



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO, CANTÓN
MORONA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, 2016-2017.**

AUTOR:

EDUARDO ÍTALO AYUY AGUANANCHI

MACAS - ECUADOR

2017

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Eduardo Ítalo Ayuy Aguananchi, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez

DIRECTOR

Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Eduardo Ítalo Ayuy Aguananchi, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 30 de mayo del 2017.

Eduardo Ítalo Ayuy Aguananchi
C.C.: 140037359-1

DEDICATORIA

A Dios, por la vida, salud, bendiciones y por estar conmigo siempre, por darme fortaleza y fuerzas para culminar mi carrera.

A mis padres Antonio y Dominga, que siempre me apoyaron para cumplir mis metas, objetivos y sueños, ellos quienes me inculcaron los valores morales necesarios para ser una persona de bien.

A mis hijos Yannick, Letty, Domenicka, ya que son personas especiales en mi vida, por su apoyo incondicional, soporte y motivación para continuar mis estudios y mi carrera profesional.

A Roberto por su apoyo absoluto por ser más que un compañero ser mi mejor amigo; a mi adorada esposa Violeta, que llena mi vida de alegría.

Eduardo Italo Ayuy A.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la facultad de Administración de Empresas por haberme permitido desarrollar mi carrera estudiantil y hacer posible alcanzar una nueva meta de estudio en mi vida, y a mis profesores por sus conocimientos impartidos en las aulas.

A mis tutores, al Ingeniero Simón Rodrigo Moreno Álvarez y al Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido, mi sincero agradecimiento por su asesoría, paciencia, compromiso, por sus consejos y conocimientos que me ayudaron a desarrollar este proyecto de la mejor manera.

A mis jefes, por ser comprensibles al permitirme trabajar y culminar mi tesis.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco, por darme la oportunidad y todas las facilidades para desarrollar el trabajo de investigación y a todo el personal del área por su ayuda absoluta.

Y demás familiares y amigos que siempre me dieron entusiasmo, fuerzas y palabras de aliento para seguir adelante y cumplir mis sueños y anhelos.

Eduardo Italo Ayuy A.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	...i
Certificado del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de Cuadros	xiii
Índice de Flujogramas.....	xiii
Abstract.....	xvi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DELPROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación del problema	5
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS.....	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1.1 Antecedentes Históricos	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Modelo de gestión administrativo	10

2.2.1 Modelo de gestión por procesos	11
Modelo de Gestión Administrativa.....	11
2.2.5 Valoración crítica de los conceptos principales de las distintas posiciones teóricas sobre la calidad de servicio y el modelo de gestión administrativo	14
2.2.2 Importancia de un modelo de gestión administrativo.....	15
2.2.3 Objetivos de un modelo de gestión administrativo.....	15
2.2.4 Características del modelo de gestión administrativo	16
2.2.7 Elementos del modelo de gestión administrativo	17
2.2.7.1 Planeación.....	17
2.2.7.2 Organización.....	17
2.2.7.3 Dirección.....	18
2.2.7.4 Control	18
2.2.7.5 El análisis FODA.....	18
2.2.8 Herramientas de gestión	20
2.2.9 Indicadores utilizados en el modelo de gestión administrativo	20
2.2.9.1 Importancia de los indicadores	21
2.2.9.2 Tipos de indicadores	34
2.3.4 Marco legal del GADPR de Sevilla Don Bosco.....	35
2.4 IDEA A DEFENDER.....	42
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	43
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.1.1 Investigación cualitativa	43
3.1.2 Investigación cuantitativa	43
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.2.1 Investigación descriptiva	44
3.2.2 Investigación No Experimental	¡Error! Marcador no definido.
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	44

3.3.1 Población	44
3.3.2 Muestra	45
3.4.1 Métodos de investigación	46
3.4.1.1 Método Inductivo.....	46
3.4.1.2 Método Deductivo	46
3.4.2 Técnicas de investigación	47
3.4.3 Instrumentos de la investigación	47
3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	48
3.5.1 Análisis de los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios	48
3.5.2 Análisis de los resultados de la encuesta realizada a usuarios	64
3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	70
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	71
4.1 Tema:	71
4.1.1 Diagnóstico Institucional	71
4.1.2 Fortalezas	72
4.1.3 Oportunidades.....	72
4.1.4 Debilidades	72
4.1.5 Amenazas.....	73
4.1.6 Misión.....	73
4.1.7 Visión.....	74
4.1.8 Objetivos institucionales.....	74
4.2 SUSTENTO LEGAL.....	74
4.2.1 Factibilidad legal	74
4.2.2 Factibilidad técnica.....	75
4.2.3 Factibilidad financiera	75
4.2.4 Análisis de la gestión administrativo del gobierno parroquial rural de Sevilla Don Bosco.....	75

4.2.4.1 Administración	76
4.2.4.2 Situación financiera	77
4.2.4.3 Talento humano	77
4.3 DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO	78
4.3.1 Objetivos estratégicos del modelo	78
4.4 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DEL GADPR DE SEVILLA DON BOSCO	78
4.4.1 Manual de procesos administrativos de talento humano	85
4.4.1.1 Gestión del talento humano	85
4.4.1.2 Procedimiento de Concurso de méritos y oposición	86
4.4.1.3 Selección del personal	88
4.4.1.4 Contratación del personal	90
4.4.1.5 Inducción del personal.....	92
4.4.1.6 Capacitación del personal	94
4.4.1.7 Evaluación del desempeño	96
4.5 MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....	98
4.5.1 Compras a través del portal.....	98
4.5.2 Control de activos.....	100
4.5.3 Custodia de los bienes	102
4.5.4 Baja de activos fijos	104
4.6 VERIFICACIÓN	106
4.6.1 Indicadores en la gestión administrativa.....	106
4.7 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....	112
4.7.1 Empoderamiento y externalización	112
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	114

BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de niveles de gobiernos en el Ecuador	8
Tabla 2: Clasificación de los organigramas	31
Tabla 3: Población y muestra.....	45
Tabla 4. Datos sobre modelo de gestión	48
Tabla 5. Modelo de gestión incide en el desarrollo institucional	49
Tabla 6. Conoce el organigrama funcional	50
Tabla 7. Perfiles de los diferentes cargos	51
Tabla 8. Funciones para cada cargo.....	52
Tabla 9. Disposición por escrito las funciones	53
Tabla 10. Procesos documentados	54
Tabla 11. Insumos para el desarrollo de su trabajo.....	55
Tabla 12. Equipos tecnológicos Actualizados	56
Tabla 13. Relaciones interpersonales en el GAD	57
Tabla 14. Coordinación de actividades.....	58
Tabla 15. Funciones influyen en el desarrollo.....	59
Tabla 16. Clima laboral en el GAD	60
Tabla 17. Conflictos entre niveles jerárquicos.....	61
Tabla 18. Políticas institucionales	62
Tabla 19. Participación ciudadana	63
Tabla 20. Calificación del trato a los usuarios.....	64
Tabla 21. Presupuesto Participativo.....	65
Tabla 22. Conocimiento de las funciones administrativas del talento humano.....	66
Tabla 23. Convocatorias que se debe realizar.....	67
Tabla 24. Calificación de la gestión.....	68
Tabla 25. Modelo de Gestión.....	69
Tabla 27: Niveles de satisfacción de los usuarios.....	108
Tabla 28: Gestión institucional en el área financiera.....	109
Tabla 29: Procesos Internos	110
Tabla 30: Gestión institucional en el área de talento humano	111
Tabla 31: Empoderamiento institucional	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de opinión sobre modelo de gestión	48
Gráfico 2. Modelo de gestión incide en el desarrollo institucional	49
Gráfico 3. Conoce el organigrama funcional.....	50
Gráfico 4. Perfiles de los diferentes cargos	51
Gráfico 5. Funciones para cada cargo.....	52
Gráfico 6. Disposición por escrito las funciones	53
Gráfico 7. Procesos documentados	54
Gráfico 8. Insumos para el desarrollo de su trabajo	55
Gráfico 9. Equipos tecnológicos Actualizados	56
Gráfico 10. Relaciones interpersonales en el GAD	57
Gráfico 11. Coordinación de actividades.....	58
Gráfico 12. Funciones influyen en el desarrollo.....	59
Gráfico 13. Clima laboral en el GAD	60
Gráfico 14. Conflictos entre niveles jerárquicos	61
Gráfico 15. Políticas institucionales	62
Gráfico 16. Participación ciudadana.....	63
Gráfico 17. Porcentaje de calificación del trato a los usuarios.....	64
Gráfico 18. Presupuesto Participativo	65
Gráfico 19. Conocimiento de las funciones administrativas del talento humano.....	66
Gráfico 20. Convocatorias que se debe realizar	67
Gráfico 21. Calificación de la gestión	68
Gráfico 22. Modelo de Gestión.....	69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Manual para el Presidente del GADPR de Sevilla Don Bosco	80
Cuadro 2. Manual para el Vicepresidente del GADPR de Sevilla Don Bosco	81
Cuadro 3. Manual para la Secretaria/Tesorerera del GADPR de Sevilla Don Bosco	82
Cuadro 4. Manual para el Asesor Técnico del GADPR de Sevilla Don Bosco	84
Cuadro 5. Procedimiento de Concurso de méritos y oposición	86
Cuadro 6. Selección del personal	88
Cuadro 7. Contratación del personal	90
Cuadro 8. Inducción del personal	92
Cuadro 9. Capacitación del personal	94
Cuadro 10. Evaluación del desempeño	96
Cuadro 11. Compras a través del portal	98
Cuadro 12. Control de Activos	100
Cuadro 13. Custodio de los bienes	102
Cuadro 14. Baja de activos fijos	104

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma 1. Proceso del concurso de méritos y oposición	87
Flujograma 2. Proceso de selección del personal	89
Flujograma 3. Proceso de contratación del personal	91
Flujograma 4. Proceso de inducción del personal	93
Flujograma 5. Proceso de capacitación del personal	95
Flujograma 6. Proceso de evaluación del personal	97
Flujograma 7. Proceso de compras a través del portal	99
Flujograma 8. Proceso control de activos	101
Flujograma 9. Proceso custodia de bienes	103
Flujograma 10. Proceso baja de activos fijos	105

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Foto 1. Infraestructura del Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco	118
Foto 2. Encuesta al Presidente del Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco.....	118
Foto 3. Mesas de trabajo para la implementación del Nuevo Modelo de Gestión Administrativa	119
Foto 4. Encuesta realizada al personal del Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco	119

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se denomina diseño de un modelo de gestión administrativa para el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Sevilla Don Bosco, cantón Morona provincia de Morona Santiago, 2016-2017, con la finalidad de determinar el esquema administrativo a seguir que permita un orden estructural dentro de la institución. El objetivo fundamental es elaborar un modelo de gestión administrativo a través de un diagnóstico técnico para generar desarrollo organizacional en la entidad. Por medio de distintas técnicas necesarias para recabar una información cualitativa y cuantitativa, aplicando los métodos inductivo y deductivo, los tipos de investigación fueron el documental, descriptiva, explicativa o casual, adicionado lo que establece en la ley del COOTAD, SENPLADES, al Plan Nacional del Buen Vivir y al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Rural Sevilla Don Bosco. En este sentido los resultados se obtuvieron de acuerdo a las observaciones y encuestas que se realizaron esto permitió hacer un análisis para finalmente desarrollar la propuesta que dé respuesta a las necesidades de la institución, con el propósito de ordenar las funciones administrativas para que se genere un mejoramiento continuo en la gestión pública, con el fin deben beneficiar a toda una comunidad que requiere atención prioritaria. Posteriormente se establecieron las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: DISEÑO, MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez

DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla en la parroquia Rural de Sevilla Don Bosco, producto de la necesidad de crear un Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa como lo expresa el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.

Se la realiza a través de una investigación de tipo descriptiva, donde los actores son encuestados, entrevistados y participan en talleres que permiten la obtención de información cualitativa y cuantitativa para la elaboración participativa del Modelo de Gestión. En las siguientes páginas se explicarán en detalle las características del problema observado, formulación del problema, la delimitación del problema y la idea a defender.

De acuerdo a lo expuesto en el objetivo principal es diseñar el Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco, la distribución de los temas en este trabajo de investigación es la siguiente:

Capítulo I.- El Problema.- En este capítulo se presentan las motivaciones que condujeron a proponer un Modelo de gestión administrativa, delineación de los objetivos y la justificación que argumenta la necesidad de implantar un modelo de gestión administrativa para el GAD parroquial.

Capítulo II.- Marco Teórico.- Describe la teoría esencial y básica que sirve de soporte a la presente investigación, detallando el proceso administrativo, la gestión administrativa, el análisis FODA y los indicadores de gestión sobre los cuales se formulará la propuesta.

Capítulo III.- Marco Metodológico.- Especifica la utilización de métodos y técnicas de investigación y la aplicación de instrumentos de recolección de información importante para proponer el Modelo de gestión que ayudará a mejorar los aspectos administrativos de la institución.

Capítulo IV.- Marco Propositivo.- Este capítulo se dedica a englobar parte de la teoría expuesta para ofrecer un diseño de un modelo de gestión administrativa que incluye

conclusiones y recomendaciones claves para la entidad. Por último se detalla la bibliografía concerniente a la teoría seleccionada.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la administración pública a nivel mundial ha experimentado grandes cambios, las organizaciones están en constante búsqueda de la excelencia en los servicios que ofrecen para lograr competir entre organizaciones de la misma naturaleza, no quieren ser consideradas como instituciones burocráticas e ineficientes, donde existe la corrupción, por el contrario están orientando su desarrollo a través de procesos bien definidos para el logro de sus resultados y sobre todo de la capacidad de gestión que puedan tener sus líderes, es por esta razón que al momento se requiere de una mayor preparación profesional a nivel ejecutivo por cuanto sobre ellos recae el manejo eficiente y eficaz de los recursos de la organización.

Es por esta razón el Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco indisponde de un modelo de gestión administrativa lo que ocasiona que el desarrollo organizacional no cubra las expectativas de la comunidad.

El problema anteriormente descrito se da por la débil organización administrativa por no tener una estructura organizacional actualizada con sus respectivos manuales de funciones que no se adaptan con las nuevas exigencias de gobernar como lo establece el Código Orgánico de Organización territorial, Autonomía y Descentralización, lo que conlleva al desconcierto de la colectividad con el accionar del Gobierno Parroquial, ya que al no contar con estos instrumentos esenciales para administrar y distribuir de manera adecuada las funciones no acepta realizar un cambio en su diseño y estructura organizacional que le permita alcanzar el grado de eficacia y eficiencia.

Los procesos y procedimientos administrativos son inadecuados porque no están establecidos en sus respectivos manuales lo que origina que los integrantes de la institución desconozcan el cómo? y por qué? se realizan las actividades afectando la cultura organizacional puesto que si no conocen los mismos, se refleja que no existe el compromiso por parte de los miembros del ente parroquial en mejorar la administración, generando problemas de efectividad y calidad del servicio.

Otro factor que se puede citar es que la comunicación no es fluida entre los diferentes niveles, no se coordinan de manera adecuada las acciones lo que ocasiona que el clima organizacional no sea el propicio para el desarrollo de las actividades y funcionamiento de la institución, deteriorando las relaciones interpersonales.

También se puede mencionar que los recursos de la organización en lo que respecta al recurso humano, materiales y tecnológicos no son administrados de forma adecuada al no contar con manuales de funciones que asignen responsabilidades a cada uno de sus integrantes, ocasionando que el comportamiento organizacional no sea el esperado mostrando un mínimo interés en la administración de los mismos.

Con todo lo expuesto podemos mencionar que al implementar un modelo de gestión administrativa permitirá cambios fundamentales en la administración de la institución parroquial en cuanto a la optimización de los recursos aplicando un modelo acorde con las necesidades actuales de los gobiernos parroquiales y con ello el desarrollo de su entorno.

Nuestra investigación está articulada al Plan Nacional del Buen Vivir en su Objetivo 12 que habla de la Construcción de un Estado Democrático del Buen Vivir que manifiesta la importancia de generar acciones de planificación y coordinación de forma descentralizada y desconcentrada, utilizando de mejor manera los recursos públicos.

Con estos antecedentes se plantea la siguiente pregunta que guiará la presente investigación:

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera incide un modelo de gestión administrativa en el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco, del cantón Morona?

1.1.2 Delimitación del problema

Campo:	Gestión Administrativa.
Espacial:	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco.
Temporal:	Periodo 2016-2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación propone un aporte que es significativo considerando que los Gobiernos parroquiales son los organismos que recién se les dio una serie de competencias en el 2008 con la Constitución, y que fueron fortalecidos a partir del 2010 con la expedición de la ley del COOTAD y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

El nuevo Modelo de Gestión Administrativa es importante porque es un mecanismo encaminado al fortalecimiento y homogenización de las capacidades de planificación y coordinación entre el Estado central y el Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco. Al mismo tiempo es necesario en razón de que aplicando un modelo de gestión administrativa puede ser más eficiente y dar un servicio de calidad a la ciudadanía.

Es pertinente considerar que existió muy buena predisposición por parte de las autoridades, vocales, miembros, funcionarios del Gobierno Parroquial, lo que garantiza de alguna manera su aplicación.

Con el presente modelo existirán condiciones normadas por el gobierno parroquial, los efectos de una administración descentralizada serán de beneficio para el nivel parroquial y su comunidad, evidenciando avances en el ordenamiento administrativo, el mismo que se reflejaría en el ordenamiento territorial cuyo objetivo final es el desarrollo económico local.

Es de utilidad práctica porque permite resolver problemas de orden administrativo que tiene el Gobierno Parroquial además de generar un mayor impacto de su gestión.

Es de utilidad teórica porque permite aplicar las diferentes teorías y modelos de la administración pública, además de definir con claridad una hoja de ruta para los

procedimientos administrativos generados en el accionar público del gobierno parroquial, lo que le permitirá alcanzar los objetivos propuestos y por ende brindar una mayor eficiencia organizacional.

Es de utilidad metodológica porque implementa una nueva estructura organizacional para el Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco, la misma que permite un trabajo efectivo en el territorio, y le posibilita constituirse en el mediano plazo como un referente de desarrollo de zonas con características similares que están ligados sobre todo al sector de la agricultura y ganadería.

El tema propuesto se justifica desde el punto de vista teórico, práctico y académico por cuanto permitirá en primer lugar un amplio conocimiento conceptual sobre el diseño de un modelo de gestión administrativa; objetivos de gestión administrativa, componentes de la gestión administrativa, al mismo tiempo se lo realizó en el Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco como responsable de prestar servicios a la comunidad, en su efecto permitió poner en práctica los conocimientos teórico práctico de la carrera de Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales para elevarlos al nivel profesional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco de acuerdo con las competencias asignadas por la normativa legal vigente en el Ecuador.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la gestión administrativa por medio de una investigación técnica para desarrollar el nivel ejecutivo en el Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco.

- Establecer las bases conceptuales teóricas de la realización de un modelo de gestión administrativa, el cual servirá de apoyo y viabilizará el desarrollo organizacional.
- Elaborar un modelo adecuado para el desempeño de la gestión administrativa en términos de eficiencia y eficacia que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Parroquia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

En el Ecuador existe una política de Estado de desconcentración y descentralización del sector público, la misma que se maneja de la siguiente manera:

Tabla 1. Matriz de niveles de gobiernos en el Ecuador

TIPO DE GOBIERNO	FUNCIONES	DESCRIPCIÓN
Gobierno Central	Ejecutiva	Presidente-Vicepresidente Ministerios, Secretarías, Entidades desconcentradas del Gobierno Central, Servicio de rentas internas
	Legislativa	Asamblea Nacional, Consejo Nacional de la judicatura, Direcciones provinciales, Unidades desconcentradas del CJ, Notarías Públicas.
	Judicial	Consejo de la judicatura, Fiscalía, Defensoría pública, Juzgados, Jueces de paz, Centros de rehabilitación.
	Electoral	Consejo Nacional Electoral, Tribunal Contencioso Electoral, Organismos Autónomos de la función electoral.
	Transparencia y control social	Consejo de Participación y Control Social, Contraloría General del Estado, Superintendencias, Defensoría del pueblo
Gobierno Autónomo Descentralizado	Función Ejecutiva	Municipios, Consejos provinciales, Juntas parroquiales rurales.
Entidades autónomas	Función Ejecutiva	Empresas municipales, Entidades descentralizadas del municipio, Universidades y escuelas politécnicas.
	Función de transparencia y control social	Consejo de la niñez y adolescencia

Fuente: Constitución de la República del Ecuador

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Dentro de la tabla se puede observar que las Juntas Parroquiales Rurales son Gobiernos Autónomos descentralizados (GAD), que de acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en su artículo 30 los define como “...personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integradas por las funciones de participación ciudadana; de legislación y fiscalización; y, ejecutiva...”

En las instituciones públicas se ha considerado la utilización de técnicas empresariales exitosas con la finalidad de mejorar los resultados de su gestión, es decir que los gobiernos adoptarían como referencia este sector para apoyarse en procesos bien definidos para alcanzar sus objetivos, además con la correcta aplicación y cumplimiento de los procesos administrativos podrán conocer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, alcanzando como resultado una gestión administrativa adecuada acorde con la realidad. Las instituciones que pertenecen al estado tienen las mismas necesidades que las organizaciones privadas en lo referente a objetivos y eficiencia pero por naturaleza son diferentes debido a su orientación normativa. Consideramos que la implantación de elementos y principios organizacionales en el ámbito público es oportuna en razón de que se lograría una modernización administrativa.

Las Juntas Parroquiales Rurales son Gobiernos Autónomos descentralizados (GAD), que de acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en su artículo 30 los define como “...personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integradas por las funciones de participación ciudadana; de legislación y fiscalización; y, ejecutiva...”

En las directrices se corroboró en los estudios preliminares referentes a la especialidad, se ha utilizado la siguiente referencia bibliográfica de la autora (Basantes, 2015) “Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana”, (Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Unidad de Educación a Distancia.

Manifiesta que: La comunicación dentro de la institución no es adecuada la cual conlleva a la ineficiencia, desorden y conflictos internos, además no existe una motivación que permita que los colaboradores se empoderen de los procesos y ejerzan con entusiasmo y dedicación sus actividades y con ello aporten o contribuyan significativamente al logro o cumplimiento de los objetivos institucionales.

Igualmente haciendo hincapié en el contexto investigativo mencionan Leidy Cruz y Alba Pirunchinmi, (2015) en su tesis “Modelo De Gestión para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tiwintza”,(Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Unidad de Educación a Distancia.

