



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TEMA:

Propuesta de un sistema administrativo eficiente para el GAD Municipal la Maná

**Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía
Empresarial**

ELABORADO POR:

Ing. Nancy Alexandra Tuárez Alcívar

TUTOR:

Econ. Uriel Castillo, Ph.D.

Guayaquil, a los 05 días del mes de noviembre del 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera Nancy Alexandra Tuarez Alcívar, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Econ. Uriel Castillo, Ph.D.

REVISORES

Econ. Jack Chavez García, Ph.D.

Ing. Sheila Zevallos, Mgs.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar, Ph.D.

Guayaquil, a los 05 días del mes de noviembre del 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Nancy Alexandra Tuarez Alcívar

DECLARO QUE:

El trabajo de investigación titulado “Propuesta de un sistema administrativo eficiente para el GAD Municipal la Maná” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 05 días del mes de noviembre del 2021

EL AUTOR

Ing. Nancy Alexandra Tuarez Alcívar



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

Yo, Ing. Nancy Alexandra Tuarez Alcívar

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación de la Maestría de Finanzas y Economía Empresarial: “Propuesta de un sistema administrativo eficiente para el GAD Municipal la Maná”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 05 días del mes de noviembre del 2021

EL AUTOR

Ing. Nancy Alexandra Tuarez Alcívar

REPORTE URKUND

URKUND Abrir sesión

Documento: Tesis Nancy Tuarez-signed-signed-signed.pdf (0126072092)

Presentado: 2022-02-16 16:26 (-05:00)

Presentado por: Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec)

Recibido: maria.alcivar10.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: Tesis Nancy Tuarez [Mostrar el mensaje completo](#)

3% de estas 44 páginas, se componen de texto presente en 15 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicacion...
	http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-366.pdf
	TESIS- VICTORIA DEL CONSUELO MOREIRA AREVALO.pdf
	TESIS- ADELA ARLENE SOLIS VALENCIA.pdf
	http://www.cesaf.com.ec/informacion/alicia-barrera-nubruja-impugnancia-princ...

80% #1 Activo **Archivo de registro Urkund: UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA / T... 80%**

a la obtención del Grado Académico de Magister, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva,

respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención. Guayaquil, a los 05 días del mes de noviembre del 2021 EL AUTOR _____
Ing. Nancy Alexandra Tuarez Alcivar

SISTEMA DE POSGRADO AUTORIZACIÓN YO, Ing. Nancy Alexandra Tuarez Alcivar Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación de la Maestría de Finanzas y Economía Empresarial: "Propuesta de un sistema administrativo eficiente para el GAD Municipal la Maná", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría. Guayaquil, a los 05 días del mes de noviembre del 2021 EL AUTOR _____ Ing. Nancy Alexandra Tuarez Alcivar

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO

Agradecimiento

Mis sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que sin las cuales este trabajo no habría visto la luz.

A mi tutor de esta investigación, porque es un honor haber realizado mi tesis bajo su dirección y le estaré siempre muy agradecida porque dedicó su valioso tiempo a ello.

A mis padres, esposo e hijos por animarme a seguir adelante, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre me han estado apoyándome y brindándome todo su amor.

Como no agradecer a mi querida compañera de aula Jamileth Martillo, quien, con su espíritu joven y positivismo de la vida, siempre estuvo con su apoyo, ánimo y compañía, diciendo nosotras si podemos llegar a esta meta, nos conocimos con las mismas esperanzas y deseos y terminamos cultivando una gran amistad.

De corazón gracias a todos.

NANCY TUAREZ

Dedicatoria

Con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo de tesis a ti Dios, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado y haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Con mucho cariño y amor para mis padres, quienes me han apoyado y guiado en toda mi vida para ser lo que soy ahora una persona con principios morales, éticos y profesionales, a mi esposo quien me ha brindado su apoyo, confianza, sobre todo su amor, a mis hijos que son lo más sagrado que me ha dado la vida y me dan la fortaleza para seguir adelante, a mis hermanos, sobrinos y amigos todos quienes han estado a mi lado apoyándome de una u otra manera.

NANCY TUAREZ

Tabla de Contenido

Agradecimiento.....	VI
Dedicatoria.....	VII
Tabla de Contenido.....	VIII
Índice de Tablas.....	XI
Índice de Figuras.....	XII
Resumen.....	XIII
Abstract.....	XIV
CAPÍTULO I.....	2
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
Antecedentes.....	2
Formulación del problema.....	5
Pregunta de Investigación.....	7
Justificación de la Investigación.....	7
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
Antecedentes.....	9
Bases teóricas.....	12
Administración.....	12
Administración Pública.....	12
Teorías Administrativas.....	13
Escuela clásica de la administración.....	13
Escuela de la Administración Científica.....	13
Proceso Administrativo.....	14
Análisis de Puestos de Trabajo.....	14
Importancia del Análisis de Puestos.....	15
Técnicas para elaboración de perfiles.....	15
Técnica DACUM.....	15
Ventajas de DACUM.....	16
Técnica AMOD.....	16
Ventajas de AMOD.....	17

Técnica SCID	17
Ventajas de la metodología SCID	17
Técnica de análisis funcional	17
Técnica Conductual.....	18
Ventajas de la Técnica Conductual:	18
Gobernanza.....	18
Sistemas de Información	20
Los Sistemas de Información y las Tics	21
Marco Legal	21
Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).....	22
Código Orgánico Administrativo (COAD)	22
Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos (LOOETAD)	23
Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).....	24
Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 (PND)	26
CAPÍTULO III	30
METODOLOGÍA	30
Introducción	30
Tipo de Investigación	30
Enfoque de la Investigación	30
Alcance de la Investigación.....	31
Diseño de la Investigación	31
Población.....	32
Muestra.....	32
Estudio de Caso.....	33
Alcances del SIGEMUN	37
CAPÍTULO IV	38
ANÁLISIS DE SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y POLÍTICA.....	38
Situación Administrativa.....	38
Análisis FODA	38
Análisis CAME	40
Análisis PESTEL.....	41
Ambiente Político.....	42
Ambiente Económico.....	43
Ambiente Social	44
Ambiente Tecnológico	44

Ambiente Legal	44
CAPITULO V	46
ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
CAPITULO VI	61
PROPUESTA.....	61
Gobierno Abierto.....	61
Pilares del Gobierno Abierto.....	62
Balance Scorecard	63
Balance Scorecard del GAD Municipal la Maná	66
Descripción de puestos de trabajo	68
Conclusiones	70
Recomendaciones	71
Referencias Bibliográficas	72
Anexo 1. Ficha de Observación.....	76

Índice de Tablas

Tabla 1.....	4
Tabla 2.....	6
Tabla 3.....	19
Tabla 4.....	27
Tabla 5.....	29
Tabla 6.....	33
Tabla 7.....	39
Tabla 8.....	40
Tabla 9.....	46
Tabla 10.....	47
Tabla 11.....	48
Tabla 12.....	49
Tabla 13.....	50
Tabla 14.....	51
Tabla 15.....	52
Tabla 16.....	53
Tabla 17.....	54
Tabla 18.....	55
Tabla 19.....	56
Tabla 20.....	57
Tabla 21.....	58
Tabla 22.....	58
Tabla 23.....	60
Tabla 24.....	67

Índice de Figuras

Figura 1	Organigrama Estructural del GAD Municipal La Maná. Corte al 2020.....	3
Figura 2	Cálculo de la muestra ideal	32
Figura 3	Estructura del SIGEMUN	34
Figura 4	El manual de procesos de cada departamento no es el más adecuado para el ágil despacho de tramites ciudadanos.	46
Figura 5	El POA institucional es cumplido a cabalidad por cada departamento del GAD Municipal	47
Figura 6	Los funcionarios conocen a cabalidad la correcta aplicación de los lineamientos del COOTAD	48
Figura 7	Las observaciones administrativas al GAD por parte de la Contraloría General del Estado son frecuentes	49
Figura 8	El monto asignado por el Ministerio de Finanzas es el adecuado, con relación a la población que deben atender	50
Figura 9	El GAD debe frecuentemente recurrir a financiamiento externo para cumplir con su plan social.	51
Figura 10	El manual de funciones de cada puesto de trabajo no es el más adecuado para generar la productividad del Talento Humano	52
Figura 11	El perfil profesional de cada empleado está acorde a la descripción del puesto que está ocupando.	53
Figura 12	El GAD Municipal La Maná, brinda un fácil acceso a su documentación institucional a clientes internos y externos.....	54
Figura 13	La cantidad de empleados del GAD Municipal La Maná es suficiente para la cubrir todas las actividades de cada departamento.....	55
Figura 14	Es necesario una actualización urgente de los procesos y subprocesos del Talento Humano del GAD Municipal La Maná.....	56
Figura 15	La implementación de un Sistema Administrativo Eficiente mejoraría notablemente la productividad de todos los departamentos.	57
Figura 16	La implementación de un sistema administrativo mejoraría la asignación presupuestaria.....	58
Figura 17	La implementación de un Sistema Administrativo Eficiente ayudaría en el cumplimiento de los procesos del GAD Municipal La Maná por parte de la actual y futuras administraciones.....	59
Figura 18	La implementación de un Sistema Administrativo Eficiente ayudaría en la administración de bienes y servicios públicos con eficacia y eficiencia.....	60
Figura 19	Pilares del Gobierno Abierto.....	62
Figura 20	Esquema del Balance Scorecard	65

