



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVO Y DE RENDICIÓN DE CUENTAS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE SAN ISIDRO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2017 – 2021.

AUTORA:

SANDRA JAQUELINE RIOS BERMEO

MACAS-ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del Título en Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales, ha sido desarrollado por la señorita **SANDRA JAQUELINE RIOS BERMEO**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda
DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Myriam Cecilia Sampedro Redrobán
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, SANDRA JAQUELINE RIOS BERMEO, 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 autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 04 de Diciembre del 2017

SANDRA JAQUELINE RIOS BERMEO

C.C.: 1400476857

DEDICATORIA

Al finalizar el presente trabajo, primeramente, doy gracias a Dios, por la vida, fuerza y energía que me dio para completar este trabajo de gran importancia en mi carrera estudiantil.

De la misma manera dedico este trabajo a mis Padres, ya que, gracias a sus esfuerzos, enseñanzas y buenas costumbres, han creado en mis grandes conocimientos, lo cual ha hecho que consiga el triunfo para tener éxito.

SANDRA JAQUELINE RIOS BERMEO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, y en especial a la Facultad de Administración de Empresas, al Ingeniero Marco Vinicio Salazar Tenelanda Director de Tesis, y a la Ingeniera Myriam Cecilia Sampedro Redrobán Miembro del tribunal, quienes con su apoyo y colaboración permitieron la culminación de la presente tesis, y en especial a todos los catedráticos quienes impartieron sus conocimientos durante mi vida politécnica.

Al Gobierno parroquial de San Isidro, al Licenciado Darwin Rivadeneira en calidad de presidente quien me entregó la información necesaria para la realización de este trabajo de investigación.

SANDRA JAQUELINE RIOS BERMEO

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	7
2.2.1. Creación.....	7
2.2.2. Ubicación Geográfica.....	7
2.2.3. Misión.....	8
2.2.4. Visión.....	8
2.2.5. Organigrama.....	8
2.2.6. Base Legal.....	9
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
2.3.1. Modelo de gestión.....	10
2.3.2. Cuatro Prácticas Principales para un Buen Modelo de Gestión.....	10

2.3.3.	Pilares del modelo de gestión	12
2.3.4.	Principales Características del Modelo de Gestión.....	12
2.4.	PARTICIPACIÓN CIUDADANA	13
2.4.1.	Esquema de la Participación Ciudadana	14
2.4.2.	La escalera de la Participación.....	15
2.4.3.	Componentes o modalidades de participación.....	16
2.5.	GESTIÓN PARTICIPATIVA	17
2.5.1.	Efectos Positivos de la Gestión Participativa	17
2.5.2.	Herramientas de la Gestión Participativa.....	18
2.5.3.	Beneficios de la Gestión Participativa	19
2.5.4.	Guía para una buena Gestión Participativa.....	19
2.6.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	21
2.6.1.	Importancia de la Planificación Estratégica.....	21
2.6.2.	Elementos de la Planificación.....	22
2.6.3.	Jerarquía de la Planificación	23
2.6.4.	Tipología de planes.....	24
2.6.5.	Etapas del Plan Estratégico.....	24
2.7.	ESTRATEGIAS	26
2.7.1.	Criterios para evaluar una Estrategia	27
2.8.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI	28
2.8.1.	Características del Cuadro de Mando Integral.....	28
2.8.2.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	29
2.8.3.	Etapas del Cuadro de Mando Integral.....	30
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	33
3.1.	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	33
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.3.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	34
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	35
3.4.1.	Población	35
3.4.2.	Muestra	36
3.4.3.	Recolección de Datos.....	37
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	53
4.1.	PROPUESTA	53
4.2.	PRESENTACIÓN	53

4.3.	ANÁLISIS FODA	54
4.3.1.	Diagnóstico Situacional del Gobierno Parroquial de San Isidro	54
4.3.2.	Identificación de Estrategias	55
4.4.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	56
4.4.1.	Direccionamiento Estratégico del Gobierno Parroquial de San Isidro	56
4.4.2.	Formulación Estratégica	60
4.4.3.	Ejecución de las Estrategias.....	61
	CONCLUSIONES	64
	RECOMENDACIONES.....	65
	BIBLIOGRAFÍA	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Escalera de Participación Ciudadana.....	15
Tabla 2: Tipología de los Planes.....	24
Tabla 3: Detalle del Personal de la Junta Parroquial de San Isidro	36
Tabla 4: Conocimiento sobre Participación Ciudadana.....	38
Tabla 5: Promueve el desarrollo de actividades con participación de la ciudadanía.....	39
Tabla 6: Toma de decisiones conjuntamente con la ciudadanía.....	40
Tabla 7: El GAD Parroquial da a conocer sus actividades	41
Tabla 8: Asistencia a alguna actividad de participación ciudadana.....	42
Tabla 9: Estrategias orientadas a la participación ciudadana.....	43
Tabla 10: Promover la Participación Ciudadana	44
Tabla 11: Cumplimiento de requerimientos de la comunidad.....	45
Tabla 12: Trabajo en Equipo	46
Tabla 13: Servicios de calidad y eficientes.....	47
Tabla 14: Existencia de relación entre el GADP y Ciudadanía	48
Tabla 15: Implementación de un sistema de evaluación de necesidades de la comunidad	49
Tabla 16: Ejecución de sistema de participación ciudadana.....	50
Tabla 17: Implementación de estrategias que promuevan la participación de la ciudadanía	51
Tabla 18: Implementación de estrategias que promuevan la participación ciudadana... ..	51
Tabla 19: Implementación del sistema de participación ciudadana.....	52
Tabla 20: Diagnóstico Situacional del Gobierno Parroquial de San Isidro	54
Tabla 21: Matriz FODA.....	55
Tabla 22: Matriz Axiológica de los Principios	57
Tabla 23: Matriz Axiológica de los Valores	58
Tabla 24: Matriz Operacional de Estrategias.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama Estructural	9
Gráfico 2: Modelo de Gestión	11
Gráfico 3: Pilares del Modelo de Gestión.....	12
Gráfico 4: Esquema de la Participación Ciudadana.....	14
Gráfico 5: Guía de una buena Gestión Participativa.....	19
Gráfico 6: Elementos de la Planificación	22
Gráfico 7: Jerarquía de la Planificación.....	23
Gráfico 8: Etapas del Plan Estratégico	24
Gráfico 9: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	29
Gráfico 10: Conocimiento sobre Participación Ciudadana.....	38
Gráfico 11: Promueve el desarrollo de actividades con participación de la ciudadanía. 39	
Gráfico 12: Toma decisiones conjuntamente con la ciudadanía.....	40
Gráfico 13: El GAD Parroquial da a conocer sus actividades	41
Gráfico 14: Asistido a alguna actividad de participación ciudadana.....	42
Gráfico 15: Estrategias orientadas a la participación ciudadana	43
Gráfico 16: Promover la participación ciudadana	44
Gráfico 17: Cumplimiento de los requerimientos de la comunidad.....	45
Gráfico 18: Trabajo en equipo	46
Gráfico 19: Servicios de calidad y eficientes.....	47
Gráfico 20: Relación entre el GADP y Ciudadanía	48
Gráfico 21: Implementación de un sistema de evaluación de necesidades de la comunidad.....	49
Gráfico 22: Ejecución de sistema de participación ciudadana	50
Gráfico 23: Implementación del sistema de participación ciudadana	52
Gráfico 24: Principios del Gobierno Parroquial de San Isidro	57
Gráfico 25: Valores del Gobierno Parroquial de San Isidro.....	58

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene por objetivo realizar un Modelo de Gestión Participativo y de Rendición de Cuentas para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, Cantón Morona, provincia de Morona Santiago, período 2017 – 2021; el mismo que permitirá una contribución a la gestión administrativa y financiera. Esta investigación se realizó tomando como base los datos proporcionados por el GAD Parroquial, además se efectuó encuestas a los habitantes y autoridades de la parroquia, por lo que se elaboró un diagnóstico estratégico mediante el cual se conoció la situación actual del GAD Parroquial, permitiendo plantear herramientas como la Matriz FODA ponderada. La institución posee debilidades que afectan la eficiencia de la administración tales como: inadecuada planificación estratégica, ineficiente equipamiento del Gobierno parroquial, inexistencia de las estrategias de participación ciudadana. Para continuar con el direccionamiento de la propuesta con la finalidad de plantear la Misión, Visión, Objetivos, en donde conociendo ya la razón del GAD, se supo plantear estrategias para la consecución de los mismos además del diseño de actividades que al ejecutarse contribuirán a la competitividad del GAD parroquial y su entorno. Se recomienda a las autoridades correspondientes aplicar este modelo de Gestión Participativo y de Rendición de Cuentas orientado al fortalecimiento de la administración de la parroquia San Isidro.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <OBJETIVOS ESTRATÉGICOS> <FODA> < MORONA (CANTÓN)>

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The objective of the present research work is to carry out a Participatory Management and Accountability Model for “Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro”, located in Morona County, Morona Santiago Province in the period 2017-2021. The model will offer a contribution to the administrative and financial management. The research was carried out with the data provided by the GAD Parroquial, applying surveys to the inhabitants and authorities of the parroquia; that is why a strategic diagnosis was developed to know the current situation of the institution which allowed establish tools like the SWOT matrix. The institution has weaknesses that affect the effectiveness of the administration such as: inadequate strategic planning, inefficient equipment of the Gobierno parroquial, lack of strategies for citizen participation. To continue with the development of the proposal in order to make the Mission, Vision, Objectives, and identifying the current situation of GAD, was possible to establish strategies for achieving them, and also the design of activities which when implemented will contribute to competitiveness of GAD parroquial and around. It is recommended that the corresponding authorities apply the current Participatory Management and Accountability Model aimed at strengthening the administration of Parroquia de San Isidro

Keywords: ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, MANAGEMENT MODEL, STRATEGIC PLANNING, STRATEGIC OBJECTIVES, SWOT, MORONA (COUNTY)

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo de investigación, radica en mejorar las falencias que existen en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, para ayudar a la comunidad que participe en la toma de decisiones; siendo el principal soporte para lograr los cambios en el accionar público bajo las características de ejes democráticos y participativos.

En el Capítulo I, se refiere al planteamiento del problema, la formulación del problema, objetivos de la investigación; y la justificación correspondiente.

En el Capítulo II, se presenta el marco teórico, que incluye los antecedentes investigativos y bases teóricas sobre modelo de gestión participativo, con el aporte de diferentes autores.

En el Capítulo III, se presenta la metodología de la investigación, donde se establece el tipo y modalidad de investigación, las diferentes técnicas y herramientas de investigación utilizadas para el desarrollo del presente trabajo.

El Capítulo IV, contiene el marco propositivo, donde se procederá a ejecutar la propuesta planteada, con la finalidad de mejorar los procesos de toma de decisiones dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el transcurso de este trabajo, que bien pueden convertirse en una importante herramienta de gestión para que los directivos de la entidad puedan mejorar la toma de decisiones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La parroquia San Isidro se crea el 6 de septiembre de 1967, mediante Registro Oficial N° 206. Se encuentra ubicada al Norte del cantón Morona, provincia de Morona Santiago, la parroquia cuenta con una variedad de recursos naturales los cuales no han sido alterados significativamente por el hombre, donde se puede encontrar en su estado natural muchas especies nativas de flora y fauna que se podría explotar de una manera responsable creando recorridos eco turísticos.

Después de un diagnóstico situacional de la Institución se pudo determinar que hay problemáticas existentes, afectando la eficiencia de los procesos administrativos de la entidad, los principales inconvenientes son:

- Carencia de directrices necesarias para la implementación de políticas de participación social y rendición de cuentas.
- No define estrategias que permita establecer las deficiencias que tiene la parroquia, por no contar con la información sustentable, para enfocar los recursos económicos con el cual facilitaría la coordinación con los diferentes niveles de gobierno ya sea cantonal, provincial o nacional y permitirá una gestión adecuada orientada al desarrollo armónico de la parroquia.
- Se ha evidenciado la presencia de innumerables cuellos de botella en el flujo de los diferentes procesos, además la pérdida permanente de la documentación que apoya los mismos, teniendo el personal suficiente y con la capacidad necesaria se hace notorio la carencia de una guía que fortalezca la institucionalidad y mejorar rendimientos.

1.1.1. Formulación del Problema

¿De qué manera contribuirá el modelo de gestión participativo y de rendición de cuentas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, para el período 2017-2021?

1.1.2. Delimitación del Problema

Este trabajo de investigación se lo realizará en:

Empresa/Institución:	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro.
Provincia:	Morona Santiago.
Cantón:	Morona.
Ciudad:	Macas.
Periodo:	2017 – 2021.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El modelo de gestión participativo y de rendición de cuentas es un derecho inherente a las personas y un deber en la constitución que brinda la facultad de incidir, a través de diversas acciones, en los asuntos políticos teniendo como alcance la información, la consulta, la iniciativa y el control de la gestión pública.

Con este trabajo se pretende proporcionar un modelo de gestión participativo y de rendición de cuentas al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, proveyendo de recursos necesarios para la toma eficiente de las decisiones.

Este modelo de gestión participativo permitirá a la institución lograr con el cumplimiento de sus objetivos, haciendo de su administración un ejemplo participativo y mejorando con sus procesos administrativos.