Establece que:Un modelo en su más amplia definición, es un punto de referencia para imitar o reproducir. También se entiende como el esquema teórico de un sistema o una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. En este sentido, cuando se construye un modelo de gestión es importante, no sólo definir la referencia y los ámbitos de la “realidad compleja” que se pretenden abordar, sino también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo y describir, en los ámbitos definidos, la realidad de la organización que lo utiliza, es decir, entregar herramientas y lineamientos para alcanzar lo que el modelo propone. Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar para ir acercándose progresivamente al ideal propuesto.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Modelo de gestión administrativo

Según lo expresado por (Cubino López, 2010), un modelo de gestión es una referencia para la organización y gestión de una organización, el cual permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

2.2.1 Modelo de gestión por procesos

Modelo de Gestión Administrativa

Según (Max Weber, 2000), menciona como: Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

El ciclo de mejora PDCA

El ciclo PDCA o ciclo de Deming (1951), en español PHVA (Planificar / Hacer / Verificar / Actuar), es un modelo de gestión aplicable a todos los campos no sólo de la empresa, sino de cualquier situación en general.

En el campo de la gestión empresarial se aplica el ciclo PDCA en dos vertientes, por una parte para la gestión de objetivos, o lo que es lo mismo, para la gestión de los procesos (recordemos que todo proceso tiene un objetivo que cumplir; un proceso sin objetivo no tiene sentido); y por otra parte para la resolución de problemas

Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Planificar, programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzar los y elaborar un plan de actuación para la mejora.

Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos será oportuno comenzar con un

proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso, puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar.

Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia es un instrumento de apoyo a las organizaciones que quieren alcanzar resultados de excelencia. Entrega un marco de referencia que ayuda a las organizaciones a planificar y evaluar su desempeño o rendimiento en una amplia variedad de procesos e indicadores, orientar y alinear los recursos e iniciativas organizacionales para avanzar en el mejoramiento de la gestión y el logro de las metas estratégicas.

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia es flexible y no prescriptivo, es decir, permite a cualquier tipo de organización utilizar las prácticas y herramientas de gestión que cada una estime más convenientes. Esto lo hace aplicable a cualquier organización, sean del sector público o privado, con o sin fines de lucro, pequeña, mediana y grande.

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia se apoya en los siguientes principios:

- **Liderazgo y compromiso de la dirección superior**, los líderes deben establecer un sistema de liderazgo para lograr los objetivos estratégicos, a través de ciertos procesos o actividades. Deben estar comprometidos con los valores y los objetivos de la organización y tener la capacidad de construir y mantener un sistema de gestión que estimule a las personas a lograr un objetivo común y

duradero. La participación personal, activa y continua de la dirección crea claridad y unidad en relación a los objetivos de la organización. El ejercicio del liderazgo de la dirección sirve de ejemplo para todos. Por medio del comportamiento ético y transparente, habilidades de planificación, comunicación y análisis, la dirección estimula a las personas a buscar la excelencia.

- **Gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes**, escuchando su voz como elemento fundamental en la definición de la calidad de los servicios. La calidad es intrínseca al servicio y es el cliente quien la juzga a partir de sus percepciones. Asimismo, la organización debe estar atenta a todas las características y atributos del producto o servicio, pues son éstos los que le entregan valor agregado a los clientes, aumentan su satisfacción, determinan sus preferencias y los hacen fieles a la marca, al producto o a la institución.
- **Apreciación de las personas como el principal factor estratégico**, valorando su experiencia y capacidad creativa mediante la participación en la gestión de los procesos de la organización y el trabajo en equipo y, complementariamente, privilegiando su calidad de vida y clima laboral.
- **Considerar el mejoramiento permanente de la productividad y la calidad**, los procesos y el enfoque preventivo en la gestión, integrado en la planificación estratégica y operativa, como base de una gestión de calidad sustentable.
- **Flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes**, las condiciones cambiantes del entorno, a través de la capacitación y educación de los trabajadores, su compromiso con los objetivos y metas de la organización, la innovación en tecnología y en estrategia de gestión.
- **Perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión**, mediante una mayor precisión de los instrumentos de información, análisis de datos y estudio sistemático de los hechos, es decir, una gestión basada en datos.
- **Valoración de la responsabilidad pública**, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización, el éxito de los intereses de largo plazo de

una organización depende de la conducta ética en sus actividades, de la superación de los requisitos legales y de las regulaciones asociadas a sus productos, procesos e instalaciones.

- **Orientación de la gestión a los resultados**, compromiso con la obtención de resultados que apuntan en forma armónica y balanceada a las necesidades de todas las partes interesadas de la organización. Para atender dichas necesidades y concretar la visión de futuro, son formuladas estrategias, se establecen planes de acción y metas que deben ser eficazmente comunicados a todas las partes interesadas.

2.2.5 Valoración crítica de los conceptos principales de las distintas posiciones teóricas sobre la calidad de servicio y el modelo de gestión administrativo

Para (Torres Pérez, 2006), denomina a la calidad del servicio como la dirección y grado de diferencia entre la percepción del cliente y sus expectativas. Además indica que el grado de calidad percibida de servicio no está determinado solamente por el nivel de desempeño, sino que además se identifican cinco dimensiones que evalúan la eficacia en el desarrollo del servicio.

Estas son:

- a. Tangible
- b. Competencia
- c. Credibilidad
- d. Empatía
- e. Responsabilidad.

El modelo de Deming y el modelo de excelencia chileno son modelos administrativos orientados a mejorar la calidad ya sea de los procesos o de los servicios, estos modelos son adaptables a cualquier ámbito empresarial pueden ser públicas o privadas pero para la propuesta se escogió el modelo de excelencia chileno ya que se considera que este ofrece un marco más flexible en cuanto a la adaptación como herramienta de

planificación y evaluación de desempeño o rendimiento en una amplia variedad de procesos e indicadores, orientar y alinear los recursos e iniciativas organizacionales para avanzar en el mejoramiento de la gestión y el logro de las metas estratégicas.

2.2.2 Importancia de un modelo de gestión administrativo

Según(Luna, 2010), los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, agilizar la circulación tanto de información como de documentos obteniéndose una mayor eficacia, desde otra perspectiva la incorporación de un modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, con el fin de incrementar la cantidad y eficiencia en la gestión de los servicios, al mismo tiempo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la organización y los elementos que intervienen en ella.

De acuerdo al autor cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad. Se puede conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. Además este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere realmente mejorar la organización.

2.2.3 Objetivos de un modelo de gestión administrativo

La inserción de un modelo de gestión administrativa expresa una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual de una institución, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los que serán que intervienen en ellos, tanto personal como material.

Para(Sherman & Bohlander, 2011), la aplicación de un modelo de gestión administrativa persigue objetivos enfocados a:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los usuarios.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios

2.2.4 Características del modelo de gestión administrativa

Entre las características que distingue un modelo de gestión administrativo se menciona las siguientes de acuerdo a (Hitt A & Otros., 2011)

- **Oportunidad.** Se debe emitir informes oportunos para que no pierda validez y sea resuelto de forma inmediata por la administración, los informes se deben ir entregando durante el avance del trabajo para que se vaya evaluando el progreso y tomando decisiones sobre la marcha del mismo.
- **Concisión.** El informe debe ser conciso no tener exceso de información que dificulte su entendimiento, debe ser breve y amplio.
- **Simple y Claro.** Debe ser claro y simple para que no haya malas interpretaciones y lo convierta en algo inútil, no debe tener exceso de detalles ni lenguaje demasiado técnico para que el lector lo pueda entender.
- **Exacto.** Es esencial que sea exacto ya que su información es confiable y creíble, debe estar sustentado con evidencias y ser demostrable para que tenga validez ya que de no ser así podría haber sanciones para el profesional que lo presente.
- **Constructivo.** Se debe seguir la misma forma de redacción a lo largo de todo el informe, el encabezamiento de las observaciones debe ser llamativo y que conduzca a la toma de decisiones oportunas para la acción, por parte de la alta administración de la empresa.

- **Útil.** El informe será útil en la medida que contenga información relacionada con el convenio celebrado, de manera tal, que la empresa pueda conocer su situación y tomar decisiones en función de las conclusiones y recomendaciones.
- **Integral.** Debe contener todos los elementos que lo integran, desde la introducción hasta las recomendaciones, en este sentido se poseerá una información completa en un solo instrumento.

2.2.7 Elementos del modelo de gestión administrativa

La gestión administrativa considera cuatro elementos estos son:

- Planeación
- Organización
- Dirección; y
- Control

2.2.7.1 Planeación

Para (Reyes Ponce A. , 2007), indica que la planeación es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de recursos necesarios para su realización. Para el autor la planeación no maneja propósitos sino decisiones, es decir, el objetivo que se busca, la alta dirección establece luego las políticas que define como guías generales de acción para el cumplimiento de una meta. Este elemento responde a la pregunta ¿Qué voy hacer?

2.2.7.2 Organización

Según (Sandoval, 2010), define a la estructura organizacional como una estructura técnica que especifica las relaciones jerárquicas, funciones y obligaciones individuales necesarias en una organización para su mayor eficiencia y eficacia; y, a la Organización como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización de los

recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposiciones, correlaciones y agrupaciones de las actividades, con el propósito de poder realizar y simplificar las funciones del grupo de personas que desarrollan las actividades laborales dentro de la institución.

2.2.7.3 Dirección

De acuerdo con(Sandoval, 2010), la dirección es una etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación

2.2.7.4 Control

El control es una función que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la organización. El control facilita el logro de los planes, además verifica las actividades para determinar si se ajustan al cumplimiento de objetivos, por último el propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones a fin de corregir procesos indeseables reales o potenciales. (Sandoval, 2010)

2.2.7.5 El análisis FODA

Para (Espinosa, 2013), la matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre

deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

- **Análisis externo**

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

- **Análisis interno**

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación,

dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo costo tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

2.2.8 Herramientas de gestión

Para(López, 2010), la gestión es un elemento fundamental para que cualquier organización pueda lograr sus metas y objetivos de todo tipo. El éxito de cualquier modelo de gestión depende, en primer lugar, de una correcta planificación, pero para poder ejecutar la misma también son necesarias una serie de herramientas que permitan optimizar su desarrollo, encauzándolo en la dirección más adecuada. Las herramientas de gestión más importantes con los que cuentan las empresas son los sistemas y modelos de gestión.

Estos sistemas facilitan el control de todos los procesos y actividades de una empresa, apoyándose en sistemas informáticos con el objetivo de automatizar los procesos, integrar los diversos profesionales y áreas de las empresa, facilitar el trabajo colaborativo, alinear objetivos y, en definitiva, ganar en eficacia y productividad.

2.2.9 Indicadores utilizados en el modelo de gestión administrativa

En la práctica, un indicador permite medir el avance de una actividad, proyecto, programa, objetivo o política pública en un momento determinado; así como evaluar la

relación entre variables cualitativas y/o cuantitativas de las organizaciones, con el objeto de mostrar la situación actual, los retrocesos y los avances en las actividades, proyectos, programas, objetivos o políticas públicas en un momento determinado. Los indicadores resultan de la definición de variables críticas para cada OEI, por lo que una vez definido el indicador, se establecerán las metas con las que se podrá evaluar si el objetivo se cumplió o no. Para determinar el avance de los objetivos estratégicos institucionales se definirán indicadores de resultado, que permiten medir los resultados obtenidos (directos o indirectos) de las actuaciones. «Mide los efectos directos o inmediatos, la calidad y el rendimiento de la realización de una acción»(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

2.2.9.1 Importancia de los indicadores

La importancia radical de los indicadores es permitir racionalizar o precisar el alcance de la expresión narrativa de objetivos, y con ello identificar la orientación de los esfuerzos plasmados en políticas, planes, programas o proyectos, mejorar su formulación, así como el diseño e implementación de sistemas de seguimiento y evaluación; que permiten a las personas encargadas de tomar decisiones -en todos los niveles la ejecución de los procesos involucrados en el ciclo de las intervenciones y de mejoramiento continua.

¿Para qué sirven los indicadores?

Los indicadores son instrumentos para analizar la realidad de una institución u Organización. Con la exposición de datos objetivos, esta realidad puede ser identificada en cualquier momento de la ejecución de los procesos, desde que se planifican hasta que se obtienen los bienes o servicios. Los indicadores permiten, en la planificación, programar actividades con mayor confiabilidad y certeza; en el momento en que se ejecutan las actividades, permiten visualizar con mayor claridad las oportunidades de mejoramiento de las acciones que se tienen programadas y cuando se tienen los resultados una vez que han ejecutado las actividades, permiten analizar y explicar la manera en que se logran dichos resultados. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

Administración

Según George R. Terry (2006) dice que: La Administración es de interés universal porque trata acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos estipulados.

Se encuentra en cierto grado en casi toda la actividad humana, sea en la fábrica, oficina, escuela, banco, gobiernos, Fuerzas Armadas, sindicato laboral, hogar, centros médicos.

Según Henry Fayol (1984) menciona que: La Administración es prever, organizar mandar, coordinar y controlar.

Según Stephen P. Robbins y David A. Decenzo (2002) dice que: La Administración es el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.

Considerando estas definiciones puedo destacar que la administración es un proceso que permite a las organizaciones independientemente de su estructura, tamaño y fines económicos desarrollar actividades mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos de forma eficiente para lograr sus propósitos a través del cumplimiento de sus objetivos.

Importancia de la administración

Según (Reyes Ponce, 2004), La administración es importante porque:

- a) Se da en cualquier lugar donde exista un organismo social.
- b) El éxito de las instituciones depende de una buena administración de los elementos con las que estas cuentan.
- c) Para las empresas grandes la administración científica o técnica es esencial puesto que por su tamaño y complejidad no podrían conducirse si no fuera por una administración totalmente técnica.
- d) Para las pequeñas y medianas empresas su única posibilidad de competir con las demás es mejorando su administración a través de una coordinación adecuada en cuanto a sus elementos.
- e) Para lograr una mayor productividad en el campo tanto económico como social depende de una excelente administración de los elementos de una empresa.

Función básica de la administración

Según (Boland, Carro, Stanctti, Gismano, & Banchieri, 2007), a través de las diferentes teorías sobre la administración se han identificado cuatro funciones básicas tales como son:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

Planificación

De acuerdo con la (SENPLADES, 2013), La planificación es la más elemental de las funciones básicas de la administración porque permite la selección de los objetivos de la institución y las respectivas acciones para alcanzar estos objetivos.

La eficiencia en las instituciones depende de que el personal conozca lo que se espera de ellas; por este motivo, la acción más importante de un jefe es asegurarse de que todos perciban los propósitos y los objetivos del equipo y los métodos para alcanzarlo.

Es decir que la planificación es la definición de los objetivos de las instituciones; el establecimiento de una estrategia general para lograr mencionados objetivos y el desarrollo de una amplia gama de planes que consiente en la integración y la coordinación de las actividades a efectuarse en un futuro, donde las instituciones alcanzaran sus objetivos.

Para el desarrollo de una excelente planificación es importante considerar las siguientes preguntas: qué, cómo, cuándo, y dónde del accionar de una institución.

Organizar

Organizar es una de las funciones básicas de la administración el cual consiste en ordenar y agrupar todos los recursos de la institución con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.

Esta función se compone de cuatro elementos importantes:

- Tareas
- Personas

- Relaciones
- Órganos

Tareas

El total del trabajo se divide dando lugar a la especialización de funciones y actividades; estas funciones se subdividen en tareas.

Personas

Es el individuo que ocupara un cargo de acuerdo a sus habilidades, aptitudes y experiencias en función de la descripción de las responsabilidades y tareas de cada cargo.

Relaciones

Consiste en determinar el vínculo formal de los diferentes órganos y cargos.

Órganos

Las personas y el trabajo son agrupados a partir de sus características y objetivos semejantes; y se articulan en cuanto a sus niveles jerárquicos.

Para lograr una adecuada organización es necesaria el uso de medios o instrumentos como es la estructura y la organización administrativa.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el conjunto de las formas en el cual se divide el trabajo en diferentes tareas consiguiendo la coordinación de éstas mediante la relación entre las diversas áreas, sectores y puestos de la institución.

Dirigir

De acuerdo a criterio de (Reyes Ponce, 2004), señala que la dirección es la forma de impulsar, vigilar y coordinar las acciones o actividades de los empleados, con el propósito de que los planes se ejecuten de una manera efectiva. Para obtener este resultado es importante considerar las siguientes etapas:

- **Autoridad y Mando**

Es la potestad o facultad que posee el nivel jerárquico superior para delegar actividades o funciones a los subordinados.

- **Comunicación**

Es como el sistema nervioso de una entidad, pues permite llevar conocer todos los elementos y dar órdenes de acción necesaria a cada uno de los niveles jerárquicos inferiores.

- **Delegación**

La delegación permite asignar a un subordinado la facultad o responsabilidad de un área específica del trabajo.

- **Supervisión**

La supervisión permite observar si se están cumpliendo las actividades según lo planeado.

Controlar

El Control es la comprobación de los resultados presentes y pasados en proporción con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el propósito de corregir, mejorar y establecer nuevos planes. El control es importante porque se aplica en todas las funciones de la administración el cual permite manejarlas de forma efectiva. Ya que cierra el ciclo de la administración y estos controles a la vez sirven como medio de previsión.

Para obtener un excelente control es importante el establecimiento de los medios de control que sirven como guía para supervisar las actividades de las organizaciones.

El proceso de control puede ser de dos tipos: control automático y el control sobre los resultados; con los avances tecnológicos es posible obtener una retroalimentación de las informaciones de manera automática el cual permite corregir de una forma más rápida y precisa las complicaciones que surgen en los procesos de ejecución de actividades; en cuanto con el control de los resultados se debe esperar el final de cada periodo para realizar las comparaciones necesarias y verificar si se ha cumplido con lo planeado.

Clasificación de la administración

La Administración se divide en tres tipos los cuales son: Administración Pública, Administración Privada y Administración Mixta; que para efecto del tema de investigación se considerará a la administración pública y sus subtemas más relevantes.

Administración pública

Según (Gabin, 2009), menciona que: “La administración pública es un componente principal del Estado; que se encuentra integrado por un conjunto de entidades u organismos que proceden bajo las disposiciones del Poder Ejecutivo; estos organismos o entidades poseen facultades que les permiten dictar y aplicar disposiciones necesarias para que se efectúen las leyes, promover los intereses públicos y solucionar las necesidades de los ciudadanos”.

El Estado se encuentra integrado por tres elementos;

- Población
- Territorio
- Soberanía

Población

La población está formada por un conjunto de individuos que conviven y poseen unas raíces históricas comunes.

Territorio

Es el área física donde el Estado ejerce su potestad soberana. Los límites territoriales están conformados por fronteras las cuales pueden ser naturales o artificiales.

Las fronteras naturales son los accidentes geográficos tales como el río, cadenas montañosas entre otras. Y las fronteras artificiales son aquellas que surgen a través de pactos entre Estados.

Desde el punto de vista territorial los Estados se dividen en unitarios y descentralizado.

- **Estado unitario**

Se identifica por su mayor concentración; la cual le permite tomar decisiones, administrar y dirigir todo un País.

- **Estado Descentralizado**

Es el mayor número de administraciones públicas encargas de administrar y gestionar en las diferentes regiones, provincias, cantones y parroquias de un País.

La Soberanía

Es cuando el Estado resuelve y aplica normas dentro de su territorio; es decir que el Estado en el desempeño de su poder soberano regula la vida de los ciudadanos mediante las Leyes y por medio del Derecho armoniza sus elementos para satisfacer los intereses públicos.

Actividad de la administración pública

La actividad de la administración pública se divide en:

- 1) Administración central
- 2) Administración autonómica
- 3) Administración local

Administración central

Está conformada por varios entes administrativos que poseen competencias en todo el País como son los Ministerios y cuya competencia está determinada en un área específica de la administración.

Administración autonómica

Las competencias son dirigidas exclusivamente para las comunidades del territorio.

La administración Local

En este tipo de administración se garantiza la autonomía para la gestión de sus intereses. Las extensiones del gobierno a través de las delegaciones y subdelegaciones de cada capital de provincia, está muy condicionada por las competencias que cada autonomía tiene atribuidas en su espacio territorial.

Gestión Administrativa

Para(Romero, 2011), que la Gestión Administrativa es el proceso que permite trabajar en equipo con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos en las organizaciones mediante la ejecución de acciones, coordinación y planificación.

Este pequeño concepto se lo puede adoptar en los gobiernos parroquiales rurales puesto que cada integrante o miembro de la Junta Parroquial tiene funciones o competencias que cumplir, pero cuentan con un objetivo general el cual es satisfacer las demandas de los habitantes y para lograr tal objetivo es necesario trabajar en conjunto y en coordinación con los demás gobiernos del País para cubrir estas necesidades.

Importancia de la gestión administrativa

La gestión Administrativa en el marco de los gobiernos autónomos descentralizados presenta tres aspectos muy importantes:

- ✓ Tiene como finalidad la construcción de una mejor sociedad económica, gobiernos efectivos y normas sociales mejoradas.
- ✓ Determinar y cumplir con los objetivos ya sean estos económicos, sociales y políticos en relación a sus competencias.
- ✓ Es importante porque es la esfera principal de la administración, el cual permite llevar a cabo sus propósitos y alcanzar los objetivos definidos.

Funciones de la gestión administrativa

- Es la parte fundamental para el desarrollo de una institución facilitando el cumplimiento de sus objetivos y sus metas.
- La gestión se complementa con las funciones básicas de la administración orientadas al eficiente funcionamiento de la organización y a la obtención de sus resultados.

- En la gestión administrativa intervienen el liderazgo y la dirección elementos esenciales para tomar decisiones, comunicación y adquisición de información para el desarrollo de las actividades de una institución.

Normativa

a) Constitución de la República del Ecuador

El Art. 238 de la Constitución de la República describe los principios generales de la siguiente manera “Los Gobiernos Autónomos Descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, inter territorialidad, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión ii del territorio nacional”; y, en el;

Art 241.- La planificación garantizara el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 267.- Los Gobiernos Parroquiales Rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las adicionales que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial.
2. Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.
3. Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural.
4. Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.
5. Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.

6. Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base.
7. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
8. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

b) Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social

Asamblea Nacional indica: Ley Orgánica de Participación Ciudadana.- “Propicia, fomenta y garantiza el ejercicio pleno de los derechos de participación. La normativa tiene aplicación para todas las personas en el ámbito ecuatoriano y de los que se encuentren en el exterior; las instituciones públicas y las privadas que manejen fondos públicos o desarrollen actividades de interés público, así como a los colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afro ecuatorianos y montubios y demás formas de organización lícita que pueden promover libremente las personas en el Ecuador y los residentes en el exterior”.

Esta Ley tiene como objetivo primordial promover e incentivar el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana, impulsando mecanismos de control social. Entonces, los escenarios son muy variados, dependiendo del interés o la temática puede tener un enfoque a lo social, a lo económico, a lo político, al desarrollo, a la salud, a lo ambiental, a la educación, entre otros.

Organigramas

Para(Vega, 2006), indica que un organigrama es "La expresión gráfica de una organización con sus distintas relaciones de autoridad y funcionalidad entre las varias unidades administrativas que la conforman"

En síntesis en el organigrama, cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde están situados, los órganos pueden ser denominados: Direcciones, Divisiones, Departamentos,

Secciones. Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un empleado que tiene una posición definida en el organigrama.

Tabla 2: Clasificación de los organigramas

CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMAS	
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurales: representan los departamentos y seccionales que integran el organismo social. • Funcionales: que integran en el cuerpo del gráfico, además de las áreas, las funciones principales que están realizadas. • De integración de puestos: Señalan en cada área, los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos.
Ámbito de Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Generales: Representan solo las áreas principales de la empresa o institución. • Específicos: Contienen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o sección de la institución.
Presentación	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical: Indica la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde el más alto hasta el más bajo. • Horizontal: Se aprecia y se interpreta de izquierda a derecha más bien que de arriba hacia abajo. • Mixtos: Se representa la estructura de una organización utilizando combinaciones verticales y horizontales. • De bloque: Tiene la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos. • Circular: Se ubica al ejecutivo en el centro de un círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical, formando una serie de círculos alrededor del ejecutivo jefe.

Fuente:(Vega, 2006)

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Funciones del organigrama

- En materia administrativa: Ayuda a conocer la estructura organizativa con sus características gráficas y actualizaciones.
- Para el área de administración de personal: Ayuda a los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación seguimiento y actualizaciones de todos los procedimientos de personal.

Objetivos del organigrama

- Detectar y corregir falencias de organización
- Comunicar la estructura organizativa
- reflejar los cambios organizativos

¿Cuándo se debe elaborar un Organigrama?

- Cuando se crea una nueva organización
- Cuando ya existe una organización pero no tiene organigrama, o a su vez hay que organizar y reajustar.
- Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, puesto que su valor verdadero depende de la actualización y adaptación a los cambios estructurales.

Pasos para elaborar Organigramas

- La empresa o institución debe elaborar una lista de las funciones que desarrolla.
- Clasificar las funciones por áreas.
- Agrupar las áreas por unidades funcionales
- Elaborar un diseño haciendo constar todas las áreas funcionales para el estudio y análisis con los delegados de la Institución.

Ventajas del Organigrama

- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la organización, mejor de lo que podía hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quien depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una organización, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la Institución.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra a la organización

Desventajas

- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque lo puede elaborar pero se volvería muy complejo y perdería su característica de fácil comprensión.
- Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permite que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

Estructura Funcional

Según personas que dominan con propiedad la administración coinciden en que una organización con personal idóneo es exitosa. Se dice que también es conveniente mantener cierto grado de libertad estructural en la organización porque estimula la colaboración para realizar las tareas. Sin embargo, es obvio que aún personas capaces y que deseen cooperar entre ellas trabajarán con más efectividad si conocen su ubicación ante una tarea, sus funciones y cómo se relacionan estas últimas con las de sus compañeros para lograr un objetivo o resultado.

Así, la estructura de la organización debe diseñarse de manera que sea perfectamente claro para todos quienes deben realizar determinada tarea y quien es responsable por ciertos resultados. Con esto se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra una comunicación y toma de decisiones adecuada con los objetivos de la Institución.

En administración el hecho de elaborar una herramienta de mucho valor, como es un documento en el que consten los niveles directivos y operativos de la organización, con sus respectivos puestos de trabajo y el detalle de las actividades y responsabilidades que pertenecen a cada uno de ellos; aporta enormemente al cumplimiento satisfactorio de los objetivos institucionales, puesto que ayuda a crear un buen ambiente de trabajo en el cual los colaboradores se ven incentivados a entregar su mejor esfuerzo.

2.2.9.2 Tipos de indicadores

Indicadores de gestión: la función principal de los indicadores de gestión es medir el avance y logro de los procesos y actividades de una institución u organización. Se entiende por gestión al proceso mediante el cual la institución asegura la obtención de recursos, y su empleo eficaz, y eficiente para el cumplimiento de sus objetivos operativos.

Indicadores estratégicos: miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas, planes estratégicos, programas y proyectos; es decir, contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos que impactan de manera directa en la población o área de enfoque.

Indicadores finales: son aquellos que miden el efecto de una intervención pública en el bienestar de los individuos.

Indicadores de resultados: miden el acceso, uso y satisfacción de los servicios públicos;

Indicadores de impacto: miden las dimensiones clave del bienestar como la ausencia de pobreza, la buena salud, seguridad. Como se observa, estos son los objetivos finales de las políticas, programas y proyectos públicos. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

Indicadores de Desempeño: En la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo. Según la Real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, lo cual nos da una idea básica, pero que requiere una elaboración conceptual más amplia para el ámbito de la gestión pública. Tal desarrollo a menudo se ha asimilado al concepto anglosajón de *government performance*, el cual se refiere a “la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia” de los servicios y programas públicos.(Bonney, 2005)

Indicadores de eficiencia: Describe la relación entre dos magnitudes: La producción física de un producto (bien o servicio) y Los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción Mayor cantidad de servicios dado el mismo nivel de recursos Alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible.(CEPAL.ORG, 2009)

Indicadores de eficacia: Grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referirse al costo de los mismos. Por esta razón podemos obtener indicadores de eficacia, tanto de los productos (outputs), o bien de los resultados ya sea intermedios o finales (impactos-outcomes).(CEPAL.ORG, 2009)

2.3.4 Marco legal del GADPR de Sevilla Don Bosco

En la elaboración del Diseño de un modelo de Gestión Administrativa para el GAD Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco se manifiesta en el desarrollo del marco legal la utilización de leyes, códigos como la Constitución de la República del Ecuador y el (COOTAD) Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización.

- **Constitución de la república del Ecuador**

El Art. 100 describe que: “en todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos”. La participación en estas instancias se ejerce para:

- Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía.
- Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo.
- Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social.

Art 225.- El sector público comprende:

- Las entidades que integraran el régimen autónomo descentralizado.
- Los organismos y entidades creados por la constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el estado.

Art 227.- establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Los Principios Generales

Art 238.- Los GAD gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados las Juntas Parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

- **Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía Descentralización (COOTAD)**

En el código encontramos establecidos las atribuciones, funciones y competencias, en este nivel de gobierno:

En el Art.63 Naturaleza jurídica. - Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este código para el ejercicio de las competencias que les corresponden. La sede del GAD Parroquial rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural.

Artículo 64. Funciones. - Son funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial rural:

- a. Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
- b. Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
- c. Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas.
- d. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia.
- e. Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución.

Artículo 65.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural. - Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

- a. Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.
- b. Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural;
- c. Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.

Artículo 66.- Junta parroquial rural. - La junta parroquial rural es el órgano de gobierno de la parroquia rural. Estará integrado por los vocales elegidos por votación popular, de entre los cuales el más votado lo presidirá, con voto dirimente, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. El segundo vocal más votado será el vicepresidente de la junta parroquial rural.

Artículo 67. Atribuciones de la junta parroquial rural. - A la junta parroquial rural le corresponde:

- a. Expedir acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, conforme este Código;
- b. Aprobar el plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo parroquial de planificación y las instancias de participación, así como evaluar la ejecución;
- c. Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, que deberá guardar concordancia con el plan parroquial de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en la que estén representados los intereses colectivos de la parroquia rural, en el marco de la Constitución y la ley.
- d. Autorizar la suscripción de contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno parroquial rural.
- e. Impulsar la conformación de organizaciones de la población parroquial, tendientes a promover el fomento de la producción, la seguridad ciudadana, el mejoramiento del nivel de vida y el fomento de la cultura y el deporte.

Artículo 69. Presidente o presidenta de la junta parroquial rural. - El presidente o presidenta es la primera autoridad del ejecutivo del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural, elegido de acuerdo con los requisitos y regulaciones previstas en la ley de la materia electoral.

Artículo 70. Atribuciones del presidente o presidenta de la Junta Parroquial Rural. - Le corresponde al presidente o presidenta de la Junta Parroquial Rural:

- a. El ejercicio de la representación legal, y judicial del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- b. Ejercer la facultad ejecutiva del Gobierno Autónomo descentralizado Parroquial Rural;
- c. Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan parroquial rural de desarrollo y de ordenamiento territorial;
- d. Expedir el orgánico funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural;
- e. Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural.

- **Consejo Nacional de Competencias**

Con la finalidad de generar las condiciones necesarias para que los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), ejerzan sus competencias con eficiencia, eficacia, participación, articulación intergubernamental y transparencia, según lo establecido en los artículos 151 y 152 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), le corresponde al Consejo Nacional de Competencias (CNC), la responsabilidad de diseñar e impulsar el proceso de fortalecimiento institucional, en coordinación con las entidades asociativas de los gobiernos autónomos descentralizados, además de otros actores públicos y privados relacionados con sus áreas de gestión.

- **Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas**

De los consejos de planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Art. 28.- Conformación de los Consejos de Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.- Los Consejos de Planificación se constituirán y organizarán

mediante acto normativo del respectivo Gobierno Autónomo Descentralizado; y, estarán integrados por:

- a. La máxima autoridad del ejecutivo local, quien convocará al Consejo, lo presidirá y tendrá voto dirimente;
- b. Un representante del legislativo local;
- c. La o el servidor público a cargo de la instancia de planificación del gobierno autónomo descentralizado y tres funcionarios del gobierno autónomo descentralizado designados por la máxima autoridad del ejecutivo local;
- d. Tres representantes delegados por las instancias de participación, de conformidad con lo establecido en la Ley y sus actos normativos respectivos; y,
- e. Un representante del nivel de gobierno parroquial rural en el caso de los municipios; municipal en el caso de las provincias; y provincial en el caso de las regiones.

Para el caso de los gobiernos parroquiales rurales el Consejo de Planificación estará integrado de la siguiente manera:

- a. El Presidente de la Junta Parroquial;
- b. Un representante de los demás vocales de la Junta Parroquial;
- c. Un técnico ad honorem o servidor designado por el Presidente de la Junta Parroquial;
- d. Tres representantes delegados por las instancias de participación, de conformidad con lo establecido en la Ley y sus actos normativos respectivos.

Art. 29.- Funciones.- Son funciones de los Consejos de Planificación de los gobiernos autónomos descentralizados:

- a. Participar en el proceso de formulación de sus planes y emitir resolución favorable sobre las prioridades estratégicas de desarrollo, como requisito indispensable para su aprobación ante el órgano legislativo correspondiente;
- b. Velar por la coherencia del plan de desarrollo y de ordenamiento territorial con los planes de los demás niveles de gobierno y con el Plan Nacional de Desarrollo;
- c. Verificar la coherencia de la programación presupuestaria cuatrianual y de los planes de inversión con el respectivo plan de desarrollo y de ordenamiento territorial;
- d. Velar por la armonización de la gestión de cooperación internacional no reembolsable con los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial respectivos;
- e. Conocer los informes de seguimiento y evaluación del plan de desarrollo y de ordenamiento territorial de los respectivos niveles de gobierno; y,
- f. Delegar la representación técnica ante la Asamblea territorial.

- **Ley Orgánica de Servidores Públicos**

Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:

- a. Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b. Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c. Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- d. Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;

- e. Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- f. Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
- g. Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;
- h. Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;
- i. Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
- j. Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y, Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

2.4 IDEA A DEFENDER

Como incide el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco, en la toma de decisiones para el mejoramiento del desarrollo organizacional.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la modalidad de la investigación se aplicó la cualitativa y cuantitativa esta permitió la recopilación de la información tanto teóricamente como estadísticamente, e indico la relación entre causa-efecto.

3.1.1 Investigación cualitativa

Según (Carrasco, 2013), indica que: los métodos de investigación cualitativa incorporan, de forma superficial, algunos elementos científicos, pero carecen de elementos fundamentales que tengan verdadera confiabilidad.

Por tanto, este tipo de investigación se centra en la recolección de datos primarios de pocas muestras de sujetos a los que se hacen preguntas o cuyo comportamiento se observa dentro del Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Según la (Editorial Vértice, 2008), menciona que: En el ejercicio de la investigación cuantitativa, los investigadores están capacitados para elaborar constructos, medir escales, diseñar cuestionario, tomar muestras y efectuar análisis estadísticos de datos.

Con respecto al diseño de la investigación se empleó en la recolección de datos importantes que sirvió para mejorar el proceso investigativo esto incluye la medición sistemática sobre los resultados a esperarse dentro del Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación documental

La investigación documental consistió en un análisis de la información escrita sobre las competencias de la institución, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

3.2.2 Investigación descriptiva

Según (Tamayo, 2004); Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Esta investigación es de tipo descriptiva porque en ella se detalla la situación actual del problema y se describen las particularidades y los elementos de la administración, indicando de esta forma la deficiencia o las falencias en la gestión administrativa que presenta el Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco.

3.2.3 Investigación explicativa o casual

Tiene como fundamento la comprobación de la idea a defender, lo que llevó al análisis de los procesos que la institución ha desarrollado en respaldo en las atribuciones que la ley le otorga, a través de ello se pudo determinar las causas y efectos que han provocado ciertos acontecimientos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), menciona que: “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo”.

La población de la parroquia de Sevilla Don Bosco cuenta con una población de 13.413 habitantes, según el último censo de población que realizó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2010.

3.3.2 Muestra

En el presente proyecto tomando en cuenta el tamaño de la población, se concluyó en la realización de un censo total de la población, para el presente proyecto de investigación se aplicó la siguiente fórmula:

n:?

N: Población = 13.413

Z: Nivel de confianza = 1,95

P: probabilidad que ocurra =0,5

Q: probabilidad que no ocurra =0,5

E: margen de error = 5%

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q)}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0.50 * 0.50 * 13413}{(0.05)^2 * (13412 - 1) + (1,96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 374 \text{ Personas}$$

La muestra determinada a través de la fórmula es de 374 personas, las cuales se realizó la encuesta se dividió a dos sectores la una a los usuarios y la otra al personal del G.A.D. Parroquial de Sevilla Don Bosco.

Tabla 3: Población y muestra

COMPOSICIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICA	MUESTRA
Pobladores	13.413	Encuestas	362
Funcionarios	12	Encuestas	12
TOTAL ENCUESTADOS			374

Fuente: Observación

Elaborado por: Eduardo Ayuy

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de investigación

Según (Carrasco, 2013), menciona que se emplearán el método inductivo y deductivo, en la realización del marco teórico, el método analítico y sintético en los análisis estadísticos, el método bibliográfico para realizar las consultas de los diferentes temas del marco conceptual de la investigación.

En este trabajo se consideró dos métodos importantes como son: métodos de investigación inductivos y deductivos; los mismos que fueron importantes para el desarrollo de la propuesta en el trabajo de investigación.

3.4.1.1 Método Inductivo

Según (Hurtado & Toro) “La inducción permite pasar de los hechos particulares a los principios generales. Consiste en partir de la observación de múltiples hechos o fenómenos para luego clasificarlos y llegar a establecer las relaciones o puntos de conexión entre ellos”. (pág. 63)

Permitió determinar los factores y acontecimientos sobre los principios acerca de la institución del gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco, en este caso se empleó en la elaboración de la propuesta de un diseño de un modelo de gestión administrativa.

3.4.1.2 Método Deductivo

Según (Hurtado & Toro): La deducción es un proceso mental o de razonamiento que va de lo universal o general a lo particular. Consiste en partir de una o varias premisas para llegar a una conclusión.

Este método se utilizó tanto en el proceso cotidiano para conocer como en la investigación científica el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco, pudo deducir una conclusión y dar soluciones a la misma, enfatizando al objetivo institucional.

3.4.2 Técnicas de investigación

Dentro de las técnicas de investigación a ser empleadas tenemos:

La Encuesta.- La encuesta se construyó un cuestionario previamente elaborado con la finalidad de conocer el tema determinado, estuvo dirigida a los funcionarios y habitantes de la parroquia, misma que permite interpretar y analizar sobre la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco, en ella se consolida la opinión y valoración que se le da a la institución.

3.4.3 Instrumentos de la investigación

Los instrumentos para las técnicas son: El cuestionario, la guía de entrevista.

- Ficha de Observación
- Cuestionario.

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.5.1 Análisis de los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios

1. ¿Existe un modelo de gestión administrativa en el GAD Parroquial de Sevilla Don Bosco?

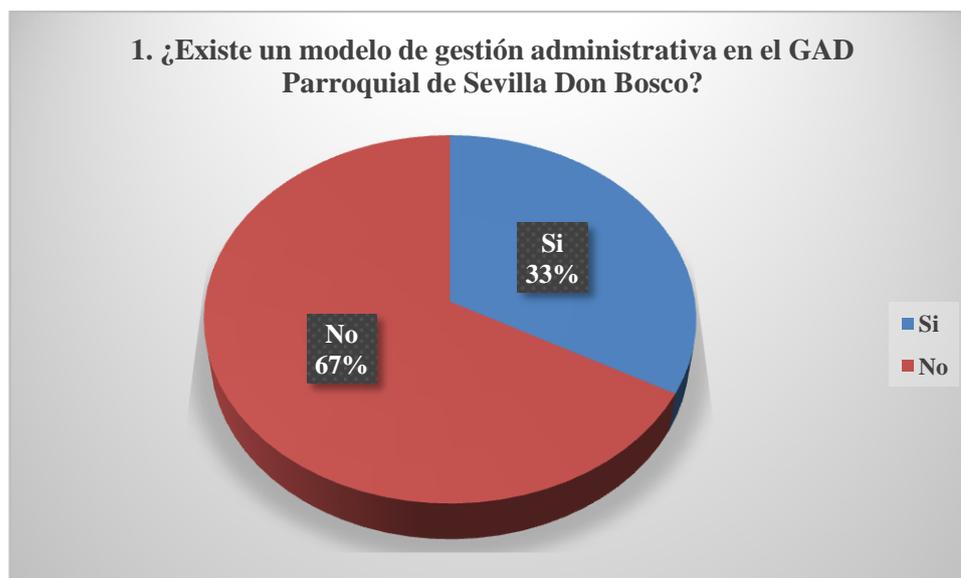
Tabla 4. Datos sobre modelo de gestión

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	33%
No	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 1. Porcentaje de opinión sobre modelo de gestión



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

De acuerdo al gráfico, se puede apreciar que en relación a la existencia del modelo de gestión el equipo de trabajo en un 33% afirma la existencia de un modelo de gestión administrativa y el 67% manifiesta que no, sin embargo la institución no cuenta con un modelo de gestión propio, que se ajuste a sus necesidades.

2. ¿Considera que el modelo de gestión incide en el desarrollo de la Institución?

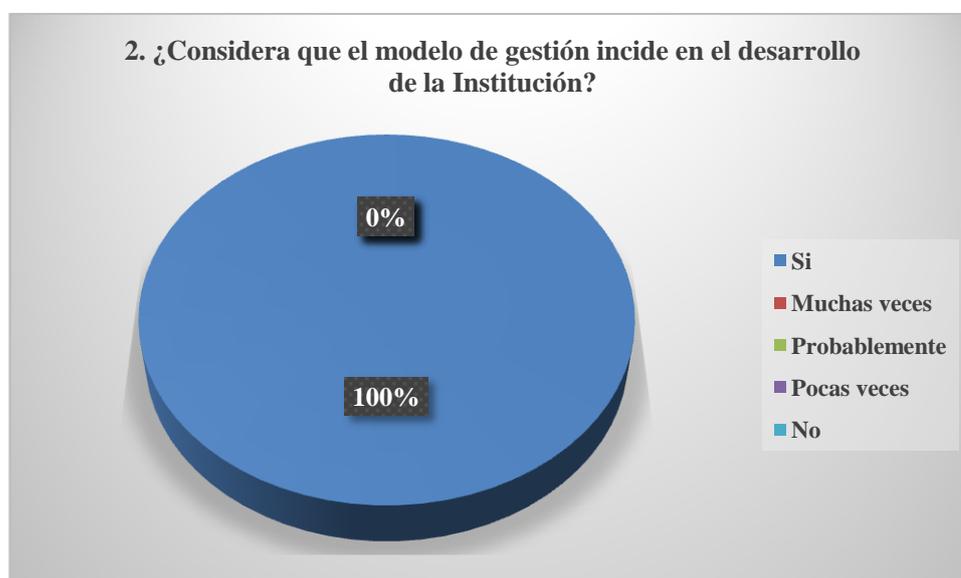
Tabla 5. Modelo de gestión incide en el desarrollo institucional

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	0	0%
Pocas veces	0	0%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 2. Modelo de gestión incide en el desarrollo institucional



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

Como se visualiza en el gráfico 2., el 100% del equipo humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco, la encuesta considera que el modelo de gestión administrativa si incide en el desarrollo institucional, por lo que es importante crear un diseño de un modelo de gestión administrativa que se ajuste a cada realidad organizacional.

3. ¿Conoce usted el organigrama funcional del GAD parroquial?