Resumen

La administración pública debe ser eficiente y eficaz, elementos claves de la calidad. Por ello, la presente investigación tiene por objetivo analizar la gestión y de los procesos administrativos del GAD Municipal La Maná para plantear una propuesta de organización eficiente que cumpla con los fines institucionales. Para este efecto, se estableció un marco referencial bibliográfico acerca de la conceptualización teórica de las variables gestión administrativa pública y calidad de servicios municipales. También, se diagnosticó a través de métodos científicos empíricos y de la aplicación de herramientas administrativas, el tipo de gestión administrativa que se lleva a cabo en el GAD Municipal la Maná, para con ello proponer la implementación de un sistema administrativo eficiente para mejorar la calidad de los servicios municipales. Para la recolección de datos, se utilizó una muestra de 108 funcionarios públicos a quienes se les realizó una encuesta mediante la cual se determinaron factores débiles que son necesarios reforzar para alcanzar la calidad en los servicios públicos. Como eje transversal de la investigación se planteó la interrogante ¿De qué manera afectará al GAD Municipal La Maná la implementación de un sistema administrativo de gestión de calidad? y como respuesta a la misma, entre una de las principales conclusiones a la que se llegó con este estudio, se expresa que aunque el GAD cuenta con áreas administrativamente reforzadas, es necesario intervenir otras que podrían ser la causa de pasados y futuros llamados de atención por parte de las entidades de control y auditoría.

Palabras Claves: Administración Pública, eficiencia, eficacia, calidad, servicios

Abstract

Public administration must be efficient and effective, key elements of quality. For this reason, the present research aims to analyze the management and administrative processes of the La Maná Municipal GAD in order to propose an efficient organization proposal that meets the institutional purposes. For this purpose, a bibliographic referential framework was established about the theoretical conceptualization of the variables public administrative management and quality of municipal services. It was also diagnosed, through empirical scientific methods and the application of administrative diagnostic tools, the type of administrative management that is carried out in the Municipal GAD La Maná, in order to propose the implementation of an efficient administrative system to improve the quality of municipal services. For data collection, a sample of 108 public officials was used, who were surveyed by which weak factors that need to be reinforced to achieve quality in public services were determined. As a transversal axis of the investigation, the question was raised: How will the implementation of an Administrative System of Quality Management affect the GAD Municipal La Maná? and in response to it, among one of the main conclusions reached with this study, it is stated that although the GAD has administratively reinforced areas, it is necessary to intervene in others that could be the cause of past and future calls for attention by the control and audit entities.

Keywords: Public Administration, efficiency, effectiveness, quality, services

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes

Siendo presidente de la República del Ecuador el Ing. León Febres Cordero, del Congreso Nacional el Dr. Averroes Bucaram y luego de 29 años de ser parroquia, y diez de lucha constante por la cantonización, la parroquia La Maná logró convertirse en cantón de la provincia de Cotopaxi el 19 de mayo de 1986. Con el Decreto de cantonización, el cantón La Maná por ley deberá contar con autoridades propias que llevarán adelante el desarrollo de esa comunidad. Es por ello que, el Tribunal Supremo Electoral de ese entonces convoca a elecciones el 5 de octubre del mismo año, para elegir al presidente de la Ilustre Municipalidad, como también sus respectivos concejales.

Según los registros históricos de la Ilustre Municipalidad del cantón de La Maná, el primer cabildo se estructuró de entre varios partidos políticos. Entre los cuales se mencionan: Izquierda Democrática, el cual alcanzó mayor votación obteniendo tres concejales: el extinto Sr. Benjamín Sarabia A., el Prof. Manuel Cabrera y Segunda Carmen Castillo; el Frente Radical Alfarista alcanza 2 concejales: el Sr. Carlos Rodríguez y el Sr. Leoncio Noboa; Concentración de Fuerzas Populares, obtiene 1 concejal, el Sr. Hernán Enríquez; y el MPD obtiene un concejal, el Sr. Hugo Espinosa. Quedando como el primer presidente el CPA Sr. Benjamín Sarabia y como vicepresidente Prof. Sr. Hugo Espinosa Mora.

Desde el periodo 1986-1988 hasta la actualidad, han pasado destacados personajes como presidentes o alcaldes con cada uno de sus respectivos consejeros municipales, forjando el desarrollo de la estructura administrativa y política de la Ilustre Municipalidad, es así que, en el período de 1988-1990 el alcalde fue el Sr. Rogelio Cabrera; en el período 1992-1996-2000, el Sr. Dorian Gómez de la Torre; en el período 2000-2005, el Ing. Rodrigo Armas Cajas; en el período 2005-2009, la Sra. Sandra Gómez de la Torre; en el período 2009-2014, el Sr. Nelson Villareal Álvarez; en el período 2014-2019, el Lic. Juan Villamar Cevallos; y, en periodo actual 2019-2023, el Msc. Hipólito Carrera Benites.

Existen datos además que en la creación cantonal en el año de 1990 la Ilustre Municipalidad contó con un presupuesto de S/.60'000.000 y con una población de 20.733 habitantes según el censo INEC. En la actualidad, el Gobierno Autónomo Descentralizado La Maná cuenta con un presupuesto de USD \$8,997,591.65 y una población de

aproximadamente 53.000 habitantes según la tasa de crecimiento de la población. Esto ha conducido a una evolución del organigrama funcional de la institución que se puede observar en la Figura 1 a continuación.