Así mismo proporcionar estrategias necesarias para que la comunidad en general sea participe y conocedora de las decisiones tomadas por la institución, este modelo de gestión participativo y de rendición de cuentas será de beneficio para la Institución y la

comunidad en general, ya que estos se incluirán en cada una de las decisiones tomadas por el presidente de la junta Parroquial.

Este busca establecer una metodología para la creación de espacios y canales de comunicación innovadores apoyando en la teoría de la innovación social.

Justificación Teórica

En lo que se refiere a la parte teórica, la investigación justifica su emprendimiento, ya que permitió aprovechar todo el referencial teórico existente sobre Gestión Participativo y muy particularmente sobre Planificación Estratégica, información que sirvió de base para la ejecución del presente trabajo en el GAD Parroquial de San Isidro.

Justificación Metodológica

Para lograr los objetivos de estudio de este trabajo, se empleó técnicas de investigación efectivas, con la finalidad de medir el grado de eficiencia con la que ejecutan la toma de decisiones, también se utilizó el método científico que permitió dar respuesta a la problemática existente dentro de la institución.

La investigación aporta diferentes elementos de recolección de datos, válidos y confiables, que podrán ser utilizados en estudios posteriores en el cual se involucre la misma variable estudiada, o como referencia para estudios similares.

Justificación Práctica

La presente investigación justifica su desarrollo, ya que se llevó a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, rigiéndose en los procedimientos de la administración, a fin de que sus directivos puedan mejorar en la toma de decisiones.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Participativo y de Rendición de Cuentas para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, período 2017-2021.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer un marco teórico que contribuya a la correcta realización de la investigación enfocada a la gestión participativo y rendición de cuentas de la Institución.
- Realizar un diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro.
- Diseñar un plan estratégico para la gestión participativa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con la finalidad de apoyar la fundamentación teórica de este trabajo de titulación, fue necesario realizar una revisión de diversos trabajos de investigación, relacionados con el tema propuesto.

El autor (Barreto, 2012), presenta su tesis titulada: Modelo de planificación y gestión del desarrollo local y cuál es su incidencia en los procesos participativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Sageo, este trabajo tuvo la finalidad de generar conocimientos detallados de lo que ha sido y es la Junta Parroquial Rural del Ecuador, además, se realiza un análisis de la evolución de las Juntas Parroquiales que como Gobiernos locales se insertan en una estructura de política pública inmersa en procesos de desarrollo local.

Finalmente se realiza un análisis del rol que cumple el GAD de la parroquia Sageo ubicado en el Cantón Biblian de la provincia del Cañar en los procesos de planificación y gestión del desarrollo local y cuál es su incidencia en los procesos participativos de sus comunidades y su influencia en el desarrollo local.

Los autores (Herrera, M. y Chávez, N., 2012) en su tesis titulada: “Modelo de Gerencia y Gestión para el Gobierno Municipal del Cantón Guamote, a aplicarse en la administración 2009-2010”, se diseña este trabajo con el objetivo de posibilitar el desarrollo político, administrativo, humano y económico territorial y el buen vivir en la población del Cantón, a través del fortalecimiento del accionar social y la ejecución del Plan Participativo de Desarrollo del Cantón, orientado por un modelo alternativo.

Se sugiere desarrollar acciones que hagan posible la puesta en práctica de las estrategias operativas del Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote y de esta forma garantizar el buen vivir de los ciudadanos.

2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

2.2.1. Creación

La Parroquia de San Isidro se crea el 6 de septiembre 1967 y se publica en el Registro Oficial N° 206. Corresponde a la cuarta parroquia en orden de creación en el cantón Morona.

Dentro de su organización política-administrativa tiene a su cabecera parroquial, San Isidro conformada por cuatro barrios: San José-La Primavera-Occidental-La Unión; la comunidad del Edén y el caserío de Nueva Jerusalén.

2.2.2. Ubicación Geográfica

La parroquia de San Isidro, está asentada en el valle de su propio nombre, rodeada de la cordillera de Yungallí (occidental) y de la cadena montañosa que se denomina Domono Alto (al oriente).

Se ubica dentro de las siguientes coordenadas:

Se ubica dentro de las siguientes coordenadas UTM WGS84 Zona 17 Sur: Norte: 9'767101,000 m; Sur: 9'751837,000 m; Este: 824.324,063 m Oeste: 809.888,688m; La cabecera parroquial está en el punto de coordenadas UTM WGS84 Zona 17 Sur, E 815.429 - N° 9'755.073; La comunidad el Edén está en el punto de coordenadas UTM WGS84-Zona 17 Sur, E 820.322 – N° 9'755.073.

Sus límites son los siguientes:

Norte: limita con el curso del río Upano, desde su unión con el Abanico, hasta la curva que forma la desembocadura del Río volcán.

Sur: el río Jimbitono, hasta la unión con la quebrada siguiente hasta el río Abanico.

Este: el curso del Río Upano, hasta el punto donde arranca la línea del lindero sur.

Oeste: Aguar abajo por el río Abanico.

2.2.3. Misión

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, continuará siendo una institución encargada al servicio de la comunidad, en donde todos los esfuerzos de los miembros de esta Institución estén dirigidos a solucionar las necesidades básicas, así como también organización que liderará y que estará comprometida en todas las acciones emprendedoras y de progreso comunitario”

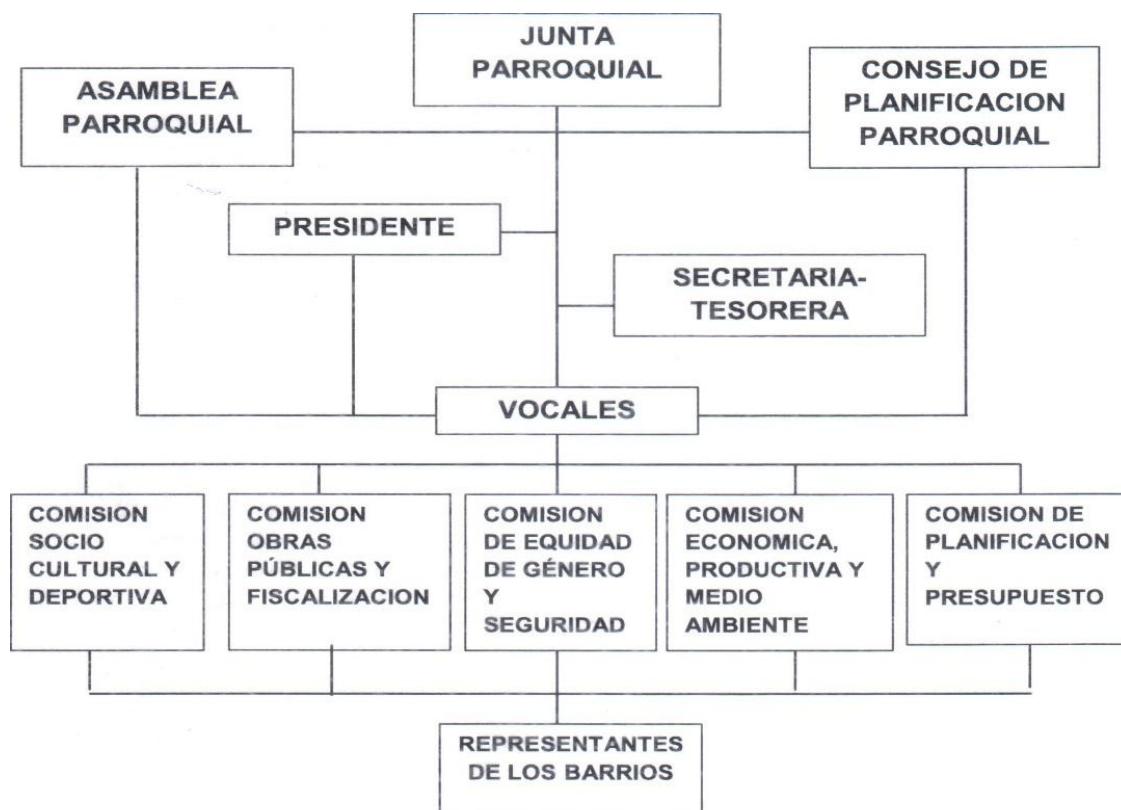
2.2.4. Visión

“La Parroquia San Isidro, será una comunidad solidaria que cuente con servicios básicos, que permitan un desarrollo armónico y equilibrado en los aspectos políticos, social, económico y administrativo. Donde la educación sea una garantía para una formación integral de todos los niños y jóvenes. Cuyo desarrollo poblacional este acorde con una urbanización aprobada por la municipalidad. Cuya población posea asesoramiento técnico capaz de forjar su propio desarrollo, en proyectos, garantía para crear fuentes de trabajo que brinde la estabilidad familiar. Con un Gobierno Parroquial fortalecido, confiable, impulsador de obra pública. Que tenga el respaldo y apoyo participativo de sus habitantes”.

2.2.5. Organigrama

El Gobierno Autónomo Parroquial de San Isidro está estructurada jerárquicamente de la siguiente manera:

Gráfico 1: Organigrama Estructural



Fuente: GADP San Isidro.

Elaborado por: Sandra Jaqueline Ríos Bermeo.

2.2.6. Base Legal

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de San Isidro es regulado en base a la siguiente normativa legal:

- Ley Orgánica del servicio público – LOSEP.
- Reglamento Orgánico bajo la gestión de procesos.
- Código Orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización – COOTAD.
- Código Orgánico del Régimen Tributario.
- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial.

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1. Modelo de gestión

El autor (Pérez J. , 2008), afirma lo siguiente:

El modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.
(p.1)

La autora (Villamizar, 2012), menciona lo siguiente:

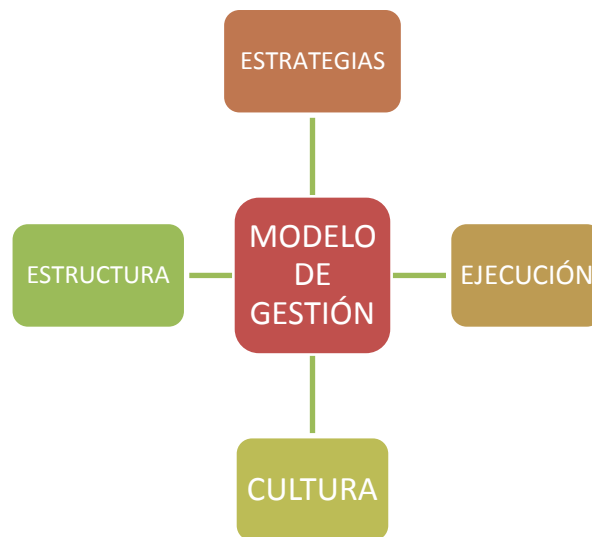
Un modelo de gestión se define en los siguientes pilares: estrategia, ejecución, cultura, estructura. (p.3)

Puedo deducir que un modelo de gestión es una guía que permite ejecutar de la mejor manera el trabajo, sin tener que olvidar los cuatro pilares fundamentales: las estrategias, la ejecución, la cultura y la estructura, sin estos pilares no se tendrá un buen modelo de gestión.

2.3.2. Cuatro Prácticas Principales para un Buen Modelo de Gestión

La autora (Villamizar, 2012) , nos menciona las cuatro prácticas principales para un buen modelo de gestión: (p.3)

Gráfico 2: Modelo de Gestión



Fuente: (Villamizar, 2012, pág. 3)

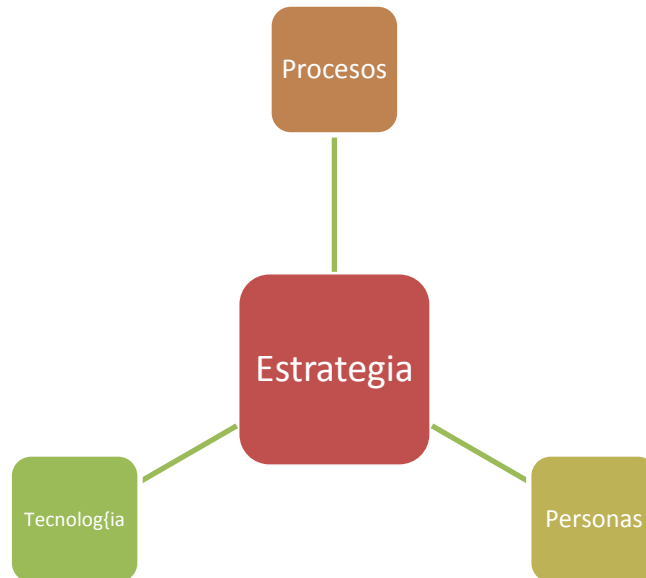
Elaborado por: Sandra Ríos

- **Estrategias:** Es la clave que la empresa se mantenga concentrada en sus estrategias de negocio y que busque un modelo de propiciar un constante crecimiento del negocio central.
- **Ejecución:** Cumplir con los objetivos establecidos y si es posible, excederlos. Con el fin de que sus operaciones sean ejecutadas con excelencia.
- **Cultura:** Hay que crear una cultura que este ampliamente inspirada en el desempeño. Las compañías y organizaciones exitosas poseen una cultura que favorece el buen desempeño sobre cualquier otra acción y tienen el coraje de desempeñarse con excelencia.
- **Estructura:** Hay que propiciar una estructura horizontal que le permita ser rápido y flexible. Las compañías y organizaciones exitosas son rápidas porque asumen con rapidez los cambios necesarios para reducir la burocracia y simplificar el trabajo y establecen objetivos en marcha.

