regulación. Documentos de la CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36667-notas-la-teoria-la-empresa-publica-servicios-infraestructura-su-regulacion>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Decreto Legislativo 0 Registro Oficial 449 de 20-oct-2008*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Escobar, N., Ríos, M. (2020). Gobernanza de la administración corporativa en las empresas estatales. *Inciso*, 22(2); 247-262. DOI: <http://dx.doi.org/10.18634/incj.22v.2i.1087>
- Guadalupe Bermeo, A., & Iglesias Morell, A. (2015). Calidad en los servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) de la provincia de Chimborazo, Ecuador. *OFIN Habana*, 11-15.
- Guevara-Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández Palma, H., Martínez Sierra, D., & Cardona Arbeláez, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber y ciencia*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2018). *Metodología de la investigación*. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hierro Recio L. A., y Herrera-Maldonado J.M. (2019). Mecanismos de intervención del sector público. Las empresas públicas. https://personal.us.es/lhierro/Universidad/Materiales_docentes/files/MECANISMOS%20DE%20INTERVENCIO%CC%81N%20DEL%20SECTOR%20PU%CC%81BLICO.%20LAS%20EMPRESAS%20PU%CC%81BLICAS%20.pdf
- Ley Orgánica de Empresas Públicas (2017). Registro Oficial Suplemento 48 de 16-oct.-2009 Última modificación: 19-may.-2017 Estado: Reformado. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/>

- [uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf](#)
- Maliza, A. (Noviembre de 2021). *Repositorio de la PUCE sede Ambato*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3372/1/77526.pdf>
- Manabí Produce. (2021). *Resolución No. EPPMP-EP-021*. Montecristi. <https://manabiproduce.gob.ec/>
- Martínez, M. (2010). *La nueva ciencia*. Editorial Trillas. ISSN-e 1316-5216, N°. 46, 2009, págs. 11-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=1959221>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Rev. chil. ing.*, 328-342.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2015). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *EIDOS*.
- Muñoz-Poblete (2013). Métodos mixtos: una aproximación a sus ventajas y limitaciones en la investigación de sistemas y servicios de salud. *Temas de actualidad rev chil salud pública* 2013; vol 17 (3): 218-223. <https://revistasaludpublica.uchile.cl/index.php/RCSP/article/view/28632>
- Norma ISO 9001 (2015). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. Reforma administrativa a la mejora continua*. <https://www.oecd.org/gov/PGR%20SPain%20Resumen%20Ejecutivo.pdf>
- Palaez Moreno, V. (2017). La gobernanza, una nueva forma de hacer gobierno. *Sur Academi*, 13-18. Obtenido de <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/474/373>
- Pazmiño-Moreira, G. ., & Mantuano-Zambrano , Y. . (2024). Gobernanza Institucional en las Empresas Públicas. Una Oportunidad para la
- Transparencia en los Procesos de Contratación Pública. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 415-429. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2206>. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2206
- Prefectura de Manabí. (10 de Enero de 2024). *Manabí Produce EP*. Obtenido de <https://www.manabiproduce.gob.ec/2020/nosotros/#:~:text=Que%2C%20el%20Gobierno%20Provincial%20de,dotada%20de%20autonom%C3%ADa%20financiera%2C%20econ%C3%B3mica%2C>
- Proaño, F. (Mayo de 2015). *Diseño de un modelo de gestión basado por procesos para una empresa de diseño gráfico y programación web en el distrito metropolitano de Quito. Caso DESIGN QUITO*. Obtenido de Repositorio de la PUCE: <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3145509c-75fa-4d5f-91c4-c08e6a13e8c8/content>
- Solórzano-Calero, M. ., & Vegas-Meléndez, H. . (2022). Nuevos enfoques en la gestión pública para una gobernanza institucional inteligente. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5-2), 138-153. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-2.1448>
- Torres, S., & Vegas, J. (2023). Estrategias Gerenciales Aplicadas en las Empresas Públicas en el Contexto de la Gobernanza. Caso de Estudio E.P. CNEL Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*, 465-480. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2059
- Vegas-Meléndez, H., (2013) Investigación cualitativa para el abordaje de la gestión pública local Observatorio Laboral *Revista Venezolana*, vol. 6, núm. 11, enero-junio, pp. 79-95 Universidad de Carabobo. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219030140006.pdf>
- Zambrano, V., & Mantuano, Y. (2023). Gobernanza inteligente desde las perspectivas del gobierno abierto. Caso: Consejo de la Judicatura de la Provincia

de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*,
22-35. [https://www.593dp.com/index.
php/593_Digital_Publisher/article/
view/1840](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1840)