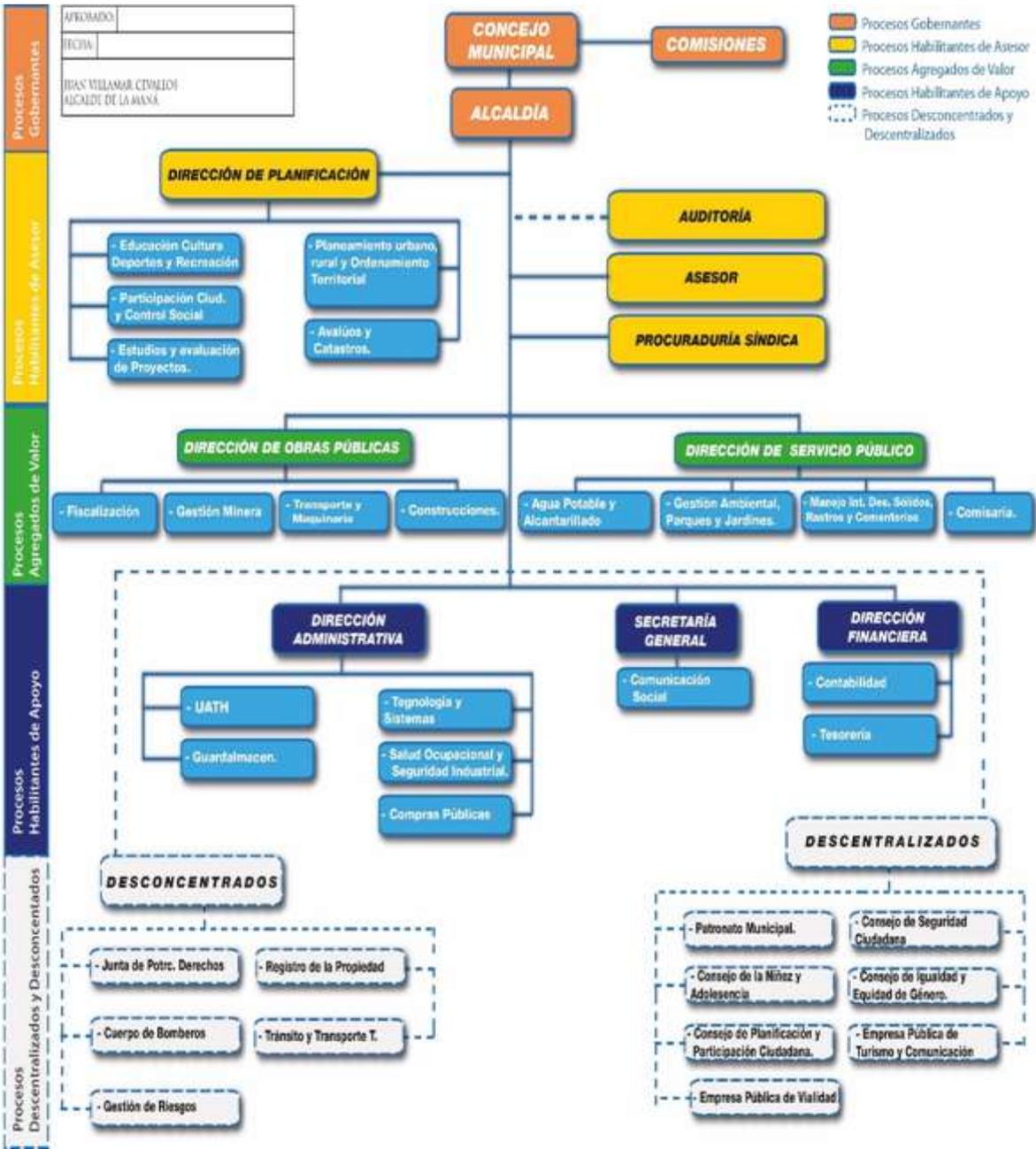


Figura 1 Organigrama Estructural del GAD Municipal La Maná. Corte al 2020
Fuente: GAD Municipal La Maná

Tabla 1.*Estructura Orgánica del GAD Municipal La Maná*

Ley que regula	Relación de dependencia	Cantidad de personas	Tipos de cargo
	Elección Popular	6	El alcalde y cinco concejales, cuatro del sector urbano y uno del sector rural, de los cinco se elige el Vicealcalde.
Regulados por la LOSEP	Nombramiento de libre remoción	7	Direcciones, Planificación, Procuraduría Sindica, Obras Públicas, Servicios Públicos, Administración, secretaria general, Dirección Financiera.
	Nombramientos Regular permanente	28	Entre ellos existen 11 jefaturas
	Nombramientos Provisional	40	
Regulados por el Código de Trabajo	Contratos indefinidos	145	
	Contratos servicios ocasionales	3	

Fuente: GAD Municipal La Maná.

En este mismo sentido, la tabla 1 muestra la estructura administrativa del GAD Municipal La Maná para el período 2019 – 2023. En la misma se puede apreciar que la nómina asciende a 229 personas entre funcionarios públicos con nombramientos de libre remoción, nombramientos regulares permanentes, nombramientos provisionales, contratos definidos y de servicios ocasionales. Además, es importante conocer la estructura organizativa de la entidad para entender la cantidad de personal en servicio activo, ya que en su beneficio directo el departamento de talento humano debe promover políticas y procedimientos sólidos.

Durante su trayectoria, al GAD Municipal La Maná se le viene asignando varias competencias, las cuales ha asumido en conjunto con entidades desconcentradas, sin embargo, cabe resaltar que estos últimos organismos carecen de autonomía propia, lo cual significa que jerárquicamente se deben subordinar a las dependencias administrativas que pertenece su jurisdicción. Entre estas dependencias desconcentradas se encuentran la Junta Cantonal de protección de Derechos de Niñez y Adolescencia creada mediante Ordenanza publicada en el Registro Oficial N°. 338.

Por otro lado, el GAD Municipal La Maná con el pasar del tiempo ha venido asumiendo las competencias de las entidades descentralizadas, entendiéndose como tal, a los organismos de la administración pública que posee su propia autonomía administrativa y financiera lo cual le otorga personería de derecho público. Entre las principales entidades descentralizadas constan: el Patronato Municipal de Amparo Social, creado mediante ordenanza municipal del 10 de julio del 1997 y en la actualidad está regulada mediante ordenanza publicada en la Gaceta Oficial del 26 de febrero del 2013, cuenta con un directorio de 8 miembros, 62 funcionarios y un presupuesto de USD \$160.000,00.

Otra entidad en el grupo anterior, es el Consejo Cantonal de Protección de Derechos La Maná, creado mediante ordenanza publicada en el Registro Oficial N°. 338, de fecha 16 de mayo del 2008, con funcionalidad desde 2010, con un directorio de 6 miembros representantes de la sociedad del Estado y 6 miembros de la sociedad civil, 4 funcionarios y un presupuesto de USD\$72.230,00. También se incluye al Cuerpo de Bomberos, quien asume las competencias mediante ordenanza del 09 noviembre del 2018, un directorio de 16 funcionarios y con un presupuesto en la actualidad de \$ 461.029,28 y genera recursos propios.

Por último, la Empresa Pública de Comunicación, asume las competencias con un directorio de 6 miembros, 8 funcionarios y con un presupuesto en la actualidad de \$ 72.230,00 y genera recursos propios. El asumir la competencia de estos organismos que generan sus propios recursos, le ha quitado al GAD Municipal la Maná, capacidad de respuesta inmediata y eficaz ante la resolución de problemas y atención a los sectores prioritarios, los cuales sí son de su propia competencia y es parte de la naturaleza de su existencia.

Formulación del problema

Con el método empírico de investigación científica, denominado observación directa, realizada entre fecha desde el 01/10/2019 al 31/12/2019 (Anexo 1) se pudo evidenciar que la gestión administrativa dentro del GAD Municipal la Maná, padece de debilidades las cuales obstaculizan el alcance de los objetivos institucionales de la entidad pública y, por ende, el nivel de calidad de atención al usuario hacia el cual están dirigidos todos sus esfuerzos operativos, calidad que se ve afectada por las siguientes debilidades:

1. En el GAD Municipal La Maná se evidencia inobservancias puntuales a su Plan Operativo Anual (POA) y a la ejecución de su Presupuesto. Esto se produjo por no haber considerado estrictamente los lineamientos del Código Orgánico de

Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). La consecuencia es que se realicen observaciones administrativas de gestión por parte de la Contraloría General del Estado (CGE) principal organismo de control de las entidades públicas.

Lo anteriormente expresado se puede evidenciar en el informe de la CGE No. DR9-DPC-GADMLM-AI-0012-2018, el cual con relación al período del 02 de agosto de 2012 al 31 de diciembre del 2017, expresamente indica: “Requerirá y verificará que el POA presentados por los responsables de las dependencias de la institución contengan la información completa respecto a la descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas, indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento”.

2. Otro desafío a superar por parte de la administración del GAD Municipal La Maná, es conseguir la mejora del monto asignado por el Ministerio de Finanzas, ya que, desde el 2016 el presupuesto asignado se mantiene el mismo valor y es considerablemente menor con relación a otros municipios de menor población, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.

Comparación de asignaciones presupuestarias 2018 (cifras en dólares)

Municipio	Asignación	Población	Por habitante
La Maná	5.368.208,34	54.104	99,22
Latacunga	18.670.464,51	200.094	93,31
Pangua	4.018.084,98	24.321	165,21
Pujilí	10.202.705,48	78.328	130,26
Salcedo	7.571.754,08	65.917	114,87
Saquisilí	3.954.513,15	30.398	130,09
Sigchos	4.315.001,91	23.266	185,46

Fuente: Adaptación del Acuerdo 115 del Ministerio de Economía y Finanzas del 27/09/2018 y de la Proyección de la Población Ecuatoriana según cantones 2010 – 2020.

3. Ante la falta de recursos económicos suficientes para cumplir funciones y concretar la obra pública del cantón, el GAD Municipal la Maná viene buscando financiamiento externo a través de otras fuentes como el Banco de Desarrollo del

Ecuador (BDE), lo cual ha hecho que el GAD se encuentre al límite de endeudamiento.

4. Otro aspecto importante que debilita la administración del GAD Municipal La Maná, se refiere a la falta de un manual de procesos y subprocesos adecuado, lo cual se evidencia en el hecho que la fluidez de los trámites en cada una de las áreas administrativas. No se cumplen los tiempos mínimos de respuesta a la ciudadanía. La no existencia de un manual de procesos adecuados dificulta la toma de decisiones estratégica por parte de los alcaldes de turno.
5. La falta de normativa administrativa en cada proceso del municipio también afecta de manera especial el área de talento humano. En donde se puede evidenciar que, por la falta de un manual de funciones y descripción de cada uno de los puestos existente dentro del GAD Municipal, ocasiona que el talento humano realice funciones de manera incorrecta e improductiva. Lo que significa desperdicio de recursos económicos, financieros, técnicos y el recurso más valioso, el tiempo.

