



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

**“MODELO DE GESTIÓN AL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL SANTIAGO DE  
CALPI.”**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**AUTORA: JESSICA YADIRA TORRES LÓPEZ**

**DIRECTOR: ING. EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNEZ, PH.D**

Riobamba –Ecuador

2019

**©2019, Jessica Yadira Torres López**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor

Yo, Jessica Yadira Torres López, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. 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. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 17 de Diciembre de 2019

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jessica Torres López', with a long horizontal stroke extending to the right.

**Jessica Yadira Torres López**  
**C.C. 160061354-9**

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

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **“MODELO DE GESTIÓN AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL SANTIAGO DE CALPI.”**, realizado por la Señorita. Jessica Yadira Torres López, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<p>Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez MBA  <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b></p>		<p>2019- 12-17</p>
<p>Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez, Ph.D  <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b></p>		<p>2019- 12-17</p>
<p>Ing. Luis Alberto Esparza Córdova  <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b></p>		<p>2019- 12-17</p>

## **DEDICATORIA**

Para Dios quien no me abandono en ningún momento y gracias a su voluntad hizo esto posible.

Con profundo amor respeto y consideración dedico esta tesis al impulsor de mi carrera mi pareja, compañero y amigo quien con su motivación y apoyo ha sido el pilar fundamental para cumplir este reto, creyó en mí y supo priorizar mi bienestar y futuro.

Mis pequeños amados Maykelito y Michelle quienes merecen un mejor porvenir y para ello mi esfuerzo y dedicación de día a día.

Mi pequeña hermana Belén quien con su ayuda, supo ocupar mi lugar durante mi ausencia para que yo pueda lograrlo, asumiendo responsabilidades extras. Y mi madre Yolanda ejemplo de fortaleza y superación para mí. Los amo y les agradezco.

Jessica

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Director de Tesis Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez, PhD. y al miembro Ing. Luis Alberto Esparza Córdova quienes correspondieron de forma amable, profesional y atenta a mis peticiones pese al corto plazo.

A mis amigos que con palabras de aliento supieron motivarme en momentos difíciles.

A aquellos familiares que depositaron su confianza en mí.

Jessica

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1 Antecedentes.....	5
1.1.1. <i>Gobiernos autónomos descentralizados</i> .....	5
1.1.2. <i>La descentralización en el Ecuador</i> .....	6
1.1.2.1. <i>¿Cómo nos beneficia esta nueva ley?</i> .....	7
1.1.2.2. <i>Con que fin se crearon los gobiernos autónomos descentralizados</i> .....	7
1.2 Fundamentación teórica.....	7
1.2.1. <i>Autonomía</i> .....	7
1.2.1.1. <i>Participación ciudadana</i> .....	8
1.2.2. <i>Sistema nacional de competencias</i> .....	9
1.2.3. <i>La administración</i> .....	11
1.2.4. <i>¿Qué es la administración?</i> .....	12
1.2.4.1. <i>Definición de la administración según varios autores:</i> .....	13
1.2.4.2. <i>La administración pública en el Ecuador</i> .....	13
1.2.5. <i>Proceso administrativo</i> .....	14
1.2.6. <i>Planificación</i> .....	14
1.2.6.1. <i>Proceso de planificación institucional</i> .....	15
1.2.6.2. <i>Pasos para la formulación de la planificación institucional</i> .....	15
1.2.7. <i>Organización</i> .....	16
1.2.8. <i>Dirección</i> .....	17
1.2.8.1. <i>Elementos de la dirección</i> .....	18
1.2.9. <i>Control</i> .....	18
1.3 La Gestión administrativa.....	19
1.3.1 <i>Importancia de la gestión</i> .....	19
1.3.2 <i>Objetivos de la gestión administrativa</i> .....	19

1.3.3	<i>Modelo de gestión administrativa</i> .....	20
1.3.4	<i>Importancia del modelo de gestión administrativa</i> .....	20
1.3.5	<i>Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa</i> .....	21
1.3.6	<i>Proceso de la gestión administrativa</i> .....	22
1.3.7	<i>Objetivos Estratégicos</i> .....	23
1.4.	<b>Marco conceptual</b> .....	24

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	28
2.1.	<b>Metodología aplicada</b> .....	28
2.1.1.	<i>Tipo de investigación</i> .....	28
2.2.	<b>Métodos, técnicas de investigación</b> .....	28
2.3.	<b>Población y universo</b> .....	29
2.3.1.	<i>Universo</i> .....	29
2.3.2.	<i>Muestra</i> .....	29
2.4.	<b>Tabulación y análisis de resultados.</b> .....	30

## CAPÍTULO III

3.	<b>.MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> 39	
3.1.	<b>Titulo</b> .....	39
3.2.	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	39
3.2.1.	<b>Generalidades de la Parroquia Santiago de Calpi</b> .....	39
3.2.1.1.	<i>Reseña Histórica de la Parroquia de Santiago de Calpi</i> .....	39
3.2.1.2.	<i>Datos generales de la parroquia</i> .....	40
3.2.1.3.	<i>División política de la parroquia de Calpi</i> .....	40
3.2.1.4.	<i>Población económicamente activa de la parroquia</i> .....	40
3.2.2.	<b>Propuesta de un modelo de Gestión de la parroquia Santiago de Calpi</b> .....	42
3.3.	<b>Levantamiento de procesos administrativos del GAD Parroquial Rural de Santiago de Calpi</b> .....	43
3.4.	<b>Planificación</b> .....	44
3.4.1.	<i>Plan operativo de la parroquia de Santiago de Calpi</i> .....	44
3.4.2.	<i>Normativa Legal del GADPR Santiago de Calpi</i> .....	44
3.4.3.	<i>Visión del GADPR Santiago de Calpi</i> .....	47
3.4.4.	<i>Valores institucionales</i> .....	47



<b>3.5.</b>	<b>Propuesta de la estructura organizacional por procesos orgánico funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi.....</b>	<b>48</b>
<b>3.5.1.</b>	<i>Niveles de organización .....</i>	<b>48</b>
<b>3.5.2.</b>	<i>Organigrama estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi.....</i>	<b>49</b>
<b>3.5.3.</b>	<i>Manual de funciones del GAD parroquial rural Santiago de Calpi. ....</i>	<b>47</b>
<b>3.5.4.</b>	<i>Objetivos institucionales (propuestos) .....</i>	<b>49</b>
<b>3.5.5.</b>	<i>Establecimiento de los objetivos estratégicos (propuesto) .....</i>	<b>50</b>
<b>3.5.6.</b>	<i>Indicadores de gestión (propuesto) .....</i>	<b>51</b>
<b>3.5.7.</b>	<i>La muestra de los indicadores (propuestos) .....</i>	<b>52</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b> Simbología del Cálculo de la Muestra.....	29
<b>Tabla 2-2:</b> Ciudadanos que conocen sobre los Servicios que presta el GADPR Santiago de Calpi.....	31
<b>Tabla 3-2:</b> Opinión de la ciudadanía sobre la calidad de servicio.....	32
<b>Tabla 4-2:</b> Opinión sobre la atención al usuario .....	33
<b>Tabla 5-2:</b> Información sobre tiempos de demora de trámites.....	34
<b>Tabla 6-2:</b> Información sobre estado de los trámites .....	35
<b>Tabla 7-2:</b> Percepción sobre la capacitación del personal .....	36
<b>Tabla 8-2:</b> Información de Requisitos para la realización de trámites. ....	37
<b>Tabla 9-2:</b> Responsables de los trámites .....	38
<b>Tabla 1-3:</b> Indicadores de Empleo y trabajo de la Parroquia Calpi. ....	41
<b>Tabla 2-3:</b> Población ocupada por actividad.....	41
<b>Tabla 3-3:</b> Manual de funciones del GAD parroquial rural Santiago de Calpi.....	47
<b>Tabla 4-3:</b> Objetivos Estratégicos .....	50
<b>Tabla 5-3:</b> Indicadores– Perspectivas del Cliente .....	54
<b>Tabla 6-3:</b> Indicadores Financieros (propuestos).....	55
<b>Tabla 7-3:</b> Indicadores de Procesos Internos .....	56
<b>Tabla 8-3:</b> Indicadores de Crecimiento y Aprendizaje .....	57

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1.</b> Principios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados .....	6
<b>Gráfico 2-1.</b> Principios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados .....	8
<b>Gráfico 3-1.</b> Mecanismos de la Democracia .....	9
<b>Gráfico 4-1.</b> La Administración .....	12
<b>Gráfico 5-1.</b> Administración Pública .....	14
<b>Gráfico 6-1.</b> Pasos de planificación institucional .....	16
<b>Gráfico 1-2:</b> Ciudadanos que conocen sobre los Servicios que presta el GADPR Santiago de Calpi .....	31
<b>Gráfico 2-2.</b> Opinión de la ciudadanía sobre la calidad de servicio .....	32
<b>Gráfico 3-2.</b> Opinión sobre la atención al usuario.....	33
<b>Gráfico 4-2.</b> Información sobre tiempos de demora de trámites .....	34
<b>Gráfico 5-2.</b> Información sobre estado de los trámites .....	35
<b>Gráfico 6-2.</b> Percepción sobre la capacitación del personal.....	36
<b>Gráfico 7-2.</b> Información de requisitos para la realización de trámites. ....	37
<b>Gráfico 8-2.</b> Responsables de los trámites. ....	38
<b>Gráfico 1-3.</b> Administrativos del Gad Parroquial Rural de Santiago de Calpi.....	44
<b>Gráfico 2-3.</b> Valores institucionalidades .....	47
<b>Gráfico 3-3.</b> Organigrama estructural del GADPR Santiago de Calpi.....	49

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA A LOS POBLADORES DE LA PARROQUIA

**ANEXO B:** ENCUESTA

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo realizar un Modelo de Gestión para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, con la finalidad de optimizar los procesos administrativos – financieros y así cumplir los objetivos y metas institucionales. Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron la observación para verificar si cada una de las actividades asignada a los empleados, se lo realizó con documentos de soporte, con la finalidad de verificar la situación actual del GAD, se aplicó una encuesta a los funcionarios, para describir la problemática existente, un marco teórico con los diferentes estudios y análisis de modelos de gestión. El Modelo de Gestión sigue los lineamientos del plan del Buen Vivir, la Constitución y el COOTAD como principales leyes rectoras de la parroquia. Los resultados evidencian que la institución no cuenta con instrumentos administrativos como un Organigrama Estructural y Funcional, de funciones, tampoco existen indicadores de medición para evaluar el desempeño de los servidores tanto en el área administrativa, financiera y técnica. Se concluye que al realizar el diagnóstico situacional se evidenció que no cuenta con objetivos estratégicos competentes a las funciones y atribuciones enmarcados en el Código Orgánico de organización territorial Autonomía y Descentralización. Se recomienda crear un Plan de Capacitación, para el personal de la Junta Parroquial y de los habitantes de la parroquia, y poner en marcha los diferentes proyectos que mantiene el GAD en beneficio de la parroquia, e implementar las perspectivas propuestas para medirlos y darles seguimiento.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MODELO DE GESTIÓN>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <INDICADORES DE GESTIÓN>, < CÓDIGO ORGÁNICO>, <CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



## ABSTRACT

The present degree work aimed to create a Model of Management to the Autonomous Decentralized Parochial Rural Government of Santiago de Calpi, to optimize the administrative - financial processes and this way to fulfill the objectives and institutional goals. The research techniques used were observation to verify if each of the activities performed by the employees is carried out using support documents to verify the current situation of the GAD, survey were applied to the employees to describe the problems that will be investigated and then the different studies and analysis of the management model are detailed. For this reason, a Management Model was implemented to support the guidelines of the Good Living plan, together with what is established in the Constitution and COOTAD as the main governing laws of the parish. All that has been detailed is for improving the Administrative Management of the parish. The findings were: there are no administrative instruments such as Organizational Charts (Structural and Functional), function manual and indicators to measure administrative, technical and financial performance that would contribute to the development of the same, besides, there are no indicators, statistics and the measurement of the impact of the activities carried out in the parish in the administrative, financial and technical areas as well as the management of the Decentralized Rural Parish Autonomous Government. It is concluded that when elaborating a model of management, it was determined that it does not have strategic objectives that are framed to the competitions, functions and attributions in the Organic Code of territorial organization Autonomy and Decentralization. It is recommended that training plans be implemented in which activities are established to improve both the personnel that make up the Parish Council and the inhabitants of the parish, and to implement the different projects maintained by GAD for the benefit of the parish, and to implement the perspectives proposed to measure and follow up on their execution.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT MODEL>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <MANAGEMENT INDICATORS>, <ORGANIC CODE>, <TERRITORIAL ORGANIZATION CODE>, <AUTONOMY AND DECENTRALIZATION>, <RIOBAMBA (MUNICIPALITY)>.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consta de tres capítulos, que constan de: aspectos generales, metodología, marco teórico y conceptual, marco metodológico, propuesta de Modelo de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Santiago de Calpi y las conclusiones y recomendaciones.

El estudio está estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo I. MARCO TEÓRICO:** En este capítulo se da a conocer los fundamentos teóricos del Modelo de Gestión; la descentralización en el Ecuador, Sistema Nacional de Competencias, antecedentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Santiago de Calpi, Proceso Administrativo, Gestión Administrativa, Gestión, Modelo, Procesos.

**Capítulo II MARCO METODOLÓGICO:** En este capítulo se menciona la metodología aplicada en la investigación, la población y muestra, la tabulación, análisis e interpretación de resultados.

**Capítulo III. PROPUESTA:** En este capítulo se expone el análisis de la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, el diseño del Modelo de Gestión propuesto, la propuesta de la estructura organizacional por procesos, orgánico funcional, el organigrama estructural, manual de funciones, los objetivos institucionales, la implementación de los Objetivos Estratégicos y los Indicadores de Gestión.

Finalmente se dan a conocer las conclusiones y las recomendaciones para mejorar la Gestión Administrativa del GADPR.

## **Planteamiento del problema**

En la actualidad un modelo de gestión en el sector público es una herramienta que se basa en desarrollar políticas y acciones, a fin de alcanzar los objetivos planteados en sus planes estratégicos y su visión de futuro, y optimizar los recursos financieros.

La Secretaria Técnica de Planificación del Ecuador ha dispuesto a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, realizar la actualización de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial,

En la actualidad el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, no cuenta con un modelo de gestión administrativo, en tal sentido no se evidencia una evaluación del impacto social y económico de los proyectos ejecutados en las 743 personas entre adultos mayores, personas con capacidades especiales, embarazadas y niños que fueron beneficiarios de los proyectos, es decir no existen indicadores de gestión para la toma de decisiones de las autoridades parroquiales.