2.3.3. Pilares del modelo de gestión

El autor (Villamizar, 2012), establece que el modelo de gestión debe enfocarse en tres pilares fundamentales de las organizaciones: los procesos, las personas y la tecnología. Estos pilares deberán estar alineados con la visión, misión y valores.

Gráfico 3: Pilares del Modelo de Gestión



Fuente: (Villamizar, 2012, pág. 3)
Elaborado por: Sandra Ríos

Solo con su conjunción e integración las organizaciones podrán alcanzar los objetivos propuestos. Su transformación es lo que permite asegurar resultados óptimos, minimizando los principales factores de riesgo para el logro de los objetivos.

2.3.4. Principales Características del Modelo de Gestión

- De carácter voluntario. Los modelos de Excelencia no son de cumplimiento obligatorio. Cada empresa, de manera voluntaria, decide asumir ese modelo de gestión basado en la Excelencia y se compromete a llevarlo a respetarlo.
- Constituyen un marco de referencia para mejorar los procesos y alcanzar la calidad total. Los diversos modelos señalan los requisitos necesarios y establecen una serie de recomendaciones que orientan la puesta en práctica del método, pero no son

prescriptivos, no se debe acatar como si fuera una ley. Las empresas deberán adaptarlo según sus necesidades.

- Se pueden adaptar para cualquier tipo de empresa. Los métodos de Excelencia están diseñados para que puedan llevarse a cabo en cualquier tipo de empresa, con independencia de su tamaño o sector. Las empresas sólo tendrán que adaptar el modelo seleccionado conforme a sus particularidades.
- Sirven como método de autoevaluación. Los modelos de Excelencia, además de constituir las bases para optar a los premios que dan nombre y servir de referente para implantar un sistema de gestión empresarial basado en la Excelencia, también permiten llevar a cabo una autoevaluación para analizar si se cumplen con las exigencias necesarias y averiguar qué procesos se deben mejorar para cumplir los objetivos de Calidad Total propuestos.
- No prevén auditorías externas propiamente dichas. Estos modelos no plantean auditorías externas que lleven un riguroso control del cumplimiento de las condiciones necesarias, sin embargo, sí que se plantean evaluaciones con este fin.
- No son certificables. La implementación de estos modelos de Excelencia no conlleva la consecución de un certificado, tal y como ocurre con la norma ISO 9001 de calidad, aunque sí se puede obtener un sello con diferentes puntuaciones, como el concedido por el modelo EFQM.

2.4. PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Los autores (Fawaz, 2008), definen de la siguiente manera:

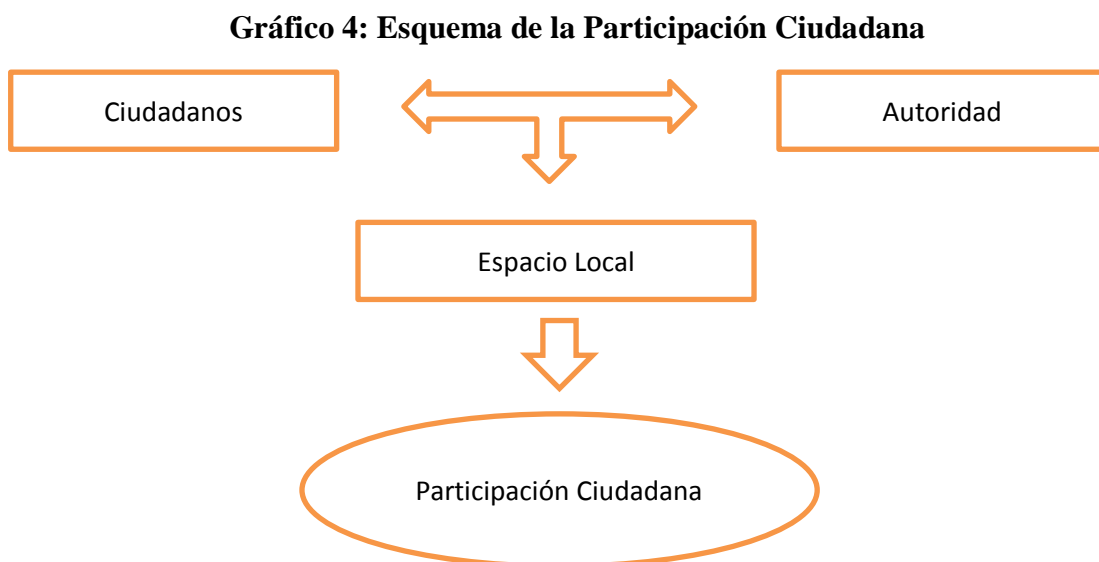
La participación ciudadana es un medio a través del cual los ciudadanos ejercen influencia y control sobre las decisiones que los afectan, en tanto un empoderamiento de las comunidades locales en un contexto en que aumentan las conexiones globales y su influencia a nivel local. (p. 21)

El autor (Zicardi, 1997), determina participación ciudadana de la siguiente manera:

La participación ciudadana, es la clave para transformar el espacio de lo local en un espacio público y contribuir a crear condiciones para consolidar una gobernabilidad democrática, la participación ciudadana, a diferencia de otras formas de participación, se refiere específicamente a que los habitantes de las ciudades intervengan en las actividades públicas representando interés particular, ejerciéndose actividad en primer término en el ámbito de lo cotidiano y en el espacio local. (p. 18)

Después de analizar los dos conceptos propuestos, se puede decir que, la participación ciudadana es un medio por el cual todos, autoridades y ciudadanos puedan aportar con ideas para la mejora continua de la gestión dentro de la comunidad.

2.4.1. Esquema de la Participación Ciudadana



Fuente: (Zicardi, 1997)
Elaborado por: Sandra Ríos

Cabe mencionar que la participación ciudadana tiene mayores posibilidades de ser efectiva en los espacios de decisión local, porque es ahí donde los individuos acceden en diferentes condiciones a bienes y servicios, formando así la dimensión social y la política del ciudadano.

Al participar los ciudadanos irrumpen en el espacio público para satisfacer esas necesidades que no ha logrado el Estado, la relación existente entre el espacio público y la participación ciudadana es una ampliación de lo que conoceríamos como esfera de acción pública, es decir, tradicionalmente, los asuntos públicos por definición eran considerados competencias únicamente del gobierno y sus organizaciones.

2.4.2. La escalera de la Participación

El autor (Arnstein, 1969), sostiene que la participación ciudadana, cuando no es pura cosmética, es poder ciudadano, la participación ciudadana es el poder ciudadano, debido a que esta cuestión ha sido la manzana de la discordia política, por lo tanto, aumentar la participación implica redistribuir el poder. La escalera de la participación de Arnstein, consistió en una escalera imaginario de ocho peldaños que fue dividida en tres áreas principales: la no participación, la participación simbólica y poder ciudadano. (p. 12)

Tabla 1: Escalera de Participación Ciudadana

8	Control Ciudadano	Poder Ciudadano
7	Poder delegado	
6	Co-participativo	
5	Apaciguamiento	Participación Simbólica
4	Consulta	
3	Información	
2	Terapia	No participativo
1	Manipulación	

Fuente: Arnstein, Participación Ciudadana. (p. 12)

Elaborado por: Sandra Ríos

La zona de la no participación: contiene dos peldaños, manipulación y terapia, ideados para sustituir la genuina participación, cuyo objetivo real es no permitir que la gente participe en el diseño y gestión de los programas, sino conseguir que los poderosos estarían educando a los participantes.

La segunda área de escalones, plano de la participación simbólica, se compone de tres peldaños, 3) Información, 4) Consulta, 5) Apaciguamiento, ascienden a niveles en los que se le permite a la ciudadanía, escuchar, tener voz, e incluso, ser escuchada, Sin embargo, bajo esas condiciones, carece de poder para asegurarse de que sus ideas se

tomen en cuenta. Alguno de los ejemplos de las políticas realizadas en esta sección de la escala, son: comités vecinales, foros consultivos, audiencias públicas, en esta sección encuadran todo tipo de mecanismo de participación interactiva.

El área más alta de la escalera, plano del poder ciudadano, se compone de los tres últimos peldaños, 6) Coparticipación, 7) Poder delegado, 8) Control Ciudadano, en esta sección la ciudadanía participa en la toma de decisiones, mediante mecanismos de negociación y acuerdo (peldaño 6); o mediante la auténtica delegación o subsidiaridad del poder (peldaños 7 y 8). Los ciudadanos que participan en esta área están dispuestos a ejercer el control, así mismo cuentan con la capacidad de llevar a cabo programas y encargarse de ellos de una forma total.

2.4.3. Componentes o modalidades de participación

Al establecerse en el Art. 95 de la Constitución que los ciudadanos individuales o colectivamente participaran de manera protagónica y que, como derecho se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria se crea el Sistema de Participación Ciudadanía para:

- La deliberación sobre las prioridades
- Evaluación de los planes de desarrollo
- Elaboración de presupuestos
- Generar mecanismos de coordinación para el tratamiento de temas específicos
- Fortalece la democracia local
- Promover el involucramiento con el desarrollo de niveles territoriales
- Impulsar mecanismos de formación ciudadana para la ciudadanía activa.

2.5. GESTIÓN PARTICIPATIVA

El autor (Bartle, 2011), define la gestión participativa como:

El personal, no solo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización. No es lo mismo que gestión comunal o cooperativa, en las que cada miembro del personal tiene el mismo peso en el proceso de toma de decisiones. (p.1)

El autor (Pérez J. , 2010), define de la siguiente manera:

La gestión participativa es un modelo de mejora organizativa basado en el aprovechamiento de los canales de comunicación ascendente desde los trabajadores a la dirección. La dirección tiene que facilitar, evaluar y si corresponde, aplicar las iniciativas de mejora recibidas mediante estos canales. (p.1)

Puedo aportar con una definición, la gestión participativa no son solo los dirigentes quienes contribuyen para una decisión, si no son todos aquellos que puedan cooperar con decisiones eficientes, para mejorar cada proceso y la administración en sí.

2.5.1. Efectos Positivos de la Gestión Participativa

El autor (Perez, 2016), nos dice que la gestión participativa tiene efectos positivos sobre la organización:

- Refuerza la implicación del personal en los objetivos de la organización
- Aumenta el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores
- Mejora el clima laboral
- Crea organizaciones innovadoras
- Fideliza a los trabajadores. (p. 2)

La gestión participativa tiene una especial importancia en un marco laboral, ya que permite que la ciudadanía en general sea partícipe en aportar ideas para la toma de decisiones, cabe mencionar que, sin la ciudadanía no habría Gestión.

2.5.2. Herramientas de la Gestión Participativa

El autor (Perez, 2016), determina que la gestión participativa está basada en una buena comunicación. Por lo tanto, puede disponer de canales muy diversos para transmitir la información.

Es importante que el canal o canales escogidos estén en sintonía con la naturaleza de la información comunicada y de las necesidades del emisor y del receptor. Algunos de estos canales estructurados con:

- **Equipos de Mejora:** Se trata de grupos de trabajadores organizados para desarrollar una iniciativa de mejora concreta, elaborarla colectivamente y presentarla a la dirección.
- **Círculo de Calidad:** Son grupos de trabajadores organizados de manera permanente para estudiar sistemáticamente y mejorar un proceso complejo.
- **Equipos de Intervención:** Se forman específicamente para afrontar una necesidad concreta que precisa de una intervención inmediata. Por naturaleza son muy activos, pero efímeros.
- **Premios a Ideas de Mejora:** Muchas iniciativas de mejora se traducen en valor y ahorro de costes para la organización.
- **Comunidades Virtuales:** Son foros de debate donde los trabajadores, ciudadanía pueden discutir de manera participativa iniciativas de mejora o explicitar el conocimiento informal de la organización.
- **Buzón de Sugerencias:** Es una forma clásica de participación que recientemente se ha refinado con las nuevas tecnologías. Puede ser un buen canal para expresar iniciativas anónimas o todavía poco articuladas que después se desarrollaran por medio de otros canales. (p. 3)

2.5.3. Beneficios de la Gestión Participativa

El autor (Bartle, 2011), nos presenta los beneficios de una gestión participativa:

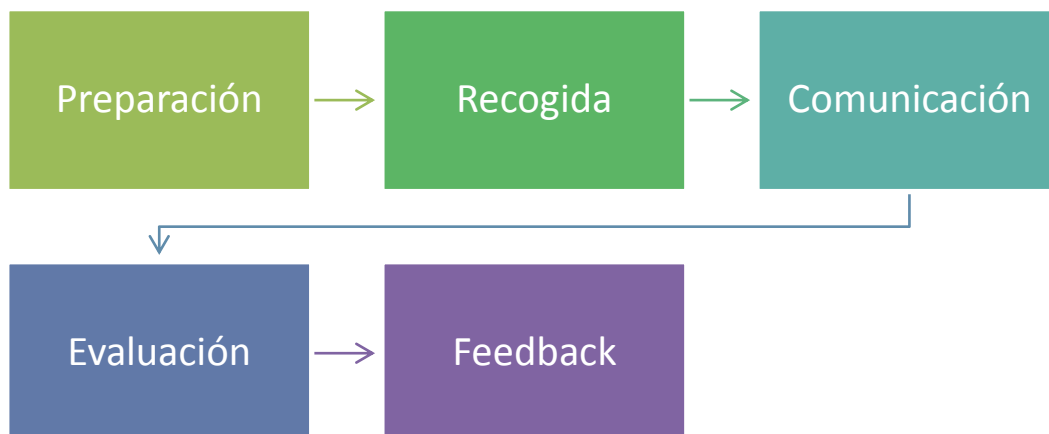
- La organización funcionara mejor si su personal es más leal, se siente necesario y estimado, siente que se le respeta y que sus opiniones cuentan.
- Las decisiones tienden a ser mejores cuando pueden basarse en una mayor cantidad de información, conocimiento y experiencia.
- La confianza es un factor importante del liderazgo. Los planeamientos participativos significan normalmente que la toma de decisiones es más transparente, lo que, a su vez, incrementa la confianza del personal y por consiguiente el liderazgo del dirigente. (p.5)

Es muy importante implementar una gestión participativa, ya que permite que la institución lidere de la forma más efectiva todos los procesos establecidos.