Esta debilidad se agrava cuando el perfil profesional de algunos funcionarios no está acorde del perfil requerido por el respectivo cargo que está ocupando, muchas veces por designación sin pasar por un mínimo proceso de selección de personal adecuado.

6. Existe mucha dificultad al momento de acceder a una documentación requerida por varias áreas de la dependencia municipal para cumplir de manera eficaz con sus funciones. Mientras que, para otras entidades de naturaleza pública o privada, así como para personas naturales, es complicado acceder a información que se considera pública porque el GAD Municipal La Maná no cuenta con un sistema administrativo eficiente de digitalización de toda la documentación del archivo.

Pregunta de Investigación

Como pregunta de investigación, se plantea ¿De qué manera afectará al GAD Municipal La Maná la implementación de un Sistema de Administrativo de Gestión de Calidad?

Justificación de la Investigación

La realización de la presente investigación tiene una justificación teórica, puesto que es necesario conceptualizar y comprender el comportamiento que las funciones de la

administración pública han tenido sobre la gestión de las entidades públicas con competencia directa sobre el desarrollo urbano y económico de sus habitantes. Además, conociendo las teorías científicas generadas alrededor de ellas, será más viable entender de mejor manera el contexto particular para ajustar la propuesta de solución.

Al no contar con soluciones urgentes y prácticas a la problemática detectada, las consecuencias podrían seguir creciendo y agravándose hasta convertirse en un problema aún mayor y difícil de controlar, por lo que es conveniente y práctico proponer la presente investigación para contribuir en el mejoramiento de un área tan sensible como la administración por medio del mejoramiento de los procesos administrativos, los mismos que llevarán además al incremento de la productividad.

Los municipios y demás dependencias están al servicio de la sociedad, por ello, al mejorar la calidad de los procesos administrativos se aporta a la sociedad la entrega de una entidad administrativamente potenciada y preparada, con tecnología e innovación para enfrentar los constantes cambios y desafíos propios de una población en constante crecimiento y desarrollo humano y económico. En definitiva, la presente investigación rompe los esquemas de la administración tradicional y propone soluciones para inaugurar una nueva forma de administrar los bienes públicos con eficiencia y eficacia.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión y de los procesos administrativos del GAD Municipal La Maná para plantear una propuesta de organización eficiente que cumpla con los fines institucionales.

Objetivos Específicos

Para alcanzar este objetivo, se plantean como objetivos específicos:

- Establecer un marco referencial bibliográfico acerca de la conceptualización teórica de las variables gestión administrativa pública y calidad de servicios municipales.
- Diagnosticar a través de métodos científicos empíricos el tipo de gestión administrativa que se lleva a cabo en el GAD Municipal la Maná.
- Proponer la implementación de un sistema administrativo eficiente para mejorar la calidad de los servicios municipales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En este apartado de la investigación, se explorarán y describirán aportes teóricos que recogen las experiencias y hallazgos actualizados obtenidos por investigadores que previamente analizaron problemáticas similares a la aquí planteada. Además, se definirán las definiciones de conceptos básicos de la terminología usada en este trabajo documental. En una primera instancia Chalán (2008), y en relación a la temática de administración estratégica, en su trabajo titulado Elaboración del estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Saraguro, expone como problemática detectada el hecho que la entidad pública carece de documentos formales, como el Estatuto Orgánico, repercutiendo en que las funciones y los procesos se desarrollen de manera informal.

Ante este escenario, el autor señalado propone: realizar la evaluación y seguimiento de cada uno de los procesos que se efectúan en el municipio; motivar la participación y compromiso del personal con la visión y objetivos de la institución; orientar a la organización hacia la satisfacción del cliente, y convertir a los empleados o funcionarios en el verdadero motor de la institución. Luego de diagnosticar la situación particular del GAD del Cantón Saraguro, entre las principales conclusiones a las que llegó el autor con su trabajo se menciona que la institución municipal no cuenta con una estructura de acuerdo a las exigencias actuales, ni cuenta con un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, y en consecuencia de ello no conoce formalmente las funciones y procesos, convirtiéndose en una gran desventaja ante las actuales transformaciones del sector público.

El documento antes mencionado, es un elemento básico para el desarrollo de cualquier proceso al interior de la institución porque permite identificar claramente la misión, visión e identificación de las competencias específicas para realizar una eficiente evaluación de cada uno de los departamentos administrativos. Al no existir este tipo de documento formal, la gestión organizacional del Municipio es ineficiente. La mayoría del personal del municipio de Saraguro no ha recibido capacitaciones por parte de la institución en temas relacionados a su puesto de trabajo, y no tiene conocimientos correspondientes al tema gestión por procesos.

Para evitar que la problemática siga perjudicando la eficiencia y eficacia de los procesos de la entidad municipal, el autor recomienda: elaborar el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos; realizar los trámites pertinentes de manera inmediata para su aprobación por parte de la autoridad pertinente, para luego proceder a su aplicación en el Municipio; que el departamento de Recursos Humanos elaborare anualmente planes de capacitación para todo el personal del municipio, los cuales deben ir acorde a las exigencias y puestos de cada empleado, priorizando los temas y la importancia de las mismas.

Solano (2015) en relación a la temática servicio al cliente, en su trabajo investigativo presenta la propuesta de un *plan para el mejoramiento del servicio al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinindé Provincia de Esmeraldas*. Previamente detectó la problemática en la cual se evidencia que, aunque la entidad da mucha relevancia a actividades como la administración de los recursos económicos, humanos y materiales, deja inadvertido el servicio al cliente, sin darse cuenta que los clientes son la razón de ser de las entidades públicas.

Por lo cual, se evidencia una desatención de los trámites que a diario realizan los usuarios en esta dependencia gubernamental, lo cual ha generado muchas quejas por parte de ello. Estas quejas han ido creciendo constantemente y no son atendidas a la brevedad posible quedando muchos trámites inconclusos o mal resueltos, lo cual aumenta el malestar en los usuarios y una mala imagen para la entidad. Con base a ello, el autor plantea posibles soluciones que ayudarán a resolver los puntos débiles del servicio actual, entre ellos: tácticas para mejorar el servicio al cliente; nuevas políticas y directrices para el proceso de atención al cliente; implementación tecnológica en sistemas automatizados para mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios; implementación de sistemas de turnos; implementación los sistemas de control y verificador de procesos de atención al cliente, entre otras estrategias.

A la principal conclusión a la que se llegó con esta investigación se refieren a que por medio la investigación realizada ha permitido detectar una conducta institucional que se ha mantenido en un estado latente, con una ausencia de estrategias, tácticas, políticas y un control adecuado que permita evaluar oportunamente la atención del servicio al cliente en el Gad Municipal del Cantón Quinindé en la Dirección Financiera y Jefatura de Relaciones Públicas, procedimientos necesarios para la toma de decisiones.

Por otro lado, el autor propone desarrollar una conducta organizacional en los funcionarios, aplicando los valores corporativos del organismo, a fin de resarcir la

problemática encontrada en la ética profesional de los colaboradores, y con ello aprovechar eficaz y eficientemente, el conocimiento y capacidad del recurso humano que dispone la municipalidad y por ende lograr mejorar la calidad de servicio.

Luque (2015) en su trabajo sobre *Los tributos y otros ingresos corrientes municipales y el buen vivir, análisis del caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad, periodo 2009-2012*, evidencia una problemática relacionada con la temática de tributación, por medio de la cual explica que los cantones pequeños del país, sea por aspectos geográficos, demográficos, socio-económicos, culturales o ambientales tienen la incapacidad práctica de generar los ingresos tributarios y no tributarios necesarios para atender las demandas del desarrollo sustentable de su territorio y de sus habitantes, prestar los servicios públicos, construir la obra pública cantonal necesaria, etcétera, producto de la poca capacidad de gestión de sus administraciones.

Al final de su trabajo, el autor concluye que el GAD Municipal de La Libertad no ha podido generar las rentas necesarias para promover el desarrollo sustentable de su territorio y población. Si bien es cierto, el ejercicio de los municipios para la construcción de los planes de desarrollo ya se venía aplicando de manera dispersa y sin estándares obligatorios, la aprobación del COOTAD impone nueva disciplina para la planificación estratégica de los gobiernos locales, su administración, su operación y el ejercicio de sus funciones.