## **Formulación del problema**

¿La ejecución del modelo de gestión permitirá la optimización de los procesos administrativos – financieros y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales de GADPR DE Santiago de Calpi?

## **Delimitación del problema**

La presente investigación se ejecutará en el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial Rural Santiago de Calpi, ubicado en la parroquia Calpi del Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

## **Justificación**

La presente investigación busca intervenir en los procesos de la institución, de tal forma que el modelo de gestión se constituya en un instrumento para la toma de decisiones de las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santiago de Calpi. Adicionalmente se plantea determinar los flujos de procesos, los tiempos y movimientos de cada trámite, los responsables de las actividades, a fin cumplir con los indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ecología.



Esta investigación se sustenta en el código orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD en su Art. 64. Funciones. - Son funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial, parroquial para garantizar el buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas; y el Art. 65.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural.

Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen: en los literales.

- a) Planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente;

La presente investigación es de importancia ya que a través de este estudio el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial Rural de Santiago de Calpi, contará con una herramienta de gestión para la toma de decisiones y el levantamiento de indicadores administrativos y económicos de los proyectos ejecutados.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar el modelo de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Santiago de Calpi, para el cumplimiento de los objetivos instituciones y la mejora en la toma de decisiones.

**Objetivos específicos.**

- Fundamentar el marco teórico de la presente investigación a desarrollarse en el GADPR Santiago de Calpi, para la construcción del modelo de gestión.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa del GADPR Santiago de Calpi, mediante el desarrollo de la investigación, para la elaboración de la línea base.
- Elaborar un modelo de gestión administrativa que mejore los procesos GADPR Santiago de Calpi, para mejorar la toma de decisiones.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1 Antecedentes

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Santiago de Calpi, es una institución pública del Estado, se rige por lo que manda la Constitución de la Republica y como base legal principal, lo establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización–COOTAD desde el año 2010, también tiene la ayuda de instituciones como el CONAJUPARE - Consejo Nacional de Juntas Parroquiales Rurales del Ecuador, quienes aportarán con el cumplimiento de sus competencias como nivel de gobierno la cual se encuentra legítimamente amparados y reconocidos por la Constitución en los Artículos 96 y 97.

Para la realización del presente trabajo de investigación se utilizaron varios conceptos, ideas y argumentos de autores reconocidos en el campo de la estructuración de Modelos de Gestión Administrativos y también los conceptos de la base legal del GADPR.

Este trabajo de investigación se lo realiza básicamente para elaborar una propuesta de; Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Rural de Santiago de Calpi mediante el cual se busca ayudar a mejorar la organización interna del sector.

Un Modelo de Gestión es una herramienta para optimizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

##### *1.1.1. Gobiernos autónomos descentralizados*

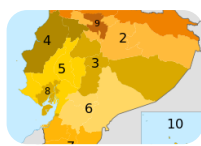
En la nueva Constitución del 2008, se divide al Ecuador y su administración territorial en distintos Niveles de Gobiernos, creando así la descentralización que “significa transferir responsabilidades y recursos desde el gobierno central hacia los gobiernos provinciales, municipales y parroquiales (Gobiernos Autónomos Descentralizados, GAD)” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo), logrando que el Ecuador por medio de los GAD brinden un mejor servicio y acercamiento a los ciudadanos para que los mismo se sientan que viven en un país donde el Buen Vivir es para todos. (COOTAD., 2015)

El Gobierno Central otorga competencias exclusivas, concebidos a los niveles de gobiernos con el objetivo de lograr una efectiva, eficiente y eficaz administración del Estado. Con estos

cambios buscan fortalecer la operatividad del Estado y de las instituciones que lo componen para lograr el mejor desenvolvimiento de los GAD buscando el bienestar de la población ecuatoriana. (Izquierdo, 2015)

La Constitución Nacional de la República del Ecuador, 2008 en su Artículo 238 mencionan que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados se regirán por los principios:



Participación  
ciudadana



Integración



Equidad  
interterritorial



Subsidiariedad



Solidaridad

### **Gráfico 1-1.** Principios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

**Fuente:** Secretaría Técnica de Planificación

**Elaborado por:** Jessica Yadira Torres López (2019)

#### ***1.1.2. La descentralización en el Ecuador***

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Santiago de Calpi es una institución pública del Estado Ecuatoriano, se rigen por lo que determina la Constitución de la República y como base legal principal lo establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización–COOTAD, desde el año 2010, también tiene la participación de instituciones como el CONAJUPARE - Consejo Nacional de Juntas Parroquiales Rurales del Ecuador, quienes aportarán con el cumplimiento de sus competencias como nivel de gobierno, Los cuales se encuentran legítimamente amparados y reconocidos por la Constitución en los Artículos 96 y 97.

Para la realización del presente trabajo de investigación se utilizaron varios conceptos, ideas y argumentos de autores reconocidos en el campo de la estructuración de Modelos de Gestión Administrativos y también los conceptos de la base legal del GADPR.

Este trabajo de investigación se lo realiza básicamente para elaborar una propuesta de un diseño de Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Rural de Santiago de Calpi, con lo cual se busca ayudar a dar una mejor organización dentro de dicha institución.

Un Modelo de Gestión es una herramienta para optimizar los recursos humanos, financieros, tecnológicos es una nueva forma de administrar la organización y en este caso una institución del sector público ecuatoriano.

#### *1.1.2.1. ¿Cómo nos beneficia esta nueva ley?*

La propuesta de ley de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización surge de la demanda de los gobiernos locales por conseguir la justicia territorial, la autodeterminación de los territorios y la imperiosa necesidad del cambio para lograr mayor equidad.

#### *1.1.2.2. Con que fin se crearon los gobiernos autónomos descentralizados*

La nueva Constitución divide al Ecuador y su administración territorial en varios Niveles de Gobierno, creando así la descentralización que “significa transferir responsabilidades y recursos desde el gobierno central hacia los gobiernos provinciales, municipales y parroquiales. Los GADs brindan un mejor servicio en un país donde el Buen Vivir es política de Estado.

Con el objetivo de lograr una efectiva, eficiente y eficaz administración del Estado, el Gobierno Central otorga competencias exclusivas a los distintos niveles de gobiernos. Los cambios buscan dinamizar la operatividad del Gobierno Central y de las instituciones públicas que contribuyen al mejor desenvolvimiento de los GAD.

## **1.2 Fundamentación teórica**

### *1.2.1. Autonomía*

La autonomía se conoce como la capacidad que adoptan las entidades públicas para tomar decisiones en cuanto a los ámbitos administrativos, políticos y financieros, las leyes y sus propios reglamentos sin tener dependencia de ningún nivel de gobierno.

En el artículo 5 del COOTAD hace referencia de la autonomía en el Ecuador para los gobiernos autónomos descentralizados, menciona tres tipos de autonomías que son los siguientes:

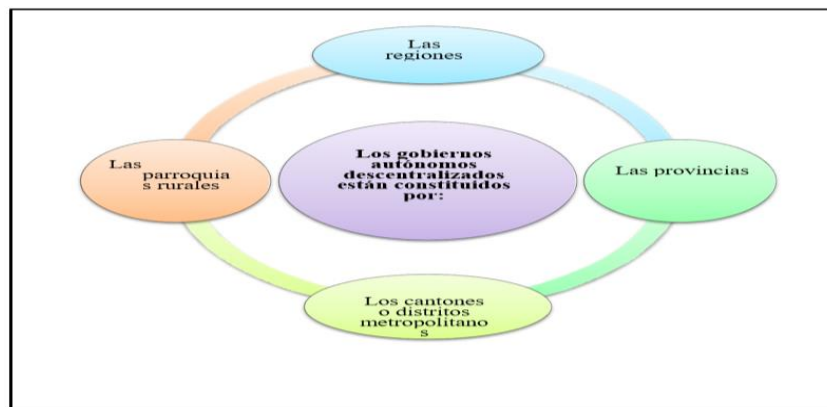
- Política
- Administrativa
- Financiera

**La autonomía política** (Ministerio de Finanzas, 2012), es la capacidad que tienen los gobiernos autónomos descentralizados para desarrollar facultades normativas y ejecutivas en referencia a las competencias de su responsabilidad y nivel de gobierno, la capacidad de emitir políticas públicas territoriales, el ejercicio de la participación ciudadana y la elección de sus autoridades.

**La autonomía administrativa**, es la facultad que tiene una institución pública para el pleno ejercicio de su organización, gestión del talento humano y recursos materiales según lo previsto en la Constitución, que ayude a realizar el cumplimiento de sus competencias atribuidas. (COOTAD, 2015)

**La autonomía financiera** se entiende por todos los derechos en valores que perciben los distintos niveles de gobiernos, es un porcentaje del Presupuesto General del Estado, asignado para desarrollar su gestión administrativa y cubrir los requerimientos y necesidades de la población. (Ministerio de Ecomía, 2015)

De acuerdo al COOTAD, 2010 en su Artículo 28 se especifica que cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado, que pegado a sus competencias garantizará el desarrollo y el buen vivir de sus habitantes.



**Gráfico 2-1.** Principios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Fuente: Secretaría Técnica de Planificación

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

Según el artículo 29 al COOTAD, 2010 existen tres funciones para los niveles de gobiernos, las cuales deben ser desempeñadas de acuerdo al ejercicio de cada una.

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;
- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.

#### 1.2.1.1. Participación ciudadana

La participación ciudadana es una nueva forma de dar voz y voto a la toma de decisiones en los diferentes niveles de gobiernos, esta acción de implementar la participación ciudadana tiene como finalidad vincular a la ciudadanía con las autoridades y de esta forma da mayor atención a las necesidades y requerimientos que tienen los ciudadanos.

Con este nuevo modelo de participación ciudadana propuesto desde el Gobierno Central hacia sus niveles de gobiernos, quiere integrar a que la opinión de la ciudadanía como parte fundamental al momento de elaborar la planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas. Con la ley de participación ciudadana la ciudadanía deja de ser un simple receptor de políticas públicas y pasa a tomar parte fundamental en la toma de decisiones con el Estado.

De acuerdo al COOTAD en su artículo 302, “La participación ciudadana se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad”. (Asamblea Nacional Constituyente, 2010)

Por tal motivo, todos los ciudadanos podrán participar de varias formas, y es necesario contar con un sistema de participación ciudadana para ser más organizados y sobre todo garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos según la Constitución y las demás leyes vigentes.

De acuerdo a lo que indica el artículo 4 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, “La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria”(Asamblea Nacional Constituyente, 2010), cual se ilustra con la siguiente figura:



**Gráfico 3-3.** Mecanismos de la Democracia

Fuente: Secretaría Técnica de Planificación

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

### 1.2.2. Sistema nacional de competencias

Cuando se aprobó el COOTAD en octubre del 2010, las autoridades de cada nivel de gobierno eligieron a sus representantes al Consejo Nacional de Competencias que se instaló en los primeros meses del 2011. Se partió de cero respecto a la situación organizacional, financiera, institucional y jurídica, razón por la cual se apoyaron en las capacidades instaladas de la SEMPLADES.

El Plan Emergente, el proceso de la transferencia de la competencia de riego, ha presentado dos problemas complejos. El primero relativo a la limitada o ninguna experiencia de los GAD provinciales para asumir la competencia y en segundo lugar los restringidos recursos que se transferirán para el ejercicio de la competencia, los mismos que están muy lejos de la inversión necesaria para lograr que todos los sectores agropecuarios puedan contar a medio plazo con servicio a nivel predial.

#### Sistema Nacional de Competencias aplicado a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales

El sistema nacional de competencias es un organismo técnico y su función es hacer cumplir las competencias que fueron designadas para cada uno de los niveles de gobiernos o gobiernos autónomos descentralizados. Su rol de control se fundamenta en la Constitución y en el COOTAD.

En la Constitución en su Art. 269 menciona que el sistema nacional de competencias, Contará con un organismo técnico conformado por un representante de cada nivel de gobierno, que tendrá las siguientes funciones:

1. Regular el procedimiento y el plazo máximo de transferencia de las competencias exclusivas, que de forma obligatoria y progresiva deberán asumir los gobiernos autónomos descentralizados. Los gobiernos que acrediten tener capacidad operativa podrán asumir inmediatamente estas competencias.
2. Regular el procedimiento de transferencia de las competencias adicionales que señale la ley a favor del gobierno autónomo descentralizado.
3. Regular la gestión de las competencias concurrentes entre los diferentes niveles de gobierno, de acuerdo al principio de subsidiariedad y sin incurrir en la superposición de competencias.
4. Asignar las competencias residuales a favor de los gobiernos autónomos descentralizados, excepto aquellas que por su naturaleza no sean susceptibles de transferencia.
5. Resolver en sede administrativa los conflictos de competencia que surjan entre los distintos niveles de gobierno, de acuerdo con los principios de subsidiariedad y competencia, sin perjuicio de la acción ante la Corte Constitucional. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

La Constitución del Ecuador en su Art. 239 menciona, “El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de



competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo”.

Y en el Art. 241 menciona la planificación para los GAD: “La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados”.

### ***1.2.3. La administración***

Según la Constitución de la República del Ecuador 2008, en su Art.227, hace referencia a la Administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Las Entidades y Organismos del Sector Público deben regirse a lo que establece el artículo 227 de la Constitución, sobre la Administración Pública que tienen como misión buscar el Buen Vivir de la ciudadanía en diferentes componentes sociales: vivienda, seguridad, salud, educación, etc. procurando que los cumplimientos de estos servicios sean rápidos, oportunos y transparentes.

En la actualidad existen avances significativos en cuanto a la adaptación de la normativa legal, capacitación del recurso humano, el mejoramiento, la optimización y automatización de los procesos con la ayuda de la tecnología informática, aún falta mucho trabajo por efectuar para que los procesos de las entidades públicas mejoren y contribuyan a servir con calidad y eficacia a la ciudadanía a nivel nacional.

Para Ramírez (2010), la Administración es considerada como una actividad humana con la que las personas procuran obtener resultados. Esta actividad se desarrolla al ejecutar los procesos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. La Administración entonces se debe entender como el conjunto de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia o un parte que el hombre aplica en el proceso administrativo.