2.5.4. Guía para una buena Gestión Participativa

El autor (Perez, 2016), nos presenta una guía para una buena Gestión Participativa dentro de cualquier Institución:

Gráfico 5: Guía de una buena Gestión Participativa



Fuente: Julio Pérez, La Gestión Participativa. (p. 5)
Elaborado por: Sandra Ríos

1. Preparación:

- Identificación de las carencias comunicativas
- Establecimiento de un plan de comunicación interna
- Alineación de los objetivos de la organización con un plan de mejora continua.

2. Recogida:

- Recepción de las iniciativas de los trabajadores a través de los canales establecidos.
- Notificación de la toma en consideración y apertura de canales de retorno de información durante el proceso.

3. Comunicación:

- Difusión de los canales escogidos y de los criterios de evaluación.
- Puesta a disposición de todos los recursos necesarios.

4. Evaluación:

- No se trata de ir recibiendo un raudal de ideas, sino en concretarlas en innovación.
- Esto requiere de un comité evaluador capacitado, con personas que ofrezcan distintos puntos de vista y que cuenten con los conocimientos necesarios para traducir las iniciativas en ventajas competitivas.

5. Feedback:

- Análisis del éxito del modelo (Nº de iniciativas / trabajador)
- Medir su impacto económico en términos de ahorro/valor
- Considerar la apertura de nuevos canales comunicativos

2.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El autor (**Robbins, S y Courier, M, 2005**), da la siguiente definición:

La planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Se ocupa tanto de los fines como de los medios. (p.158)

La autora (Armijo, 2009), define de la siguiente manera:

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuar a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (p.5)

Analizando estos dos conceptos, debo decir que una planificación estratégica es un conjunto de procesos que permiten implementar planes efectivos para el cumplimiento de los objetivos de una empresa.

2.6.1. Importancia de la Planificación Estratégica

El autor (Arenillas, 2007), determina la importancia de la planeación estratégica, donde determina que radica fundamentalmente en los aspectos siguientes:

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial
- Permite evaluar los logros alcanzados.

2.6.2. Elementos de la Planificación

El autor (Robbins, S y Courier, M, 2005), proporciona los siguientes elementos de una planificación: (p.160)

Gráfico 6: Elementos de la Planificación



Fuente: (Robbins, S y Courier, M, 2005, pág. 160)

Elaborado por: Sandra Ríos

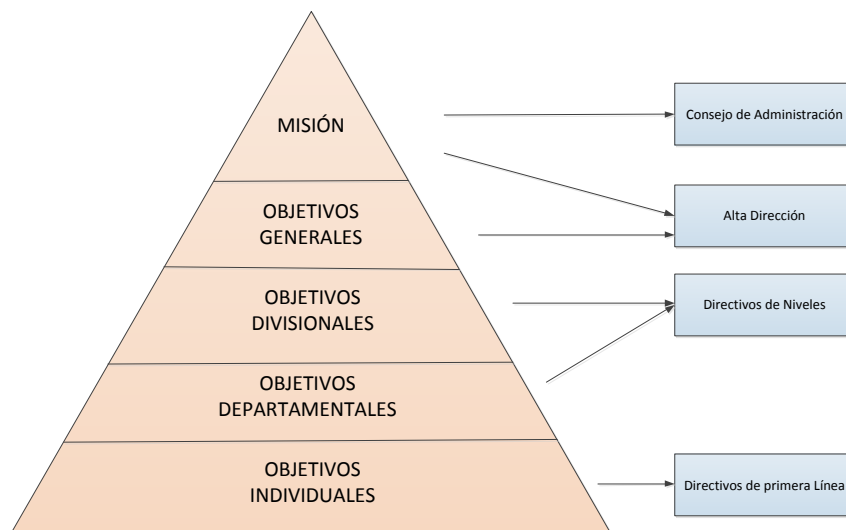
- Meta u Objetivo: Resultado deseado para individuos, grupos y organizaciones enteras. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo.
- Planes: Documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.
- Estrategias: Patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización.
- Programa: Conjunto de planes de una sola vez para un proyecto importante dentro de las metas globales de la organización. La alta dirección diseña y vigila los programas.
- Políticas: Representan directrices generales, destinadas a orientar y enmarcar la toma de decisiones, establece parámetros generales para quien decide.

- Reglas (normas): Instrucción imperativa sobre el modo en que debe actuarse, describiendo sin margen alguno de discrecionalidad, que puede o no puede hacerse y como deberá llevarse a cabo.
- Procedimiento: Conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado.
- Presupuesto: Expresan la cuantificación de los planes.

2.6.3. Jerarquía de la Planificación

La autora (Hernández, 2012), determina que es necesario establecer una jerarquización al definir los objetivos a conseguir y los planes para lograrlos. A continuación, se presenta la jerarquía de la planificación. (p.280)

Gráfico 7: Jerarquía de la Planificación



Fuente: M.J. Hernández, Administración de Empresas, (p. 280)

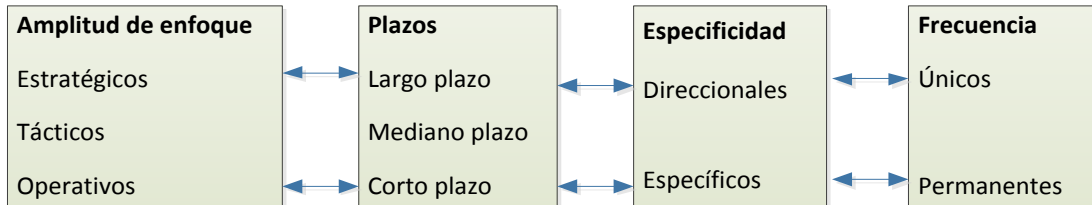
Elaborado por: Sandra Ríos

Es necesario que toda la empresa esté involucrada en la planificación de la institución, es de valiosa importancia que cada uno aporte con algo para que la planificación y los objetivos planteados sean alcanzados en forma eficiente y efectiva.

2.6.4. Tipología de planes

La autora (Hernández, 2012), determina cual es la tipología de los planes: (p.298)

Tabla 2: Tipología de los Planes



Fuente: M.J. Hernández, Administración de Empresas, (p. 298)

Elaborado por: Sandra Ríos

Consideraciones sobre el plazo de los planes:

Es necesario que los planes a corto plazo contribuyen de manera inequívoca a alcanzar los definidos para el largo plazo.

Cuando se clasifica un plan en función del plazo, no se hace en relación con el tiempo de ejecución que precisa, sino con el plazo en el que dejara sentir sus consecuencias.

Cuando más largo el horizonte temporal de la planificación, menor es la exactitud con que pueden establecerse los supuestos en lo que se desarrollara.

2.6.5. Etapas del Plan Estratégico

Gráfico 8: Etapas del Plan Estratégico



Fuente: Díaz, F., Plan Estratégico para la Empresa (p. 43-44)

Elaborado por: Sandra Ríos

Cada etapa está vinculada en un proceso sistemático que incorpora análisis, elecciones, formulaciones e implantaciones estratégicas en consecución de objetivos a corto y largo plazo, con sentido de eficacia y calidad.

- 1. El análisis estratégico:** Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- 2. Analizar los propósitos y los objetivos organizativos:** La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

- 3. La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:**

- 4. Estrategias corporativas:** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

¿En qué negocios deberíamos competir?
¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

- 5. Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio:** Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

- 6. Estrategias operativas:** Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor.

7. La implantación estratégica: Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.

Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. (P.43-44)

Hay que tener en cuenta al momento de realizar una planificación estratégica, debemos en primera instancia tener una visión estratega, donde nos permita analizar correctamente que estrategias son necesarias implementar dentro de la institución con la finalidad de incrementar la efectividad de todas las actividades de la empresa.

2.7. ESTRATEGIAS

El autor (Davis, 2000), define estrategia como:

La estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. (p. 40)

(Thompson, A. y Strickland, J, 1999), definen que:

La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. (p.10)

Después de haber analizado los dos conceptos puedo decir que una estrategia es una serie de acciones muy meditadas encaminadas a cumplir un solo fin.

2.7.1. Criterios para evaluar una Estrategia

El autor (Thompson, A. y Strickland, J, 1999), determina que establecen algunos criterios para evaluar una determinada estrategia entre estos tenemos: (p. 11-15)

- **Metas y objetivos determinantes:** La elección de los objetivos y metas debe poseer la característica principal de ser real y alcanzable, de igual manera ser decisiva y viable para que la organización pueda cumplir lo que se propone.
- **Motivar a su continuidad:** Para establecer una estrategia es necesario tiempo y predisposición a realizar cambios, una vez implantada esta provocará posibles reacciones que deben ser tomadas de manera positiva; motivar al personal a que se dé continuidad es un factor importante para su éxito.
- **Flexibilidad:** Toda organización debe poseer características de predisposición a cambios ya que esto permitirá renovaciones y el reforzamiento de habilidades de quienes la integran.
- **Liderazgo comprometido y coordinado:** El líder debe poseer la capacidad de suministrar motivación y don de guía, primero debe modelar su interés propio a los de la organización, saber lo que busca para posterior ejecutar lo que se propone con los miembros de su equipo, para una buena implementación de estrategias se requiere con compromiso que deberá provenir desde arriba hacia abajo en línea vertical de mando.
- **Seguridad:** Para la ejecución de una estrategia se debe poseer estabilidad y seguridad de poseer todos los recursos que se necesitan para emprenderla, con base a poseer todos los factores externos e internos que influyen para su ejecución se podrá actuar de manera correcta.

2.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI

Los autores (Kaplan, N, 2005), definen el cuadro de mando integral como:

Un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa a todos los ámbitos de la misma. (p. 23)

El autor (Chiavenato, 2010), da otra definición de cuadro de mando integral:

Una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. (p. 12)

Con estos dos conceptos proporcionados por los autores mencionados, puedo contribuir que un cuadro de mando integral es una herramienta que permite transformar las estrategias en objetivos relacionados entre sí, medidos por indicadores, que permiten alinear el comportamiento de los miembros dentro de la organización.

2.8.1. Características del Cuadro de Mando Integral

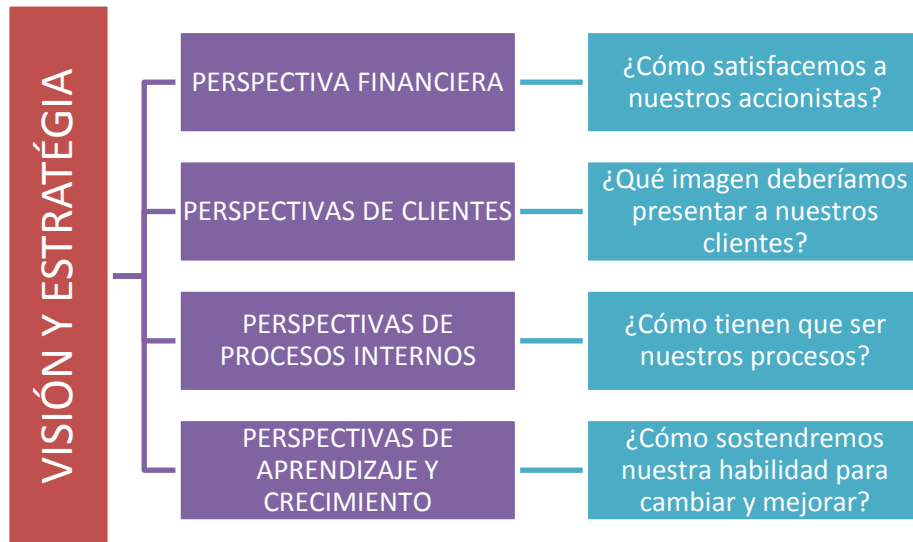
El (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2008), menciona que el Cuadro de Mando Integral tiene las siguientes características: (p. 5)

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una entidad.
- Se encuentra en conexión con la estratégica de la empresa, y demás, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

2.8.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El autor (**Kaplan, N, 2005**), determinan que las perspectivas más importantes desde las que se suele contemplar un negocio, son las siguientes: (p. 31)

Gráfico 9: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (p. 31).

Elaborado por: Sandra Ríos.