Es por ello que, para reducir el impacto de la problemática detectada recomienda: promover la formación de mancomunidades entre los diferentes GADs de la provincia, para asumir servicios de recolección de basura, camales, tratamiento de residuos y desechos, seguridad ciudadana, control del tránsito. Además, retomar las propuestas existentes para emprender en negocios rentables como el procesamiento de los desechos y basura para abaratar los costos de recolección, generación de energía eléctrica, reciclar residuos orgánicos, plásticos, papel y metales, producir abono orgánico para el desarrollo agrícola de la provincia.

Como síntesis de los trabajos descritos anteriormente, los autores han evidenciado solo tres de los grandes problemas de la gestión administrativa en los que podría incurrir cualquier organismo de gobernabilidad territorial como lo son los Municipios de Ecuador, es decir, problemas con la gestión por procesos, problemas relacionados con la recaudación de tributos y problemas relacionados con la atención al usuario. Estos problemas están alineados con la problemática detectada en el GAD Municipal del Cantón La Maná y usando el método

deductivo se puede inferir que las propuestas, conclusiones y recomendaciones hechas por los respectivos autores enriquecerán la propuesta de la implementación de un sistema administrativo para el organismo intervenido.

Bases teóricas

Según Gallego (2018), la finalidad del marco teórico radica en la correcta identificación del objeto de estudio de la investigación, la distribución acertada de las diferentes teorías que circundan a la pregunta de investigación, y la selección de contenidos teóricos que circundan la problemática identificada, y que giran en base a dimensiones histórico-contextual, conceptual y metodológica. Por ello, a partir de este apartado se exponen diferentes teorías puestas a disposición de la comunidad investigativa y que podrían servir de profundización de la problemática aquí identificada.

Administración

Según Hernández y Hernández (2019), la administración como ciencia involucra en su aplicación teórica y práctica un esquema sistematizado que rompe con improvisaciones que promueven el pensamiento en la investigación. El proceso administrativo es un modelo desarrollado por Henry Fayol, el cual es la base primordial de la práctica administrativa, otorgándole una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las empresas, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

Administración Pública

En cuanto a la administración gestionada por las entidades del sector público, conocida como administración pública, Navarro (2018) expresa que administración pública es una asociación o un conjunto interrelacionado que comprende los dos niveles, en el plano del control y de la acción de la información. Sobre esta misma línea, EcuRed (2020), indica que la administración pública se refiere al conjunto de órganos administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin (bienestar general), a través de los servicios públicos (que es el medio de que dispone la administración pública para lograr el bienestar general), regulada en su estructura y funcionamiento, normalmente por el derecho administrativo.

Por su lado, Rojas (2015) expresa que la administración pública es un instrumento para alcanzar un desarrollo social y económico sostenido, pero también debe entenderse como

un camino para lograr que los avances que se generan en el Estado y que puedan llegar también a las masas poblacionales de tal forma que la distribución favorezca también a los que más lo necesitan y no solo a los que más tienen. Sin embargo, dicho cometido no puede ser cumplido sin la estructuración de bases sólidas que permitan determinar cuándo uno se encuentra frente la administración pública.

Teorías Administrativas

Es importante conocer las diferentes etapas por las cuales ha pasado la administración desde que consideró como una ciencia del saber humano, para identificar los diferentes estilos de liderazgo adoptados por los directivos en cada una de ellas y determinar el mejor estilo que debe adoptar y adaptar la estructura organizativa de los gobiernos autónomos descentralizados. Estas teorías, además sirven para evaluar la aplicación de principios administrativas que en su debido momento dieron resultados con mucho éxito pero que a su vez necesitan cierta adaptación al contexto actual y que da origen a la presente investigación.

En este sentido, Lucero y Manciatí (2013), mencionan la Escuela de la Administración Científica, la Escuela Clásica de la Administración, la Escuela de las Relaciones Humanas y Escuela Conductista.

Escuela clásica de la administración

Su representante es Henry Fayol (1841 – 1925), quien instituyó un modelo de administración bastante rígido, el cual se centró en la búsqueda de la mejor forma mediante la cual el gerente debía de ejercer su liderazgo, esta búsqueda lo llevó a formular su famoso proceso administrativo dividido en varias etapas: planeación, organización, dirección y control.

De este modelo también se aprovechan los 14 principios generales de la administración: 1) División del trabajo, 2) Autoridad y responsabilidad, 3) Disciplina, 4) Unidad de mando, 5) Unidad de dirección, 6) Subordinación de los intereses, 7) Remuneración del personal, 8) Centralización, 9) Cadena escalar, va del más alto al más bajo la línea de autoridad, 10) Orden, en cuanto a lo material y humano, 11) Equidad, justicia para conseguir lealtad del personal, 12) Estabilidad, 13) Iniciativa y 14) Espíritu de Equipo.

Escuela de la Administración Científica

Su representante es Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), se especializó en lograr que tanto gerentes como trabajadores tengan el mismo interés en elevar la productividad de la

empresa, por lo cual buscó mejorar la eficiencia tanto en la mano de obra, como en los equipos de trabajo, en sus procesos y materiales, a través de la racionalización. En esa búsqueda, y en clara similitud con los principios de Fayol, formuló los principios de planeación, preparación, control y ejecución.

Proceso Administrativo

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control. Considerando la importancia de estas etapas y/o fases se puede decir que el proceso administrativo se convierte en el principio de cualquier actividad administrativa, cuyo objetivo principal es la sistematización del conocimiento generando una estructura de eficacia, además de fomentar el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial.

La planeación señala la necesidad de fijar objetivos, se considera la etapa más importante que implica una racional toma de decisiones. La organización busca cumplir los objetivos establecidos en la planeación. La dirección centra su atención en la manera de delegar autoridad y coordinar actividades. El control establece los criterios que se deben aplicar en la medición y evaluación de resultados.

Análisis de Puestos de Trabajo

Un aspecto importante dentro de la fase del proceso administrativo es la gestión del talento humano, sobre todo en lo referente al subsistema de reclutamiento del personal idóneo para cada puesto de la organización. En este sentido, se define puesto de trabajo como:

Un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización (y, en general, a su cuenta de resultados), mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías generalmente preestablecidas dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización. (Iranzo, 2017, p. 23)

Además, el mismo autor define a la tarea, como una unidad de análisis de trabajo menor, la cual sirve para configurar puestos y ocupaciones, según las similitudes entre ellas. Además, esta agrupación de actividades debe cumplir un deber específico, y debe significar para la institución un apoyo en el logro de sus objetivos. La no alineación al mismo fin, provoca que puestos de trabajo tengan tareas que no aportan al logro de los objetivos.

Importancia del Análisis de Puestos

Uno de los factores que influyen en el éxito y en los resultados de las organizaciones está asociado con las funciones que desempeñan los colaboradores en el cargo, existen casos en los cuales la persona no cuenta con las competencias y requisitos necesarios para ejecutar las funciones y aun así son contratadas para dicha labor, lo anterior depende de las políticas y gestión de cada organización. Puede incurrir el hecho que la misma persona no cuente con un perfil definido, lo que conlleva a que no exista claridad en las funciones que el futuro colaborador realizará y las competencias necesarias para alcanzar los objetivos propios del cargo, así como los objetivos organizacionales.

Técnicas para elaboración de perfiles

Técnica DACUM

Esta técnica, nacida en Canadá a finales de la década de los setenta, se basa en una lluvia de ideas, liderada por un panel de expertos y directivos, de las funciones y tareas desempeñadas por los colaboradores, con el fin de construir un currículo de formación, expresado en una matriz (o mapa). Consta de tres premisas fundamentales:

1. Los trabajadores en ejercicio, son capaces de dar una descripción más veraz y asertiva de su trabajo.
2. Una función, se describe de manera eficiente a partir de las tareas que la componen y de la experiencia propia del trabajador.
3. El desempeño exitoso de las funciones, se genera a partir de elementos facilitadores como: conocimientos, habilidades y destrezas, herramientas y actitudes positivas del colaborador.

Los pasos para desarrollar de manera eficiente esta técnica son:

1. Definir la ocupación: se establece el objetivo de la ocupación a partir de la denominación del cargo (Ej. analista de personal, profesional de diseños, etc.) o de su función principal y/o general.
2. Lluvia de ideas: se expone la descripción de las funciones inherentes a cada cargo por parte de cada uno de los miembros del equipo, así como de las tareas que las componen,

las cuales se someten a consenso para establecer las funciones que componen la ocupación, previamente definida.