Según (Jaramillo 2015), “La Administración es la expresión del pensamiento humano en su forma comercial inteligente, es la forma de direccionar recursos, personas, materiales, ideas, normas para lograr objetivos o metas. Administrar es un modelo de cualificación de los componentes de una organización, departamento, sección, en forma detallada para optimizarlos recursos y lograr las metas definidas (un día, mes, semestre, año) en términos cuantitativos. Del manejo apropiado de la planificación se logrará la coordinación de todo lo existente y de lo porvenir”.



**Gráfico 4-1. La Administración**

Fuente: Secretaría Técnica de Planificación

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

#### 1.2.4. ¿Qué es la administración?

Según Michael A.Hitt, la Administración es un proceso de estructura y la cual utiliza un conjunto de recursos orientados hacia ello, para llevar a cabo actividades en un entorno organizacional. Adicional esta definición se complementa con 4 fundamentos:

1. Administración es un proceso: el cual consiste en una serie de actividades y operaciones que direcciona a planear, decidir y evaluar.
2. Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: se considera que es un proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos en los que encontramos: humanos que es el principal, financiero, materiales o suministros, la tecnología.
3. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar actividades: pues en este fundamento aclara que las actividades no se realizan al azar, sino que al contrario todas estas actividades tienen un propósito y una dirección bien definidos. Para lo cual existirá un individuo encargado de realizar cada tarea, que comprende esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados logren los niveles deseados por las organizaciones.
4. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas como funciones estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes. (Hitt, Black,&Porter, 2006, pág. 8)

#### *1.2.4.1. Definición de la administración según varios autores:*

- **George R. Terry:** La administración es un proceso muy particular, consiste en las actividades de la planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, el uso de seres humanos y otros recursos.
- **Issac Guzmán Valdivia:** Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados.
- **American Management Association:** La administración es la actividad por la cual se obtiene determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.
- **Zacarías Torres Hernández:** Administración es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicarlos demás recursos disponibles para alcanzarlos objetivos trazados.
- **Lourdes Münch Galindo:** La Administración es un proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad. (Luna, 2014, pág. 32).

#### *1.2.4.2. La administración pública en el Ecuador*

Según la Constitución de la República del Ecuador 2008, en su Art.227, hace referencia a la Administración pública; constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Las Entidades y Organismos del Sector Público deben regirse a lo que establece el artículo 227 de la Constitución, sobre la Administración Pública que tienen como misión buscar el Buen Vivir de la ciudadanía en diferentes componentes sociales: vivienda, seguridad, salud, educación, etc. procurando que los cumplimientos de estos servicios sean rápidos, oportunos y transparentes.

En la actualidad existen avances significativos en cuanto a la adaptación de la normativa legal, capacitación del recurso humano, el mejoramiento, la optimización y automatización de los procesos con la ayuda de la tecnología informática, aún falta mucho trabajo por efectuar para que los procesos de las entidades públicas mejoren y contribuyan a servir con calidad y eficacia a la ciudadanía a nivel nacional.

La Administración Pública, es una actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado, la cual tienen por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos. La Administración Pública busca prestar servicios eficientes y eficaces para lograr satisfacer las necesidades logrando así el desarrollo

económico, social y cultural del País, para lograr obtener estos resultados favorables para todos, la administración tiene que crear y especificar los objetivos, trazar políticas, elegir procedimientos, decidir correctamente, ejecutar las resoluciones y controlar las acciones de los servidores. (Jaramillo Ordóñez, 2008)



**Gráfico 5-3.** Administración Pública

Fuente: Secretaría Técnica de Planificación

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

### 1.2.5. *Proceso administrativo*

El proceso administrativo considera a la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituye en el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales: planificación o planeación, organización, ejecución y control.

- **La planificación o planeación:** sirve para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- **La organización:** sirve para distribuir el trabajo entre los miembros de un grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- **La ejecución:** es realizada por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- **El control:** esta última función se encarga de controlar que las actividades se realicen conforme los planes establecidos. (Aguilar, 2009, pág. 4).

### 1.2.6. *Planificación*

La SEMPLADES considera que la planificación es el proceso guía con el cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para

brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos de los ciudadanos, a través del cumplimiento de las políticas propuestas y de sus correspondientes metas. (Ministerio de Finanzas., 2013)

Con la ayuda de la planificación se podrá establecer el direccionamiento y la forma de cómo se va a dirigir en este caso el gobierno autónomo descentralizado de la parroquia rural, buscando la mejora de su administración para lograr el cumplimiento institucional y los requerimientos de todos de los ciudadanos de esta parroquia.

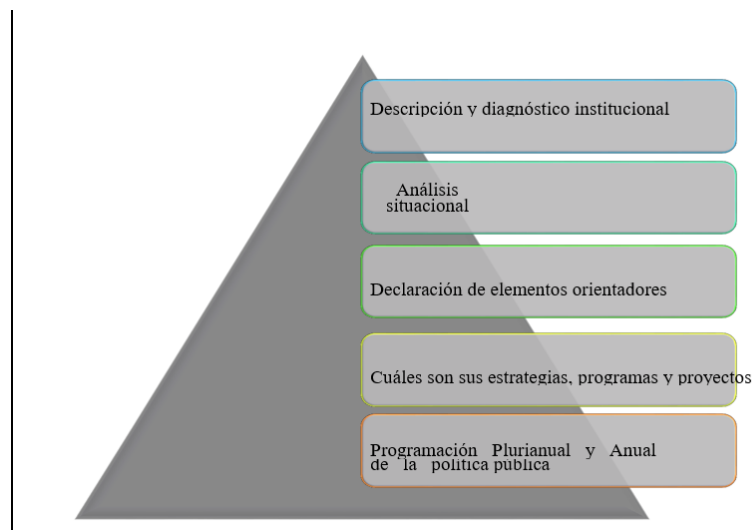
#### *1.2.6.1. Proceso de planificación institucional*

De acuerdo a la SEMPLADES los procesos de la Planificación institucional permitirán a cada entidad:

- Lograr coherencia y racionalidad de las acciones, a través del enlace entre las políticas nacional y sectorial y los medios propuestos para alcanzarlos.
- Introducir nuevas y mejores formas del que hacer público, a través del reconocimiento de las competencias y responsabilidades de cada entidad.
- Ubicar un mecanismo al más alto nivel para la sostenibilidad de los enfoques transversales.
- Mejorar su desempeño a través del establecimiento de un sistema de seguimiento permanente.
- Crear un sentido de pertenencia a la institución.
- Mejorar las relaciones entre las y los servidores de la institución, a través del diálogo y la construcción de una visión compartida.
- Comprometer a las y los directivos a impulsar el logro de los objetivos planteados y evitar que el proceso de planificación quede en buenas intenciones.
- Optimizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- Trabajar con una visión integral del desarrollo orientada hacia el buen vivir y la igualdad entre actores/as diversos/as.
- Planificar para modificar modelos anacrónicos, que mantienen injusticias, pobreza, desarraigo, y desempoderamiento de segmentos significativos de la población. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011, pág. 13)

#### *1.2.6.2. Pasos para la formulación de la planificación institucional*

La SEMPLADES ha definido los siguientes pasos para el desarrollo del proceso de planificación institucional.



**Gráfico 6-3.** Pasos de planificación institucional

Fuente: Secretaría Técnica de Planificación

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

- **Descripción y diagnóstico institucional:** Comprende el análisis de las competencias y atribuciones otorgadas a la institución así como también conocer la realidad en la cual opera.
- **Análisis situacional:** Consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo e interno y principalmente del sector al cual pertenece.
- **Declaración de elementos orientadores:** La misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos institucionales constituyen elementos orientadores para el accionar de la entidad. Los objetivos estratégicos institucionales son los puntos futuros a donde la organización pretende llegar y cuyo logro contribuye al cumplimiento de las políticas sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional para el Buen Vivir.
- **Cuáles son sus estrategias, programas y proyectos:** Las estrategias constituyen los medios que permiten plantear los cursos de acción factibles y necesarios para el logro de objetivos y metas institucionales y, por ende, para el cumplimiento de la política pública.
- **Programación Plurianual y Anual de la política pública:** La vinculación de los objetivos estratégicos institucionales de cada una de las instituciones a las políticas públicas definidas por las entidades rectoras de cada sector, y su proyección en el tiempo de acuerdo al plan formulado, constituye la Programación Plurianual y Anual de la política pública. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011, pág. 16)

### 1.2.7. Organización

La organización es una función que persigue obtener un fin, que fue previamente definido a través de la planeación. Busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal

forma que el conjunto de las mismas actué como una sola, para lograr propósitos comunes (Álvarez Gelves, 2011, pág. 73)

Esta fase del proceso administrativo ayudara a desarrollar la parte de la Organización ya que es la estructura técnica o el proceso de establecer y distribuir el trabajo y definir relación es que deben existir entre las funciones otorgadas a cada uno de los miembros y actividades que están realizando, con el fin de lograr si máxima eficiencia dentro de los objetivos y metas definidos por las autoridades del gobierno autónomos parroquial.

Según (Sandoval,2010), define a la estructura organizacional como una estructura técnica que especifica las relaciones jerárquicas, funciones y obligaciones individuales necesarias en una organización para suma mayor eficiencia y eficacia; y, a la Organización como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposiciones, correlaciones y agrupaciones de las actividades, con el propósito de poder realizar y simplificar las funciones del grupo de personas que desarrollan las actividades laborales dentro de la institución.

Según Sánchez M. (2014). Propósito de la organización:

1. Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la institución, lo más eficientemente y con un mínimo de esfuerzo.
2. Eliminarla duplicidad del trabajo.
3. Establecer canales de comunicación.
4. Representar la estructura oficial de la institución. (Sánchez Delgado, 2014, pág. 94)

#### **1.2.8. Dirección**

En esta fase le busca impulsar, coordinar las acciones de cada miembro y grupos de la empresa, institución u organización, con el fin de que en conjunto realicen eficazmente los planes.

Dirigir implica mandar, influir y motivara los empleados para que realicen tareas esenciales.

Las autoridades que dirigen buscan convencer a los demás para que se les unan para lograrlos pasos de la planificación y la organización, provocando un ambiente adecuado que ayude al desempeño y logro personal e institucional. (Sánchez Delgado, 2014, pág. 97)

Para Sandoval V. (2010). La direcciones:

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación. (Sandoval, 2010, págs. 22,23)

#### *1.2.8.1. Elementos de la Dirección*

De acuerdo a Sánchez M. (2014). Los elementos de la dirección son los siguientes:

- **Motivación:** es parte de la psicología humana que influye el grado de compromiso de las personas en realizar las actividades encomendadas, para las autoridades y los administradores de una institución es un tema de importancia donde se debe determinar las formas de motivar a sus trabajadores, mediante un incentivo salarial por cumplimiento de objetivos, un reconocimiento a nivel institucional, etc., para identificar la forma de motivar al personal se deberá analizar las posibles necesidades sociales del grupo de personas que conforman la institución.
- **Liderazgo:** es el proceso donde la autoridad de la institución deberá dirigir o encaminara que los trabajadores cumplan con las actividades designadas y de influir en ellas.
- **Comunicación:** es el proceso fundamental y vital para una entidad, en la comunicación han existido errores que han ocasionado daños severos a las instituciones, por tanto se debe procurar que dentro de la misma exista una comunicación efectiva que busque mejorar la equidad entre todos.
- **Equipo y trabajo en equipo:** estos están conformados por dos o más personas que interactúan y trabajan para lograr un propósito y alcanzar un objetivo en común. (Sánchez Delgado, 2014, págs. 98, 99)

#### *1.2.9. Control*

El control básicamente consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales de los objetivos planteados con la finalidad de conocer que se ha obtenido, lo



que se esperaba, y también los resultados servirán para corregir, mejorar y formular nuevos planes que incrementen el desarrollo de las organizaciones.

### **1.3 La Gestión administrativa**

Gestión Administrativa: de acuerdo al artículo 69 del COOTAD, los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales tienen como gestión administrativa, elegir un presidente quien será la primera autoridad cumpliendo con los requisitos y regulaciones previstas por la ley electoral.

#### ***1.3.1 Importancia de la Gestión administrativa***

La importancia de la gestión administrativa, implica en hacer las cosas bien y organizadas, procurando realizar reducción de elementos administrativos, materiales y financieros, lo que significa que la institución reflejará beneficios a corto y largo plazo como dinero o aumento de recursos públicos, que podrán ser utilizados en futuras actividades en beneficio de todos.

#### ***1.3.2 Objetivos de la Gestión administrativa***

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

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

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

(Administrador, 2008, pág. 1)

### ***1.3.3 Modelo de Gestión Administrativa***

Para identificar como elaborar el modelo de gestión administrativo para el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Guayllabamba no referiremos al artículo 128 inciso 3° del COOTAD donde menciona que los sistema integral y modelos de gestión. que “todas las competencias se gestionarán como un sistema integral que articula los distintos niveles de gobierno y por lo tanto serán responsabilidad del Estado en su conjunto”. Y de acuerdo al ejercicio de las competencias se observará si la gestión es solidaria y subsidiaria entre los diferentes niveles de gobierno, con participación ciudadana y una adecuada coordinación interinstitucional. Los modelos de gestión de los diferentes sectores se organizarán, funcionarán y someterán a los principios y normas definidos en el sistema nacional de competencias. (Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, Febrero, 2012)

Modelos de Gestión, (Arizabaleta Vidal, 2004) sostiene que el modelo de gestión es el empirismo de nuestra practica gerencial enriquecido con la formación, es el proceso más potente para abrir nuevos caminos, que garantizaran buena parte del mejoramiento de la productividad y los servicios

#### **Modelos de Gestión:**

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización. (Cubino López, 2004)

### ***1.3.4 Importancia del modelo de gestión administrativa***

Los modelos de gestión administrativa son considerados como una herramienta que permitirá optimizar la ejecución de los procesos, con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia en la gestión de los servicios de las organizaciones. Establecer un modelo de gestión a los procedimientos administrativos permite la reducción de tiempo en el trabajo que realizan los empleados en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que están recibiendo los usuarios. (Argudo, 2018)

En los últimos años muchas instituciones incluyendo a las del sector público han incorporado nuevos sistemas de gestión o modelos de gestión, se busca que las organizaciones optimicen recursos. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas administrativos que permiten la integración de los distintos procesos y procedimientos así como, el control automático de los distintos elementos que conforman los modelos de gestión, así también de esta forma se llevará un control más preciso de la ejecución de actividades de los funcionarios.

Un Modelo de Gestión Administrativa requiere de etapas en las cuales se realizarán análisis y la identificación de los procesos de la institución, para realizarlos es necesaria la colaboración de todos los involucrados ya que se realiza un diagnóstico organizacional realizando análisis interno y externo, utilizando herramientas como el FODA y Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).