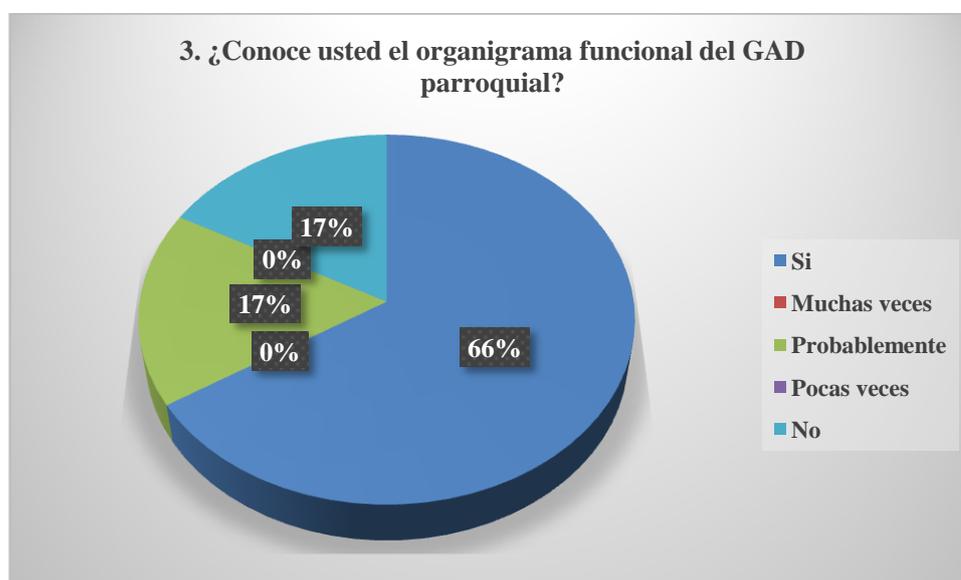
Tabla 6. Conoce el organigrama funcional

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	66%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	2	17%
Pocas veces	0	0%
No	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 3. Conoce el organigrama funcional



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 66% de los funcionarios afirmaron conocer el organigrama funcional de la institución, el 17% probablemente, y el otro 17% no lo conocen. Lo que sugiere que no se tiene claro este tema dentro de la institución. Al momento de la visita se pudo constatar que no está publicado el organigrama funcional de la institución.

4. ¿Están diseñados los perfiles de los diferentes cargos de la institución?

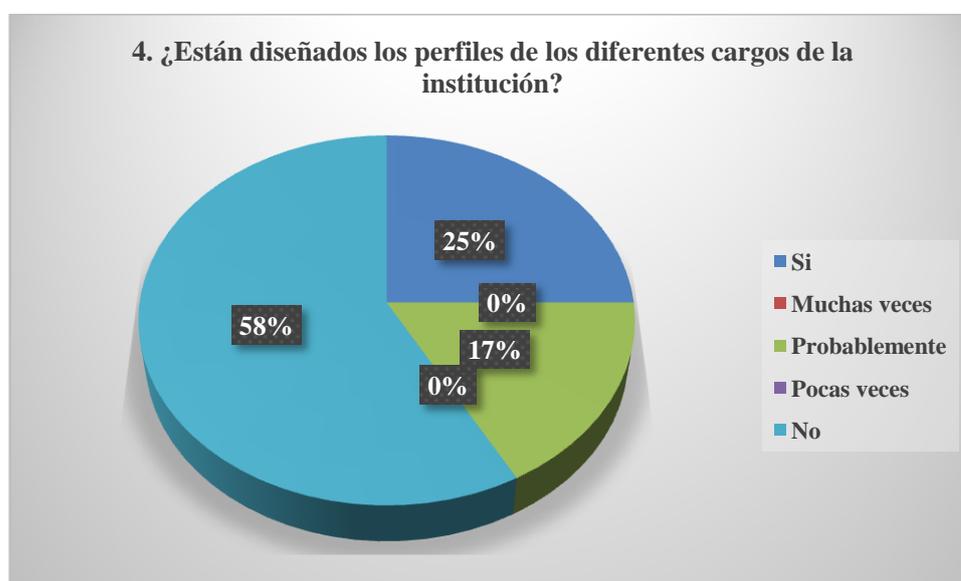
Tabla 7. Perfiles de los diferentes cargos

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	25%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	2	17%
Pocas veces	0	0%
No	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 4. Perfiles de los diferentes cargos



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 25% del personal encuestado considera que si existen los perfiles para cada cargo, el 17% indica que probablemente y el 58% determina que no, para aclarar la situación en la encuesta se indagó sobre el tema y se estableció como respuesta es que aún no se desarrollan y los únicos que existen son los que se contempla en el COOTAD.

5. ¿El GAD parroquial posee manual de funciones para cada uno de los puestos?

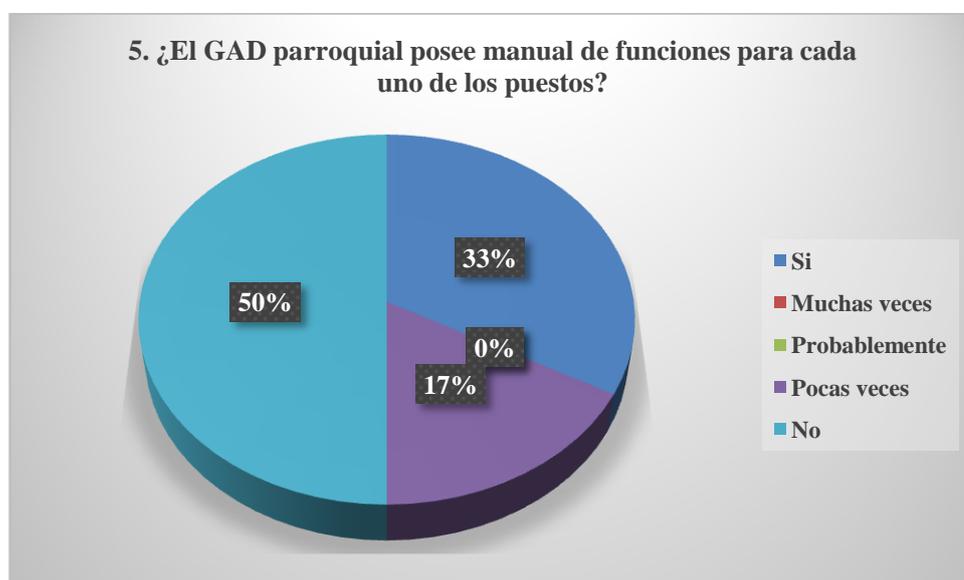
Tabla 8. Funciones para cada cargo

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	33%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	0	0%
Pocas veces	2	17%
No	6	50%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 5. Funciones para cada cargo



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

Con respecto a la existencia del manual de funciones el 33% afirma que si existe, el 17% pocas veces y el 50% opina que no, y la realidad es que cada funcionario conoce de forma verbal las funciones pero no existe un documento escrito, esta información la proporcionó la mayoría del personal de la institución.

6. ¿Le dieron por escrito cuáles son sus funciones en la primera semana de trabajo?

Tabla 9. Disposición por escrito las funciones

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	25%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	0	0%
Pocas veces	1	8%
No	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 6. Disposición por escrito las funciones



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 25% del personal responde que si le dieron por escrito las funciones en su primera semana de trabajo, el 8% pocas veces y el 67% opina que no recibieron indicaciones sobre las actividades a realizar, existe confusión en razón de que a un porcentaje menor de los trabajadores les comunicaron las funciones que realizarían pero no lo hicieron de forma escrita.

7. ¿Los procesos en su área se encuentran debidamente documentados?

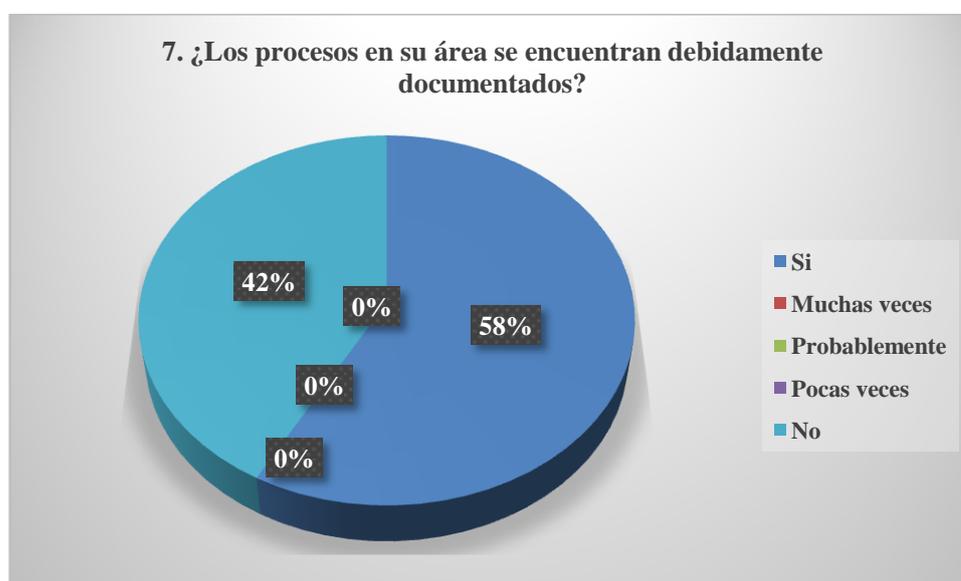
Tabla 10. Procesos documentados

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	58%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	0	0%
Pocas veces	0	0%
No	5	42%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 7. Procesos documentados



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 58% responde que si conoce de los procesos han sido debidamente documentados en las distintas áreas y el 42% indica que no están por escritos, es decir las acciones que realizan se documentan, pero en conversaciones informales se aclaró que lo procesos departamentales no están escritos.

8. ¿Dispone de los insumos necesarios para desarrollar sus actividades en el área de trabajo?

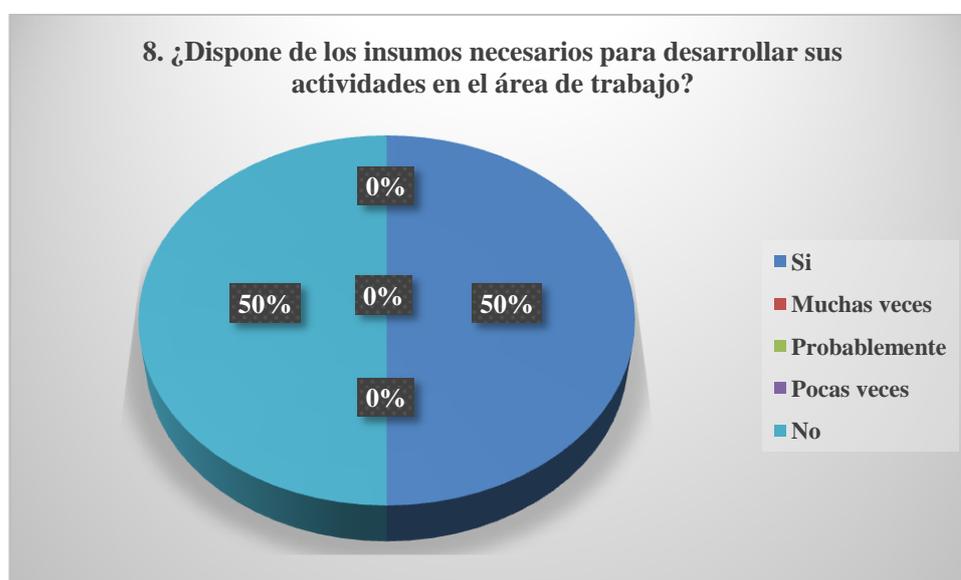
Tabla 11. Insumos para el desarrollo de su trabajo

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	50%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	0	0%
Pocas veces	0	0%
No	6	50%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 8. Insumos para el desarrollo de su trabajo



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 50% de los colaboradores consideran que si cuentan con los insumos necesarios para laborar y paralelamente a esto el 50% considera que no. En la visita al lugar se pudo constatar que los insumos son limitados y que es necesario economizar para que satisfagan las demandas de cada uno en sus cargos, lo que por un lado les obliga a optimizar recursos.

9. ¿Los equipos tecnológicos que se utilizan en el GAD parroquial son actualizados?

Tabla 12. Equipos tecnológicos Actualizados

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	33%
Muchas veces	3	26%
Probablemente	4	33%
Pocas veces	0	0%
No	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 9. Equipos tecnológicos Actualizados



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 33% de los colaboradores consideran que se están utilizando equipos tecnológicos actualizados para el trabajo del GAD, el 33% considera que probablemente sí y el 8% que no. En la visita al lugar se pudo constatar que el GAD Parroquial ha adquirido algunos equipos tecnológicos sobre todo computadoras, impresoras, y proyector para garantizar un mejor trabajo.

10. ¿Son buenas las relaciones interpersonales en el GAD parroquial?

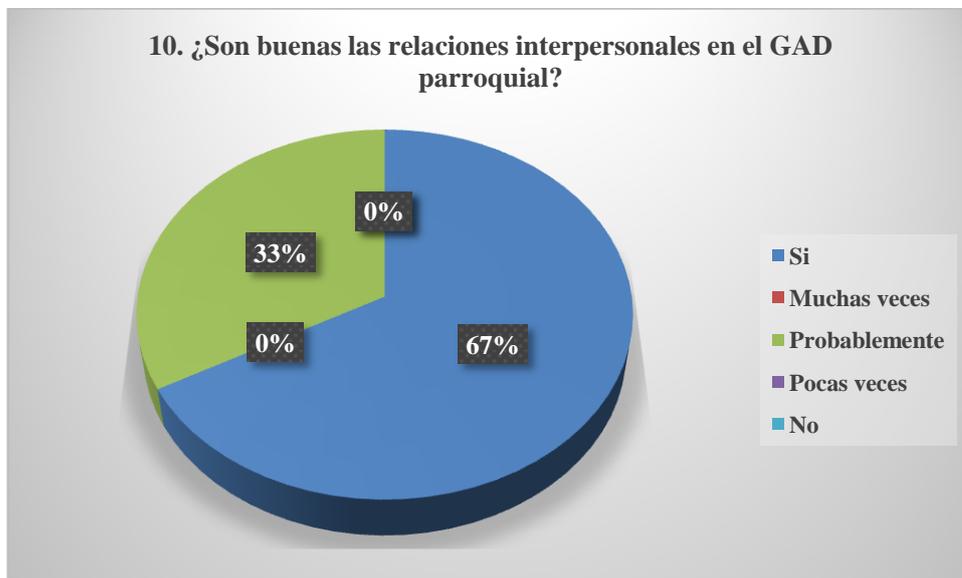
Tabla 13. Relaciones interpersonales en el GAD

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	67%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	4	33%
Pocas veces	0	0%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 10. Relaciones interpersonales en el GAD



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 67% de los colaboradores consideran que existen buenas relaciones interpersonales en el GAD y el 33% considera que probablemente no., en la visita al lugar se pudo constatar que existe un buen ambiente de trabajo que las relaciones interpersonales son muy buenas que existe comunicación fluida y permanente entre los miembros del GAD a no ser con dos vocales por roces políticos., y que hay una política de diálogo y consenso, lo que lleva a que siempre sean consultados sobre los planes, programas y proyectos que se están implementando.

11. A su criterio ¿Existe coordinación de las actividades que se realizan en el GAD parroquial de Sevilla Don Bosco?

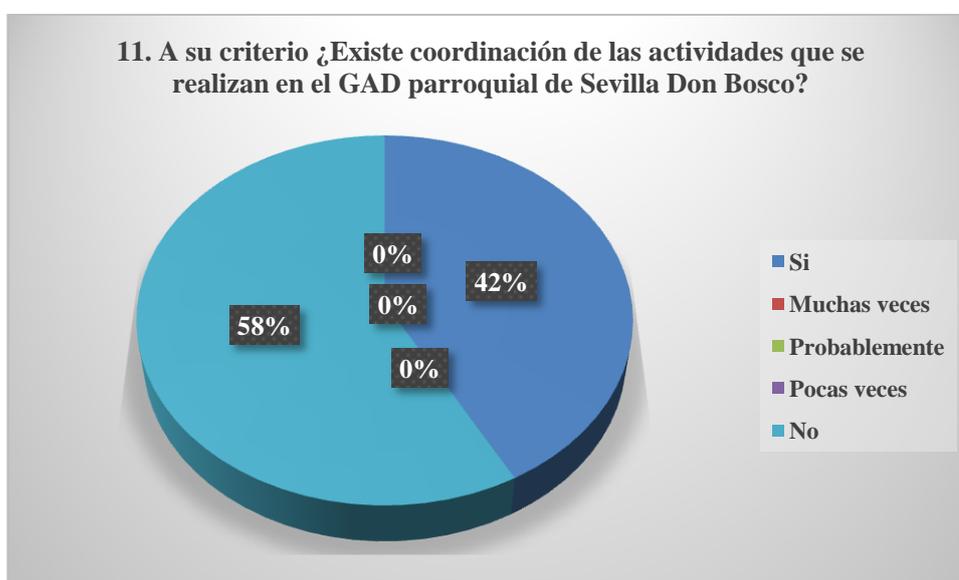
Tabla 14. Coordinación de actividades

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	42%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	0	0%
Pocas veces	0	0%
No	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 11. Coordinación de actividades



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 42% de los colaboradores consideran que existe una excelente coordinación de las actividades que se realizan en el GAD y el 58% indican que no. En la visita al lugar se pudo constatar que en ocasiones existe trabajo en equipo, cooperativo, lo cual genera que participen los actores involucrados en cada programa o proyecto.

12. ¿El conocimiento de las funciones administrativas influye en el desarrollo del GAD parroquial?

Tabla 15. Funciones influyen en el desarrollo

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	58%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	0	0%
Pocas veces	0	0%
No	5	42%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 12. Funciones influyen en el desarrollo



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 58% considera que el conocimiento de las funciones administrativas influye en el desarrollo del GAD Parroquial y el 42% indican que no, se constató que el Presidente del GAD y los colaboradores más cercanos tienen conocimiento de las funciones administrativas que deben desempeñar, lo cual garantiza y facilita la consecución de las metas establecidas, sin embargo es importante adquirir nuevas competencias, debido a que se va volviendo más compleja la administración, necesitan de actualización y mejora continua, que les permita enfrentar en mejores condiciones los nuevos escenarios que les toca asumir.

13. ¿Considera que existe un adecuado clima laboral en el GAD parroquial?

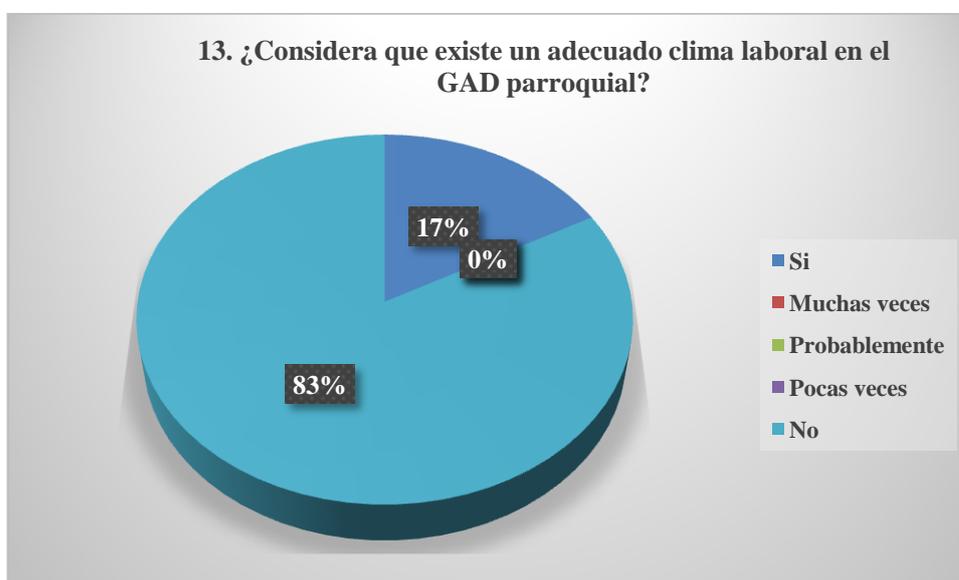
Tabla 16. Clima laboral en el GAD

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	17%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	0	0%
Pocas veces	0	0%
No	10	83%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 13. Clima laboral en el GAD



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 17% de los colaboradores consideran que si existe un buen clima laboral en el GAD Parroquial, y el 83% considera que no. Se pudo constatar que el clima laboral es regular, en ocasiones se respira un aire de armonía, de camaradería, de todos sentirse bien, de sentirse útiles, de colaboración. Las actividades que se realizan no solo se las debe ejecutar por cumplir con alguna meta o algún resultado, sino debe realizarse para mejorar la calidad de vida de la población y caminar hacia el buen vivir.

14. ¿Existen conflictos entre los niveles jerárquicos?

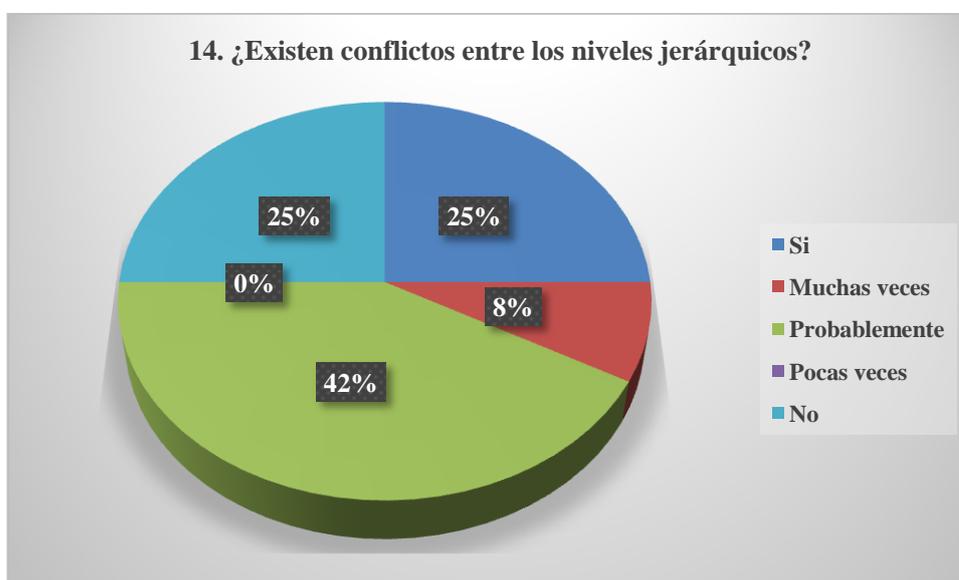
Tabla 17. Conflictos entre niveles jerárquicos

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	25%
Muchas veces	1	8%
Probablemente	5	42%
Pocas veces	0	0%
No	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 14. Conflictos entre niveles jerárquicos



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 25% de los colaboradores consideran que probablemente si existan conflictos entre los niveles jerárquicos del GAD Parroquial, el 8% considera que muchas veces, el 42% probablemente y el 25% afirma que no, en la visita al lugar se pudo constatar que este tipo de conflictos son de menor escala y son más bien de tipo operativos, y que se dan en relación al cumplimiento de indicadores en tiempos establecidos o de alguna demanda o exigencia extra en algún proyecto, es importante señalar que el GAD Parroquial siempre quiere darle valor agregado a las acciones que realiza, por lo que nunca se conforma solo con haber alcanzado la meta deseada.