3. Establecer las funciones: una vez finalizada la lluvia de ideas, se debe realizar una primera depuración, y de esta manera se establecen las funciones entendidas como un área amplia de responsabilidades que está conformada por varias tareas.

4. Establecer las tareas por función: deben tenerse en cuenta varios criterios, entre ellos: entendimiento de la tarea como el conjunto de operaciones observables, verificables, repetibles y medibles, y entendimiento de la diferencia fundamental entre función y tarea, la primera se enfoca en el qué se hace; y la segunda, al cómo se hace.

Ventajas de DACUM

- Su elaboración es de corto tiempo.
- El lenguaje utilizado es sencillo lo cual facilita el entendimiento por los diferentes actores que en él intervienen.
- Su implementación no requiere un especialista académico.
- Alta interacción entre los miembros del equipo.
- Los productos nacen de los trabajadores y ello disminuye la resistencia a la adopción de estándares y aclara mejor las descripciones ocupacionales.

Técnica AMOD

Esta técnica, nace también en Canadá, como complemento de la técnica DACUM y su fundamento gira en torno a la premisa: “Los trabajadores en ejercicio, son capaces de dar una descripción más veraz y asertiva de su trabajo”. El insumo para desarrollarla es el mapa DACUM, y a partir de allí, busca establecer una relación directa entre los elementos del currículo, la secuencia de formación y la evaluación del proceso de aprendizaje.

El foco de esta metodología es el autoaprendizaje, y un sistema evaluativo bilateral. El primero permite desarrollar de manera eficiente programas de formación a partir del mapa DACUM y su producto final también se describe como un mapa (mapa AMOD) que permite facilitar la formación del colaborador y guiar al instructor. El segundo, va de acuerdo a una escala de calificación que oscila entre 3 y 6 niveles. Está compuesto por una autoevaluación, una evaluación del instructor (acompañada de nuevos aprendizajes) y una certificación emitida por el consejo de expertos, compuesto por colaboradores y supervisores.

Ventajas de AMOD

- Agilidad para establecer una relación directa entre un perfil ocupacional y la formación y evaluación, para estructurar de manera ágil la estructuración entre la formación y el aprendizaje para el cargo.
- Se genera una alta interacción y sinergia grupal.
- Apunta hacia un desempeño superior de los colaboradores.

Técnica SCID

Desarrollo Sistemático de un Círculo Instruccional (SCID) es la metodología de análisis de tareas que permite identificar las labores más importantes focalizando su investigación en la Evaluación y los medios necesarios para ejecutar la actividad propia del puesto de trabajo. Este ejercicio es análogo al DACUM, con la diferencia que ocupa más tiempo en el desarrollo, está a cargo de colaboradores expertos y técnicos encargados de analizar el paso a paso de las tareas en conjunto a fin de unificar criterios para construir en consenso los componentes del esquema.

La información obtenida permite parametrizar las competencias en las cuales el trabajador debe demostrar su desempeño y a la vez sirve como referente para que otro colaborador pueda apoyarse y guiarse en el cumplimiento de los objetivos propuestos y esperados.

Ventajas de la metodología SCID

- Permite elaborar guías prácticas definiendo criterios que evidencian el desempeño y permiten la evaluación del trabajador.
- Las guías están orientadas al autoaprendizaje.
- Definen aspectos esenciales que aseguran un desempeño exitoso y práctico.

Técnica de análisis funcional

El análisis funcional, es el método mediante el cual se identifica el propósito clave de una subárea de desempeño, como punto de partida para enunciar y correlacionar sus funciones hasta llegar a especificar las contribuciones individuales. Este método facilita la elaboración de normas de competencia laboral. En términos generales, se advierte que el análisis funcional es un método de investigación que permite identificar las competencias que debe reunir un trabajador para desempeñar su trabajo competentemente.

Para ello, se sigue un proceso analítico que consiste en identificar un propósito clave de una sub área de desempeño, como punto de partida para ir desarticulando las funciones en sub funciones cada vez más específicas hasta llegar a identificar las actividades que pueden ser asignadas a un trabajador en el puesto de trabajo.

Técnica Conductual

Este método, se basa en una entrevista personal y aplicación de pruebas psicométricas cuyo objetivo es determinar los aspectos que conforman la actitud de un individuo frente a diferentes situaciones laborales, denominadas como incidentes críticos, los cuales consisten en la recopilación de los aspectos más relevantes que califican cómo se desarrolló la tarea en el pasado y de qué manera, es decir, eficiente o no.

Este análisis de comportamiento en situaciones pasadas e hipotéticas, permite evidenciar comportamientos presentes y futuros frente a situaciones semejantes, la capacidad de aprender de sus propias experiencias, los recursos empleados y la toma de decisiones efectivas en los diferentes escenarios. Así mismo, los resultados obtenidos, muestran un panorama claro e integral de la persona, es decir, sus fortalezas y debilidades, los aspectos cognoscitivos y afectivos e inteligencia emocional.

Ventajas de la Técnica Conductual:

- Confiabilidad, uniformidad y equidad de los resultados obtenidos, gracias al control total durante la aplicación de la entrevista.
- Bajo costo.

Gobernanza

Otra variable que amerita exponer como elemento estructural del presente marco teórico es la gobernabilidad, entendida en términos generales como el ambiente favorable o desfavorable expresado por los gobernados, sean ciudadanos comunes o instituciones públicas y privadas y que permiten que un gobierno pueda llevar a cabo su plan de gobierno para lograr los objetivos propuestos en campaña. En temas de gobernanza existen muchas definiciones que conllevan muchos principios que la identifican. Para tener un panorama amplio, Portal (2016), expone algunas definiciones importantes acerca de la Gobernanza, resumidos en la Tabla 3.

Tabla 3.*Definiciones de Gobernanza*

Definiciones de buena gobernanza	Principios de buena gobernanza
<p>PNUD: En la comunidad de naciones, la gobernanza se considera ‘buena’ y ‘democrática’ en la medida en que las instituciones y los procesos de un país son transparentes. Sus instituciones se refieren a organismos como el Parlamento y sus diferentes ministerios. Sus procesos son las actividades clave como las elecciones y los procedimientos legales, que deben ser vigilados para estar libres de corrupción y rendir cuentas ante el pueblo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equidad 2. Participación 3. Pluralismo 4. Transparencia 5. Rendición de cuentas 6. Estado de derecho 7. Orientación al consenso 8. Responsabilidad 9. Eficiencia 10. Efectividad 11. Inclusión
<p>PNUD: Buena Gobernanza se define como los procesos y estructuras que guían las relaciones políticas y socioeconómicas (Quadrat-I Elahi, 2009: 1170). La buena gobernanza se refiere a los sistemas de gobierno que son capaces, sensibles, inclusivos y transparentes (pnud, 2011).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación Estado de derecho 2. Transparencia 3. Responsabilidad 4. Orientación al consenso 5. Equidad 6. Eficacia y eficiencia 7. Rendición de cuentas 8. Visión estratégica
<p>OCDE: Es la optimización de los procesos y los arreglos institucionales a través de los cuales el gobierno desarrolla, implementa y entrega políticas, programas y servicios en beneficio de los ciudadanos y la sociedad. Es el aseguramiento de que los mecanismos de conducción del ciclo de la política en la formulación, implementación y monitoreo y evaluación están operando efectiva, eficiente y económicamente, y son apuntalados por principios generales de gobernanza como el Estado de derecho, la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas” (OCDE, 2014: 13).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos presupuestarios racionales 2. Adecuadas políticas regulatorias 3. Centros de gobierno ágiles y estratégicos 4. Procesos de control interno efectivos
<p>Banco Mundial: La Buena Gobernanza es esencialmente la combinación de instituciones transparentes y responsables, habilidades fuertes y competencias, y una voluntad fundamental para hacer lo correcto. Esas son las cosas que permiten a un gobierno prestar servicios de manera eficiente (Banco Mundial, 2007: 17). Buena gobernanza consiste en un servicio público eficiente, un sistema judicial que es confiable y una administración que es</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión del sector público 2. Rendición de cuentas 3. Marco legal en favor del desarrollo 4. Transparencia y acceso a la información

responsable ante el público (Banco Mundial, 1989: 2).	
IFAC: La gobernanza se refiere a las estructuras y procesos de toma de decisiones, la rendición de cuentas, el control y el comportamiento por parte de la gerencia de las organizaciones” (IFAC, 2001: 7).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparencia 2. Integridad 3. Rendición de cuentas

Fuente: Adaptación de Portal (2016).