- a. **Perspectiva Financiera:** Representa siempre que se trate de una empresa orientada hacia la rentabilidad, la mira para el éxito o el fracaso de una estrategia. Contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado financiero de la ejecución de la estrategia, las perspectivas financieras documentan si se ha podido realizar el fin último de la actividad económica. **Perspectiva del cliente:** se centra en el objetivo que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener claro a que clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y que beneficios les quiere ofrecer o como quiere que el cliente perciba a la empresa.
- b. **Perspectiva de los Procesos Internos:** Define los outputs y los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios, para cumplir los objetivos para los clientes y las finanzas. No se trata de hacer un listado de todos los procesos que existen en la empresa sino de realizar un enfoque sobre aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia.

- c. **Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento:** Conocida también como de formación y crecimiento identifica que tanta capacidad tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro.

Debemos tener en cuenta siempre al cliente dentro de diseñar un plan, ya que la empresa existe gracias a ellos, porque son aquellos de califican nuestros productos y servicios ofertados.

2.8.3. Etapas del Cuadro de Mando Integral

Los autores (Kaplan, N, 2005), dicen que la preparación del cuadro de mando integral pasa por las etapas siguientes: (p. 45)

- a. **Definición de la Estrategia:** Si la estrategia no es clara, todo el esfuerzo del CMI se perderá en acciones que no tienen nada que ver con los objetivos reales de la organización. Para alcanzar el éxito, la estrategia organizacional tiene que ser descrita y comunicada de manera significativa por medio de un mapa estratégico que muestre una arquitectura lógica de cómo los activos intangibles se pueden transformar en activos tangibles.
- b. **Preparar el Mapa de la Estrategia:** Para cada perspectiva básica se seleccionan las metas del negocio y los indicadores correspondientes, que deben mostrar si esas metas se están alcanzando o no. Para que el desempeño organizacional sea más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar interrelacionadas e integradas.
- c. **Preparación del CMI:** se debe transmitir y comunicar a las personas, de manera consistente y significativa, los objetivos estratégicos y su desglose, indicadores, metas y acciones. Se trata de traducir la estrategia en términos operacionales para que sea ejecutada adecuadamente.

2.8.3.1. Mapa Estratégicos

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia. El objetivo del Cuadro de Mando Integral es dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito. El principio subyacente es que no se puede controlar lo que no se puede medir.

Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: No se puede medir lo que no se puede describir. El mapa estratégico sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

El mapa estratégico, según (Kaplan, N, 2005), se basa en varios principios: (p. 51)

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. La inversión en activos tangibles con vista a un crecimiento de los ingresos a largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo. El objetivo dominante en las organizaciones del sector privado es crear un crecimiento sustentable del valor para los accionistas.
- La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente. Satisfacer a los clientes es la fuerza de la creación sustentable de valor.
- El valor se crea mediante procesos internos de negocios. La perspectiva financiera y la del cliente describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr.
- La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Las mejoras en los procesos operacionales, generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y el aumento de calidad.
- La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles. El aprendizaje y crecimiento describe los activos intangibles de la organización y la

función que tienen en la estrategia. Estos activos se pueden clasificar en: capital humano, capital de información, capital organizacional.

2.8.3.2.Indicadores

Según (Kaplan, N, 2005), las herramientas básicas del Cuadro de Mando Integral son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios). (p. 46)

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia de desviaciones aceptables dentro del CMI.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

Según su naturaleza, los indicadores miden:

- La eficacia: Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos.
- La eficiencia: Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- La economía: Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación.
- La efectividad: Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.
- La excelencia: Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- El entorno: Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplo, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo se aplicó la investigación cuantitativa que permitió examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, a la vez permitió recoger, procesar y analizar la información.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación Descriptiva: Según el autor (Morles, 2010), define este tipo de investigación de la siguiente manera:

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. (p.14)

Se utilizó esta investigación para analizar e interpretar los procedimientos que se utilizaron para implementar el Control Estadístico del Proceso (SPC), para que este proceso tenga validez administrativa y política institucional.

Investigación Explicativa: Según el autor (Morles, 2010), define este tipo de investigación de la siguiente manera:

Es aquella que se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa – efecto. (p.14)

Este tipo de investigación se utilizó para explicar los problemas existentes en la participación de los ciudadanos de parroquia y sus comunidades, posterior a ello buscar una solución al mismo.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Método Inductivo: El método inductivo es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permitió la demostración de la investigación de leyes científicas.

Método deductivo: El método deductivo presenta principios, conceptos, diferenciaciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones, o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas, además sigue un proceso sistemático. Mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.

La técnica es un instrumento, que facilita el proceso de la indagación en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación en el trabajo se utilizaron técnicas de tipo documental y de campo.

Documental

Lectura Científica: Ésta técnica permitió extender el conocimiento en estudio, y realizar las propias conclusiones que permitan profundizar el perfeccionamiento de la investigación.

Análisis de contenido, redacción: Este es un aspecto de vital importancia ya que aquí moldearemos la información que se está investigando; se pudo contar con análisis y conclusiones propias sobre los datos obtenidos.

Campo Observación: Esta técnica de observación es importante, ya que se pudo ver claramente el contexto en la que se encuentran el estudio; además, por medio de esta técnica se pudo ver de manera directa la problemática y el impacto que provocó nuestra propuesta, tanto en el nivel social como político.

Verificar: Se utilizó este tipo de investigación para explorar la información que se encuentra registrada en cada una de las comunidades para realizar la evaluación en los diferentes sectores de la parroquia.

Entrevista: Fueron diálogos directos entre el investigador y los beneficiados por el tema de investigación; la información que se facilitó a los resultados del estudio. Cabe recalcar que las entrevistas solo se realizaron a las personas competentes en esta propuesta, no a toda la población, ya que solo de la muestra que sacamos podemos obtener resultados confiables.

Encuesta: Con este material la información fue especificada y a través de datos estadísticos se pudo medir y considerar los factores que influyen en la gestión administrativa adecuada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro. Las encuestas que se realizaron tuvieron la metodología de tener tanto preguntas abiertas como preguntas cerradas; además, de preguntas con indicadores y alternativas que facilitó al entrevistado escoger sin tomar tiempo su decisión.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

El autor (Arias, 2012), explica que la población, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p.50)

La población está determinada por sus características definatorias. Por esto, es el conjunto de elementos con una misma característica y que está debidamente delimitado su espacio y ocupacional, que tiene un régimen organizativo común. Siendo este la totalidad del fenómeno a estudiar. A esta se le denomina población o universo.

Para llevar a cabo este trabajo se tomó como referencia al personal administrativo y a la ciudadanía en general.

En lo que se refiere al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro que son 8, las encuestas se aplicarán al 100% de la población.

Tabla 3: Detalle del Personal de la Junta Parroquial de San Isidro

Presidente de la Junta parroquial	1
Vicepresidente de la junta parroquial	1
Vocales	4
Secretaria	1
Contadora	1

Fuente: Gobierno Parroquial de San Isidro

Elaborado por: Sandra Ríos

En cuanto a los clientes externos amerita aplicar la fórmula estadística de la muestra, el universo se encuentra integrado por 785 ciudadanos, cuyo valor es determinado solo personas con la mayoría de edad entre hombres y mujeres.

3.4.2. Muestra

El autor (Arias, 2012), explica que cuando por diversas razones resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que conforman la población accesible, se recurre a la selección de una muestra, esta es un conjunto representativo finito que se extrae de una población accesible, en este sentido una muestra representativa es aquella que por su tamaño de características similares a las del conjunto, permite hacer diferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido. (p.51)

Es un número determinado de unidades de un universo que representa su conducta en su conjunto, una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que se llama universo o población y que sirve para representarlo. Cuando el investigador realiza en ciencias sociales un experimento, una encuesta o cualquier tipo de estudio o análisis, trata de obtener conclusiones generales acerca de una población determinada. Para un estudio en que la población es muy numerosa se recomienda tomará un sector, al que se conoce como muestra.

A continuación, se describe la fórmula que se aplicó para sacar la muestra de la población a ser encuestada.

Para determinar el tamaño de la muestra a investigar, se utilizó la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = 785.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = 1.96

e = 5% = 0,05

Aplicación de la Fórmula:

$$n = \frac{785 * 0.5^2 * 1.96^2}{(785 - 1) * 0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2}$$
$$n = \frac{754}{2,92}$$
$$n = 258$$

El tamaño de la muestra es de 258 personas a ser encuestadas y 8 encuestas para el personal administrativo.

3.4.3. Recolección de Datos

Se realizó 258 encuestas a los habitantes de la parroquia de San Isidro y 8 encuestas al personal administrativo del Gobierno Parroquial.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LA CIUDADANIA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE SAN ISIDRO.

- ¿Conoce usted que es la participación ciudadana?

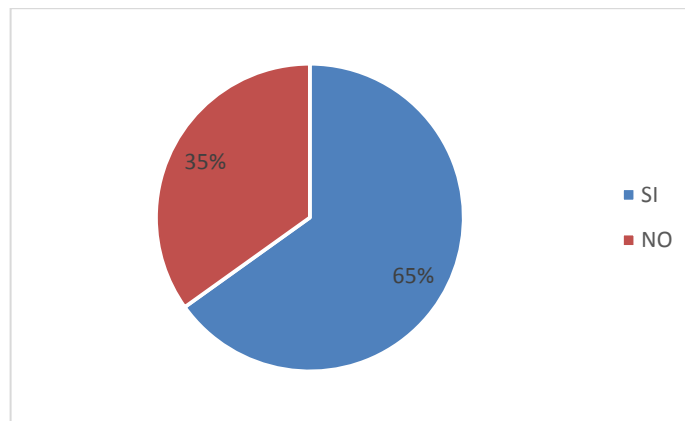
Tabla 4: Conocimiento sobre Participación Ciudadana

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	168	65,12
NO	90	34,88
TOTAL	258	100

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 10: Conocimiento sobre Participación Ciudadana



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 65% de los encuestados determinan que, si conocen lo que es participación ciudadana, mientras que el 35% de ellos no tienen un conocimiento claro.

ANÁLISIS: Existe un gran nivel de conocimiento sobre participación ciudadana, permitiendo que el Gobierno parroquial pueda ejecutar proyectos con sugerencias otorgadas por la ciudadanía de la localidad.

- ¿Conoce usted si el Gobierno Parroquial de San Isidro, promueve el desarrollo de actividades con la participación de la ciudadanía?

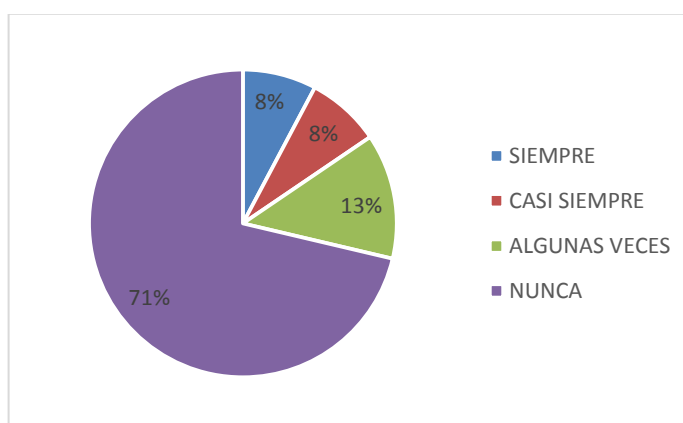
Tabla 5: Promueve el desarrollo de actividades con participación de la ciudadanía

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	57	22,09
CASI SIEMPRE	30	11,63
ALGUNAS VECES	34	13,18
NUNCA	137	53,10
TOTAL	258	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 11: Promueve el desarrollo de actividades con participación de la ciudadanía



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 8% de los encuetados determinan que el Gobierno Parroquial siempre promueve el desarrollo de actividades con participación ciudadana, el 8% que casi siempre promueven la participación ciudadana, el 13% promueve algunas veces y con el 71% determinaron que nunca promueven la participación ciudadana.

ANÁLISIS: Es necesario que se realice un nivel de participación con actividades donde la ciudadanía pueda participar en las distintas acciones que el Gobierno Parroquial Ejecute.

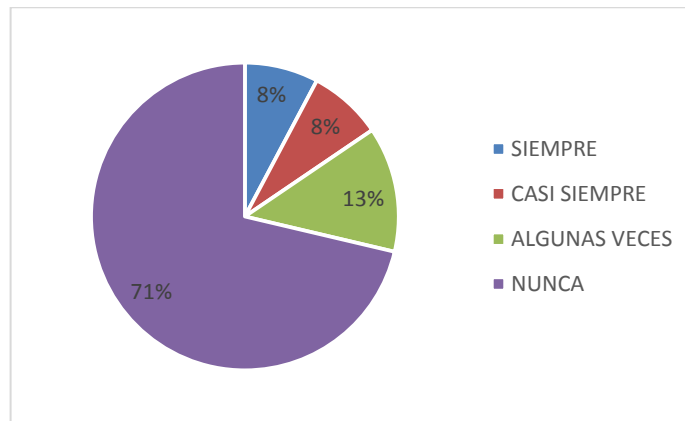
- ¿Conoce usted si el Gobierno Parroquial toma decisiones conjuntamente con las opiniones o sugerencias que brinda la ciudadanía?