15. ¿Conoce las políticas institucionales del GAD parroquial de Sevilla Don Bosco?

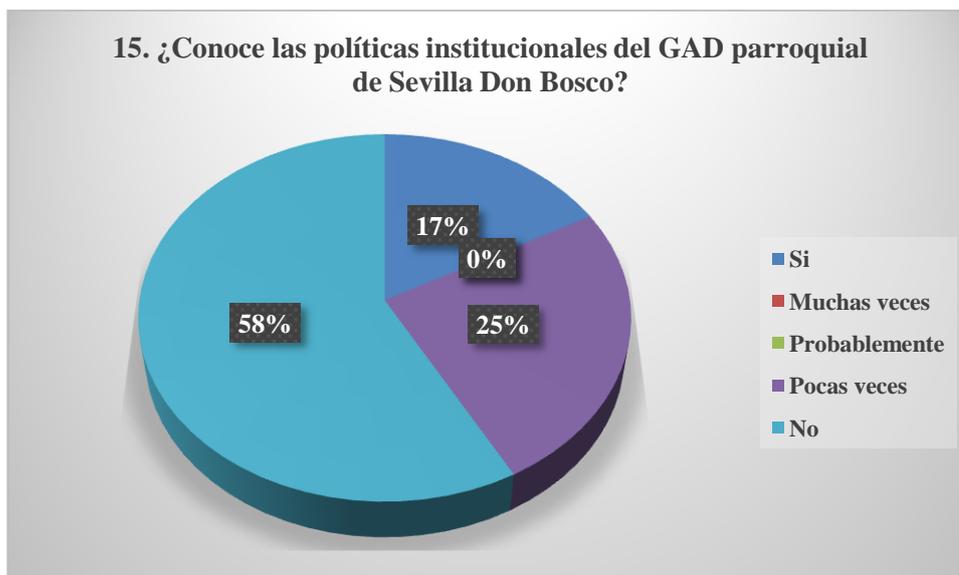
Tabla 18. Políticas institucionales

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	17%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	0	0%
Pocas veces	3	25%
No	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 15. Políticas institucionales



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 17% de los colaboradores consideran conocer las políticas institucionales del GAD Parroquial de Sevilla Don Bosco, el 25% pocas veces y el 58% considera que no, lo cual es muy bueno porque se encamina al objeto de la realización del proyecto de investigación que a la vez permite que todos caminen hacía el mismo objetivo y que se hable el mismo idioma. En la visita en el sitio se pudo establecer que si existe el conocimiento de las políticas pero en ciertos casos no las ejecutan por lo que se genera un incumplimiento de las mismas.

16. ¿Considera que existe participación ciudadana en el GAD de Sevilla Don Bosco?

Tabla 19. Participación ciudadana

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	0	0%
Pocas veces	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 16. Participación ciudadana



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios del GADPAR-SDB.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 100% de los colaboradores consideran de que pocas veces existe la participación de la ciudadanía en todas las acciones, programas y proyectos que ejecuta el Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco, en la visita al lugar se pudo constatar la participación de algunos actores de la comunidad en las distintas actividades que realizan, lo cual hace que la colectividad no se empodere en su totalidad y se comprometa en la solución efectiva de los problemas de la parroquia.

3.5.2 Análisis de los resultados de la encuesta realizada a usuarios

1. ¿Cómo calificaría el trato que se le da a los usuarios?

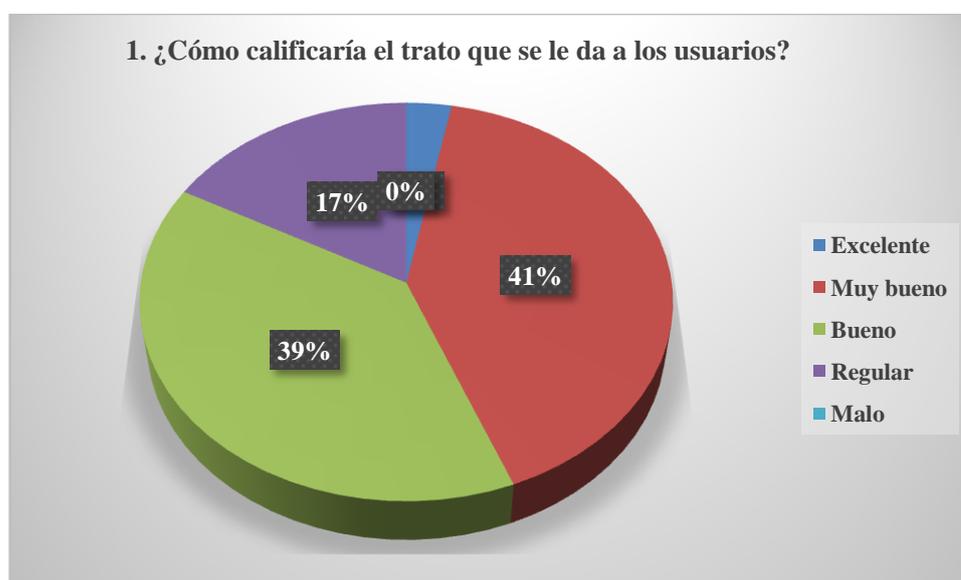
Tabla 20. Calificación del trato a los usuarios

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	3%
Muy bueno	150	41%
Bueno	142	39%
Regular	58	17%
Malo	0	0%
TOTAL	362	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Parroquia Sevilla Don Bosco

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 17. Porcentaje de calificación del trato a los usuarios



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Parroquia Sevilla Don Bosco

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 3% califican como excelente el trato del personal del Gobierno Parroquial a los usuarios, el 41% muy bueno, el 39% indica que es bueno y el 17% que es regular. Manifestaron durante el taller que son cordiales y tienen la apertura de escuchar los problemas de los ciudadanos para resolverlos, lo que conlleva a que la institución parroquial proyecte una imagen positiva.

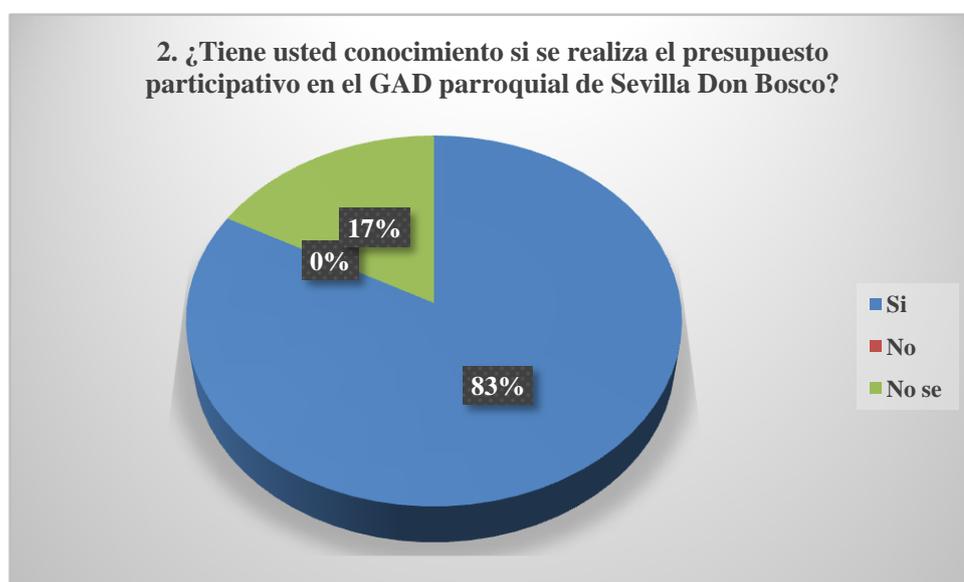
2. ¿Tiene usted conocimiento si se realiza el presupuesto participativo en el GAD parroquial de Sevilla Don Bosco?

Tabla 21. Presupuesto Participativo

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	300	83%
No	0	0%
No se	62	17%
TOTAL	362	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Parroquia Sevilla Don Bosco
Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 18. Presupuesto Participativo



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Parroquia Sevilla Don Bosco
Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 83% de los encuestados manifestaron que se realiza el presupuesto participativo en el GAD Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco y un 17% indicó que desconocen del total del presupuesto que el estado entrega a los GADs y que está destinado la inversión social, el de carácter administrativo y para gasto corriente, el mismo que se maneja de acuerdo a lo establecido en la ley.

3. ¿Cree usted que el conocimiento de las funciones administrativas del talento humano influye en el desarrollo del GAD parroquial?

Tabla 22. Conocimiento de las funciones administrativas del talento humano

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	183	52%
Muchas veces	0	0%
Probablemente	0	0%
Pocas veces	0	0%
No	179	48%
TOTAL	362	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Parroquia Sevilla Don Bosco
Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 19. Conocimiento de las funciones administrativas del talento humano



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Parroquia Sevilla Don Bosco
Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 52% de los encuestados respondieron que el conocimiento de las funciones administrativas del talento humano si influye en el desarrollo del Gobierno Parroquial y el 48% indicó pocas veces, este conocimiento incide en la aceptación o no que pueda tener la institución a nivel provincial.

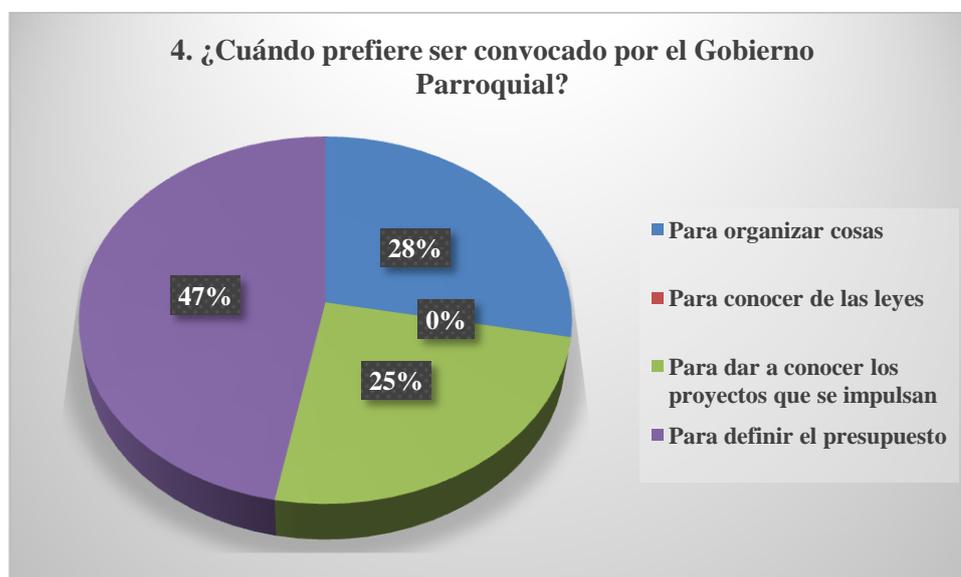
4. ¿Cuándo prefiere ser convocado por el Gobierno Parroquial?

Tabla 23. Convocatorias que se debe realizar

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Para organizar cosas	100	28%
Para conocer de las leyes	0	0%
Para dar a conocer los proyectos que se impulsan	89	25%
Para definir el presupuesto	173	47%
TOTAL	362	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Parroquia Sevilla Don Bosco
Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 20. Convocatorias que se debe realizar



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Parroquia Sevilla Don Bosco
Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

El 28% de los encuestados respondió para organizar cosas, el 25% para dar a conocer los proyectos que impulsan y un 47% para definir el presupuesto en tal virtud los usuarios prefieren ser convocados para conocer los proyectos que se impulsan, realmente el mayor interés de la ciudadanía es conocer cuáles son los proyectos sociales que se desarrollarán en la parroquia. El siguiente punto de interés, pero con una diferencia considerable es definir el presupuesto del GAD, donde se encuentran las líneas de inversión social dentro de los sistemas de desarrollo.

5. ¿Cómo calificaría la gestión del equipo del GAD parroquial de Sevilla Don Bosco?

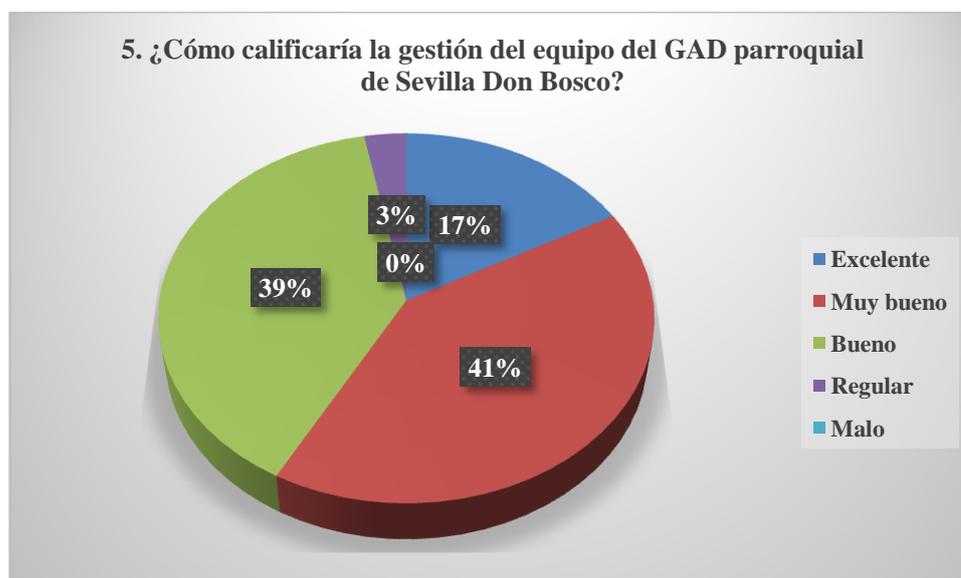
Tabla 24. Calificación de la gestión

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	58	17%
Muy bueno	150	41%
Bueno	142	39%
Regular	12	3%
Malo	0	0%
TOTAL	362	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Parroquia Sevilla Don Bosco

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 21. Calificación de la gestión



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Parroquia Sevilla Don Bosco

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

En un 17% se califica como excelente la Gestión administrativa del GAD Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco, el 41 % muy bueno, el 39% bueno y el 3% regular lo que demuestra una gran aceptación por parte de la comunidad, donde se pudo determinar que la ciudadanía encuentra respuesta a las necesidades y problemas, uno de los presentes supo explicar que no son de competencia del GAD son canalizados o por lo menos se dé una orientación para resolverlos de acuerdo a la ley.

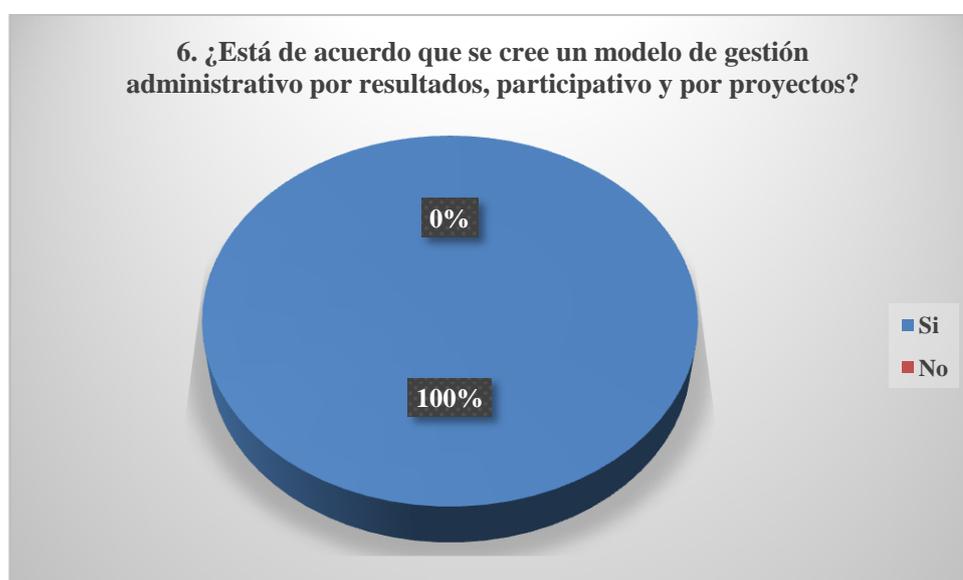
6. ¿Está de acuerdo que se cree un modelo de gestión administrativo por resultados, participativo y por proyectos?

Tabla 25. Modelo de Gestión

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	362	100%
No	0	0%
TOTAL	362	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Parroquia Sevilla Don Bosco
Elaborado por: Eduardo Ayuy

Gráfico 22. Modelo de Gestión



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Parroquia Sevilla Don Bosco
Elaborado por: Eduardo Ayuy

Análisis e interpretación

Durante el taller se socializó los distintos modelos administrativos y el 100% de los encuestados determinó por unanimidad que se necesitaba un modelo administrativo mixto que conjugue el modelo de gestión administrativo por resultados, participativo y por proyectos de tal manera que se ajuste a las necesidades del GAD y de respuesta a la comunidad.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativa facilitará a la optimización de los procesos para la toma de decisiones oportunas, mediante el uso de este instrumento se llegará a determinar las debilidades existentes en el área administrativa, por tal razón será necesario la implementación de normativas para el desarrollo de los procesos en talento humano y financiero acorde a los requerimientos y necesidades institucionales, tomando como referente la finalidad que persigue el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco.

Con la presentación de la propuesta del diseño de un modelo de gestión administrativa se podrá sustentar las falencias existentes en la institución permitiendo mejorar la ejecución de las actividades, incrementando la potencialización de los servicios brindados a la comunidad ya que el progreso de un territorio se refleja en la calidad de la gestión política, técnica y financiera de sus colaboradores.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Tema:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO, CANTÓN MORONA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, 2016-2017.

4.1.1 Diagnóstico Institucional

El GAD Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco cuenta con recursos humanos, financieros, económicos, y diferentes procesos internos inherentes a la institución todos encaminados al buen funcionamiento, sin embargo en el análisis realizado se detectó que la inexistencia de un sistema de control a través de indicadores de gestión no permite el alcance de efectividad y eficacia en el cumplimiento de los objetivos, en el uso oportuno de los recursos y en la adecuada toma de decisiones.

No existe un sistema integrado de competencias así como se evidencia la falta de perfiles de cargos, el desconocimiento que reflejan los funcionarios acerca de sus funciones, atribuciones, deberes, responsabilidades y derechos, representa una disminución en el desarrollo de las actividades institucionales como pérdida de tiempo y recursos, al no otorgar a la ciudadanía un servicio eficiente y efectivo; por lo tanto es necesario la medición con indicadores de gestión para mejorar la imagen de la entidad con el cliente interno como externo.

Es necesaria la capacitación del personal en relación a objetivos estratégicos institucionales con el apoyo de la entidad articulando en la programación presupuestaria con la finalidad de exigir un mejor desempeño de los servidores para alcanzar los fines planteados como institución.

4.1.2 Fortalezas

- Asignación del Presupuesto por parte del Gobierno Central.
- Intervención de la comunidad en la elaboración del Presupuesto participativo del GAD Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco.
- La autonomía administrativa y financiera otorgada por el ente rector y la capacidad de planificación de las finanzas públicas.
- La comunicación que existe entre los miembros de la parroquia y sus representantes es ideal al momento de tomar decisiones y llegar a acuerdos.
- Las competencias y funciones otorgadas por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).
- Disposición de un Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
- La responsabilidad demostrada del talento humano con el desarrollo de las actividades de la institución.

4.1.3 Oportunidades

- Incrementar el presupuesto asignado por el Estado mediante la propuesta de proyectos comunitarios.
- Crear una nueva misión, visión, valores y objetivos estratégicos para mejorar la gestión interna y externa.
- Aprovechar de la existencia del PDyOT institucional para direccionar los programas y proyectos establecidos en beneficio de la parroquia.
- Gestionar un trabajo conjunto con ONG'S, entidades privadas y públicas.
- Vincular y coordinar la gestión administrativas con los organismos de control (Contraloría, SENPLADES, CONAGOPARE).
- Impulsar acuerdos con los distintos niveles de gobiernos.
- Modificación de las competencias de GADPR en su estructura funcional de gestión.

4.1.4 Debilidades

- Nivel de Educación de los miembros del GAD parroquial de Sevilla Don Bosco.
- Desconocimiento de los objetivos, misión y visión de la parroquia por parte de los miembros del GAD parroquial.

- Poco presupuesto para cumplir con los objetivos establecidos en el plan del buen vivir.
- Para el GAD el gobierno no tiene mecanismos de evaluación del desempeño.
- No existe una estructura establecida de gestión administración.
- Estructura física poco funcional.
- Falta de inclusión de herramientas de evaluación, como indicadores para medir el desempeño para un mejor control y seguimiento de la gestión interna y externa de la institución.

4.1.5 Amenazas

- Inestabilidad en el puesto de trabajo del Contador.
- La disminución de ciudadanos en la parroquia, debido a la emigración a las grandes ciudades.
- La inestabilidad en la política a nivel nacional.
- La crisis económica que afecta a los ciudadanos y por ende a las instituciones del Estado.
- Falta de rapidez en la entrega de bienes adquiridos por medio de la SERCOP.

El Diseño de un modelo de gestión administrativa permitirá optimizar la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar eficacia en los servicios. La incorporación de un modelo al procedimiento administrativo del GADPR que le permita una reducción en el tiempo empleado para los trámites, así como una mayor calidad en el servicio que se presta a las comunidades de Sevilla Don Bosco.

Esta teoría se basa en dar seguimiento a los objetivos estratégicos, mediante ellos analizar el desempeño de la institución y de sus funcionarios.

4.1.6 Misión

La nueva misión para el GADPR de Sevilla Don Bosco es la siguiente:

Trabajar en proyectos vinculantes que generen un desarrollo integral a sus habitantes, proyectados en alcanzar el avance de la localidad a través de un modelo de gestión

participativo que oriente el accionar de la institución parroquial en el cumplimiento de los objetivos planteados.

4.1.7 Visión

Para el año 2020 el GADPR Sevilla Don Bosco será una institución eficiente en el desarrollo de procesos administrativos, fomentando la participación activa de los miembros para la toma de decisiones, y llegar a constituirse como una parroquia organizada y productiva.