### ***1.3.5 Características y aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa***

Los modelos de gestión se caracterizan por:

Ayuda a disminuir el uso de varias herramientas.

- Se puede aplicar a más de un tipo de entidad organizacional.
- Evaluar y mejorar al talento humano en su desempeño y motivación profesional.

Para conocer más sobre esta fase de análisis y aplicación, se definen las siguientes tareas a realizar para la elaboración del Modelo de Gestión Administrativa:

- Homogenización funcional: atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.
- Identificación de necesidades de información: estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa.
- Definición de Modelo: constituye el conjunto de servicios que se prestan en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, así como la interrelación entre los mismos.
- Definición de Ajustes Funcionales: modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles

- Definición de Herramientas de Gestión: permiten dar cobertura a las necesidades de información requeridas para la prestación de los servicios, incorporados al modelo. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas. (Argudo, 2018)

### ***1.3.6 Proceso de la Gestión Administrativa***

Se establece cuáles son los pasos a seguir para crear la gestión administrativa el marco normativo, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias e indicadores que ayuden a medir el desempeño de la institución, desarrollando un análisis al entorno interno y externo.

**Misión:** Es la razón de ser de la institución, parte del rol y las competencias de la misma. El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora de definir la Misión, ya que permiten el compromiso y la motivación necesaria para movilizar a las y los integrantes de la organización.

La Misión abarca al ámbito de acción de la institución y a todos los niveles de la misma. Ésta responde a la naturaleza de sus actividades y a la población a la que sirve; y se caracteriza por:

- a. Incorporar valores de la institución;
- b. Identificar el ámbito de acción de la entidad;
- c. Transmitir lo que define a la institución, lo que le diferencia de otras entidades que trabajan en las mismas temáticas;
- d. Ser clara y positiva; y,
- e. Atraer la comprensión y el apoyo de entidades externas. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011, pág. 38)

**Visión:** para la SENPLADES es la imagen proyectada del futuro deseado por la organización, es una declaración general que describe el estado al que la institución desea llegar dentro de los próximos años. Para la construcción y formulación de la Visión se debe tomar en cuenta los distintos puntos de vista de las y los servidores y determina cómo debe ser la institución para cumplir con el marco constitucional y el Plan Nacional de Desarrollo. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011, pág. 37)

### **1.3.7 Objetivos Estratégicos:**

“Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados”. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2010, pág. 46)

Estrategia: La palabra estrategia se aplica hoy a todo tipo de análisis y con muy distintos significados. Para despejar posibles confusiones diremos que la palabra estrategia tiene dos concepciones: la de estratégico como equivalente de lo que es importante hacer para alcanzar un objetivo futuro trascendente, y la de estratégico como modo de lidiar o cooperar con otro en un juego para vencer o ganar. (Arizabaleta Vidal, 2004, pág. 125)

Los valores son: Descripciones morales, humanos, ética y sociales en el desarrollo de las labores del negocio. (Salazar, 2010, pág. 121)

## **1.4. Marco conceptual**

### **Configuración**

Organización, actuación y función de las estructuras internas en la administración pública. Cambios de configuración debido a impulsos o comunicaciones (leyes, decretos, etc.) procedentes del sistema político-administrativo (Estado) o de otros sistemas. (Vidal J. P., 2016)

### **Concepción del ciudadano**

Derechos que permiten su participación y en las decisiones de la administración y gestión pública y en proceso amplio de políticas públicas. En nuestro enfoque, asume el supuesto fenomenológico husserliano que contempla la situación de hallarse en condiciones de conciencia. (Vidal J. P., 2016)

### **Estructuras**

La forma en que se efectúa la transformación entre las demandas procedentes del entorno y las acciones o respuestas (equilibrio) que ofrece la administración. En concreto, las formas organizativas funcionales entre ministerios, unidades administrativas, sectores, organismos autónomos y la colaboración con otros sectores de la sociedad. (Vidal J. P., 2016)

### **Control y evaluación del desempeño**

La selección y evaluación de las comunicaciones emanadas de la administración pública. En este trabajo, las medidas de la administración pública para ordenar y potenciar los procesos de gobierno y las demandas de la ciudadanía. (Vidal J. P., 2016)

### **Culturas organizacionales paternalistas**

Cultura organizacional que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas. Frecuentemente es asociada con el cuidado del bienestar de los miembros de la organización, la lealtad entre los mismos y con la organización, la receptividad frente a las demandas, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable. (Bonilla, 2015)

### **Culturas organizacionales anómicas**

Suelen expresarse como desinterés, indiferencia y falta de compromiso con la organización, caracterizada por un estado de incertidumbre y confusión. La pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas o de un sistema de premios y castigos, la escasa seguridad laboral, el desconocimiento de reglas, misiones y objetivos, la baja circulación de información son indicadores de anomia. Este tipo cultural puede estar presente en aquellas organizaciones en las cuales el cambio es vivido como algo traumático. (Bonilla, 2015)

### **Culturas organizacionales apáticas**

Se caracterizan por la excesiva prudencia en la administración y gestión, que se expresa a través del apego a las normas y reglas, el estilo conservador, altos niveles de rutinas en la asignación de las tareas y en su realización, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la innovación y la creatividad. Suele asociarse la apatía a las organizaciones de fuerte tradición burocrática. (Bonilla, 2015)

### **Culturas neo organizacionales exigentes**

Se caracterizan por enfatizar en un vínculo laboral demandante e inflexible, basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. La cultura exigente prioriza valores como la eficiencia, la competencia, el afán de superación y el progreso personal. (Bonilla, 2015)

### **Culturas neo organizacionales integrativas**

Suponen una adecuada combinación entre la orientación a los resultados y a la gente tanto dentro como fuera de la organización. Todo ello implica: dirección estratégica, visión, compromiso, trabajo en equipo, buena comunicación, preocupación por el desempeño individual y grupal, participación. (Bonilla, 2015)

### **Cultura administrativa pública**

Se identifica habitualmente con la cultura burocrática. Sin desconocer las limitaciones de semejante generalización, se advierte en la administración pública el esquema de valores derivado de las concepciones burocráticas que predominan en los modelos tradicionales. Las

*buropatologías* de esta cultura serían faltas de apoyo al esfuerzo global y reducida capacidad de innovación. (Bonilla, 2015)

## **Gestión**

Proviene del latín *gesĭo* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. (Definición., Definiciones.De, 2019)

## **Modelo**

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. (Definición., 2019)

## **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. (Vidal J. P., 2016)

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. (Definición., Definiciones.De, 2019)

## **Modelo de gestión público**

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado El modelo de Gestión público tiene como finalidad alcanzar el bienestar social de la población. (Definición., Definiciones.De, 2019)

## **Modelo de gestión privado**

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones privadas se basa en la obtención de ganancias económicas. (Definición., Definiciones.De, 2019)



## **Personal**

Estrategia de la administración en la institucionalización del servidor público (garantías de permanencia, plano de carrera, capacitación, capacidad de toma de decisiones, promociones, reciclaje). (Vidal J. P.)

## **Procesos**

Decisiones internas de la administración pública y los flujos de actividades de planificación, organización y ejecución. (Vidal J. P., 2016)

## **Regulación**

La retroalimentación de la administración pública. Disposiciones preestablecidas que en este caso son las prácticas de la regulación jurídica de la función pública. (Vidal J. P., 2016)

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Metodología aplicada

##### 2.1.1. Tipo de investigación

La investigación se efectúa en el Gobierno Autónomo descentralizado parroquial de Santiago de Calpi es decir, que el estudio incluye a funcionarios del GAD en esa localidad.

El estudio tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo ya que se utiliza información numérica y verbal. Es cuantitativa mediante la información recabada a través de la encuesta, datos que una vez recolectados, son tabulados e interpretados. Es cualitativa, ya que se brinda las cualidades, características y peculiaridades del fenómeno estudiado.

El presente estudio es descriptivo y correlacional; ya que con la información obtenida se describen los diferentes factores que limitan el desarrollo del territorio objeto de estudio y la aplicación del Modelo de gestión. Por otro lado, se establece una relación con las diferentes variables que actúan en la investigación y se demuestra la importancia de la aplicación de un modelo de gestión en el GAD Parroquial de Santiago de Calpi.

#### 2.2. Métodos, técnicas de investigación

Los métodos que se utilizara en la presente investigación son.

Descriptivo. - Se utiliza en todo el estudio, parte de describir la problemática que será objeto de investigación y luego se detallan los diferentes estudios y análisis del modelo de gestión.

Dentro de los métodos teóricos de investigación que se emplean está el inductivo-deductivo, el histórico-lógico, analítico- sintético, seguidamente se explicarán cada uno de ellos, desde el contexto del estudio.

Inductivo. - Se utiliza hasta llegar a las conclusiones generales, una vez efectuado el modelo de gestión y comprobada la hipótesis planteada.

Deductivo. - El estudio parte de lo general a lo particular deduciendo cada una de las causas que dieron origen al problema, objeto de nuestro estudio y modelo de gestión.

Histórico -Lógico. - Toma como base hechos del pasado para comparar con la información actual, sobre los procesos administrativos y financieros del GAD Santiago de Calpi.

Analítico- sintético. - Se utiliza en la comprensión de cada hecho, fenómeno, idea o caso, descrito en el marco teórico y en el análisis de los resultados de la presente investigación.

Dentro de los métodos empíricos se utiliza la encuesta, con su cuestionario estructurado de preguntas para obtener la información requerida de los funcionarios del GAD.

### 2.3. Población y universo

#### 2.3.1. Universo

El universo de investigación del presente proyecto corresponde a los habitantes mayores de 18 años de la parroquia de Calpi siendo 6.469 habitantes dato tomado del censo de población y vivienda INEC 2010

#### 2.3.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra una vez identificado a los habitantes mayores de 18 años de la parroquia de Calpi se procedió a la aplicación de la siguiente formula:

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

Dónde:

**Tabla 1-2:** Simbología del Cálculo de la Muestra

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>	<b>Valor</b>	<b>Cuadrado</b>
<b>N</b>	Población	6.469	
<b>n</b>	Muestra	¿?	
<b>Z</b>	Nivel de confianza.	1,96	3,8416
<b>P</b>	Probabilidad de éxito	0,5	
<b>Q</b>	Probabilidad de fracaso	0,5	
<b>E</b>	Error típico	0,05	0,0025

**Fuente:** Proyecto de Investigación

**Elaborado por:** Jessica Yadira Torres López (2019)

### Aplicación de la fórmula

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 6.469}{0,05^2(6.469 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,84 * 0,5 * 0,5 * 6.469}{0,0025(6.468) + 3,84 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{6.210}{16.17 + 0.9604}$$

$$n = \frac{6.210}{17,13}$$

**$n = 362$  Encuestas**

Una vez aplicada la fórmula se ha determinado que se procederá a la aplicación de un total de 362 encuestas para determinar las necesidades del proyecto.

### 2.4. Tabulación y análisis de resultados.

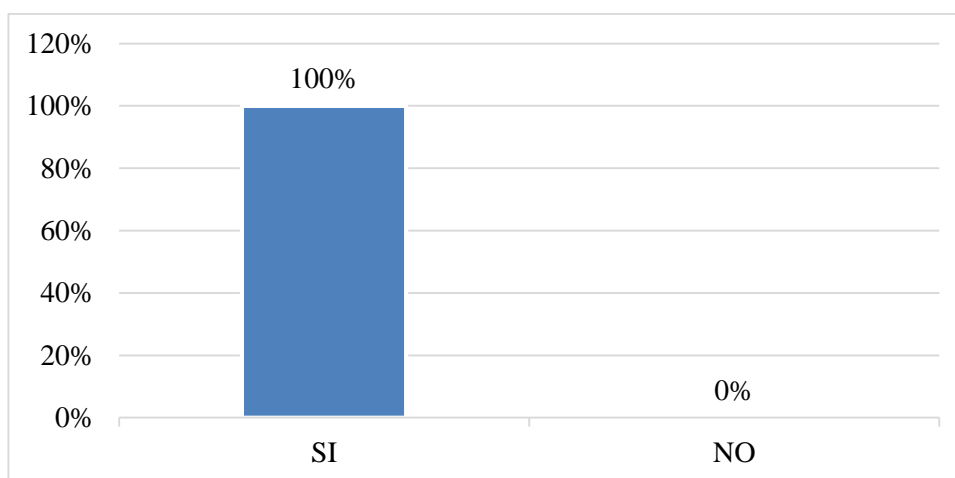
**PREGUNTA N<sup>o</sup> 1** ¿Conoce usted cuales son los servicios que presta el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi?

**Tabla 2-2:** Ciudadanos que conocen sobre los Servicios que presta el GADPR Santiago de Calpi

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	362	100%
NO	0	0%
TOTAL	362	100%

Fuente: GADPR Santiago de Calpi

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)



**Gráfico 1-2.** Ciudadanos que conocen sobre los Servicios que presta el GADPR Santiago de Calpi

Fuente: Tabla 2-2

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO E INTERPRETATIVO

El resultado de las encuestas evidencia que 362 personas, equivalente al 100% de los ciudadanos conoce los servicios que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi. Son funciones del GADPR. Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución

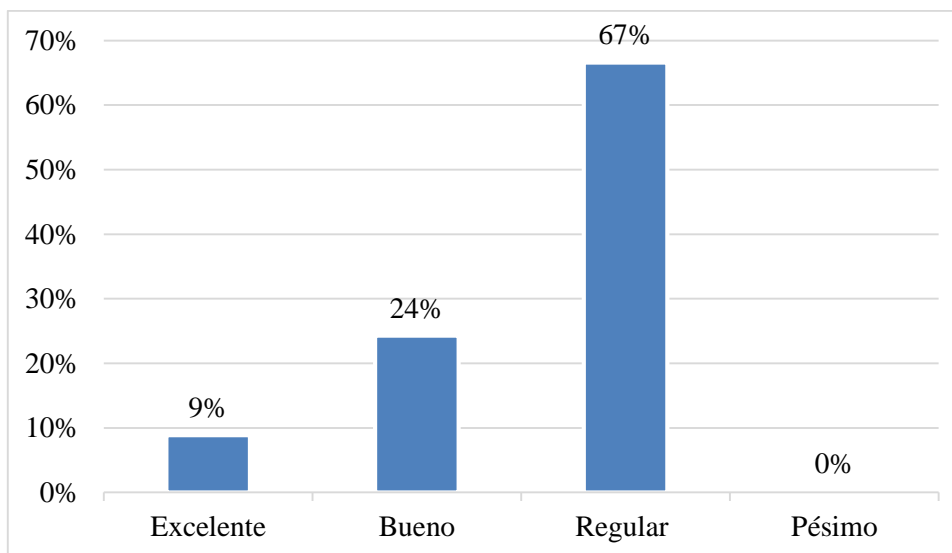
**PREGUNTA N° 2** ¿Cómo califica el servicio recibido por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi?