Tabla 6: Toma de decisiones conjuntamente con la ciudadanía

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	20	7,75
CASI SIEMPRE	20	7,75
ALGUNAS VECES	34	13,18
NUNCA	184	71,32
TOTAL	258	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios
Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 12: Toma decisiones conjuntamente con la ciudadanía



Fuente: Encuesta aplicada usuarios
Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: Con el 8% de los encuestados determinaron que siempre se toman decisiones conjuntamente con la ciudadanía y el gobierno parroquial, el 8% determinaron que casi siempre, el 13% determinaron que se toman las decisiones algunas veces involucrando a la ciudadanía, y el 71% de los encuestados determinaron que nunca se toman decisiones involucrando a la ciudadanía.

ANÁLISIS: Para mejorar la calidad y la efectividad en la gestión administrativa que realiza el Gobierno Parroquial es necesario que la ciudadanía forme parte de las decisiones, emitiendo juicios, criterios, entre otros con la finalidad que la gestión sea efectiva y eficiente.

- ¿El Gobierno Parroquial da a conocer sus actividades a través de algún medio de comunicación (folletos, vallas publicitarias, radios, televisión, entre otros)?

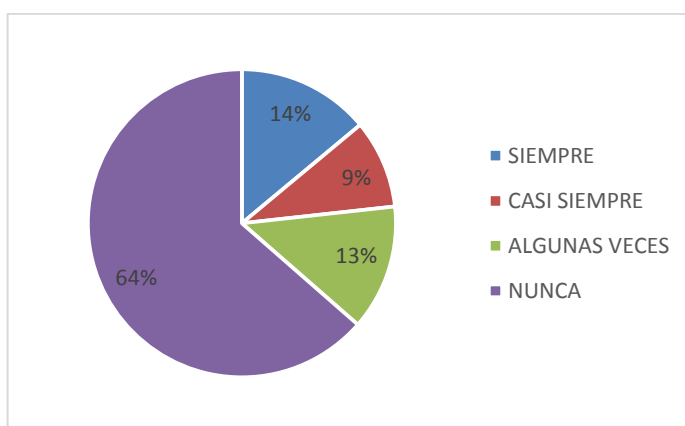
Tabla 7: El GAD Parroquial da a conocer sus actividades

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	36	13,95
CASI SIEMPRE	24	9,30
ALGUNAS VECES	34	13,18
NUNCA	164	63,57
TOTAL	258	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 13: El GAD Parroquial da a conocer sus actividades



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 14% de los encuestados determinaron que el GAD Parroquial da siempre a conocer sus actividades a la comunidad, el 9% de ellos determinaron que casi siempre dan a conocer sus actividades, el 13% determinaron que algunas veces y el 64% determinan que el GAD nunca da a conocer sus actividades.

ANÁLISIS: Es muy importante promover e involucrar a la ciudadanía en cada una de las actividades que el GAD lleve a cabo, con la única finalidad que la gestión, los proyectos, los planes sean transparentes y eficientes.

– ¿Usted ha asistido alguna vez a una actividad de participación ciudadana?

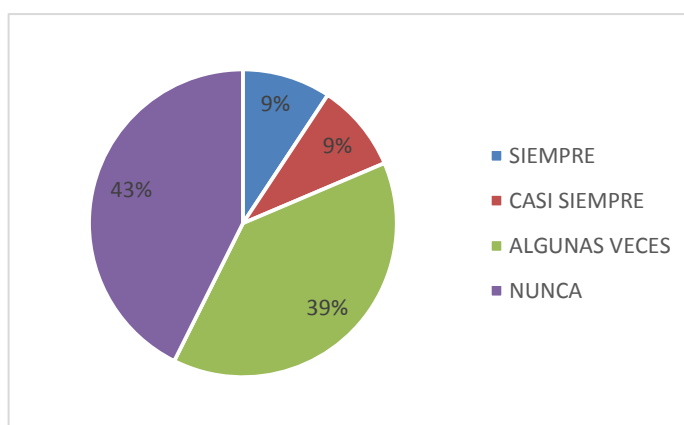
Tabla 8: Asistencia a alguna actividad de participación ciudadana

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	24	9,30
CASI SIEMPRE	24	9,30
ALGUNAS VECES	100	38,76
NUNCA	110	42,64
TOTAL	258	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 14: Asistido a alguna actividad de participación ciudadana



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 9% de los encuestados dicen que siempre han asistido a actividades de participación ciudadana, el 9% casi siempre participan, el 39% determinaron que algunas veces participan en actividades ejecutadas por el Gas Parroquial y el 43% de ellos determinaron que nunca asisten a una actividad de participación ciudadana.

ANÁLISIS: Es importante, capacitar a la comunidad sobre los beneficios que trae consigo la participación ciudadana, permitiendo que la ciudadanía sea consiente y participe en cada una de las actividades que se lleven a cabo.

- ¿Las estrategias que emplea el Gobierno Parroquial son direccionadas a la participación con la ciudadanía?

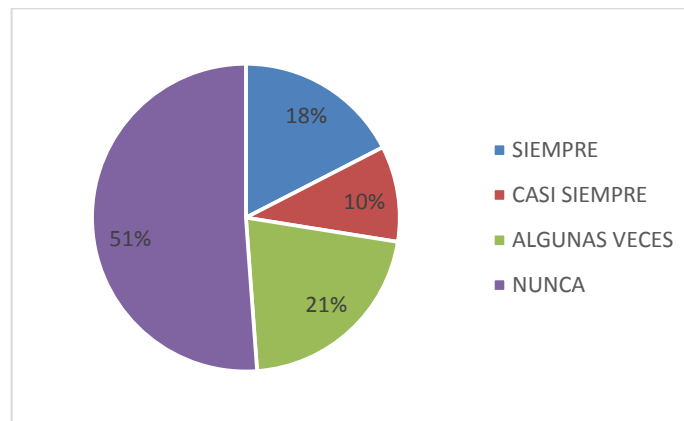
Tabla 9: Estrategias orientadas a la participación ciudadana

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	45	17,44
CASI SIEMPRE	26	10,08
ALGUNAS VECES	55	21,32
NUNCA	132	51,16
TOTAL	258	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 15: Estrategias orientadas a la participación ciudadana



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 18% de los encuestados determinaron que el Gobierno Parroquial, siempre emplea estrategias de participación ciudadana, el 10% casi siempre, el 21% algunas veces y el 51% que nunca emplean estrategias de participación.

ANÁLISIS: Las estrategias dentro de una empresa o institución son muy importantes, porque a través de ellos podemos alcanzar los objetivos y metas planteadas por la institución, estas estrategias permitirán que la gestión sea de calidad.

- ¿Cree usted que es importante que el Gobierno Parroquial se vincule con la comunidad mediante el sistema de participación ciudadana?

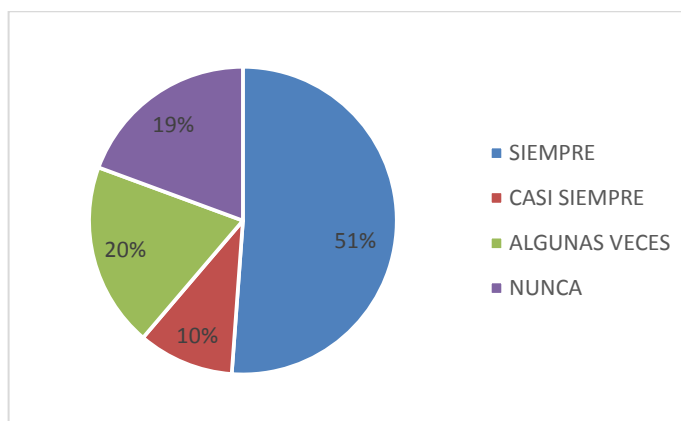
Tabla 10: Promover la Participación Ciudadana

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	132	51,16
CASI SIEMPRE	26	10,08
ALGUNAS VECES	50	19,38
NUNCA	50	19,38
TOTAL	258	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 16: Promover la participación ciudadana



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 51% de los encuestados determinaron que el Gobierno Parroquial siempre promueve la participación ciudadana, el 10% casi siempre promueven la participación, el 20% algunas veces y el 19% nunca promueven la participación ciudadana.

ANÁLISIS: La falta de una planificación estratégica, hace que no pueda adquirir el cien por ciento la participación de la comunidad, es muy importante que se planifique y se dé a conocer todas las actividades, proyectos o planes que se quiera ejecutar con la finalidad de que todos sean partícipes de la gestión ejecutada.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL GOBIERNO PARROQUIAL DE SAN ISIDRO.

1. ¿El Gobierno Parroquial cumple con los requerimientos de la comunidad?

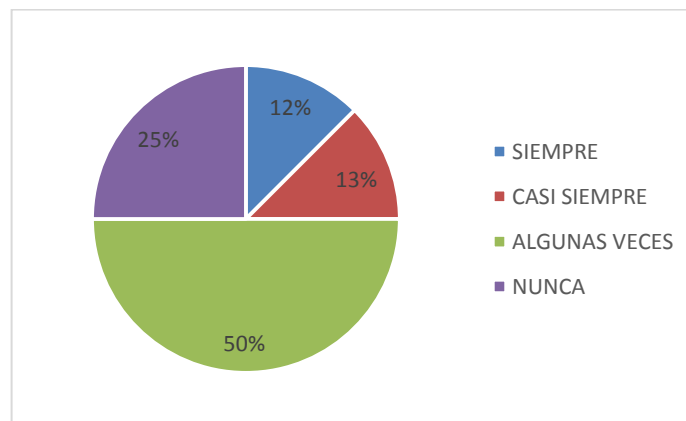
Tabla 11: Cumplimiento de requerimientos de la comunidad

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	12,50
CASI SIEMPRE	1	12,50
ALGUNAS VECES	4	50,00
NUNCA	2	25,00
TOTAL	8	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 17: Cumplimiento de los requerimientos de la comunidad



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 12% del personal determinó que siempre cumple con los requerimientos, el 13% determina que casi siempre el GAD cumple con los requerimientos de la comunidad, el 50% cumple algunas veces y el 25% nunca cumple con los requerimientos de la comunidad.

ANÁLISIS: Para que la gestión sea eficiente, es muy importante que el Gobierno parroquial cumpla con lo planificado, es necesario que se implemente una planificación estratégica donde se pueda priorizar los proyectos más importantes para la comunidad.

2. ¿La relación de los funcionarios con el Gobierno Parroquial durante la ejecución de planes, proyectos, entre otras, brinda un trabajo en equipo?

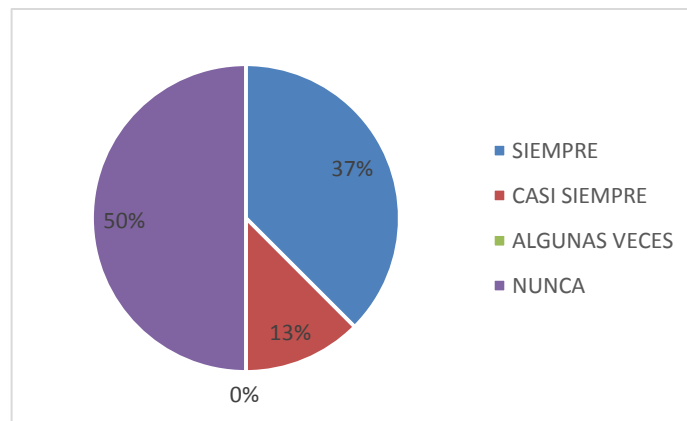
Tabla 12: Trabajo en Equipo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	37,50
CASI SIEMPRE	1	12,50
ALGUNAS VECES	0	0,00
NUNCA	4	50,00
TOTAL	8	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 18: Trabajo en equipo



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 37% del personal determinó que siempre el Gobierno parroquial promueve el trabajo en equipo, el 13% determinaron que casi siempre y el 50% que nunca promueve el trabajo en equipo.

ANÁLISIS: El trabajo en equipo dentro de la institución, es muy necesario ya que este permite que todos formen parte del trabajo aportando sus ideas en bien de los proyectos y planes que ejecute el Gobierno Parroquial.

3. ¿Los servicios que ofrece el Gobierno Parroquial son de calidad y eficientes?

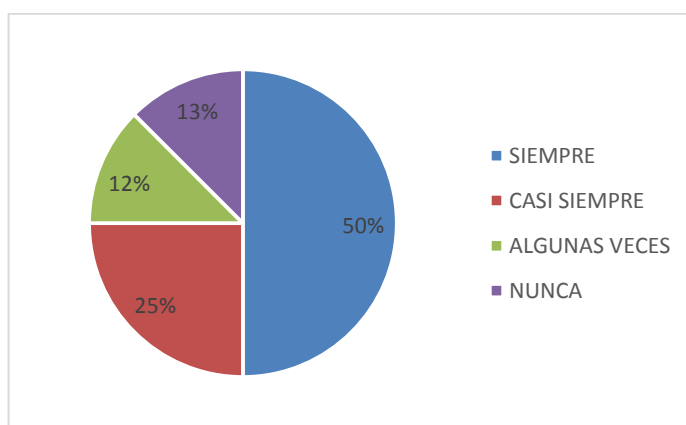
Tabla 13: Servicios de calidad y eficientes

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	50,00
CASI SIEMPRE	2	25,00
ALGUNAS VECES	1	12,50
NUNCA	1	12,50
TOTAL	8	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 19: Servicios de calidad y eficientes



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 50% de los miembros contestó que siempre los servicios ofertados son de calidad, el 25% casi siempre, el 12% algunas veces y el 13% nunca.