4.1.8 Objetivos institucionales

Mediante el trabajo de investigación se ha visto la necesidad de proponer ciertos objetivos para el GADPR de Sevilla Don Bosco, para el cumplimiento de la misión y visión propuesta; estos objetivos están enfocados al progreso y éxito institucional:

- Cambiar la mentalidad de los habitantes del conformismo, para fortalecer la productividad mediante actividades comunitarias.
- Promover la solidaridad en la parroquia para la convivencia, mejorando las relaciones comunitarias y población en general.
- Mejorar la administración pública de manera eficiente, eficaz, transparente y participativa para resolver los problemas colectivos.

4.2 SUSTENTO LEGAL

4.2.1 Factibilidad legal

La presente propuesta sobre la elaboración de un diseño de un modelo de gestión administrativa se respalda en lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador que a través del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, manifiestan que los gobierno autónomos parroquiales rurales están en la capacidad de gestionar su desarrollo al contar con autonomía jurídica y financiera, es así que al tomar como referente estas disposiciones es factible que la institución

alcance sus objetivos orientando sus acciones mediante el uso de estrategias propuestas en un modelo de gestión administrativa.

4.2.2 Factibilidad técnica

El personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco cuenta con las capacidades técnicas y los conocimientos suficientes para poner en marcha el proyecto, por lo que técnicamente es factible implementar el modelo de gestión administrativo.

4.2.3 Factibilidad financiera

De acuerdo a la asignación presupuestaria asignada al Gobierno Autónomo Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco, existe una partida que puede destinarse a este propósito que contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa, y por ende a alcanzar los objetivos y metas institucionales con altos nivel de eficiencia.

4.2.4 Análisis de la gestión administrativa del gobierno parroquial rural de Sevilla Don Bosco

Conforme a la investigación practicada, utilizando el método y las técnicas adecuadas para la obtención de la información primaria y secundaria, analizando los factores y elementos que intervienen en la gestión administrativa del GAD Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco se ha determinado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución.

El listado de aspectos positivos y negativos que actúan en la gestión administrativa del GAD parroquial ayudara a desarrollar las perspectivas y los distintos indicadores para mejorar el funcionamiento administrativo interno y externo de la institución, también brindar un mejor servicio a la comunidad alcanzando la eficiencia, eficacia y economía.

El diagnóstico se fundamenta en función a las capacidades y alcances que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco que son:

- Administrativa
- Financiera
- Normativa legal, control, veeduría y rendición de cuentas
- Talento humano.

4.2.4.1 Administración

En concordancia con lo expuesto en el Art. 63 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización relacionado a la naturaleza jurídica manifiesta que: son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden. La sede del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural.

La estructura organizacional y administrativa del Gobierno Parroquial se limitada debido al desconocimiento en los siguientes aspectos como son:

- La elaboración del Plan Operativo Anual POA,
- Deficiente capacitación al personal del Gobierno Parroquial en temas de interés como: Gestión Pública, Contabilidad Gubernamental, Contratación Pública, Elaboración de Proyectos etc.,
- No existe un manual de funciones específico para los miembros del GAD.

Es necesario incentivar el empoderamiento de las organizaciones sociales y territoriales para impulsar el desarrollo de la parroquia, por otra parte la asignación presupuestaría para la ejecución de las actividades que le competen a la institución es insuficiente, debido a que la planificación de programas y proyectos sociales no se encuentran direccionados de acuerdo a las necesidades prioritarias de la población de Sevilla Don Bosco.

4.2.4.2 Situación financiera

La Secretaria Nacional de planificación y Desarrollo realizó un nuevo sistema de transferencias a favor de los GAD, en función del Presupuesto General del Estado enmarcado dentro de la constitución del año 2008. La asignación de recursos del Presupuesto General del Estado para los Gobiernos Autónomos Descentralizados de acuerdo al artículo 192 del COOTAD, establece que participaran del 21% de los ingresos permanentes y del 10% de los ingresos no permanente.

4.2.4.3 Talento humano

- Es inherente a la gestión mantener una estructura organizacional funcional definida
- y Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco no tiene.
- La Constitución del 2008, el COOTAD 2010, la LOSEP y el Reglamento Orgánico Funcional del 2014 al 2019, son las leyes donde se basa la administración de la institución.
- Un limitante para una gestión más amplia es el nivel de educación del personal administrativo pues solo cuentan con nivel secundario.
- Es imprescindible que el personal interno y externo tenga conocimiento de los objetivos, misión, visión y los valores de la institución, para lo cual se deberá realizar una socialización que enmarque la comprensión y aceptación de la misión y visión institucional para que se trabaje en ello.
- No tienen un Manual de funciones.
- La infraestructura de la institución es amplia y el espacio físico adecuado para el personal que labora.
- Existe un clima laboral adecuado y esto permite que se tenga una buena relación profesional entre compañeros.
- Parte de la gestión incluye la realización de control interno para verificar el cumplimiento de las funciones de sus miembros, la finalidad de estas evaluaciones será detectar errores u omisiones en las actividades que realizan los miembros de la parroquia y se puedan trabajar de manera eficiente y efectiva y brindar un servicio de mejor calidad para los habitantes de la Parroquia.

- Existe demora en la realización de trámites legales pues los funcionarios del GAD parroquial deben realizar viajes constantes a la ciudad de Quito y Cuenca para cumplir la entrega de información requerida por los entes rectores.
- Existe prolijidad en el archivo de la información y documentos de la institución, debido a que en el futuro no se descarta alguna auditoria que realice la Contraloría General del Estado y para realizar el informe de Rendición de Cuentas para el Gobierno Central.

4.3 DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO

El modelo de gestión por procesos es un instrumento que guía el trabajo de la institución y proyecta las acciones que se adoptaran para cumplir con los objetivos fijados por el Gobierno Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco, básicamente el modelo contribuye al crecimiento estratégico brindando soporte a la administración mediante el uso de estrategias acordes a las necesidades de la institución.

4.3.1 Objetivos estratégicos del modelo

Es preciso señalar que la fuente de los ingresos del GAD parroquial proviene básicamente del Presupuesto General del Estado otorgado por el Gobierno Central. Por esta razón, la administración actual, ha dedicado tiempo y esfuerzo a la planificación de actividades que permitan mejorar la calidad de los servicios y gestión institucional.

Para ello se ha considerado los siguientes objetivos basados en las perspectivas:

4.4 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DEL GADPR DE SEVILLA DON BOSCO

El presente manual será un aporte para el personal que labora en la institución por cuanto describirá las funciones de cada área, su competencia y alcance para un correcto desempeño laboral.

- **Objetivos del manual**

- Asistir al área administrativa con la descripción de las competencias para las unidades existentes en la institución.
- Consolidar los conocimientos de los funcionarios acerca del alcance de sus funciones, y responsabilidades de los puestos asignados.

- **Estructura de los Manuales**

- Cargo/puesto
- Misión del cargo
- Perfil del cargo
- Inmediato superior
- Reporta a
- Supervisa a
- Funciones
- Competencias

A continuación se presenta el desarrollo del manual para el personal del gobierno parroquial de Sevilla Don Bosco, considerando los cargos según la estructura vigente en la institución:

Cuadro 1. Manual para el Presidente del GADPR de Sevilla Don Bosco

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo/puesto:	Presidente del Gobierno Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco
Misión del cargo	
Administrar, dirigir y controlar el desarrollo de actividades que por orden legal se le han concedido, velar por el desarrollo de los programas y proyectos en términos de eficiencia, eficacia y cumplimiento.	
Perfil del cargo:	
Formación académica:	Para esta dignidad este requisito es irrelevante por cuanto el responsable de ejecutar las funciones de la presidencia de la junta es elegido por votación popular.
Inmediato superior	Gobierno Municipal de Morona
Reporta a:	Gobierno Central
Supervisa a:	Áreas del Gobierno Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir la Constitución, leyes, ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás normativa Legal. • El ejercicio de la representación extrajudicial, legal de la Junta Parroquial • Ejercer la facultad ejecutiva de la Junta Parroquial • Convocar y presidir con voz y voto las sesiones de la Junta Parroquial, que sea legalmente convocadas. • Presentar a la junta proyectos de acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria, de acuerdo a las medidas que son de competencia de la Junta Parroquial • Dirigir la elaboración del Plan de Desarrollo Parroquial y del Ordenamiento Territorial en concordancia con el plan cantonal y provincial de desarrollo. • Elaborar participativamente el Plan Operativo Anual y la correspondiente reforma presupuestaria institucional conforme al plan parroquial y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos. • Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones de la Junta Parroquial y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes. • Otras que le concede la ley. 	
Ubicación en el Organigrama	
<pre> graph TD A[LEGISLATIVO – JUNTA PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO] --- B[Presidencia] A -.- C[Instancias de Participación] A -.- D[Comisiones Permanentes] </pre>	

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Cuadro 2. Manual para el Vicepresidente del GADPR de Sevilla Don Bosco

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo/puesto:	Vicepresidente del Gobierno Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco
Misión del cargo	
Coordinar el trabajo en equipos con el personal, para alcanzar el desarrollo sustentable de la localidad y su población.	
Perfil del cargo:	
Formación académica:	Para esta dignidad no aplica este requisito por cuanto el responsable de ejecutar las funciones de vicepresidente/a es elegido por votación popular.
Inmediato superior	Presidente del Gobierno Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco
Reporta a:	Presidente del Gobierno Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco
Supervisa a:	Comisiones
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazar al Presidente de la Junta Parroquial en caso de ausencia temporal o definitiva, asumiendo las funciones de manera inmediata. • Asumir las funciones que le sean delegadas por el Presidente de la Junta • Las demás que prevea la Ley y las resoluciones de la Junta Parroquial. 	
Ubicación en el Organigrama	
<pre> graph TD A[Presidencia] --- B[DIGNIDADES] B --- C[Vicepresidente] </pre>	

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Cuadro 3. Manual para la Secretaria/Tesorerera del GADPR de Sevilla Don Bosco

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo/puesto:	Secretaria/a – Tesorerera/o del Gobierno Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco
Misión del cargo	
Asistir a las autoridades del Gobierno Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco la elaboración de actas e informes sobre el desarrollo de la institución, llevar una coordinación sobre la información financiera y el uso de los recursos económicos asignados al gobierno parroquial rural.	
Perfil del cargo:	
Formación académica:	Licenciado en Contabilidad, Auditoría, CPA.
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información contable • Manejo de paquetes contables • Conocimiento generales de contabilidad y tributación • Conocimiento en gestión documental • Manejo del portal de Compras Públicas
Inmediato superior	Presidente del Gobierno Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco
Reporta a:	Presidente del Gobierno Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco
Supervisa a:	Auxiliar contable
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir de manera estricta las funciones que se le encargue por parte del ejecutivo y vocales de la Junta Parroquial. • Controlar los ingresos que debe percibir la Junta Parroquial • Depositar en los Bancos de una manera intacta y diaria todos los valores recaudados en la Junta Parroquial • Custodiar los fondos recaudados, el archivo de papeles fiduciarios y otros documentos de valor y de soporte a las recaudaciones. • Efectuar los pagos legalmente autorizados de acuerdo con las disposiciones legales directamente a los interesados • Notificar periódicamente al Presidente de la Junta sobre la disponibilidad de fondos y la productividad de cada uno de los rubros de ingreso. • Anotar los cupos mensuales de gastos fijados por el contador para determinar el límite de los egresos mensuales por partidas. • Certificar la disponibilidad de fondos y la partida presupuestaria para la adquisición de materiales, bienes, obras o servicios. • Manejar el portal de compras públicas. • Realizar las adquisiciones de materiales de oficina • Realizar los trámites para el proceso de pago de nómina y trámites al IESS • Mantener la documentación contable en orden. • Realizara las retenciones de ley • Realizar transferencias bancarias 	

- Encargarse de la recepción y publicación de correo oficial
- Notificar personalmente o por correo electrónico y de manera anticipada a los vocales de la junta cuando se convoque a sesión ordinaria o extraordinaria, acompañando el respectivo orden del día y las fotocopias de los documentos que se vayan a tratar.
- Las demás que determine la naturaleza del trabajo y de Ley.

Ubicación en el Organigrama



Elaborado por: Eduardo Ayuy

Cuadro 4. Manual para el Asesor Técnico del GADPR de Sevilla Don Bosco

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo/puesto:	Asesor Técnico de Planificación.
Misión del cargo	
Asesorar técnicamente a los miembros del Gobierno Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco en la elaboración de la planificación institucional.	
Perfil del cargo:	
Formación académica:	Ingeniero en proyectos, Economista y afines al cargo
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Elaboración de Proyectos • Técnicas de organización sectorial
Inmediato superior	Presidente del Gobierno Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco
Reporta a:	Presidente del Gobierno Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco
Supervisa a:	Comisión de planificación de manera eventual
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el proceso de formulación de planes sobre prioridades estratégicas de desarrollo, como requisito indispensable para su aprobación ante el órgano legislativo correspondiente. • Velar por la coherencia del plan de desarrollo y de ordenamiento territorial con los planes de los demás niveles. • Verificar la coherencia de la programación presupuestaria y de los planes de inversión • Sugerir la evaluación de los planes para conocer el alcance de los mismos, y aplicar medidas correctivas en caso de requerirlas. • Otras que de acuerdo al contrato se requieran desarrollar 	
Ubicación en el Organigrama	
<pre> graph TD A[Presidencia] --- B[Asesor Planificación] </pre>	

Elaborado por: Eduardo Ayuy

4.4.1 Manual de procesos administrativos de talento humano

El manual de procedimientos administrativos, ha sido elaborado con la finalidad de que el personal del GAD Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco disponga de un documento guía que contenga los procedimientos actualizados en la administración, este documento estandarizará los procesos que se realizan a diario en cada puesto de trabajo.

El contenido del manual estará distribuido de la siguiente manera:

- Título del procedimiento
- Objetivo
- Alcance
- Responsable
- Normativa
- Políticas

4.4.1.1 Gestión del talento humano

A través de la gestión del talento humano, el personal podrá desempeñar sus funciones de manera eficiente, en apego a las competencias que por la naturaleza de la institución deben desarrollar.

- Objetivos
 - Orientar al personal apropiadamente para el desarrollo de sus funciones, mediante la aplicación de políticas y procedimientos.
 - Potenciar las capacidades y habilidades del personal, necesarias para alcanzar los objetivos institucionales
 - Proporcionar esta herramienta para respaldo sobre la ejecución de las funciones de los miembros de la GAD Parroquial.

A continuación se detallan los procedimientos a desarrollar, aclarando que el siguiente proceso se acopla al personal contratado, quienes deben cumplir con los dos primeros aspectos:

- Concurso de méritos y oposición
- Selección del personal
- Contratación del personal
- Inducción del personal
- Capacitación del personal
- Evaluación del desempeño

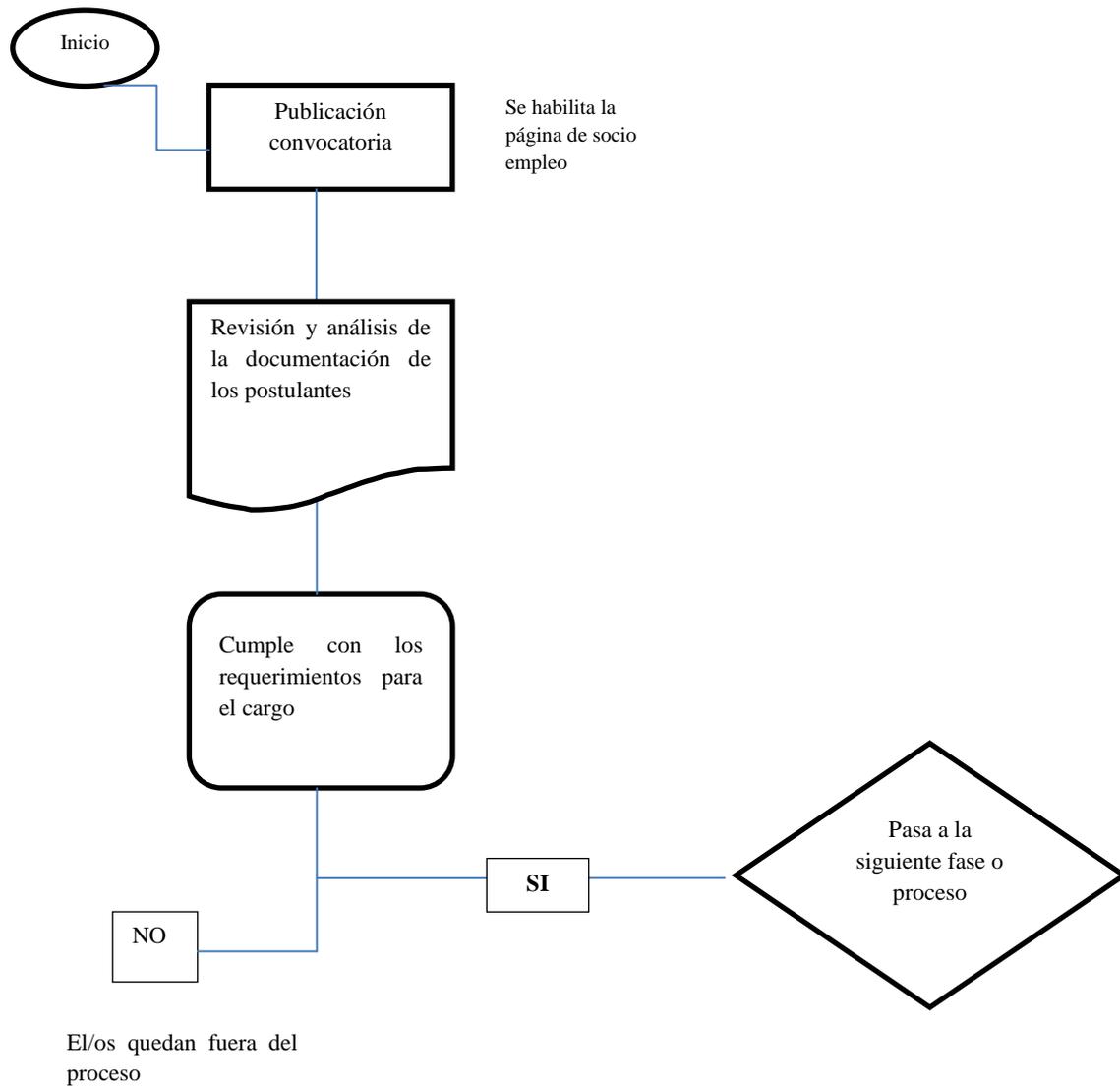
4.4.1.2 Procedimiento de Concurso de méritos y oposición

Cuadro 5. Procedimiento de Concurso de méritos y oposición

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA TALENTO HUMANO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO	
PROCESO	Concurso de méritos y oposición
Objetivo	Convocar a potenciales candidatos al concurso para la selección del personal con las condiciones técnicas necesarias que exige el cargo.
Alcance	Depende del área que la institución requiera cubrir con la vacante
Responsable	Comisión encargada del proceso.
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Se publicará la convocatoria durante tres días en medios informativos de mayor audiencia. • Se habilitará el portal de socio empleo para la inscripción de aspirantes al cargo • Se realizará la selección del personal que cumpla con los requisitos establecidos de acuerdo a la documentación presentada. • Se comunicará a los tres seleccionados con mayor puntaje para realizar las entrevistas que determinaran al candidato ganador.
Política	Convocar a potenciales candidatos al concurso para la selección del personal con las condiciones técnicas

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Flujograma 1. Proceso del concurso de méritos y oposición



Elaborado por: Eduardo Ayuy

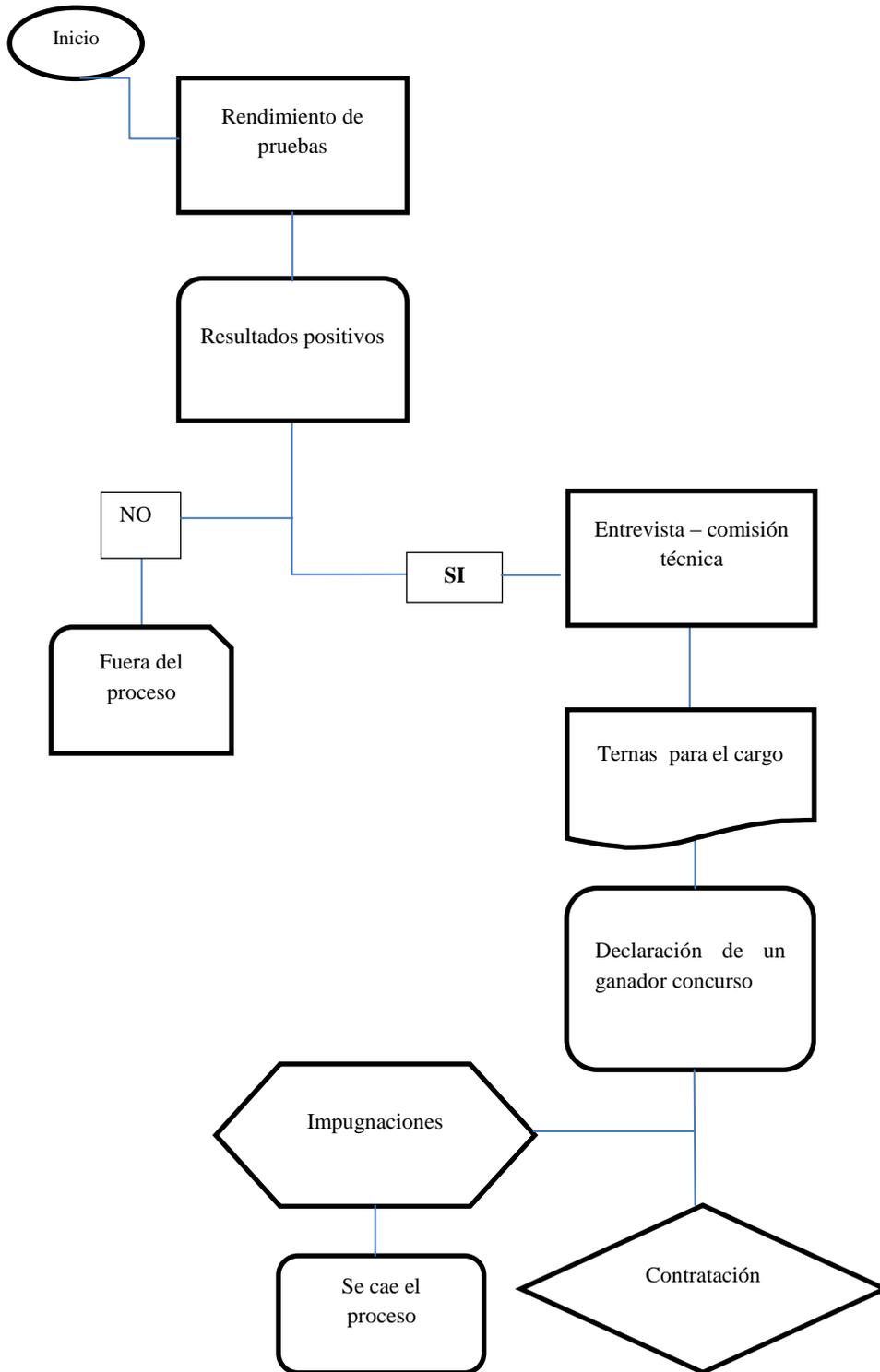
4.4.1.3 Selección del personal

Cuadro 6. Selección del personal

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA TALENTO HUMANO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO	
PROCESO	Selección del personal
Objetivo	Llevar de manera eficiente y ordenada el proceso de selección del talento humano que cumpla con los requerimientos establecidos para el cargo propuesto.
Alcance	Los cargos vacantes en la Junta Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco
Responsable	Comisión de evaluación
Normativa	<ul style="list-style-type: none">• Entrevistar al personal que ha llegado hasta la parte final de la convocatoria• Analizar los puntos de vista de los entrevistados• La comisión de evaluación emitirá su informe, el cual se respaldará en criterios técnicos con relación a la postura de los entrevistados.• Se comunicará los resultados y se concederá un lapso de 7 días para las apelaciones por inconformidad a los resultados según lo establece la ley.• Si el proceso no presenta inconvenientes se proclamará oficialmente un ganador, caso contrario el proceso será declarado desierto.• Se tramitará el correspondiente proceso de contratación.
Política	Se aplicarán conforme lo establece la LOSEP y disposiciones internas.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Flujograma 2. Proceso de selección del personal