Sistemas de Información

Otra de las principales variables sobre la que se configura la presente revisión literaria, es el sistema administrativo, por lo cual es necesario primero tener una apreciación de lo que significa un sistema, y para ello el Diccionario de la Real Academia de la Lengua DRAE (2020b) indica que un sistema es “un conjunto de reglas, principios o medidas que tienen relación entre sí”. Se destaca de esta definición las reglas y los principios, los cuales nacen en la planificación como eje administrativo, en otras palabras, un sistema es producto de una tarea de planificación.

Un segundo concepto importante a considerar, es la información, y al respecto el mismo DRAE (2020a) la define como: “comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada”. Se resalta el objetivo de ampliar el conocimiento que ya se poseía de un determinado asunto. Y en este caso particular se desea ampliar y ordenar el conocimiento que ya se posee sobre la administración eficiente del GAD Municipal la Maná.

Se considera que la información es un recurso que se encuentra al mismo nivel que los recursos financieros, materiales y humanos, que hasta el momento habían constituido los ejes sobre los que había girado la gestión empresarial. Si la teoría económica tradicional mantenía el capital, la tierra y el trabajo como elementos primarios de estudio, la información se ha convertido, ahora, en el cuarto recurso a gestionar.

Profundizando aún más en las definiciones, se llega a la combinación de términos sistema de información, y para Vega-Pérez, Grajales-Lombanda y Montoya (2017), un eficiente sistema de información ayuda a incrementar el conocimiento en cuatro áreas bien definidas: el mundo/sujeto (dominio representado), el mundo del uso (entorno en el que el sistema está siendo utilizado), el mundo del desarrollo (proceso y medio ambiente en el que el sistema es desarrollado), y el mundo del sistema (información del sistema mismo).

Los Sistemas de Información y las Tics

En cuanto a la forma de gestionar un eficiente sistema de información, las Tics han sido de gran utilidad para el diseño de sistemas de información de manera digital, conocidos también como Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), como medio de comunicación de los objetivos de la empresa y sus respectivos indicadores y medidores de desempeño a todo el personal. El desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ha traído el surgimiento de los sistemas de información digital y, con ello, el uso de documentos electrónicos y en papel que, no en pocas ocasiones, con el exceso de duplicidades contribuyen a entorpecer la gestión de información en la empresa.

A esto se debe agregar, según la experiencia de Castillo y Pérez (2017), que en la mayoría de los casos, existe un sistema informático con numerosas carpetas o directorios repletos de documentos en diversas formas, cada uno sustentado por una aplicación o un dispositivo distinto, lo que dificulta la localización de los recursos informativos en el momento oportuno. Estos inconvenientes y las ventajas del almacenamiento digital estimulan el interés de los sistemas de gestión de información empresarial.

Marco Legal

Todo el personal que labora en entidades del sector público debe tener pleno conocimiento de las normativas legales que rigen el desarrollo de sus funciones, así como las posibles sanciones a las que está sujeto en caso de que esas funciones no se realicen tal como lo estipula una determinada Ley. Es interesante conocer que algunas de las leyes, estipulan principios, valores, que los servidores deben tener en cuenta al momento de tomar una decisión relacionada con su cargo. Incluso hay leyes que otorgan derechos a los ciudadanos que realizan trámites con estas entidades, derechos que incluso el ciudadano común no tiene conocimiento de su existencia y amparo al momento de exigir atención de calidad y calidez.

Es así que entre los principales códigos y leyes que los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben de conocer y procurar que toda su estructura organizativa conozca se mencionan: Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), Código Orgánico Administrativo (COAD), Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos (LOOETAD), Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), los mismos de los cuales se procede a analizar los aspectos más importantes de cada uno de ellos.

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

Publicado el 6 de octubre del 2010 en el registro Oficial No. 294, y según su artículo 1, la LOSEP (2010), se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Mientras que su artículo 2 expresa que el servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

El numeral 2 del artículo 3, indica que las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que abarca hasta las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales. Por último, el artículo 4 define servidoras y servidores públicos como a todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

El artículo 22 reza que entre los principales deberes de las o los servidores públicos son: cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades; y, velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias.

Código Orgánico Administrativo (COAD)

Publicado el 7 julio del 2017 en el registro Oficial No. 303, y según su artículo 1, el COAD (2017), regula el ejercicio de la función administrativa de los organismos que conforman el sector público. Desde el artículo 3 hasta el 17, este cuerpo legal describe los principios generales sobre los cuales debe basarse la administración pública y quienes la

ejercen en nombre del Estado. Estos principios generales son: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia, evaluación, juridicidad, responsabilidad, proporcionalidad, buena fe, entre los principales.

El artículo 29 habla del principio de tipicidad, es decir que son infracciones administrativas las acciones u omisiones previstas en la ley. A cada infracción administrativa le corresponde una sanción administrativa. Las normas que prevén infracciones y sanciones no son susceptibles de aplicación analógica, tampoco de interpretación extensiva. Y sobre esta misma línea el artículo 30 señala que los hechos que constituyan infracción administrativa serán sancionados de conformidad con lo previsto en las disposiciones vigentes en el momento de producirse.

Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos (LOOETAD)

Publicada el 23 de octubre del 2018 en el registro Oficial No. 353, y según su artículo 1, la LOOETAD (2018) tiene por objeto disponer la optimización de trámites administrativos, regular su simplificación y reducir sus costos de gestión, con el fin de facilitar la relación entre las y los administrados y la Administración Pública y entre las entidades que la componen; así como, garantizar el derecho de las personas a contar con una Administración Pública eficiente, eficaz, transparente y de calidad.

El artículo 4 define como trámite administrativo al conjunto de requisitos, actividades, diligencias, actuaciones y procedimientos que realizan las personas ante la Administración Pública o ésta de oficio, con el fin de cumplir una obligación, obtener un beneficio, servicio, resolución o respuesta a un asunto determinado.

El artículo 2, en su numeral 2 menciona que el contenido de la presente Ley es aplicable a las relaciones que se generen a partir de la gestión de trámites administrativos entre el Estado y las y los administrados; entre las entidades que conforman el sector público; y entre éstas y las y los servidores públicos, entre ellas las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales.

En concordancia con los artículos 3 al 17 del COAD, el artículo 3 de esta Ley hace referencia a los principales principios que rigen la gestión de los trámites administrativos

solicitados por la ciudadanía a las entidades del Estado. Estos principios son: celeridad, consolidación, control posterior, tecnologías de la información, gratuidad, e informalismo, interoperabilidad, seguridad jurídica, presunción de veracidad, responsabilidad sobre la información, simplicidad, publicidad y transparencia, no duplicidad y mejora continua.

De igual manera, el artículo 5 de esta Ley otorga a los usuarios ciertos derechos sobre sus trámites administrativos, estos derechos se resumen en:

1) Obtener información completa, veraz, oportuna y motivada acerca de los trámites administrativos y al respeto de sus garantías al debido proceso;

2). Conocer, en cualquier momento y preferentemente por medios electrónicos y/o cualquier plataforma de fácil acceso, el estado del trámite en el que tengan la calidad de interesados; y a obtener copias, a su costa, de documentos contenidos en ellos;

3) Abstenerse de presentar documentos o cumplir procedimientos que no se encuentren debidamente establecidos en leyes, decretos, ordenanzas y demás normativa publicada en el Registro Oficial, de conformidad con lo dispuesto en esta Ley.

4) Acceder a los registros, archivos y documentos de la Administración Pública. Se excluyen aquellos que involucren datos personales de terceros o tengan la calidad de confidenciales o reservados, excepto cuando la información tenga relación directa con la persona y su acceso sea necesario para garantizar su derecho a la defensa en el marco de los límites y requisitos previstos en la Constitución y las leyes.

5) Exigir el cumplimiento de lo establecido en la presente Ley.

6) Delegar la gestión de un trámite administrativo, excepto cuando la presencia física de la o el interesado sea indispensable para el mismo.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

Publicado el 19 de octubre del 2010 en el registro Oficial No. 303, y según su artículo 1, el COOTAD (2010) establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio, el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y

progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

El artículo 4 menciona que los principales fines de los gobiernos autónomos descentralizados dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son:

- a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización;
- b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales;
- c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad;
- d) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de medio ambiente sostenible y sustentable;
- e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;
- f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias; y
- g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir.