**Tabla 3-2:** Opinión de la ciudadanía sobre la calidad de servicio

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	33	9%
Bueno	86	24%
Regular	243	67%
Pésimo	0	0%
TOTAL	362	100%

Fuente: GADPR Santiago de Calpi

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)



**Gráfico 2-2.** Opinión de la ciudadanía sobre la calidad de servicio

Fuente: Tabla 3-2

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

## **ANÁLISIS DESCRIPTIVO E INTERPRETATIVO**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, en relación a la calidad del servicio que ofrece a los ciudadanos, 243 personas que corresponde al 67 % consideran que el servicio recibido por el GAD es regular, mientras que 86 personas equivalente el 24% de usuarios califican como bueno al servicio, 33 usuarios correspondiente al 9 % consideran al servicio como excelente.

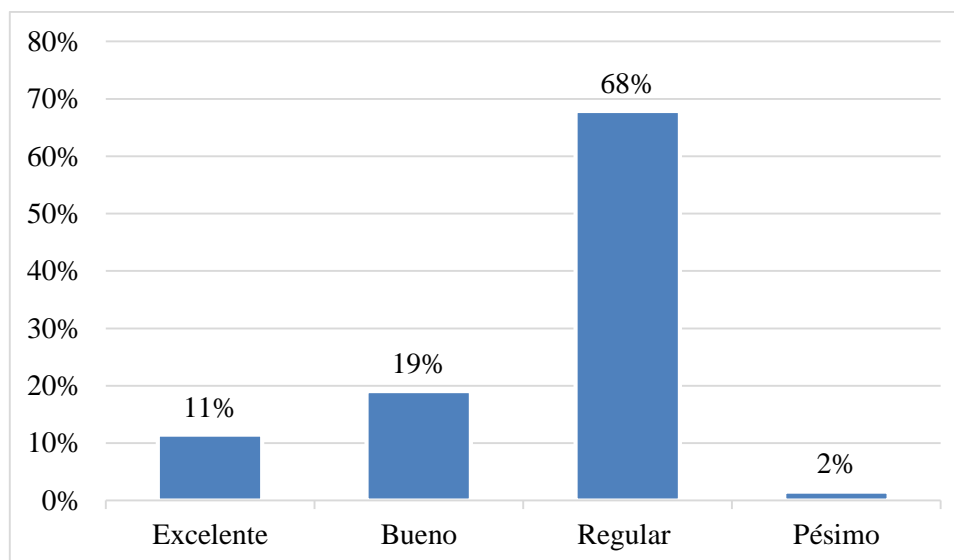
**PREGUNTA N° 3** ¿Cómo considera usted la atención al usuario brindada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi?

**Tabla 4-2:** Opinión sobre la atención al usuario

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	40	11%
Bueno	69	19%
Regular	246	68%
Pésimo	7	2%
TOTAL	362	100%

Fuente: GADPR Santiago de Calpi

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)



**Gráfico 3-2.** Opinión sobre la atención al usuario

Fuente: Tabla 4-2

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO E INTERPRETATIVO

De los resultados obtenidos al encuestar a 362 personas, 246 que equivale al 68% de los encuestados manifestaron que la atención al usuario es regular, 69 personas correspondiente al 19 % considera que la atención al usuario es buena, 40 usuarios equivalente al 11% califica a la atención al usuario como excelente y 7 que corresponde al 2% de usuarios califica como pésima la atención recibida.

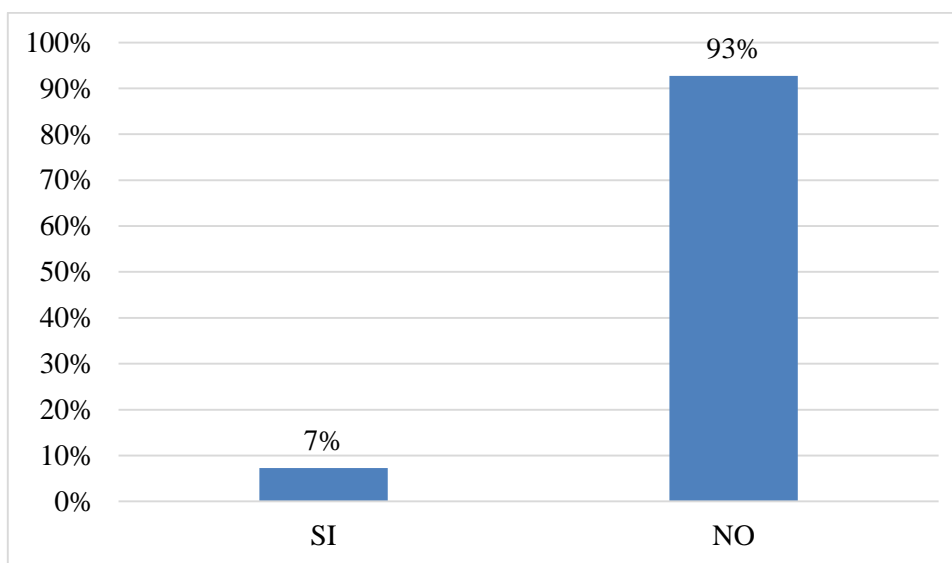
**PREGUNTA N° 4** ¿Al realizar un trámite en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi le informan el tiempo estimado de demora del trámite?

**Tabla 5-2:** Información sobre tiempos de demora de trámites

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	7%
NO	337	93%
TOTAL	362	100%

Fuente: GADPR Santiago de Calpi

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)



**Gráfico 4-2.** Información sobre tiempos de demora de trámites

Fuente: Tabla 5-2

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO E INTERPRETATIVO

De las personas encuestadas en la parroquia Calpi el 93% que corresponde a 337 encuestados manifiestan que el GADPR no informa oportunamente el tiempo de demora de los trámites, mientras que 25 usuarios que corresponde al 7% manifiestan que si fueron informados del tiempo de demora de sus trámites.



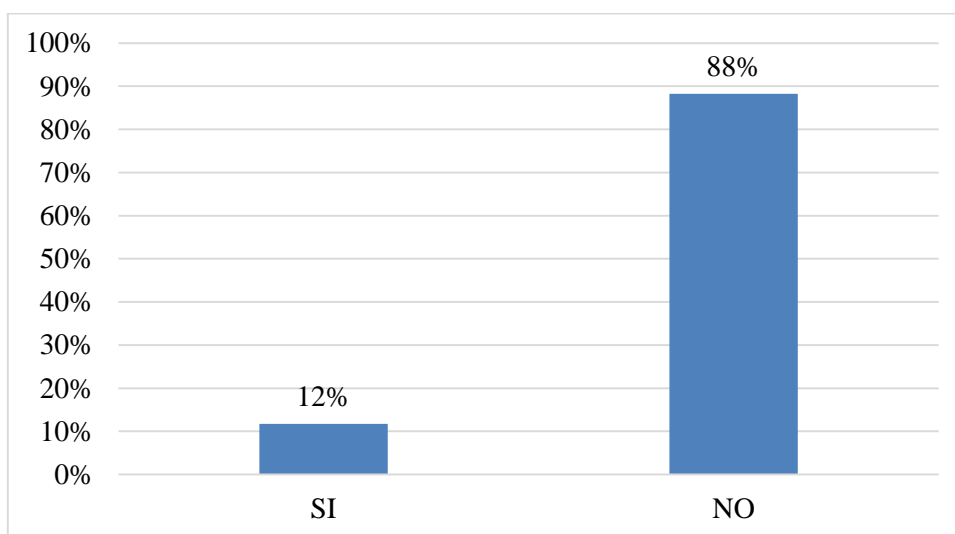
**PREGUNTA N° 5** ¿Al solicitar información sobre su trámite en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi le informan oportunamente el estado de su trámite?

**Tabla 6-2:** Información sobre estado de los trámites

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	44	12%
NO	318	88%
TOTAL	362	100%

**Fuente:** GADPR Santiago de Calpi

**Elaborado por:** Jessica Yadira Torres López (2019)



**Gráfico 5-2.** Información sobre estado de los trámites

**Fuente:** Tabla 6-2

**Elaborado por:** Jessica Yadira Torres López (2019)

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO E INTERPRETATIVO

Al finalizar los resultados arrojados en las encuestas de un total de 362 habitantes se pudo determinar qué; 318 personas que corresponde al 88% desconoce el estado de sus trámites que se encuentra gestionando el GADPR de Santiago de Calpi, 44 personas que equivale al 12 % afirman que si fueron informados sobre el estados de sus trámites.

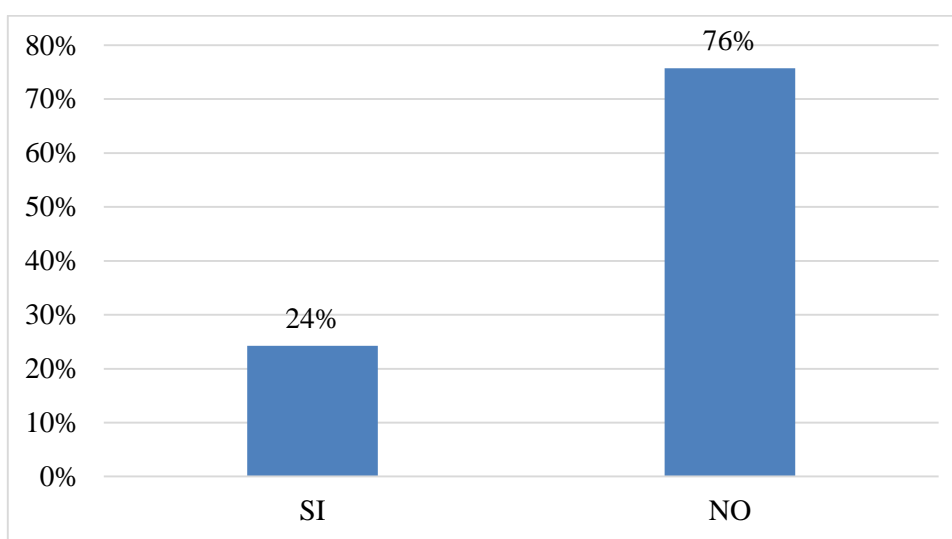
**PREGUNTA N° 6** ¿De acuerdo a su percepción usted considera que el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi se encuentran capacitados para la prestación de los servicios?

**Tabla 7-2:** Percepción sobre la capacitación del personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	87	24%
NO	275	76%
TOTAL	362	100%

**Fuente:** GADPR Santiago de Calpi

**Elaborado por:** Jessica Yadira Torres López (2019)



**Gráfico 6-2.** Percepción sobre la capacitación del personal

**Fuente:** Tabla 7-2

**Elaborado por:** Jessica Yadira Torres López (2019)

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO E INTERPRETATIVO

Como resultado al encuestar a 362 habitantes de la parroquia, 275 personas equivalente al 76% de los encuestados manifestaron que el personal del GADPR de Santiago de Calpi necesita capacitarse para el desempeño de sus funciones, y 87 usuario equivalente al 24% considera que los funcionarios no necesitan capacitación

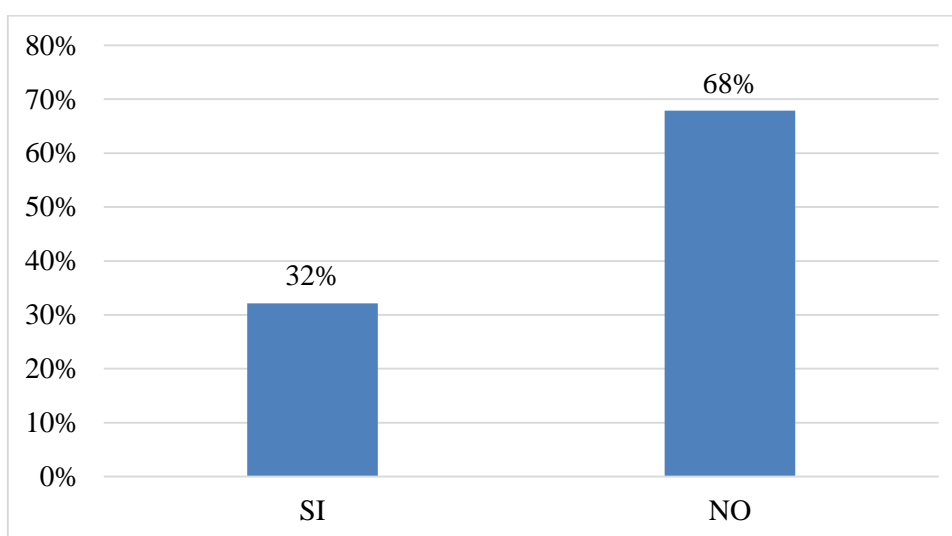
**PREGUNTA N° 7** ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi informa pertinentemente sobre los requisitos necesarios para la realización de trámites?

**Tabla 8-2:** Información de Requisitos para la realización de trámites.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	116	32%
NO	246	68%
TOTAL	362	100%

Fuente: GADPR Santiago de Calpi

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)



**Gráfico 7-2.** Información de Requisitos para la realización de trámites.

Fuente: Tabla 8-2

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO E INTERPRETATIVO

De la tabla y gráfico anterior se puede mencionar que de las personas encuestadas, 246 personas que equivale al 68% manifiesta que no conoce con exactitud cuáles son los requisitos para la realización de los trámites del Gobierno Autónomo descentralizado parroquial de Santiago de Calpi, lo que conlleva a la pérdida de tiempo de los usuarios, el 32% de usuarios si se encuentra informado sobre los requisitos para la ejecución de tramites en el GADPR.