Elaborado por: Eduardo Ayuy

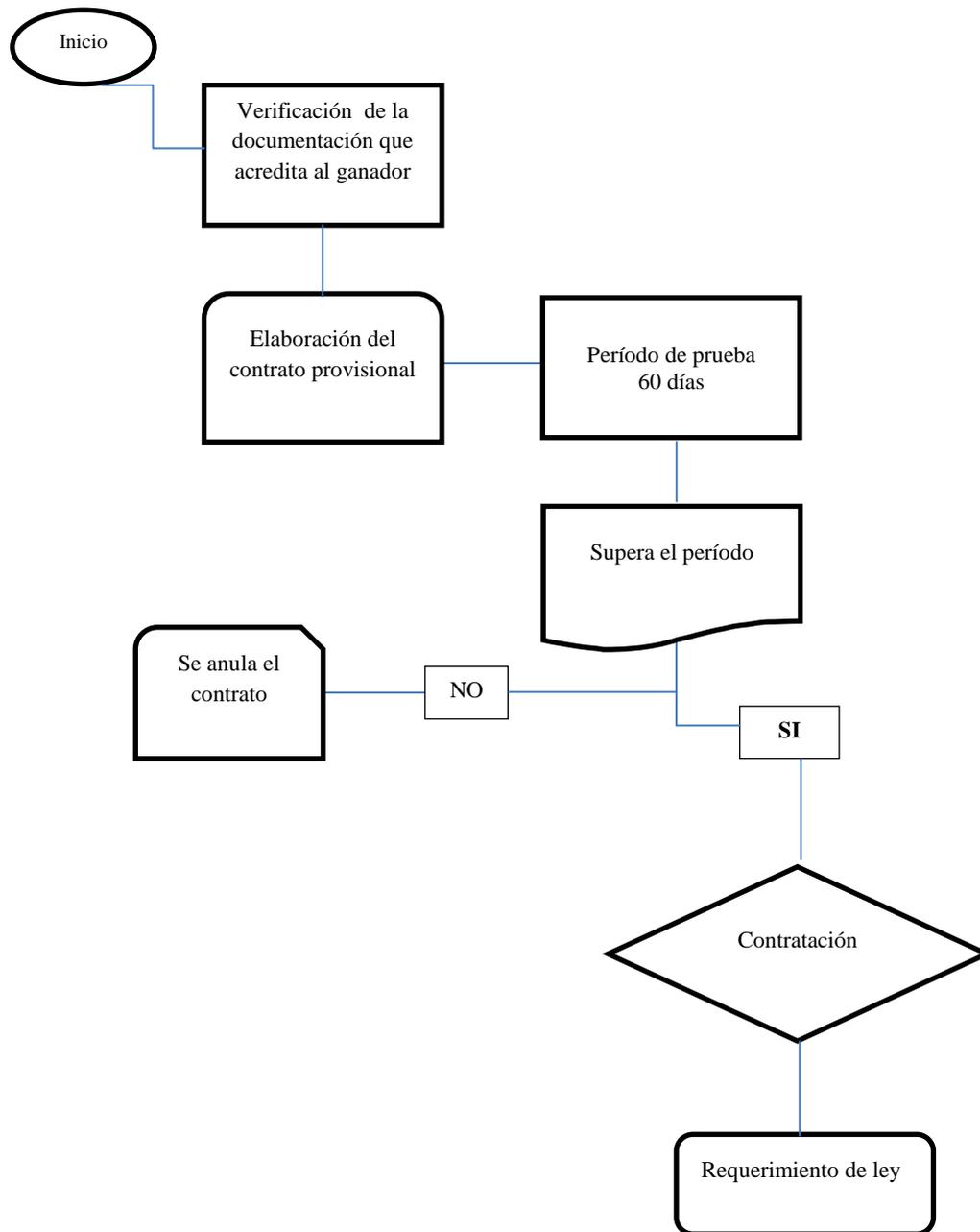
4.4.1.4 Contratación del personal

Cuadro 7. Contratación del personal

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA TALENTO HUMANO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO	
PROCESO	Contratación del personal
Objetivo	Formalizar la oferta de trabajo, lo que generará una eficiente gestión institucional
Alcance	Personal seleccionado para ejecutar las funciones que el cargo exige
Responsable	Presidente del GAD Parroquial
Normativa	<ul style="list-style-type: none">• Se verificará la autenticidad de la documentación presentada por el ganador del concurso.• Se procederá a elaborar el contrato de prestación de servicios en los términos establecidos por la institución.• Aceptado los términos correspondientes, se incorpora el personal a su nuevo puesto de trabajo.
Política	<ul style="list-style-type: none">• Se aplicarán conforme lo establece la LOSEP y disposiciones internas.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Flujograma 3. Proceso de contratación del personal



Elaborado por: Eduardo Ayuy

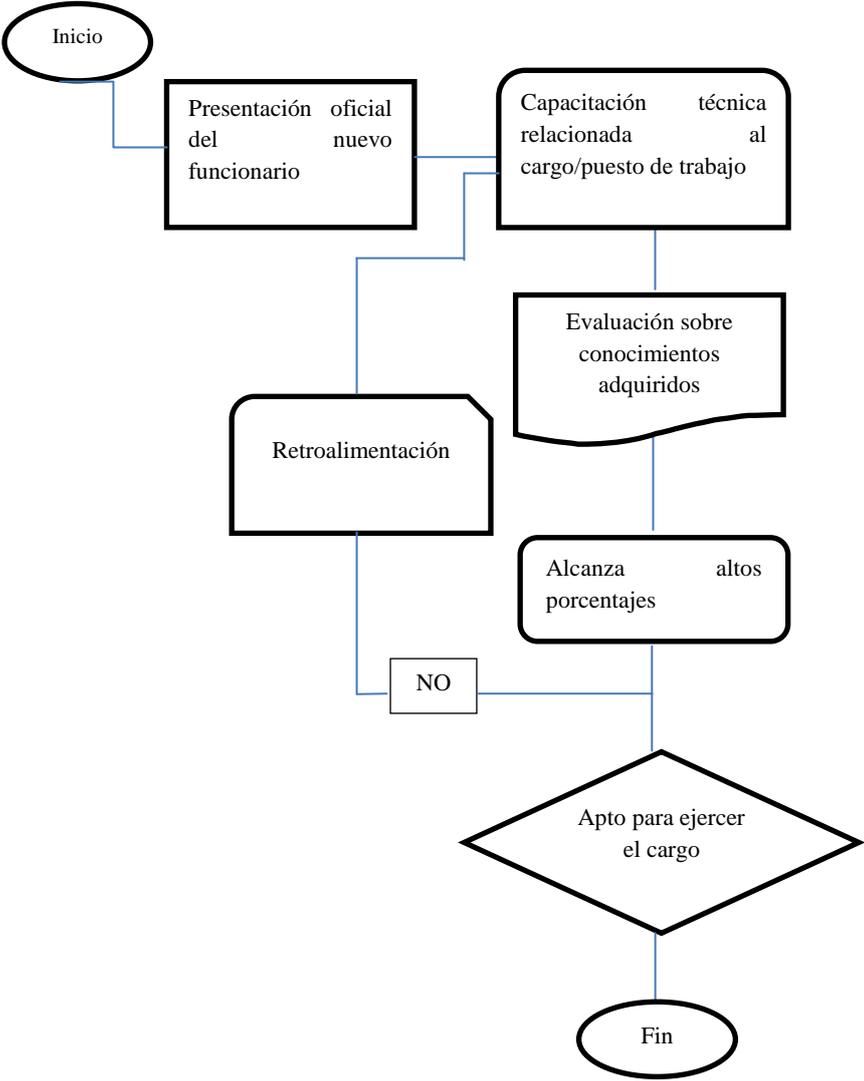
4.4.1.5 Inducción del personal

Cuadro 8. Inducción del personal

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA TALENTO HUMANO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO	
PROCESO	Inducción del personal
Objetivo	Formalizar la oferta de trabajo, lo que generará una eficiente gestión institucional
Alcance	Proporcionar información relacionada con el cargo, para generar un conocimiento adecuado para el desarrollo de actividades del nuevo personal.
Responsable	Talento humano que ingrese a cubrir las vacantes en la institución parroquial rural de Sevilla Don Bosco
Normativa	<ul style="list-style-type: none">• El Presidente de la Junta es el encargado de realizar la presentación del nuevo funcionario al personal de la institución• La inducción al cargo es un requisito que debe ejecutarse en un lapso de 1 mes, para que los conocimientos del nuevo funcionario se fortalezcan de manera que su desempeño sea eficiente.• El proceso continuará con una breve evaluación al nuevo personal para verificar que los conocimientos adquiridos hayan sido orientados de manera correcta y se pueda alcanzar resultados positivos.• En el supuesto de que el rendimiento del nuevo personal no sea idóneo, se tomarán medidas correctivas en el proceso de selección, para ello el nuevo personal tendrá un periodo de prueba de 90 días en el cual se confirmará su permanencia o retiro definitivo de la entidad parroquial.
Política	Se aplicarán conforme lo establecen las disposiciones internas, y amparados en la LOSEP.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Flujograma 4. Proceso de inducción del personal



Elaborado por: Eduardo Ayuy

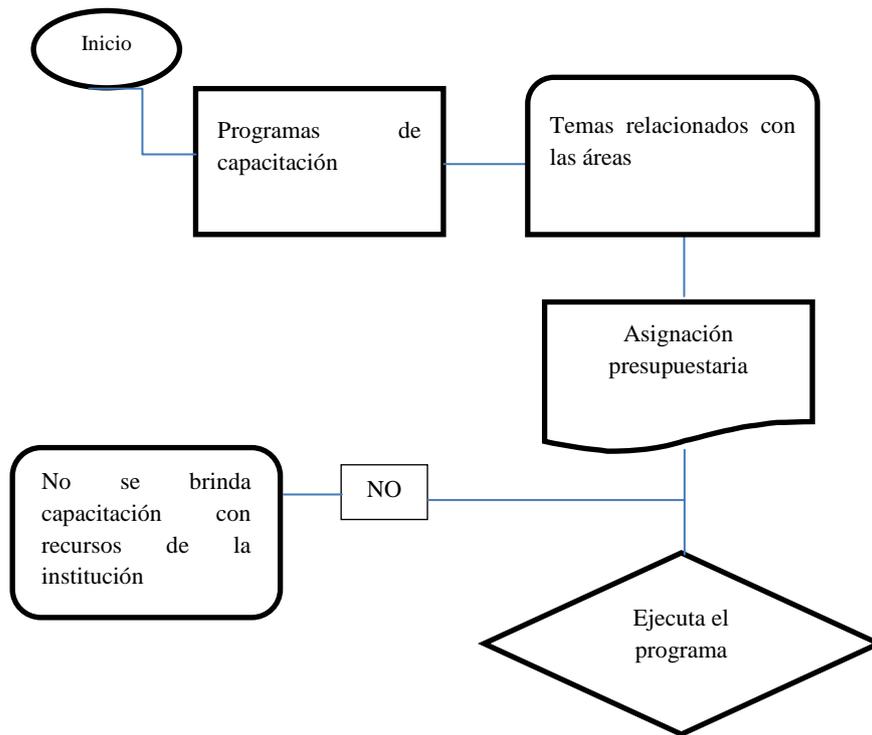
4.4.1.6 Capacitación del personal

Cuadro 9. Capacitación del personal

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA TALENTO HUMANO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO	
PROCESO	Capacitación del personal
Objetivo	Formar al personal de la institución a través de la capacitación técnica en áreas relacionadas al desempeño de funciones
Alcance	Todas las áreas del GAD Parroquial Rural
Responsable	Comisiones del GAD Parroquial
Normativa	<ul style="list-style-type: none">• Se brindará capacitación en temas de competencia para área de la institución dos veces al año.• Las áreas de la institución parroquial rural serán las encargadas de sugerir los temas de interés.• Se asignará un rubro en el presupuesto destinado a la capacitación del personal.• En el caso de que un solo funcionario haya sido designado a la capacitación, este deberá socializar con el resto del personal los conocimientos adquiridos.• Las capacitaciones se efectuaron en horas convenientes, de tal manera que estas no interrumpan los horarios tanto de trabajo como de atención. De ser el caso se permitirá solamente el lapso de 2 horas por capacitación en horarios de trabajo, tiempo que deberá ser recuperado posteriormente.
Política	El proceso se desarrollará de acuerdo a la planificación interna

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Flujograma 5. Proceso de capacitación del personal



Elaborado por: Eduardo Ayuy

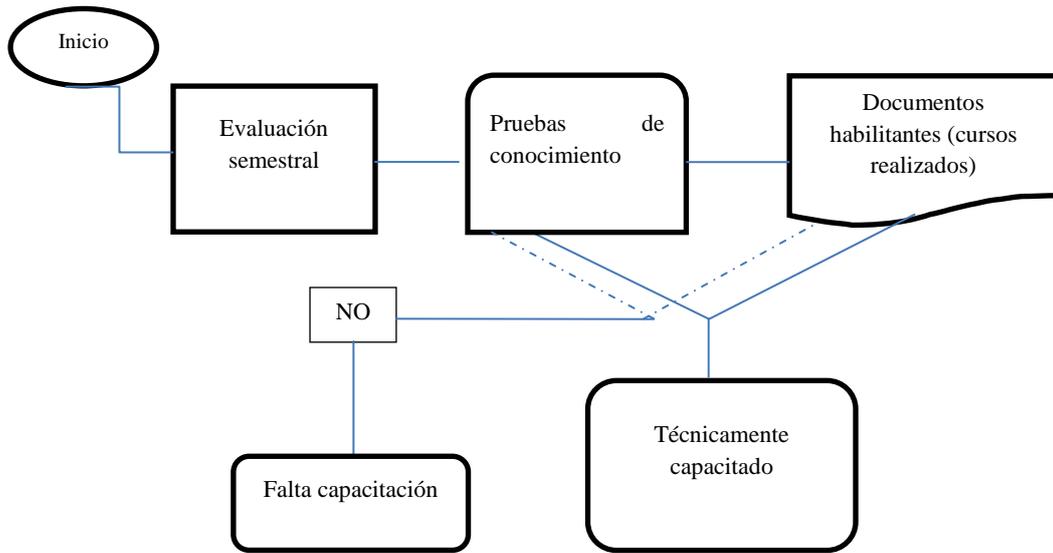
4.4.1.7 Evaluación del desempeño

Cuadro 10. Evaluación del desempeño

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA TALENTO HUMANO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO	
PROCESO	Evaluación del desempeño
Objetivo	Determinar el nivel de conocimientos y cumplimiento de funciones del personal, para conocer si el desarrollo de procesos está brindando valor agregado a la institución.
Alcance	Todas las áreas de la institución
Responsable	Comisiones nombradas
Normativa	<ul style="list-style-type: none">• Se evaluará al personal por lo menos 2 veces al año• La evaluación considerará aspectos relacionados a las funciones asignadas.• A través de la evaluación se determinará los aspectos que requieren refuerzos para lograr una eficiencia gestión operativa.• Se ofrecerá capacitación en los aspectos que presenta mayor debilidad.
Política	Los parámetros de medición serán establecidos por el Ministerio del Trabajo y las disposiciones institucionales.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Flujograma 6. Proceso de evaluación del personal



Elaborado por: Eduardo Ayuy

4.5 MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

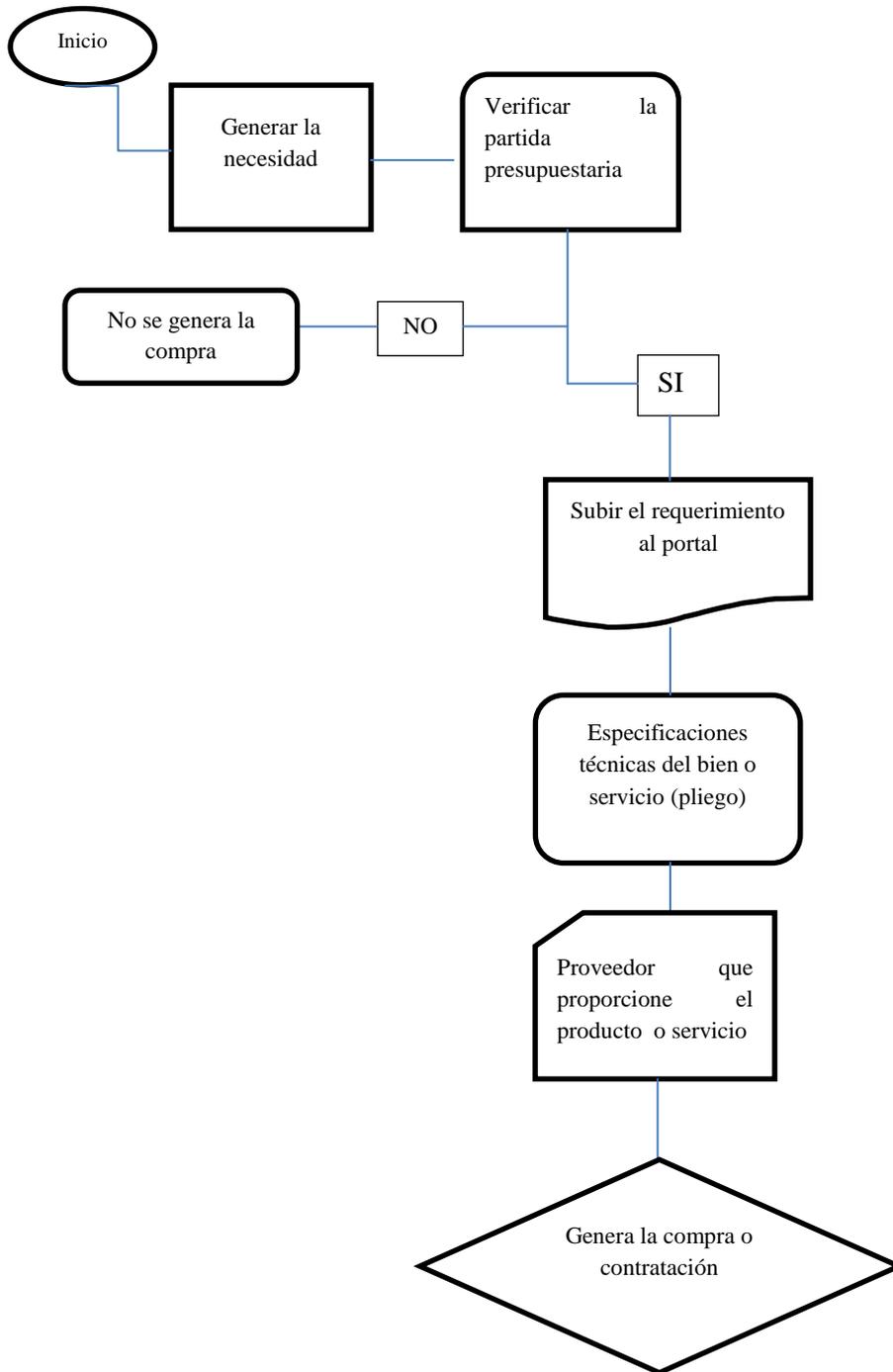
4.5.1 Compras a través del portal

Cuadro 11. Compras a través del portal

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA TALENTO HUMANO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO	
PROCESO	Compras a través del portal
Objetivo	Dar cumplimiento a los requerimientos exigidos por la ley para que los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios se realicen con igualdad de oportunidades y transparencia.
Alcance	Todos los procesos de compras a través de portal
Responsable	Tesorero/a
Normativa	<ul style="list-style-type: none">• Generar la necesidad• Verificación partida presupuestaria• Subir la necesidad al portal• Constatación de oferta de proveedores• Contracción según especificaciones técnicas• Subir pliegos al portal
Política	Acorde a lo establecido en SERCOP

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Flujograma 7. Proceso de compras a través del portal