ANÁLISIS: El Gobierno debe tener siempre presente que los usuarios son la razón de ser de una institución, por lo tanto, los servicios que ofrecen a la ciudadanía deben ser aquellos que cumplan con las expectativas de los usuarios, permitiendo que el trabajo sea más efectivo y eficiente.

4. ¿Entre el Gobierno Parroquial y la Ciudadanía en general existen relación directa?

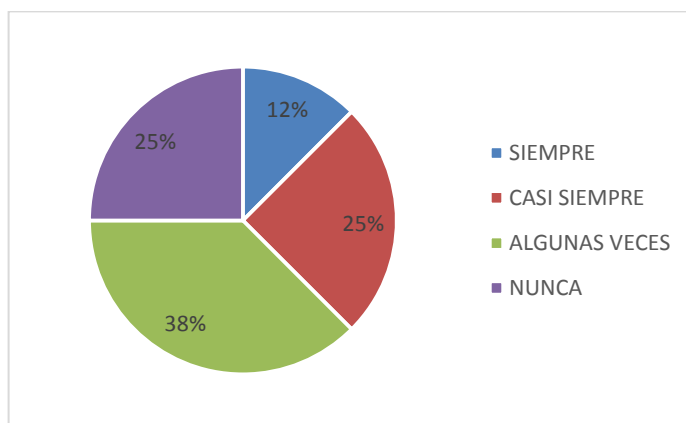
Tabla 14: Existencia de relación entre el GADP y Ciudadanía

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	12,50
CASI SIEMPRE	2	25,00
ALGUNAS VECES	3	37,50
NUNCA	2	25,00
TOTAL	8	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 20: Relación entre el GADP y Ciudadanía



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 12% de los integrantes determinaron que la relación entre la institución y la ciudadanía en general siempre es relación directa, el 25% casi siempre, el 38% algunas veces la relación es directa y el 25% la relación nunca es directa.

ANÁLISIS: Para que exista una mejor gestión es muy importante que exista relación directa entre la institución y los usuarios o comunidad, ya que ellos serán quienes aprueben y emitan ideas para mejorar con la gestión.

5. ¿El Gobierno Parroquial implementa algún sistema de evaluación de las necesidades y requerimientos de la comunidad de San Isidro?

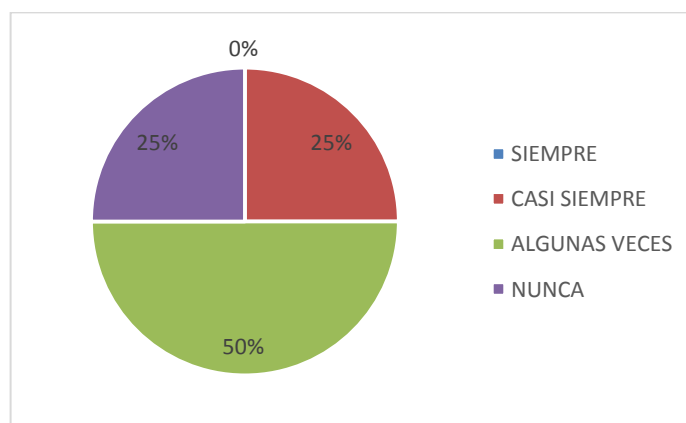
Tabla 15: Implementación de un sistema de evaluación de necesidades de la comunidad

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0,00
CASI SIEMPRE	2	25,00
ALGUNAS VECES	4	50,00
NUNCA	2	25,00
TOTAL	8	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 21: Implementación de un sistema de evaluación de necesidades de la comunidad



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 25% de los encuestados determinaron que casi siempre se han evaluado las necesidades y requerimientos de la ciudadanía, el 50% determinó que algunas veces se evaluó las necesidades y requerimientos y el 25% nunca evaluaron las necesidades y requerimientos.

ANÁLISIS: Para que haya una buena planificación, es necesario que el Gobierno Parroquial priorice cuáles, con los proyectos de mayor importancia para la ciudadanía, por ello implica que exista un sistema de participación ciudadana efectiva.

6. ¿Conoce usted si el Gobierno Parroquial, ejecuta un sistema de gestión de participación ciudadana?

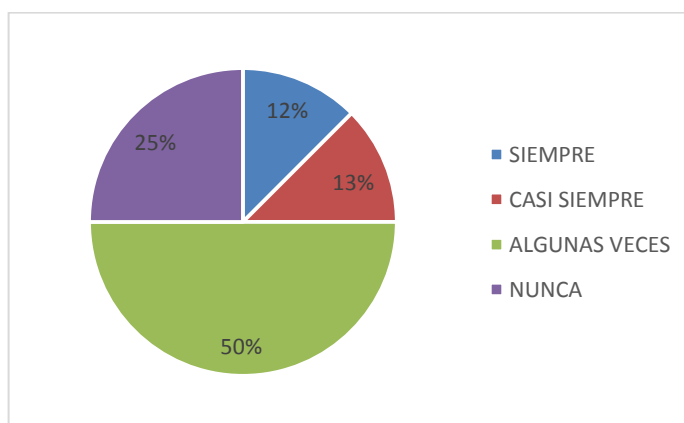
Tabla 16: Ejecución de sistema de participación ciudadana

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	12,50
CASI SIEMPRE	1	12,50
ALGUNAS VECES	4	50,00
NUNCA	2	25,00
TOTAL	8	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 22: Ejecución de sistema de participación ciudadana



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 12% determinó que el Gobierno Parroquial ejecuta un sistema de participación ciudadana, el 13% casi siempre ejecutan el sistema de participación, el 50% de ellos determinaron que algunas veces y el 25% determinó que nunca ejecutan un sistema de participación ciudadana.

ANÁLISIS: Se debe implementar estrategias de participación ciudadana, para que estén dentro de cada una de las gestiones que el Gobierno parroquial ejecute, para obtener beneficios importantes para la comunidad en general.

7. ¿Dentro de la entidad, se implementan estrategias que promuevan la participación ciudadana?

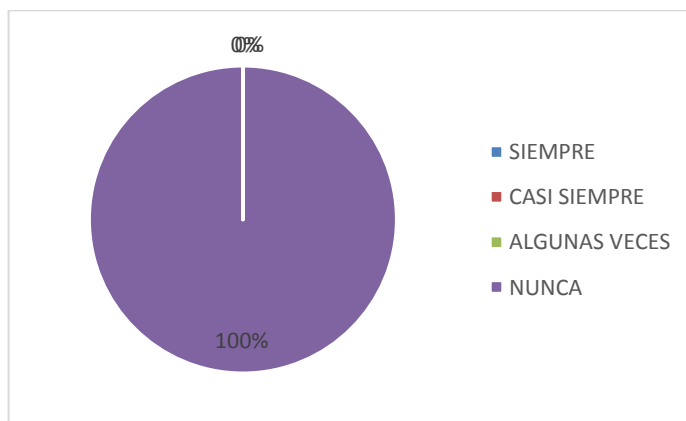
Tabla 17: Implementación de estrategias que promuevan la participación de la ciudadanía

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0,00
CASI SIEMPRE	0	0,00
ALGUNAS VECES	0	0,00
NUNCA	8	100,00
TOTAL	8	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Tabla 18: Implementación de estrategias que promuevan la participación ciudadana



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 100% de los empleados determinaron que dentro de la institución nunca implementan estrategias de participación ciudadana.

ANÁLISIS: Las estrategias de participación ciudadana son muy importantes dentro de toda organización, porque permite que la comunidad aporte sus decisiones y opiniones, en cada uno de los proyectos que se vayan a ejecutar.

8. ¿Cree usted que al implementar un sistema de participación ciudadana se lograría vincular a la comunidad con la gestión del Gobierno parroquial de forma eficiente?

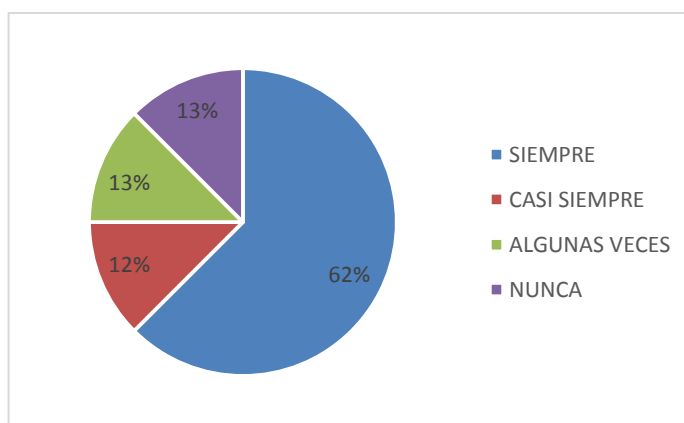
Tabla 19: Implementación del sistema de participación ciudadana

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	62,50
CASI SIEMPRE	1	12,50
ALGUNAS VECES	1	12,50
NUNCA	1	12,50
TOTAL	8	100,00

Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

Gráfico 23: Implementación del sistema de participación ciudadana



Fuente: Encuesta aplicada usuarios

Realizado: Sandra Ríos

INTERPRETACIÓN: El 62% de los empleados determinaron que el implementar estas estrategias siempre se lograra vincular la comunidad con la institución, el 12% casi siempre y el 13% algunas veces y nunca.

ANÁLISIS: La implementación de las estrategias, permitirá que la institución sea más eficiente y efectiva al momento de tomar las decisiones, y permitirá vincular la comunidad con la institución para que las opiniones emitidas sean discutidas de manera democrática orientado al beneficio de la comunidad en general.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVO Y DE RENDICIÓN DE CUENTAS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE SAN ISIDRO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2017 – 2021.

4.2. PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación, se basa en el diseño de un modelo de gestión participativo para el Gobierno Parroquial de San Isidro, el mismo que tiene como finalidad mejorar la organización basado en el aprovechamiento de los canales de comunicación ascendente desde los ciudadanos hasta la máxima autoridad, generando cambios duraderos como el ejercicio de la democracia, la participación ciudadana en la toma de decisiones y promoviendo un alto índice de coordinación para la elaboración y ejecución de políticas públicas parroquiales.

Desde la perspectiva institucional se mira con claridad que existe un procedimiento sistemático y social de rendición de cuentas de los recursos públicos y que esto a su vez ha provocado cambios de actitud en la población, generando una cultura de solidaridad y respecto al bien público y comunitario. Además, se ha incrementado el nivel de credibilidad del Gobierno Parroquial de San Isidro ante la ciudadanía

El presente trabajo contiene información ordenada y detallada sobre la gestión participativa, para mejorar la eficiencia y efectividad en la toma de decisiones del Gobierno parroquial

4.3. ANÁLISIS FODA

La siguiente matriz será un instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motiva a efectuar el análisis para su difusión.

4.3.1. Diagnóstico Situacional del Gobierno Parroquial de San Isidro

Tabla 20: Diagnóstico Situacional del Gobierno Parroquial de San Isidro

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Disponibilidad del personal para mejorar su desempeño laboral	Mejoramiento de procesos en la gestión administrativa
Liderazgo por parte del Presidente	Implementación de un modelo de gestión participativo
Infraestructura propia	Mejoramiento del nivel de satisfacción y credibilidad de la administración ante la ciudadanía
Capacidad para la toma de decisiones	Direccionamiento Estratégico para la Institución
Voluntad para provocar cambios positivos	Implementación de talleres de capacitación para el personal de la Institución
DEBILIDADES	AMENAZAS
Organigrama no definido	Falta de equidad nacional en la distribución de los recursos
No existe una continua evaluación a nivel interno	Bajo nivel de desarrollo socioeconómico de la parroquia de San Isidro
Insuficiente coordinación y comunicación con los usuarios.	La incorporación de nuevas tecnologías, trae consigo altos costos de operación
Insuficiente nivel de capacitación al personal	Recesión Económica
Inadecuada planificación estratégica	Globalización
Ineficiente equipamiento del Gobierno parroquial	Inestabilidad Política
Inexistencia de estrategias de participación ciudadana	

Fuente: Gobierno Parroquial de San Isidro

Elaborado por: Sandra Ríos

CRITERIO

Después de haber realizado el diagnóstico situacional de la Institución, se puede concluir diciendo que posee una fortaleza, porque es la capacidad para tomar decisiones y la voluntad para realizar cambios positivos dentro de la entidad, pero la falta de un modelo de gestión participativo y plan estratégico hace que la entidad no pueda cumplir con sus objetivos planteados, cumpliendo las necesidades de la ciudadanía de forma efectiva y eficiente. Por ello se hace necesario que se implemente un modelo de gestión participativo y plan estratégico para que cada uno de los procesos administrativos sea cumplidos en forma eficiente haciendo de la administración más crediticia ante la ciudadanía.