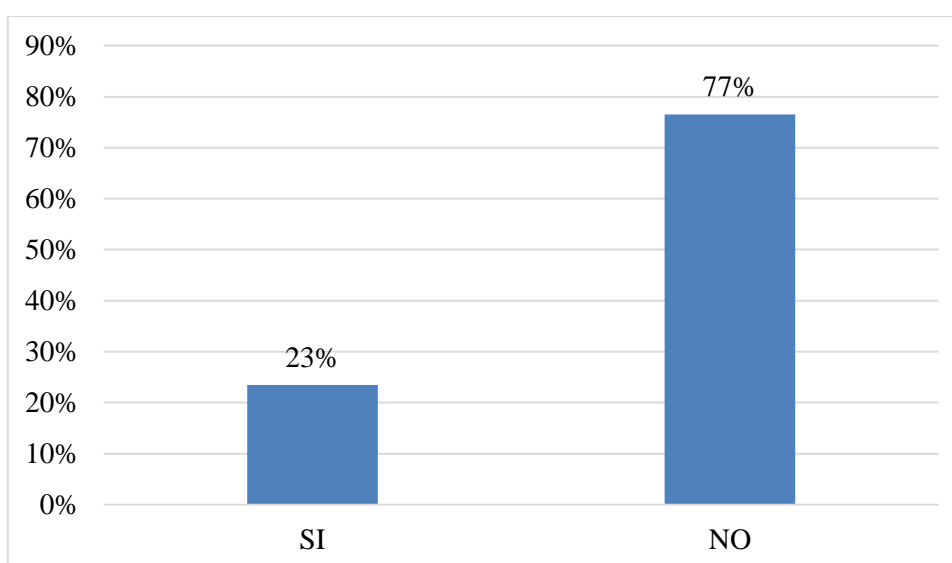
**PREGUNTA N° 8** ¿La página web del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi se encuentra actualizada?

**Tabla 9-2:** Responsables de los trámites

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	83	23%
NO	279	77%
TOTAL	362	100%

Fuente: GADPR Santiago de Calpi

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)



**Gráfico 8-2.** Responsables de los trámites.

Fuente: Tabla 9-2

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO E INTERPRETATIVO

De un total de 362 encuestados, 279 personas que equivale al 77% consideran que la página WEB del Gobierno Autónomo Descentralizado Rural de Santiago de Calpi necesita una actualización de información, mientras que, 83 correspondiente al 23% de usuarios opinan que la página WEB si se encuentra actualizada.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1. Título

PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL SANTIAGO DE CALPI, PERIODO 2019

#### 3.2. Contenido de la propuesta

##### 3.2.1. Generalidades de la parroquia santiago de calpi

###### 3.2.1.1. Reseña Histórica de la Parroquia de Santiago de Calpi

El 13 de Noviembre del 1846, por decreto de la Ley de Régimen Administrativo de División Territorial, publicada como Ley N°1 de fecha 22 de abril de 1897, en el Registro oficial N° 350, Calpi fue elevada a cartografía Parroquial Civil, junto con Chambo, Flores, Licán, Licto, Pungalá, Punín y Quimiag, Únicas parroquias rurales del Cantón Riobamba en esos entonces el Ministerio de Gobierno y oriente, Quito a 29 de septiembre de 1951, aprobada con el acuerdo Ejecutivo N° 934-A, expedido en la misma fecha, hoy reconocida en la Carta Fundamental de la República. Calpi es una parroquia rural del Cantón Riobamba, en la provincia de Chimborazo. Significa: “Río de la araña”. Es un pueblo antiguo donde vivían varias parcialidades o ayllus como los Calpi o Cápac (CALPI, 2015).

Se encuentra entre las poblaciones más antiguas del Ecuador, ya que su establecimiento se remonta a los primeros años de la Colonia, cuando nuestro territorio se llamaba Real Audiencia de Quito. Fue centro importante de los más grandes obrajes de esa época, las ruinas de ellas aún pueden administrarse en el sitio denominado Wuashperia (CALPI, 2015).

Probablemente en el año de 1762 se estableció un cuarto y se inició la constitución de una de las primeras iglesia de nuestro territorio paralelamente con la iglesia de Balvanera, estos curatos encomendaban a cada pueblo a un santo para su protección, a esta población de gente bravía le encomendaron a Santiago el Mayor como nuestro protector. Como parroquia Civil se estableció el 13 de Noviembre de 1830, pertenecieron al Cantón Guano, este Decreto lo suscribieron el encargado del Poder Pablo Merino y el entonces Ministerio de Gobierno General José, María

Urbana. Posteriormente, en el año de 1846, Calpi fue reintegrada al cantón Riobamba (CALPI, 2015)

### 3.2.1.2. *Datos generales de la parroquia*

La parroquia se encuentra ubicada a 15 minutos de la ciudad de Riobamba

- HABITANTES: 6469 habitantes
- CANTÓN: Riobamba
- PROVINCIA: Chimborazo
- EXTENSIÓN: 5353 ha
- ALTITUD: 3200msnm
- CLIMA: Tropical mega térmico húmedo TMH
- LÍMITES:

Norte: Comunidades de San Andrés, Cantón Guano

Sur: Rio Chibunga, Comunidades Gatazos Cantón Colta

Este: Parroquia Licán, Cantón Riobamba

Oeste: Parroquia San Juan.

### 3.2.1.3. *División política de la parroquia de Calpi*

Calpi cuenta con 17 comunidades que integran la parroquia estas son: (Asunción con 82,193 ha. Palacio Real con 289,684 ha. San Francisco de Cunuguachay con 751,211 ha. Nitiluisa con 826,245 ha. La Moya, Jatari Campesino, Rumicruz tienen 590,798ha. San Vicente de Luisa tiene 406,315 ha. San José de Gaushi posee 511,651 ha. Bayushi San Vicente con 116,031 ha. Calpiloma posee 143,654 ha. San José de Chanchahuan tiene 123,044 ha. San José de Bayobug posee 245,044 ha, Chamboloma tiene 80,437 ha. Chiquicaz con 246,739 ha. Telempala 181,439 ha) (CALPI, 2015).

### 3.2.1.4. *Población económicamente activa de la parroquia*

La población económicamente activa (PEA) que se registra según el censo 2010 en la parroquia corresponde 2699 habitantes, es decir las personas en edad de trabajar (10 años y más que:

- Trabajaron al menos una hora durante el período de referencia de la medición (por lo general, la semana anterior) en tareas con o sin remuneración, incluyendo la ayuda a otros miembros del hogar en alguna actividad productiva o en un negocio o finca del hogar;

- Si bien no trabajaron, tenían algún empleo o negocio del cual estuvieron ausentes por enfermedad, huelga, licencia, vacaciones u otras causas; y
- No comprendidas en los dos grupos anteriores, que estaban en disponibilidad de trabajar. Se excluyen las personas que se dedican solo a los quehaceres domésticos o solos a estudiar, más como a los que son solo pensionistas y a los impedidos de trabajar por invalidez, jubilación, etc.

De esta población el 97% se encuentra ocupada es decir 2629 habitantes, y de esta población 884 son asalariados. La participación de la mujer es importante en la población económicamente activa existiendo 8 mujeres por cada 10 hombres.

**Tabla 1-3:** Indicadores de Empleo y trabajo de la Parroquia Calpi.

<b>Indicador</b>	<b>Población Total</b>	<b>Población Femenina</b>	<b>Porcentaje Población Femenina</b>
Población de 10 y más años de edad	5,321.00	2,890.00	54.31
Población de 12 y más años de edad ocupada y afiliada o que aporta al seguro	987.00	389.00	40.32
Población económicamente activa	2,699.00	1,272.00	47.13
Población ocupada	2,629.00	1,247.00	47.43
Población asalariada	884.00	244.00	27.60
Tasa bruta de participación	41.72	36.79	
Tasa refinada de participación	50.72	44.01	
Tasa de ocupación global	97.41	98.03	

Fuente: INEC 2010

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

**Tabla 2-3:** Población ocupada por actividad

<b>Población ocupada por actividad</b>	<b>Casos</b>	<b>Porcentaje</b>
Población ocupada en Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1.00	0.04
Población ocupada en Artes, entretenimiento y recreación	2.00	0.08
Población ocupada en Explotación de Minas y Canteras	4.00	0.15
Población ocupada en Información y comunicación	7.00	0.27
Población ocupada en Actividades financieras y de seguros	7.00	0.27
Población ocupada en Actividades de alojamiento y servicio de comidas	11.00	0.42
Población ocupada en Actividades profesionales, científicas y técnicas	11.00	0.42

Población ocupada en Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	16.00	0.61
Población ocupada en Actividades de servicios administrativos y de apoyo	23.00	0.87
Población ocupada en Otras actividades de servicios	30.00	1.14
Población ocupada en Actividades de la atención de la salud humana	43.00	1.64
Población ocupada en Administración pública y defensa	65.00	2.47
Población ocupada en Actividades de los hogares como empleadores	76.00	2.89
Población ocupada en Transporte y almacenamiento	82.00	3.12
Población ocupada en Industrias Manufactureras	108.00	4.11
Población ocupada en Comercio al por mayor y menor	157.00	5.97
Población ocupada en Enseñanza	188.00	7.15
Población ocupada en el sector público	305.00	11.60
Población ocupada en Construcción	318.00	12.10
Población ocupada en agricultura, silvicultura	1,363.00	51.84
Total	2,817.00	107.15

Fuente: INEC 2010

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

En el mapa de actividades económicas, se ha podido disgregar a nivel de sectores censales que existen en la parroquia (28 sectores), los datos se refieren a la población económicamente activa. Es así que en todo el territorio se observa una mayoritaria participación de PEA en la agricultura, sin embargo la mayor ocupación en esta actividad es en las comunidades Guiltus, Telempala, Chiquicaz, Bayubug y Chamboloma. Otra de las actividades que es relevante es la construcción, la misma que tiene un importante porcentaje en diferentes sectores censales.

La población económicamente activa que se dedica a actividades de enseñanza se concentra en mayor porcentaje en el área urbana de la parroquia, con la presencia de instituciones educativas. Las actividades de comercio en la parroquia están relacionadas con los puntos de mercado y feria que congregan a los pequeños y medianos comerciantes y productores que expenden sus productos en la localidad. En cuanto a los sistemas de producción, estos han tomado todos los aspectos y variables que intervienen en la producción agrícola. (CALPI, 2015)

### ***3.2.2. Propuesta de un modelo de Gestión de la parroquia Santiago de Calpi***

La importancia de crear un diseño de modelo de gestión administrativa en el GAD Parroquial Rural de Santiago de Calpi, es para optimizar la ejecución de los procesos, permitirá mejorar la imagen y la calidad de la Gestión Administrativa en el GAD Parroquial.

Ley Orgánica:



## **CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN.**

El Ecuador los últimos años ha mantenido una notable atención a los GAD después de la división por niveles de gobiernos, con lo cual buscó descentralizar atribuciones y competencias a cada uno de estos niveles, buscando una mejor servicio y acercamiento a los ciudadanos para que los mismo se sientan que viven en un país donde el Buen Vivir es para todos.

Esta institución necesita procedimientos administrativos y en este trabajo de investigación donde se propone un Modelo de gestión, se dará pautas para la elaboración de la planificación y la organización estructural organizacional y cargos con sus respectivas funciones de todos y cada uno de los componen el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia y dirigir y controlar sus actividades.

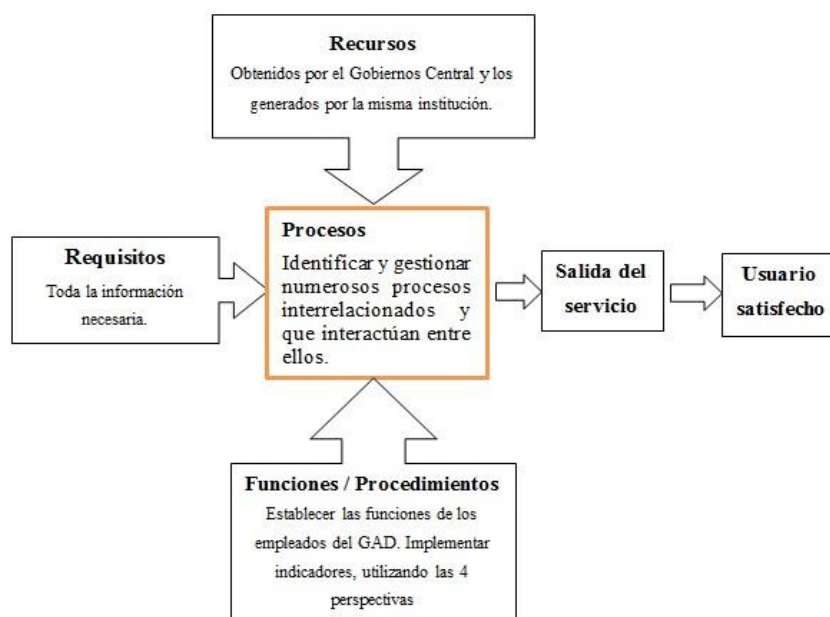
El presente Modelo de gestión Administrativa propuesto para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Santiago de Calpi, se basa en la Teoría de Cuadro de Mando integral o Balanced Score card de los autores Rober Kaplany David Norton, es un modelo que sirve como herramienta para la gestión Administrativa. Esta teoría se basa en dar seguimiento a los objetivos estratégicos y mediante ellos analizar el desempeño de la institución y de sus funcionarios a través de 4 perspectivas:

- ✓ Financiera
- ✓ Usuario,
- ✓ Procesos
- ✓ Aprendizaje y de Conocimiento

### **3.3. Levantamiento de procesos administrativos del GAD Parroquial Rural de Santiago de Calpi**

Como toda institución pública el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural necesita establecer una forma de gobernar, debidamente organizados ya que debe rendir cuenta al Gobierno Central cuando sea requerido.

El después de realizar el análisis de la institución, el trabajo de investigación tiene como objeto dar una propuesta para mejorarlo se incluir procesos administrativos, aplicando un modelo de gestión, basado en la teoría de las perspectivas.



**Gráfico 1-3.** Administrativos del GAD Parroquial Rural de Santiago de Calpi

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

### 3.4. Planificación

#### 3.4.1. Plan operativo de la parroquia de Santiago de Calpi

En la parroquia de Santiago de Calpi el plan operativo será el conjunto de procedimientos, técnicas y métodos diarios que han sido preparados para enfrentar los detalles que se dan en forma permanente de las acciones macro del GADPR. El plan operativo es señalara en forma diaria, con un horizonte de un año en acciones diarias ordenadas que serán:

- Las operaciones de los procesos que realiza esta institución.
- Las comunicaciones a los diversos empleados y trabajadores.
- La atención en todas y cada una de sus diferentes fases de las actividades que realiza del GADPR.
- El despacho de diferentes trámites hacia las otras instituciones y los usuarios internos y externos
- Reuniones de los miembros o empleados de los otros niveles de Gobiernos con los miembros del GADPR.