Elaborado por: Eduardo Ayuy

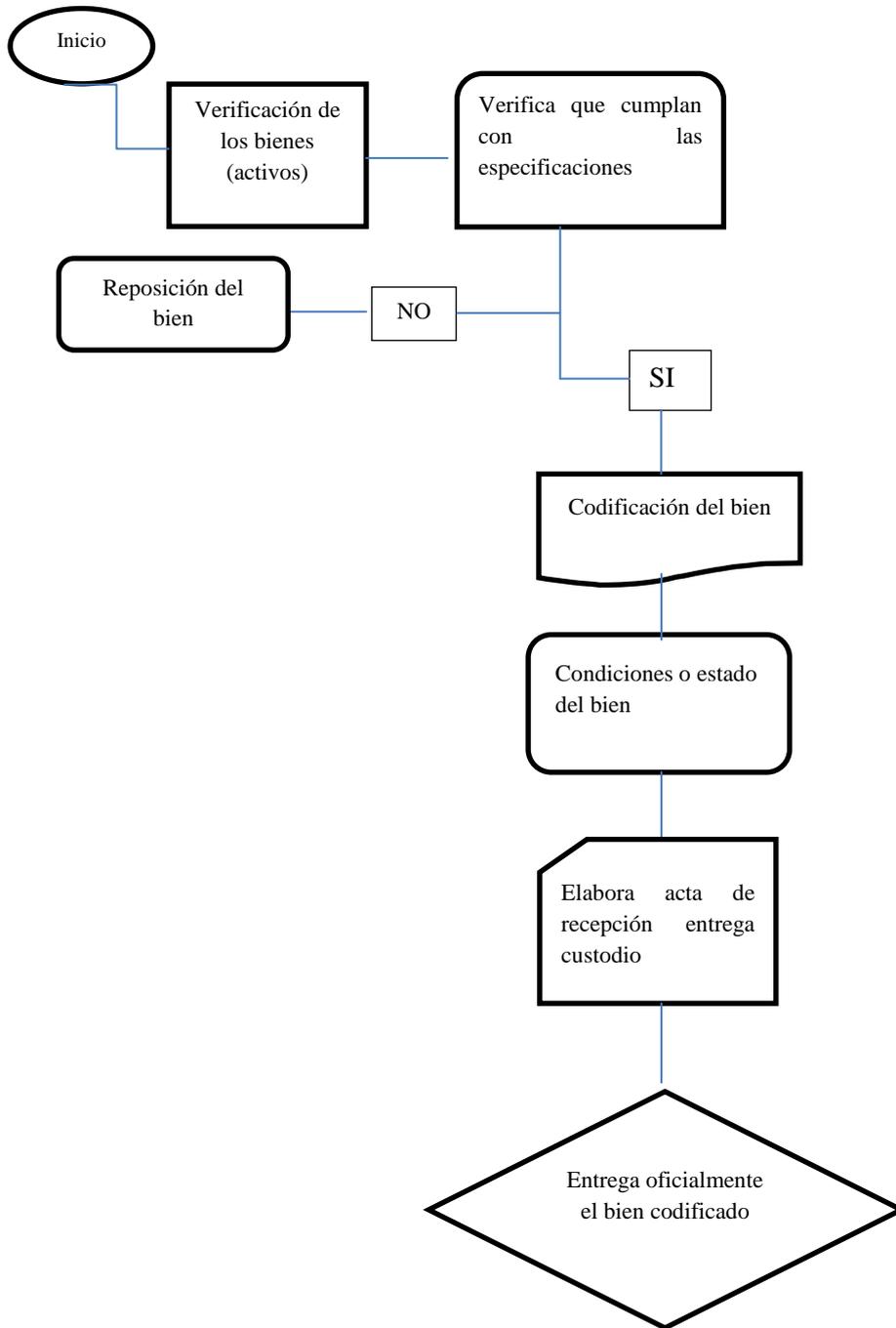
4.5.2 Control de activos

Cuadro 12. Control de Activos

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA TALENTO HUMANO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO	
PROCESO	Control de activos
Objetivo	Mantener un exhaustivo control de los bienes de propiedad de la institución para conocer su ubicación, vida útil y depurar aquellos que se encuentran dentro del proceso de baja.
Alcance	Todos los bienes de propiedad del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco.
Responsable	Tesorero/a
Normativa	<ul style="list-style-type: none">• Ingresar al sistema de inventarios el registro de los datos correspondientes al bien y su clasificación de acuerdo a sus características y valor• Realizar el cálculo correspondiente a las depreciaciones, vida útil y valores residuales.• Codificar al bien y determinar su ubicación de acuerdo al requerimiento establecido.
Política	La establecida por el Ministerio de Finanzas para el control de bienes del sector público y disposiciones internas.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Flujograma 8. Proceso control de activos



Elaborado por: Eduardo Ayuy

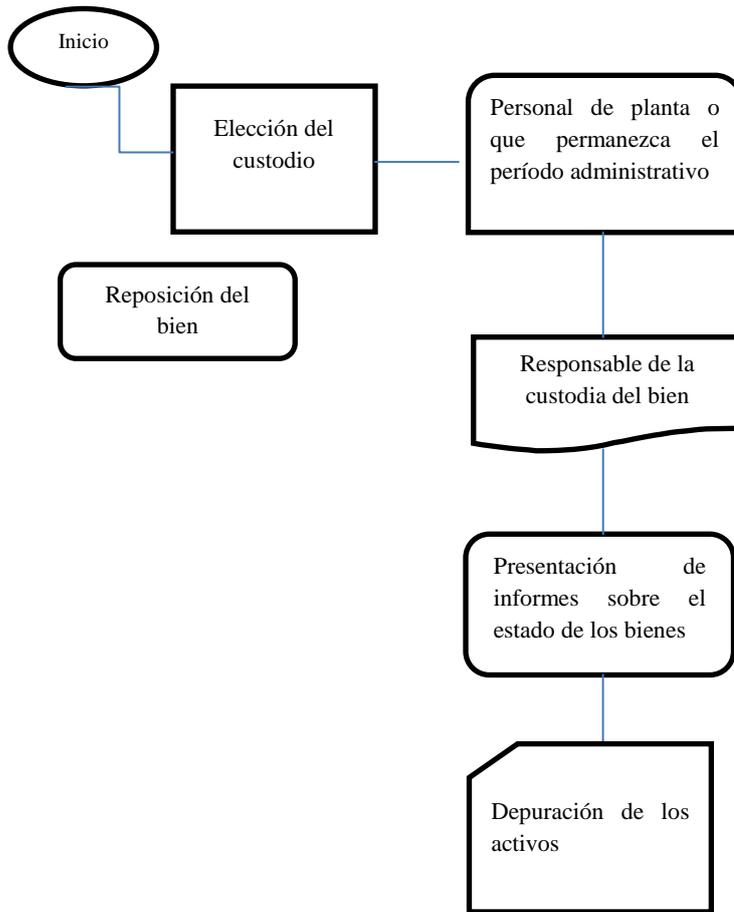
4.5.3 Custodia de los bienes

Cuadro 13. Custodio de los bienes

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA TALENTO HUMANO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DPON BOSCO	
PROCESO	Custodia de bienes
Objetivo	Control y supervisión por parte del personal asignado a la custodia de los Activos Fijos de propiedad del Gobierno Autónomo Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco sobre el uso adecuado de los mismos.
Alcance	Todos los Activos Fijos registrados a nombre de la institución Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco.
Responsable	Tesorero/a
Normativa	<ul style="list-style-type: none">• Mantener actualizado el registro de los bienes• Tener control de los Activos por su ubicación en las áreas institucionales• Nombrar un custodio de los bienes en cada área• Llevar un archivo de las actas de recepción entrega de los bienes a las áreas del GAD.
Política	Normativa para el control y custodia de los bienes del sector público.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Flujograma 9. Proceso custodia de bienes



Elaborado por: Eduardo Ayuy

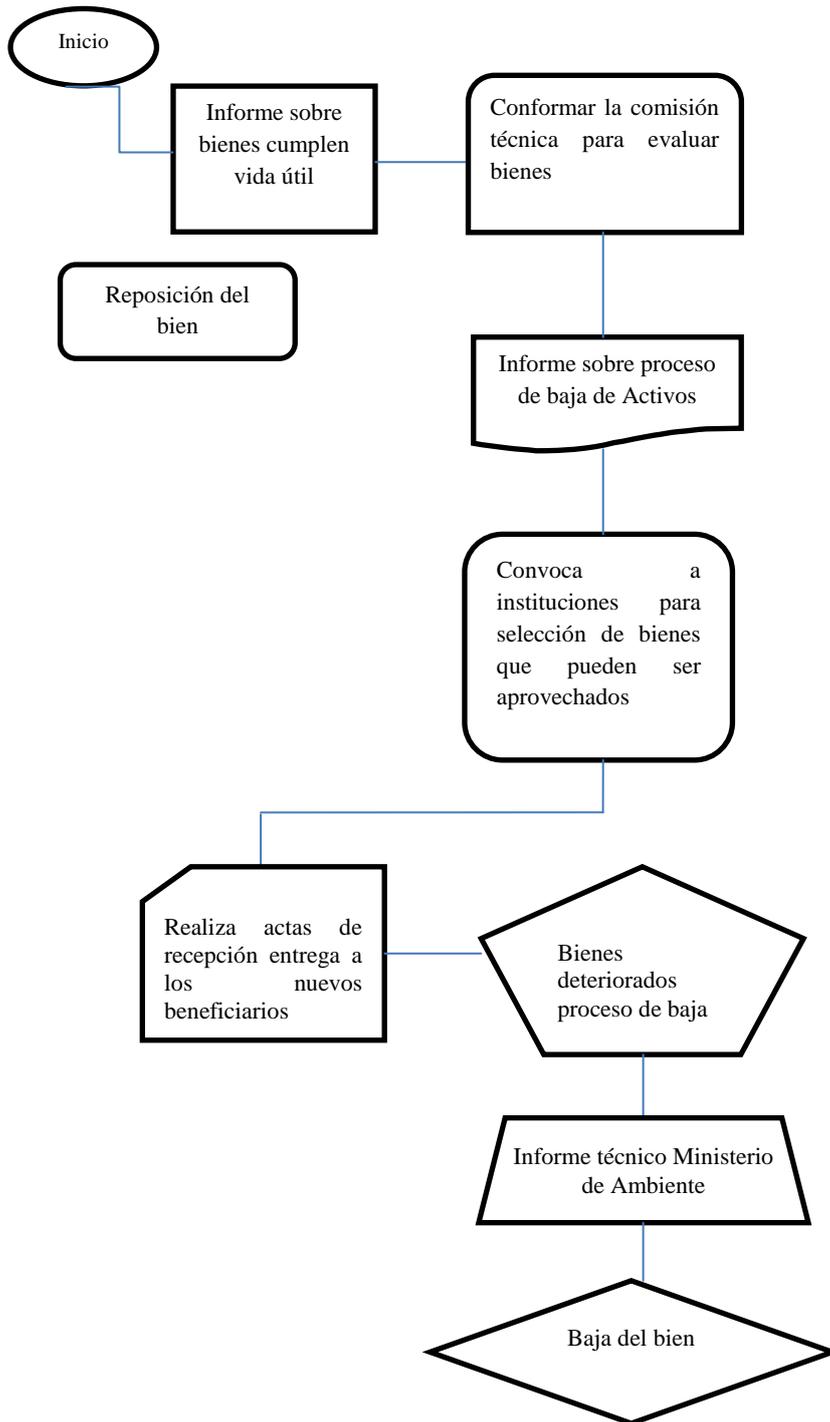
4.5.4 Baja de activos fijos

Cuadro 14. Baja de activos fijos

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA TALENTO HUMANO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO	
PROCESO	Baja de activos fijos
Objetivo	Depurar los activos fijos que han cumplido su vida útil y representan un gasto para la institución el mantenerlos.
Alcance	Todos los activos fijos de propiedad del GAD Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco.
Responsable	Tesorero/a
Normativa	<ul style="list-style-type: none">• Dar de baja los bienes que por su uso ya no representan un aporte a la institución, según lo establece el Ministerio de Finanzas, para el control de bienes del sector público.• Informar a otras instituciones sobre el proceso para que según la utilidad del bien rescaten algún activo que pudiera serles útil.• Realizar el trámite correspondiente con el Ministerio del Ambiente, Gobierno Municipal el proceso de baja de bienes de la institución para proceder a la chatarrización de los bienes.
Política	Normativa para el control y custodia de los bienes del sector público.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Flujograma 10. Proceso baja de activos fijos



Elaborado por: Eduardo Ayuy

4.6 VERIFICACIÓN

El proceso de verificación se lo realizará mediante el uso de indicadores de gestión los cuales estarán orientados en aspectos específicos.

4.6.1 Indicadores en la gestión administrativa

El diseño de un modelo de gestión propone el uso de indicadores operativos, estos se usan para el control del desempeño de las actividades y permiten medir la cantidad, calidad y eficiencia o desempeño interno y externo del GADPR de Sevilla Don Bosco. Además de mejorar los procesos y tomar las acciones correctivas y preventivas. Los indicadores dentro de la propuesta deben ser adoptados como una herramienta para planear y predecir los niveles de gestión de la administración.

La utilidad de los indicadores dentro de la propuesta permite:

- Determinar los niveles de cumplimiento de las actividades
- Alcanzar la eficiencia operativa y administrativa en la institución.
- Determinar los niveles de satisfacción de la población en lo relacionado al aporte que proporciona la junta parroquial a los grupos vulnerables.
- Nivel de cumplimiento de leyes y así poder ser evaluados por los órganos de control.

Se desarrollaron los siguientes indicadores según las necesidades encontradas en la investigación realizada en el GAD Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco, se utilizaron las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Los indicadores propuestos en la perspectiva Administrativa medirá la capacidad administrativa y el número de usuarios atendidos en la institución; la perspectiva Financiera nos ayudara a llevar un control del manejo de los recursos financieros del GAD, la perspectiva de procesos internos medirá el nivel de satisfacción de los usuarios

con referencia a las instalaciones donde ellos fueron recibidos y que tan ágiles fueron los funcionarios en atender su requerimiento. Y la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje será la forma de medir las que tan seguido son capacitados los funcionarios y si los perfiles seleccionados cumplen con los requisitos para ocupar los puestos en la institución.

Tabla 26: Niveles de satisfacción de los usuarios

Niveles de satisfacción de los usuarios	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
	Capacidad Instalada del GAD	N° de usuarios atendidos/ N° de pobladores	%	Mensual	100%	Registro de trámites	Mide el número total de usuarios que la institución atiende.
	Nivel de Aceptación de la Gestión Administrativa	Número de procesos ejecutados /Total de proceso planificados	%	Trimestral	100%	Secretaria	Mide el porcentaje de descontento mensual que han tenido los usuarios de la institución con respecto a la atención y a la calidad del servicio.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Tabla 27: Gestión institucional en el área financiera

	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Gestión institucional en el área financiera	Solvencia financiera	Ingresos corrientes / gastos corrientes	%	Anual	1	Contabilidad	Mide en qué grado y en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la institución.
	Autogestión	Ingresos propios/gastos de operación	%	Anual	1	Contabilidad	Mide la capacidad financiera de la entidad para cubrir los costos administrativos y operativos.
	Indicadores presupuestarios						
	Eficiencia de los ingresos corrientes	Codificado/ejecutado	%	Anual	1	Tesorería	Porcentaje que la entidad utilizo de sus ingresos en función de los ingresos asignados.
	Eficiencia de los gastos corrientes.	Codificado/ejecutado	%	Anual	1	Tesorería	Cuanto mayor sea este índice menor será la necesidad de recurrir al endeudamiento para la financiación de los diferentes gastos corrientes.
	Eficiencia de los gastos de capital	Codificado/ejecutado	%	Anual	1	Tesorería	Cuanto mayor sea este índice menor será la necesidad de recurrir al endeudamiento para la financiación de las diferentes inversiones.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Tabla 28: Procesos Internos

	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Procesos internos	Control sobre las actividades ejecutadas	Número de actividades ejecutadas/ Total de actividades planificadas	Unidad	Semanal	100%	Administración	Mide el porcentaje de ejecución de las actividades ejecutadas frente a las planificadas por del GADPR.
	Procesos sustentados	Número de procesos que poseen sustento documental/ Total de procesos realizados	Unidad	Mensual	%	Administración	Mide el grado de eficiencia con que se ha desarrollado los procesos internos en GADPR
	Personal capacitado	Personal con alto rendimiento laboral/ Total de funcionarios	Unidad	Mensual	%	Talento Humano	Mide el porcentaje de eficiencia en el desempeño laboral de los funcionarios del GADPR

Elaborado por: Eduardo Ayuy

Tabla 29:Gestión institucional en el área de talento humano

Gestión institucional en el área de talento humano	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
	Desempeño laboral	N° de funcionarios con amonestaciones/ Total de funcionarios del GADPR	Unidad	Anual	%	Talento Humano	Mide el de desempeño laboral de lo0s funcionarios gobierno parroquial rural
	Rendimiento laboral en áreas específicas	Número de capacitaciones realizadas/ Número de capacitaciones Planificadas en el Año	Unidad	Anual	%	Talento Humano	Mide el porcentaje de funcionarios capacitados en el año en sus áreas de desempeño.
	Capacidad de gestión	Número de convenios realizados/ N° de convenios planificados en el Año	Unidad	Anual	%	Administración	Mide el porcentaje de gestión sobre los convenios alcanzados con otras organizaciones en busca de apoyo frente a lo planificado en el período.
	Clima Laboral	Número de funcionarios satisfechos/ Total de funcionarios del GADPR	Unidad	Semestral	%	Talento Humano	Mide el grado de satisfacción de los funcionarios del GAD.

Elaborado por: Eduardo Ayuy

4.7 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

4.7.1 Empoderamiento y externalización

A través de esta herramienta estratégica, se ha coordinado el trabajo en equipo para alcanzar un alto rendimiento y el cumplimiento a las disposiciones emitidas por las autoridades del GAD Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco con la finalidad de obtener niveles de rendimiento óptimos. Este nuevo sistema de recursos humanos, el cual se basa en delegar responsabilidades beneficiará a los funcionarios del gobierno parroquial rural en el sentido de que:

- Aumentará la confianza de los integrantes del gobierno parroquial
- Aumentará la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción a los usuarios
- Los funcionarios compartirán el liderazgo y las tareas administrativas
- Las autoridades de la Junta tienen la facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información
- Se mejorará la confianza en las comunicaciones y las relaciones
- Incrementarán el entusiasmo y una actividad positiva.

Todos estos fundamentos servirán para crear la confianza entre el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco, sentando bases sólidas con un clima organizacional ideal donde la motivación, el respeto y el liderazgo sean factores claves e importantes para tener una administración encaminada a la eficiencia.

Para alcanzar una gestión administrativa apropiada se deberá formar equipos de trabajo capaces de generar un cambio de cultura de trabajo, pasando de la estructura vertical a la creación de equipos de trabajo, con una clara visión de sus objetivos.

Tabla 30: Empoderamiento institucional

Modelo de gestión administrativa	Transparencia de los proceso, gestión institucional
Elección popular Contratación	Sesiones de Junta, diálogos con el personal, disposiciones internas
Personal de apoyo área planificación y desarrollo de proyectos	Capacitación técnica en áreas relacionadas con el desarrollo de funciones.

Elaborado por: Eduardo Ayuy.

CONCLUSIONES

- Mediante el uso de una bibliografía especializada se llegó a determinar los procesos necesarios para la elaboración del presente Modelo de Gestión Administrativa.
- Dentro de la investigación fue necesario utilizar métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos para recabar la información necesaria y desarrollar los pasos establecidos en el marco teórico.
- Fue necesario el diseño de procedimientos de acuerdo al modelo de gestión establecido para conducir cada uno de los programas y estrategias sugeridas en el documento.

RECOMENDACIONES

- Utilizar literatura relacionada con el tema investigativo para mantener un enfoque técnico apropiado sobre los procedimientos que sustenten el diseño de un modelo de gestión administrativa.
- El empleo de métodos y técnicas de investigación debe ser utilizada como una guía en el desarrollo del estudio investigativo por cuanto estos proporcionan los parámetros a seguir para el desarrollo de la investigación.
- La implementación del modelo de gestión pretende alcanzar un porcentaje del 85% de su ejecución para mejorar la gestión administrativa y un buen funcionamiento de la política pública.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J., & otros. (2006). Metodología para la elaboración de un modelo de gestión para una institución pública. *INVERCIENCIA*, 294-296.
- Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bonnefoy, J. (2005). *Manual Indicadores de desempeño*. Santiago de Chile: Ipes.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hitt, A. & Otros., y. (2011). *Administración estratégica, 10a ed.* México: Cengage Learning.
- Luna, Á. (2010). *Gestión por competencias laborales en la administración pública. 6a ed.* México: Trillas.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Ruíz, J. (2010). *Fundamentos para el análisis de gestión administrativa, 14a ed.* Caracas: Panapo.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: SENPLADES / 2a ed.
- Sherman, A., & Bohlander, G. (2011). *Administración de recurso humanos, 14a ed.* México: Iberoamericana S.A.
- Soriano, C. (1995). *El Diagnóstico de la Empresa*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.

ANEXOS

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla Don Bosco.

OBJETIVO: Determinar el nivel de conocimiento que mantienen los miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial sobre la institución. La siguiente es una encuesta que ayudará a obtener información relevante sobre la gestión de las autoridades del GAD Parroquial de Sevilla Don Bosco. Agradecemos su colaboración.

1. ¿Cuál es su nivel de educación?
2. ¿Conoce usted la Misión, Visión y Valores del GADPR de Sevilla Don Bosco y se aplica?
3. ¿Conoce usted los objetivos que tiene el GADPR de Sevilla Don Bosco y se aplica actualmente?
4. ¿Conoce el organigrama estructural actual que tiene el GAD Parroquial y le ayuda a identificar lo que tiene que hacer en su trabajo?
5. ¿Conoce las funciones, responsabilidades y actividades asignadas a usted que le permitan desarrollar un excelente servicio a la población?
6. Considera que el espacio físico donde desarrolla su actividad laboral es:
7. ¿La institución cuenta con servicio de Internet y página Web actualizada?
8. ¿Es de su conocimiento los procesos que se realizan en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial y si se encuentran documentados?
9. ¿El GADPR de Sevilla Don Bosco dispone de gestión administrativa por procesos?
10. ¿El GADPR dispone actualmente de algún mecanismo para evaluar el desempeño administrativo?
11. ¿Usted considera que un modelo de gestión administrativa ayudara mejorar la eficacia, eficiencia, planificación y evaluación del GADPR?
12. ¿Considera usted importante que el GADPR de Sevilla Don Bosco implemente un modelo de gestión administrativa que ayude a mejorar el servicio brindado a los ciudadanos?

13. ¿Considera que se debe implementar indicadores que permita medir la gestión administrativa?

Anexo 2. Fotografías



Foto 1. Infraestructura del Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco



Foto 2. Encuesta al Presidente del Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco



Foto 3. Mesas de trabajo para la implementación del Nuevo Modelo de Gestión Administrativa



Foto 4. Encuesta realizada al personal del Gobierno Parroquial de Sevilla Don Bosco