4.3.2. Identificación de Estrategias

Tabla 21: Matriz FODA

ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
<p>Establecer procesos de fortalecimiento del desempeño laboral mediante continuas evaluaciones al personal.</p> <p>Fortalecimiento de un proceso comunicativo al interior y exterior de la entidad.</p> <p>Establecer procesos de formación continua</p> <p>Desarrollar mecanismos que maximicen la participación de la ciudadanía en la formulación de proyectos comunicativos.</p> <p>Establecer mecanismos de comunicación y apoyo permanente entre directivos, los representantes de la sociedad con la finalidad de fortalecer la organización y dirección de la entidad.</p>	<p>Desarrollar un proceso de evaluación sistemática a nivel interno</p> <p>Establecer un sistema de participación ciudadana con tecnología moderna</p> <p>Desarrollar encuentros, jornadas o actividades donde se permita la vinculación de la ciudadanía con el Gobierno Parroquial.</p> <p>Implementar talleres de capacitación para el desarrollo de habilidades en el diseño de estrategias participativos.</p>
ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
<p>Exigir equidad en base a la designación de los recursos que permitan realizar una evaluación interna y externa.</p> <p>Fortalecer una atención integral a los usuarios internos y externos de la entidad.</p> <p>Establecer espacios donde se informe sobre los proyectos que ejecuta la entidad.</p> <p>Promover comisiones de trabajo que determinen la viabilidad de proyectos.</p>	<p>Gestionar los recursos económicos destinados a la evaluación del personal.</p> <p>Definir procesos de comunicación</p> <p>Exigir a las autoridades gubernamentales procesos de formación continua</p> <p>Establecer espacios donde se informe sobre los lineamientos de los proyectos y planes, que ejecuta el Gobierno.</p>

Fuente: Matriz Diagnóstico Situacional del Gobierno Parroquial de San Isidro.

Elaborado por: Sandra Ríos

4.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.4.1. Direccionamiento Estratégico del Gobierno Parroquial de San Isidro

4.4.1.1.Misión Propuesta

El Gobierno Parroquial de San Isidro promueve el desarrollo integral, sostenible y la competitividad, con el ánimo de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, promoviendo la generación de competencias en todos los individuos para que accedan a los beneficios de desarrollo y participen en su planeación y ejecución, mediante el óptimo uso de los recursos, un talento humano altamente calificado y la excelencia en la prestación de servicios.

4.4.1.2.Visión Propuesta

Ser una institución que sirva de apoyo a la comunidad y solucionar conjuntamente los problemas para obtener una mejor calidad de vida orientada al bien común, a través del cumplimiento de las disposiciones legales apoyados en la democracia, el buen vivir para fomentar en la comunidad la participación e implementando principios valores, cultura sin perder la tradición de la población, de esta manera obtener una comunidad organizada, activa y responsable.

4.4.1.3.Principios

Gráfico 24: Principios del Gobierno Parroquial de San Isidro



Elaborado por: Sandra Ríos

4.4.1.3.1. Matriz Axiológica de los Principios

Tabla 22: Matriz Axiológica de los Principios

PRINCIPIO	FUNCIONARIO	COMUNIDAD	PROVEEDORES
Equidad	X	X	X
Competitividad	X	X	X
Calidad en el Servicio	X	X	X
Sostenibilidad	X	X	X
Participación Ciudadana	X	X	X
Puntualidad	X	X	X

Elaborado por: Sandra Ríos

4.4.1.4. Valores

Gráfico 25: Valores del Gobierno Parroquial de San Isidro



Elaborado por: Sandra Ríos

4.4.1.4.1. Matriz Axiológica de los Valores

Tabla 23: Matriz Axiológica de los Valores

PRINCIPIO	FUNCIONARIO	COMUNIDAD	PROVEEDORES
Respeto	X	X	X
Lealtad	X	X	X
Tolerancia	X	X	X
Liderazgo	X	X	X
Honestidad	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X

Elaborado por: Sandra Ríos

4.4.1.5.Objetivo General

Desarrollar la estrategia de participación ciudadana con el fin de involucrar al ciudadano mediante una comunicación de doble vía del accionar de la ciudadanía y administrativo del Gobierno Parroquial de San Isidro y permitir su participación concertada y organizada en busca de nuevas soluciones para beneficio de la entidad y satisfacción de la población.

4.4.1.6.Objetivos Específicos Institucionales

- Conseguir la mejora continua, a través de la evaluación de los procesos del Gobierno Parroquial.
- Ampliar o establecer los espacios institucionales para la participación de la ciudadanía en los asuntos administrativos de la entidad.
- Sensibilizar a los ciudadanos como personas comprometidas en los aspectos administrativos ejecutados por el Gobierno Parroquial, según los intereses individuales y colectivos.
- Integrar los aportes y propuestas de la ciudadanía, una vez conocida, validadas y concretadas con la administración.
- Facilitar a la ciudadanía la participación en la planeación y control del desarrollo de los planes, proyectos y programas institucionales.
- Consolidar mecanismos efectivos de rendición de cuentas de parte de todos los empleados públicos de la entidad hacia la ciudadanía, generando un proceso de control social y transparencia en todas las instancias del Gobierno Parroquial.
- Institucionalizar las redes de comunicación en la organización, para dotar de contenidos y sistematizar la información que recibe, produce, almacena, administra y divulga la entidad a la ciudadanía.

4.4.2. Formulación Estratégica

Matriz operacional: a continuación, se establece el proceso operacional que permitirá efectivizar la propuesta de participación ciudadana.

Tabla 24: Matriz Operacional de Estrategias

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Desarrollar la estrategia de participación ciudadana con el fin de involucrar al ciudadano mediante una comunicación de doble vía del accionar de la ciudadanía y administrativo del Gobierno Parroquial de San Isidro y permitir su participación concertada y organizada en busca de nuevas soluciones para beneficio de la entidad y satisfacción de la población.	Desarrollar mecanismos que maximicen la participación de la ciudadanía en la formulación de proyectos comunicativos.	Incrementar la capacidad de gestión participativo en el Gobierno parroquial.
	Establecer mecanismos de comunicación y apoyo permanente entre directivos, los representantes de la sociedad con la finalidad de fortalecer la organización y dirección de la entidad.	Utilizar TICs para promover la comunicación permanente entre la ciudadanía y el gobierno parroquial
	Establecer espacios donde se informe sobre los lineamientos de los proyectos y planes, que ejecuta el Gobierno.	Crear asambleas parroquiales, con la finalidad de aportar ideas con los proyectos o planes que ejecuten el Gobierno parroquial.

Elaborado por: Sandra Ríos

4.4.3. Ejecución de las Estrategias

4.4.3.1. Plan de Gestión

Estrategia 1: Desarrollar mecanismos que maximicen la participación de la ciudadanía en la formulación de proyectos comunicativos.

OBJETIVO OPERACIONAL 1	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Fomentar el proceso de participación ciudadana.	Maximizar el 100% de la participación de la ciudadanía	E= N° de participantes/ N° de convocados	Socializar los planes, proyectos que el Gobierno parroquial desea ejecutar. Emisión de ideas o sugerencias, sobre los planes y proyectos.	Presidente Comités Ciudadanía	Humanos Financieros Tecnológicos	Inicio: 4/10/2017 Finaliza: 4/10/2018	\$ 450, 00 Gobierno Parroquial de San Isidro	Fortalecer el plan estratégico a través de una constante participación ciudadana, aportando con ideas y sugerencias para el bien de la parroquia.

Elaborado por: Sandra Ríos

Estrategia 2: Establecer mecanismos de comunicación y apoyo permanente entre directivos, los representantes de la sociedad con la finalidad de fortalecer la organización y dirección de la entidad.

OBJETIVO OPERACIONAL 1	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Utilizar los recursos tecnológicos para una eficaz comunicación entre los ciudadanos y el Gobierno Parroquial.	Disponer de los recursos tecnológicos informáticos actualizados.	E= N° de ciudadanos atendidos/ N° de ciudadanos informados	Utilización de la Intranet para brindar información diaria. Incentivar la elaboración de un directorio telefónico y correos electrónicos de los representantes de los comités ciudadanos.	Presidente Comités Ciudadanía	Humanos Financieros Tecnológicos	Inicia: 14/10/2017 Finaliza: 14/10/2018	\$ 1000,00 Gobierno Parroquial de San Isidro	Emisión de información eficaz, real y efectiva con los ciudadanos.

Elaborado por: Sandra Ríos

Estrategia 3: Establecer espacios donde se informe sobre los lineamientos de los proyectos y planes, que ejecuta el Gobierno.

OBJETIVO OPERACIONAL 1	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Crear asambleas parroquiales, con la finalidad de participar activamente en emisión de opiniones y sugerencias para los planes y proyectos que ejecutan el Gobierno Parroquial	Promover la integración directa entre el Gobierno Parroquial y los ciudadanos	E= N° de actividades planificadas/N° de actividades ejecutadas	Creación de comités de gestión parroquial, asambleas parroquiales, entre otras. Promover la participación en mingas, espacios culturales, sociales.	Presidente Comités	Humanos Financieros Tecnológico	Inicial: 14/10/2017 Finaliza: 14/10/2018	\$1500 Gobierno Parroquial de San Isidro	Intervención de la ciudadanía conjuntamente con el Gobierno Parroquial en la ejecución de proyectos, planes y actividades en bien de la Parroquia.

Elaborado por: Sandra Ríos

CONCLUSIONES

Finalizada la presente investigación, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se estableció un marco teórico, permitiendo hacer una revisión y reseña de lo que se ha hecho antes con títulos semejantes, insertándose de manera real y profunda en la actividad científica, con el fin de encontrar el sentido de la investigación, de esta manera conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento y el desarrollo efectivo del presente trabajo.
- Se realizó un diagnóstico situacional del Gobierno Parroquial de San Isidro, para evaluar la función y operaciones de la entidad, con inclusión de sus servicios, actividades y resultados desde el punto de vista de la eficacia y eficiencia.
- Se diseñó un plan estratégico para mejorar la gestión participativa del Gobierno Parroquial de San Isidro, con la finalidad de proponer una herramienta guía para que los Directores, el mismo que les permitan implementar estrategias que beneficien y mejoren los procesos de gestión participativo de la entidad.

RECOMENDACIONES

Se presenta las siguientes recomendaciones:

- Tomar en cuenta el marco teórico de este trabajo de investigación, como una guía para orientar en la selección de los factores y variables que serán estudiadas en las futuras investigaciones, así como sus estrategias de medición, su validez y confiabilidad.
- Se recomienda a los Directivos del Gobierno Parroquial de San Isidro, realizar anualmente un análisis situacional de todos los procesos de gestión, con la finalidad de buscar estrategias de mejora para incrementar la efectividad y calidad del trabajo ejecutado por parte de los servidores hacia la población de la parroquia.
- Se recomienda al Presidente del Gobierno Parroquial de San Isidro y los Comités establecidos, analizar la propuesta realizada con la finalidad de poner en marcha las tres estrategias diseñadas en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arenillas, M. (2007). *Ciudad, Gobernanza y Planificación Estratégica*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=hyxqCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Arenillas,+M.+\(2007\).#v=onepage&q=Arenillas%2C%20M.%20\(2007\).&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=hyxqCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Arenillas,+M.+(2007).#v=onepage&q=Arenillas%2C%20M.%20(2007).&f=false)
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica*. México: Epistemes.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. México: CEPAL.
- Arnstein, (1969). *Participación Ciudadana*. Alemania: Stuttgart.
- Audidores, A. (9 de 12 de 2016). *Auditoria de Compras o Due Diligence*. Recuperado de <http://aobaudidores.com/auditoria-due-diligence/auditoria-compras/>
- Barreto, C. (2012). *Modelo de planificación y gestión del desarrollo local y cual es su incidencia en los procesos participativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Sageo* (Tesis de Pregrado). Universidad de Cuenca. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3292/1/TESIS.pdf#15>
- Bartle, P. (14 de 04 de 2011). *Community Empoverment Collective*. Recuperado el 1 de 04 de 2017, de <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pm-pms.htm>
- Chiavenato, I. (2010). *Planificación Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Davis, W. (2000). *Estrategia y Liderazgo*. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/10878570010379428>
- Díaz, F. (2012). *Plan Estratégico para la Empresa*. Quito: TECN.IN.
- Fawaz, J. Y Vallejos, R. (2008). *Construyendo participación ciudadana a nivel local*. Recuperado de <http://www.ubiobio.cl/theoria/v/v17-1/2.pdf>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro. (2010). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial*. Macas: Gobierno Autónomo Descentralizado de San Isidro.
- Hernández, M. (2012). *Administración de Empresas*. Madrid: Pirámide.

- Kaplan, N. (2005). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestion 2000.
- Herrera, M. y Chávez, N. (2012). *Modelo de Gerencia y Gestión para el Gobierno Munnicipal del Cantón Guamate, a aplicarse en la administración 2009-2010*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esoch.edu.ec/handle/123456789/1429>
- Morles, V. (2010). *Planteamiento y Análisis de Investigaciones*. Venezuela: El Dorado.
- Gobierno Autonomo Decentralizado parroquial San Isidro. (2015). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. San Isidro: GAD San Isidro
- Pérez, J. (2008). *Definición de modelos de gestión*. Obtenido de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Pérez, J. (2010). *La Gestión Participativa*. México: Universidad Autónoma de México.
- Perez, J. (05 de 2016). *Fundación RH*. Obtenido de www.fundacionrh.com
- Real, C. (2008). *Guía de Apoyo al Emprendedor*. Barcelona: Gestion 2000.
- Robbins, S. y Courier, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Thompson, A. y Strickland, J. (1999). *Strategic Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Villamizar, Z. (2012). *Modelo de Gestión*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>
- Zicardi, A. (1997). *Metodología de Evaluación del Desempeño de los gobiernos locales en ciudades mexicanas*. México: IISUNAM.