#### 3.4.2. Normativa Legal del GADPR Santiago de Calpi

Adicionalmente, la Constitución de la República del Ecuador determina las competencias

exclusivas de los Gobierno Autónomo Descentralizado en base al artículo 267 así:

Art. 267- Los gobiernos parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las adicionales que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial.
2. Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.
3. Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural.
4. Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.
5. Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.
6. Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base.
7. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
8. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos. En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, emitirán acuerdos y resoluciones

El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización de fine las competencias, funciones y atribuciones de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales Rurales así:

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

- a) Planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales;

- c) Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural;
- d) Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente;
- e) Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno;
- f) Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base;
- g) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias; y,
- h) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

Son funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi de acuerdo al Art. N. 3 del reglamento interno las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;
- d) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley
- f) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia;
- g) Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
- h) Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad;

- j) Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;
- k) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;
- l) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;
- m) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias

### 3.4.3. *Visión del GADPR Santiago de Calpi*

La parroquia Santiago de Calpi será un gobierno planificador, organizado, cumplidor y promotor efectivo, apoyado en principios, valores culturales, con un ambiente sin contaminación, con una población saludable mejorada en la agricultura, educación y capacitación que posea todos los servicios básicos en los barrios y comunidades para llegar a un buen Sumak Kawsay.

#### 1.1.3. 3.4.4. *Valores institucionales*

Los valores propuestos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Santiago de Calpi fueron levantados en base a los criterios de los funcionarios del GAD.



**Gráfico 2-3.** Valores institucionalidades

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago De Calpi  
**Elaborado por:** Jessica Yadira Torres López (2019)

### **3.5. Propuesta de la estructura organizacional por procesos orgánico funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi**

La estructura organizacional está dividida en cuatro niveles: nivel de gobernanza, nivel asesor de apoyo, nivel legislativo y de fiscalización y nivel operativo.

#### **3.5.1. Niveles de organización**

**Nivel de Gobernanza.-** Éste nivel en la organización del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Santiago de Calpi es el responsable de orientar la gestión institucional. Está integrado por la Junta Parroquial como órgano legislativo y el Presidente de la Junta Parroquial como el ejecutivo del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural.

**Nivel Asesor y de apoyo.-** Éste nivel en la organización del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Santiago de Calpi es el responsable de coadyuvar con los procesos gobernantes y agregadores de valor, a la consecución de los objetivos institucionales.

Está integrado por la Secretaría Tesorería como órgano de apoyo y por el Consejo de Planificación Local como órgano asesor.

**Nivel Legislativo y Fiscalización. -** Este nivel en la organización del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Santiago de Calpi es el responsable de fiscalizar con los procesos gobernantes para que se dé fiel cumplimiento de los objetivos institucionales.

Está integrado por las comisiones permanentes y especiales que se conformaren para apoyar los procesos gobernantes.

**Nivel operativo. -** Este nivel en la organización del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Santiago de Calpi es el responsable de implementar las políticas, estándares de gestión, administran y controlan la generación de los productos y servicios.

Está integrado por las unidades operativas que se conformaren dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural.

3.5.2. Organigrama estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi.

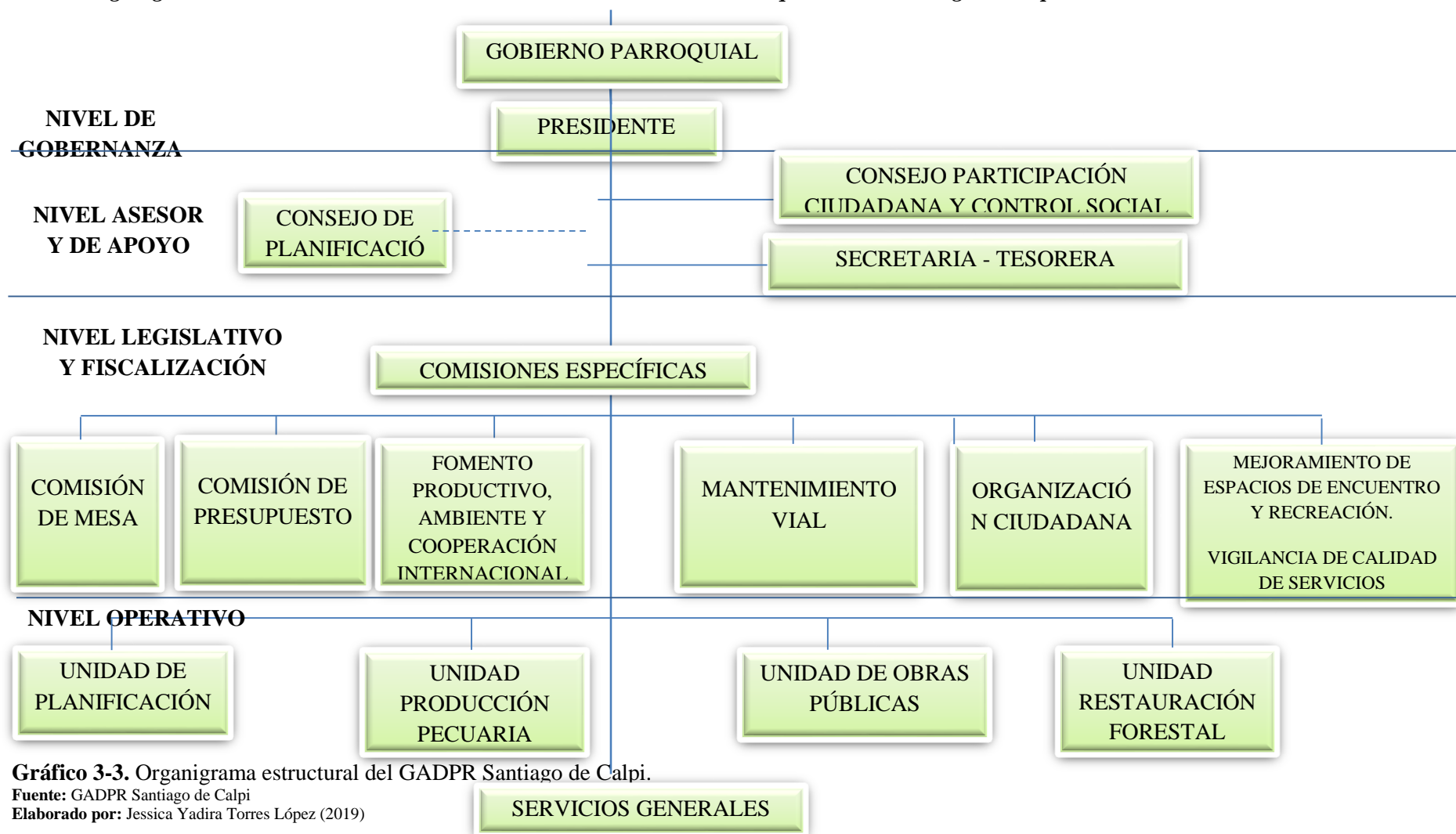


Gráfico 3-3. Organigrama estructural del GADPR Santiago de Calpi.

Fuente: GADPR Santiago de Calpi

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

### 3.5.3. Manual de funciones del GAD parroquial rural Santiago de Calpi.

Los funcionarios del GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi están divididos en el área administrativa, operativa y área técnica así su estructura, cargo y función es la siguiente:

**Tabla 3-3:** Manual de funciones del GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi.

CARGO	FUNCIÓN
Secretaria - Tesorera del GAD. P. Santiago de Calpi	Registros contables mensuales; Informes financieros mensuales; Estados financieros mensuales; Conciliaciones bancarias mensuales; Informes de conciliaciones bancarias trimestrales; Inventario de bienes muebles, Inventario de suministros de materiales, Roles de pagos; Comprobantes de Pago. Retenciones y declaraciones en el SRI; Otros inherentes a su cargo Los productos descritos serán ejecutados por el Secretario(a) –Tesorero(a) o el Contador(a) del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural.
Técnico de Planificación	Plan Estratégico del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural. Evaluación del Plan Estratégico del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural. Plan Estratégico Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial. Evaluación del Plan Estratégico del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi. Elaboración de proyectos para los cumplimientos de los Objetivos del Plan Estratégico. Plan de Fortalecimiento de la Parroquia. Plan de organización, capacitación y comunicación para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural.



	<p>Informe de supervisión de proyectos.</p> <p>Términos de referencia.</p> <p>Cronograma de actividades.</p> <p>Documentación precontractual.</p> <p>Coordinación Interinstitucional. Los productos descritos serán ejecutados por el Técnico de Planificación y Proyectos.</p>
<p>Operador de maquinaria Pesada del GADPR Santiago de Calpi</p>	<p>Operar maquinaria pesada del GAD parroquial.</p> <p>Mantener maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento menores pertinentes, que aseguren funcionamiento, limpieza y su utilización.</p> <p>Llevar a cabo instrucciones diarias de jefe directo (presidente del GAD) y/o jefe de taller, o plan de trabajo por períodos mayores de tiempo.</p> <p>Mantenición de bitácora diaria a ser entregada a jefe directo: registra tipo de trabajo realizado, desperfectos, panas, estado general de la máquina e insumos utilizados, horas de trabajo efectivas, horas de recorrido en vacío, horas en reparación y/o mantenimiento, etc.</p> <p>Efectuar mantenciones y reparaciones básicas a la maquinaria a su cargo.</p> <p>Dar cuenta inmediata de cualquier desperfecto o falla que presente.</p>
<p>Operador del tractor agrícola del GAD Santiago de Calpi</p>	<p>Operar tractor agrícola del GAD parroquial.</p> <p>Mantener el tractor agrícola en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento menores pertinentes, que aseguren funcionamiento, limpieza y su utilización.</p> <p>Llevar a cabo instrucciones diarias de jefe directo (presidente del GAD) y/o jefe de taller, o plan de trabajo por períodos mayores de tiempo.</p> <p>Mantenición de bitácora diaria a ser entregada a jefe directo: registra tipo de trabajo realizado, desperfectos, panas, estado general de la máquina e insumos utilizados, horas de trabajo efectivas, horas de recorrido en vacío, horas en reparación y/o mantenimiento, etc.</p>

	<p>Efectuar mantenencias y reparaciones básicas del tractor agrícola a su cargo.</p> <p>Dar cuenta inmediata de cualquier desperfecto o falla que presente.</p>
Auxiliar de servicios del GAD	<p>Efectuar la limpieza de las instalaciones del GAD parroquial de San Isidro.</p> <p>Encargado de la recolección de basura de las calles y parque central de la parroquia.</p> <p>Dar mantenimiento al cementerio y parque de la parroquia.</p> <p>Custodio de los bienes a él encomendado mediante acta de entrega recepción.</p> <p>Mantenimiento del estadio.</p> <p>Dar cuenta inmediata de cualquier desperfecto o falla que presente.</p>
Técnico de la unidad Pecuaria	<p>Asistencia técnica a los barrios y comunidades de la parroquia.</p> <p>Elaboración de proyectos pecuarios de la parroquia.</p> <p>Seguimiento y articulación de los proyectos de la parroquia con los otros niveles de gobierno.</p> <p>Manejo, control y administración del botiquín veterinario de la parroquia.</p> <p>Actualización de la página Web de la parroquia.</p> <p>Asistencia técnica en el proyecto de inseminación artificial.</p> <p>Capacitación a los habitantes en el área pecuaria.</p> <p>Coordinador de las actividades cotidianas.</p> <p>Custodio de los bienes a él entregados mediante acta de entrega recepción.</p>

Fuente: GADPR Santiago de Calpi

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

#### 3.5.4. *Objetivos institucionales (propuestos)*

Los objetivos institucionales de la parroquia de Santiago de Calpi son:

Mejorar la calidad de vida de la parroquia, mediante un adecuado ordenamiento y gestión territorial.

- Desarrollar políticas y metodologías para la gestión.
- Continuar mejorando la infraestructura vial y transitoria en toda la parroquia.
- Incrementar la accesibilidad a servicios básicos en todas las comunidades y barrios

- Incentivar al turismo alternativo para mejorar la economía rural campesina
- Fortalecimiento organizativo de las comunidades de la parroquia
- Incrementar la satisfacción de los usuarios
- Optimizar los recursos económicos financieros del GAD
- Ser una institución organizada y eficiente.
- Contar con un personal capacitado y comprometido.
- Brindar servicios de calidad con rapidez y cobertura a toda la población de la parroquia.
- Llegará ser una institución auto sostenible generando recursos propios.
- Mejorarla infraestructura de la institución.
- Desempeño competitivo y de excelencia para la rendición de cuentas.

### 3.5.5. *Establecimiento de los objetivos estratégicos (propuesto)*

Es necesario indicar que la mayoría de los ingresos del GADPR de Santiago de Calpi provienen básicamente del Presupuesto General del Estado otorgado por el Gobierno Central y de los servicios que presta. Por esta razón, la administración actual, ha dedicado tiempo y esfuerzo con el fin de mejorar la calidad de los servicios y no a mejorar su gestión. Siempre pensando en el cliente se ha planteado los siguientes objetivos basándonos en las perspectivas:

**Tabla 4-3:** Objetivos Estratégicos

Objetivos del Plan TODA UNA VIDA	Prioridades de desarrollo nacional		
	Estrategia Nacional para la Igualdad y la erradicación de la pobreza	Estrategia Nacional Para el cambio de La matriz productiva	Sustentabilidad patrimonial
1. Consolidar el estado democrático y la construcción del poder popular.	✓		
2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión, y la equidad social y territorial, en la diversidad.	✓		
3. Mejorar la calidad de vida de la población.	✓		
4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.	✓		

5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.			✓
6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.	✓		
7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global.			✓
8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.		✓	
9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.	✓		
10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.		✓	
11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.		✓	
12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.		✓	

Fuente: GADPR Santiago de Calpi

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

### 3.5.6. *Indicadores de gestión (propuesto)*

Los indicadores propuestos son: operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades, de los objetivos estratégicos y permiten

medir el logro de éstos. Logrando medir la cantidad, calidad y eficiencia o desempeño interno y externo del GAD.

Razones por las que se debe medir el desempeño del GAD:

- Para mejorar los procesos y tomar las acciones necesarias correctivas y preventivas.
- Como herramientas para planear y predecir su administración (recursos presupuestarios).
- Sirve para identificar sus fortalezas y combatir sus debilidades.
- Para crear incentivos que recompensen el desarrollo del personal.
- Para cumplir con las leyes y así poder ser evaluados por el Gobierno Central sin ningún problema.

Para el diseño de los indicadores primero debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero medir?
- ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- ¿Con qué información se cuenta?
- ¿De dónde se obtendrá la información?

Se desarrollaron los siguientes indicadores según las necesidades encontradas en la investigación realizada en el GADPR, se utilizaron los cuatros perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Los indicadores propuestos en la perspectiva medirán la capacidad administrativa y el número de usuarios atendidos en la institución; la perspectiva nos ayudará a llevar un control del manejo de los recursos financieros del GAD, la perspectiva de procesos internos medirá el nivel de satisfacción de los usuarios con referencia a las instalaciones donde ellos fueron recibidos y que tal ágiles fueron los funcionarios en atender su requerimiento. Y la perspectiva de crecimiento y aprendizaje será la forma de medir las que tan seguido son capacitados los funcionarios y si los perfiles seleccionados cumplen con los requisitos para ocupar los puestos en la institución.

### ***3.5.7. La muestra de los indicadores (propuestos)***

**Tabla 5-3:** Indicadores– Perspectivas del Cliente

	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	Capacidad Instalada del GAD	N°de usuarios Atendidos / N°de pobladores	%	Mensual	100%	Ing. en sistemas	Mide el número total de usuarios que la institución atiende.
	Nivel de Aceptación de la Gestión Administrativa	N°de Encuestas Positivas / N°de Encuestas Negativas	%	Trimestral	100%	Secretaria	Mide el porcentaje de descontento mensual que han tenido los usuarios de la institución con respecto a la atención y a la calidad del servicio.
	Capacidad Instalada del GAD	N°de usuarios Atendidos / N° de pobladores	%	Mensual	100%	Ing. en sistemas	Mide el número total de usuarios que la institución atiende.
	Nivel de aceptación de la Gestión Administrativa	N°de Encuestas Positivas / N°de Encuestas Negativas	%	Trimestral	100%	Secretaria	Mide el porcentaje de descontento mensual que han tenido los usuarios de la institución con respecto a la atención y a la calidad del servicio.

Fuente: GADPR Santiago de Calpi

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

**Tabla 6-3: Indicadores Financieros (propuestos)**

PERSPECTIVA FINANCIERA	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	
	Solvencia Financiera	Ingresos Corrientes / Gastos Corrientes	%	Anual	1	Contabilidad	Mide en qué grado y en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.	
	Autogestión	Ingresos Propios / Gastos de Operación	%	Anual	1	Contabilidad	Mide la capacidad financiera de la empresa para cubrir los costos administrativos y operativos.	
	INDICADORES PRESUPUESTARIOS							
	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	
	Eficiencia de los ingresos corrientes	Codificado / Ejecutado	%	Anual	1	Tesorería	Porcentaje que la entidad alcanzo de sus ingresos habiendo recaudando un valor de la totalidad de los valores asignados.	
	Eficiencia de los gastos corrientes	Codificado / Ejecutado	%	Anual	1	Tesorería	Cuanto mayor sea este índice menor será la necesidad de recurrir al endeudamiento para la financiación de los diferentes gastos corrientes.	
	Eficiencia de los gastos de capital	Codificado / Ejecutado	%	Anual	1	Tesorería	Cuanto mayor sea este índice menor será la necesidad de recurrir al endeudamiento para la financiación de dichas inversiones.	

Fuente: GADPR Santiago de Calpi

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

**Tabla 7-3:** Indicadores de Procesos Internos

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Fuente</b>	<b>Interpretación</b>
	Operativos de Control	N° de operativos efectuados / N° de operativos planificados a la semana	Unidad	Semanal	100%	Jefe Operativo	Mide el número de operativos realizados para controlar a los informales del GAD,
	Número de usuarios insatisfechos por el servicio de limpieza	N° de quejas por el servicio de limpieza / N° de usuarios encuestados	Unidad	Mensual	%	Encuesta	Mide el número de usuarios insatisfechos por el servicio de limpieza del GAD
	Número de usuarios satisfechos con el servicio	Porcentaje de usuarios encuestados satisfechos del servicio	Unidad	Mensual	%	Encuesta	Mide el número de usuarios satisfechos por el servicio del GAD

Fuente: GADPR Santiago de Calpi

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)



**Tabla 8-3:** Indicadores de Crecimiento y Aprendizaje

	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Fuente</b>	<b>Interpretación</b>
<b>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	Identificación de los perfiles de los funcionarios del GAD	N° de funcionarios con el perfil adecuado / N°de funcionarios de la del GAD	a!	Anual	%	Dep.Talento Humano	Mide el número de funcionarios que laboran en el GAD de acuerdo a su título profesional
	Capacitaciones Efectuadas	Número de capacitaciones realizadas / N° de capacitaciones Planificadas en el Año	Unidad	Anual	%	Dep.Talento Humano	Mide el número de funcionarios capacitados en el año.
	Convenios con instituciones públicas y privadas	Número de convenios realizados / N°de convenios planificados en el Año	Unidad	Anual	%	Tesorería	Mide el número de convenios realizados en el año.
	Calificación del Clima Laboral	N°de Encuestas Positivas / N° de encuestas realizadas	Unidad	Semestral	%	Presidente	Mide el grado de satisfacción de los funcionarios del GAD.
	Identificación de los perfiles de los funcionarios del GAD	N° de funcionarios con el perfil adecuado / N°de funcionarios de la del GAD	Unidad	Anual	%	Dep.Talento Humano	Mide el número de funcionarios que laboran en el GAD de acuerdo a su título profesional

	Capacitaciones Efectuadas	Número de capacitaciones realizadas / N° de capacitaciones Planificadas en el Año	Unidad	Anual	%	Dep.Talento Humano	Mide el número de funcionarios capacitados en el año.
	Convenios con instituciones públicas y privadas	Número de convenios realizados / N°de convenios planificados en el Año	Unidad	Anual	%	Tesorería	Mide el número de convenios realizados en el año.
	Calificación del Clima Laboral	N°de Encuestas Positivas / N°de encuestas realizadas	Unidad	Semestral	%	Presidente	Mide el grado de satisfacción de los funcionarios del GAD.

Fuente: GADPR Santiago de Calpi

Elaborado por: Jessica Yadira Torres López (2019)

## CONCLUSIONES

- ✓ Después de haber realizado un exhaustivo análisis de la parroquia Santiago de Calpi, se pudo determinar que entre las debilidades: Necesidades básicas insatisfechas (servicios básicos, agua luz, teléfono, alcantarillado), Escasos recursos económicos para inversión en las comunidades de la parroquia. Incremento de la frontera agrícola parroquial, Producción agrícola y ganadera no planificada y tecnificada. Infraestructura escolar y de salud en mal estado y baja cobertura parroquial.
- ✓ La parroquia Santiago de Calpi no cuenta con instrumentos administrativos como Organigramas (Estructural y Funcional), manual de funciones e indicadores de medición del desempeño administrativo, técnicos y financieros que coadyuve al desarrollo de la misma, además que no existen indicadores, estadísticas y la medición de impactos de las actividades realizadas en la parroquia tanto en el área administrativa, Financiera y técnica como de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural.
- ✓ Al elaborar propuesta de un Modelo de Gestión de la parroquia Santiago de Calpi se determinó que no cuenta con objetivos estratégicos que estén enmarcados a las competencias, funciones y atribuciones enmarcadas en el Código Orgánico de organización territorial Autonomía y Descentralización. Además de no contar con lineamientos que coadyuve al logro de objetivos el GADPR.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la elaboración de los instrumentos administrativos previstos en la presente investigación como son Organigramas (Estructural y Funcional), manual de funciones e indicadores de medición del desempeño administrativo, técnicos y financieros con el objetivo de mejorar la estrategia de intervención en la parroquia.
- Implementar el modelo de gestión administrativa que se propone la cual está realizada bajo los lineamientos de los objetivos del Buen Vivir, aplicar los objetivos estratégicos utilizando las perspectivas para medir y controlar la realización de los mismos y su avance y realización en beneficio de la población.
- Aplicar planes de capacitación en el cual se establecen actividades para la mejora tanto del personal que conforma la Junta Parroquial como de los habitantes de la parroquia. Poner en marcha los diferentes proyectos que mantiene el GAD en beneficio de la parroquia, e implementar las perspectivas propuestas para medirlos y darles seguimiento de su ejecución.

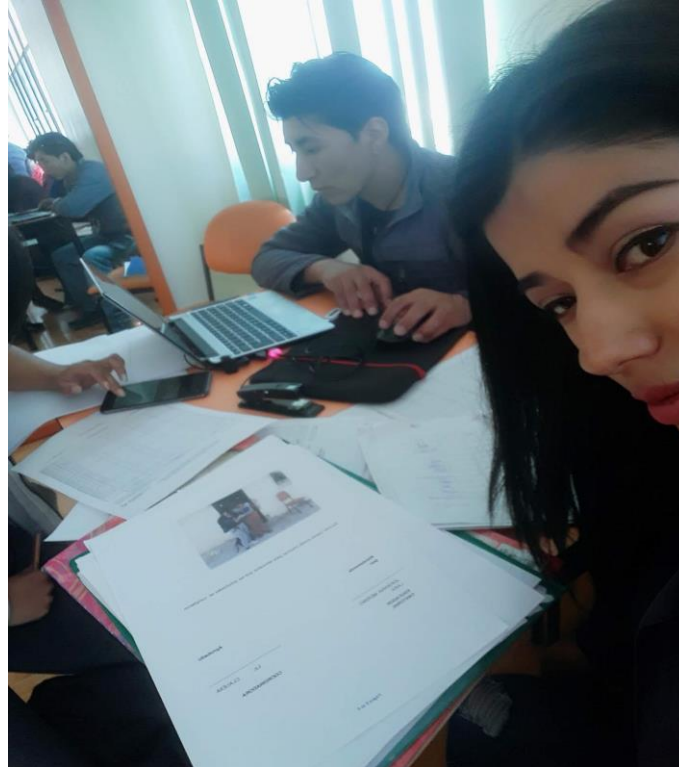
## BIBLIOGRAFÍA

- Artesano, J. (2014). *Indicadores de transparencia*. Obtenido de: <http://www.artesanos.gob.ec/?p=1676>
- Argudo, C. (2018). *Etapas del proceso administrativo*. Obtenido de: <https://www.emprendeyme.net/etapas-del-proceso-administrativo.html>.
- Augusto, B. (2006). *Metología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Benavides, C. (2003). *Modelos de gestión*. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/28118448-Proceso\\_y\\_sistemas\\_organizativos\\_para\\_la\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_El\\_papel\\_de\\_la\\_calidad\\_total](https://www.researchgate.net/publication/28118448-Proceso_y_sistemas_organizativos_para_la_gestion_del_conocimiento_El_papel_de_la_calidad_total)
- Bonilla, G. (2015). *La gobernanza y sus implicaciones*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5362/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2019-0007.pdf>
- Código Organico de Organización Territorial Territorial Autonomia y Descentralización. (2015). *Obras públicas* Obtenido de <https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/CODIGO-ORGANICO-DE-ORGANIZACION-TERRITORIAL-AUTONOMIA-Y-DESCENTRALIZACION.pdf>
- Calpi, G. (2015). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial* . Obtenido de: [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/0660821800001\\_Calpi%20ultimo%20\\_30-10-2015\\_21-08-14.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0660821800001_Calpi%20ultimo%20_30-10-2015_21-08-14.pdf)
- Gardey, J. (2012). *Definición de razón social*. Obtenido de: <http://definicion.de/razon-social/>
- Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal de Riobamba. (2014). *Historia de riobamba*. Obtenido de: <http://www.gadmriobamba.gob.ec/index.php/riobamba/historia>
- Izquierdo, R. (2015). *Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial Rural de Guayllabamba*. (Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7938/1/T-UCE-0003-AP026-2015.pdf>
- La Voztx. (2019). *Estructura organizacional*. Obtenido de: <https://pyme.lavoztx.com/anlisis-de-la-estructura-organizacional-8746.html>. *La Voz* , 25.
- Ministerio de Economía, y. Finanzas. (2015). *Presupuesto General del Estado*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/>
- Porto, P. (2019). *Definición de modelo*. Obtenido de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Real Academia Española (2019). *Definición de modelo*. Obtenido de: <https://definicion.de/mode> lodegestión

- Servicios de Rentas Internas, (2015). *Impuestos*. Obtenido de: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- Servicios de Rentas Internas (2015). *Mi guía tributaria artesanos calificados*. Obtenido de: <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/635c7d5c-d807-459d-bce2-171fdc190b60/GUIA-ARTESANOS.pdf>
- Tamayo, M. (1999). *Metodología descriptiva*. Bogotá: ICFES.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa Noriega Editores.
- Vidal, J. (2016). *Modelos innovadores de administración y gestión pública: hacia la emergencia de nuevos paradigmas*. (Tesis de Pregrado, Universidad Federal Pará). Recuperado de: <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i16.10364>
- Voces, F. (2019). *Nuevos modelos de gestión pública y cultura organizacional*. Obtenido de: <http://www.vocesenelfenix.com/content/nuevos-modelos-de-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-y-cultura-organizacional>
- Zarategui, J (1999). *Administración por procesos*. Barcelona: Mar abierto

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA A LOS POBLADORES DE LA PARROQUIA



## **ANEXO B: ENCUESTA**

**PREGUNTA N<sup>o</sup> 1** ¿Conoce usted cuales son los servicios que presta el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi?

Sí

No

**PREGUNTA N<sup>o</sup> 2** ¿Cómo califica el servicio recibido por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi?

Excelente

Bueno

Regular

Pésimo

**PREGUNTA N<sup>o</sup> 3** ¿Cómo considera usted la atención al usuario brindada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi?

Excelente

Bueno

Regular

Pésimo

**PREGUNTA N<sup>o</sup> 4** ¿Al realizar un trámite en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi le informan el tiempo estimado de demora del trámite?

Sí

No

**PREGUNTA N<sup>o</sup> 5** ¿Al solicitar información sobre su trámite en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi le informan oportunamente el estado de su trámite?

Sí

No

**PREGUNTA N<sup>o</sup> 6** ¿De acuerdo a su percepción usted considera que el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi se encuentran capacitados para la prestación de los servicios?

Sí

No



**PREGUNTA N° 7** ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi informa pertinentemente sobre los requisitos necesarios para la realización de trámites?

Sí

No

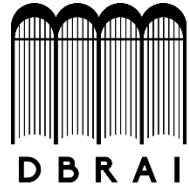
**PREGUNTA N° 8** ¿La página web del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi se encuentra actualizada?

Sí

No



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS**  
**PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**  
**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS**



REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

**Fecha de entrega:** 23/03/2020

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> JESSICA YADIRA TORRES LÓPEZ
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES
<b>Título a optar:</b> INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b>  0046-DBRAI-UPT-2020   