Con relación a ello, el artículo 5 menciona que este Código otorga a los Gobiernos Autónomos y Descentralizados, autonomía política, administrativa y financiera. La autonomía política es la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia, cultura y características propias de la circunscripción territorial. Se expresa en el pleno ejercicio de las facultades normativas y ejecutivas sobre las competencias de su responsabilidad; las facultades que de manera concurrente se vayan asumiendo; la capacidad de emitir políticas públicas territoriales; la

elección directa que los ciudadanos hacen de sus autoridades mediante sufragio universal, directo y secreto; y, el ejercicio de la participación ciudadana.

La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley. Mientras que la autonomía financiera se expresa en el derecho de los gobiernos autónomos descentralizados de recibir de manera directa predecible, oportuna, automática y sin condiciones los recursos que les corresponden de su participación en el Presupuesto General de Estado, así como en la capacidad de generar y administrar sus propios recursos, de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución y la ley.

Por otro lado, el artículo 192 establece que los gobiernos autónomos descentralizados (GADs) participan del 21% de ingresos permanentes y del 10% de los ingresos no permanentes del Presupuesto General del Estado. En virtud de las competencias constitucionales, el monto total a transferir se distribuirá entre los gobiernos autónomos descentralizados en la siguiente proporción: veintisiete por ciento (27%) para los Consejos Provinciales; sesenta y siete por ciento (67%) para los Municipios y Distritos Metropolitanos; y, seis por ciento (6%) para las Juntas Parroquiales.

A manera de resumen de este apartado legal, hay que anotar que si los servidores públicos tuviesen pleno conocimiento de estas y demás leyes que rigen la administración pública, se generarían tres tipos de beneficios: 1) Evitar acciones sancionatorias por parte de la Ley que los rige; 2) Mejor atención de calidad y calidez al cliente interno y externo de las entidades a las que representan; y, 3) Optimizarían la eficiencia y eficacia en conjunto de la entidad pública para la que laboran y con ello mejoraría la percepción y confianza de la ciudadanía en relación de las entidades pública a su servicio.

Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 (PND)

El Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, fue elaborado en septiembre del 2017, bajo el gobierno de Lenín Moreno, por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017) (SENPLADES). Dicho documento, busca entre otros objetivos:

- 1) Generar políticas integrales y metas que permitan monitorear el cierre de brechas y el ejercicio pleno de los derechos –entendiendo como un reto a superar la incorporación de la ciudadanía en el seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

- 2) Definir herramientas que permitan la planificación y gestión territorial con una asignación adecuada de recursos.
- 3) Definir lineamientos que orienten el gasto público y la inversión de recursos, así como la coordinación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas.
- 4) Desarrollar un sistema nacional de información que dé cuenta de la diversidad poblacional y territorial del país, aportando oportuna y pertinentemente con fuentes estadísticas y registros administrativos para la toma de decisiones.

Como se evidencia, todos estos objetivos planteados por el Plan Nacional de Desarrollo a nivel macro, son a su vez también objetivos de competencia de los GAD Municipales del país a nivel micro, y es por ello que todas las políticas, estrategias, procedimientos y procesos municipales deben aportar en la consecución de dichos objetivos. En este punto es necesario indicar además que el Plan Nacional de Desarrollo está compuesto por tres ejes principales los cuales contienen tres objetivos a cumplir cada uno, tal como se aprecia en la Tabla 4 a continuación.

Tabla 4.

Ejes y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo

EJE 1: DERECHOS PARA TODOS DURANTE TODA LA VIDA	EJE 2: ECONOMÍA AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD	EJE 3: MÁS SOCIEDAD, MEJOR ESTADO
Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.	Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.	Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.
Objetivo 2: Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas.	Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.	Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.

Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.

Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural

Objetivo 9: Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente el país en la región y el mundo.

Fuente: Adaptación de SENPLADES (2017).

En relación con el Eje de Derechos para todos durante toda la vida, la ciudadanía reconoce la importancia del cumplimiento de 41 los derechos planteados en la Constitución (2008); sin embargo, se plantea la necesidad de socializar las garantías que ofrece el Estado para el cumplimiento de estos. En esta línea, los temas abordados a nivel nacional fueron la implementación de sistemas de salud inclusivos para todos, la calidad de vida en los grupos de atención prioritaria, el fortalecimiento del sistema educativo inclusivo, que considera las particularidades culturales y territoriales, así como la implementación de nuevos niveles educativos —técnicos y productivos—.

Con relación al Eje de la Economía al servicio de la sociedad, se discutió sobre la necesidad de reconocer la importancia del talento humano, la incorporación de actores de la economía popular y solidaria en los sistemas productivos, de contratación pública y encadenamientos comerciales nacionales, así como el fortalecimiento de los mercados locales y el incentivo a emprendimientos productivos de la pequeña y mediana empresa. Por su parte, el sector productivo demanda del Estado la implementación de incentivos tributarios, capacitación, crédito accesible, inversión pública adecuada y medidas para la prevención de la evasión fiscal.

Con relación al Eje de Más sociedad, Mejor Estado, se plantea la necesidad de que la gestión estatal debe estar al servicio de la sociedad y mantener un vínculo de doble vía. Es prioritaria una mayor participación de la sociedad en la toma de decisiones, el empoderamiento ciudadano para combatir temáticas coyunturales tales como la corrupción, el tráfico y consumo de drogas o el cumplimiento de objetivos nacionales, tales como la cohesión territorial. En la misma línea, se debe destacar la importancia que la población da a la necesidad de fortalecer las capacidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados para el cumplimiento de sus competencias en todos los ámbitos de la administración pública.

Con base a estos nueve objetivos que según la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (2018) deben ser observados e incluidos en todas las acciones que cada Municipio del país realice en beneficio de su comunidad, los respectivos GAD deben realizar

su Plan Operativo Anual (POA) en el cual se refleja las acciones a realizar en pro de la comunidad y de acuerdo al presupuesto disponible para ello, lo cual dificulta un poco priorizar qué necesidades atender primero para el cumplimiento de estos objetivos. Sin embargo, el mismo cuerpo legal ofrece pautas para tomar las decisiones adecuadas, pautas surgidas del mismo proceso de elaboración del documento, a través de mesas de trabajo con diferentes sectores de la sociedad. Dichas pautas se resumen en la Tabla 5.

Tabla 5.

Aportes de la ciudadanía acerca de las necesidades más urgentes

EJE 1: DERECHOS PARA TODOS DURANTE TODA LA VIDA	EJE 2: ECONOMÍA AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD	EJE 3: MÁS SOCIEDAD, MEJOR ESTADO
Salud inclusiva y preventiva	Fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria	Participación inclusiva de niños y jóvenes, mediante la generación de espacios públicos urbanos y rurales
Calidad de vida para las personas de la tercera edad	Garantías y sostenibilidad de la dolarización	Incidencia de la ciudadanía en toma de decisiones y construcción del poder popular
Acceso a vivienda, servicios básicos y espacio público	Incentivos tributarios y créditos a emprendimientos	Cohesión territorial
Priorización de mano de obra local y creación de empleo	Turismo comunitario responsable	Formación y capacitación de autoridades locales
Facilidades de acceso a todos los niveles de educación	Dotación de crédito y capacitación	Combate al tráfico y consumo de drogas
Servicios de movilidad eficiente para la sociedad	Sistemas de prevención de la evasión fiscal	Formación en valores en coordinación con las instituciones educativas
Violencia intrafamiliar, eliminación del femicidio	Fomento a la inversión en maquinaria agropecuaria	Acceso a la información

Fuente: Adaptación de SENPLADES (2017)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

Siguiendo a Behar (2008), hay que considerar al marco metodológico como la forma más segura para llegar a un destino. Con base a esta afirmación, en este apartado de la actual investigación se describen las características de ese camino que fueron necesarias aplicar para concluir con éxito la misma. Dentro de este mismo contexto, la metodología también se refiere tanto al diseño, enfoque y tipo de investigación adoptado, así como las técnicas e instrumentos de recolección elegidos para realizar el muestreo que permita contrastar la información obtenida con el marco teórico anteriormente desarrollado.

Por otro lado, por medio de la metodología y su flujo de procesos, el investigador obtiene herramientas científicas que permiten recabar, ordenar, clasificar y procesar toda la amplia gama de datos obtenidos en el proceso, para luego por medio de la selección convertir los datos en información válida para alcanzar el objetivo general y así como los específicos. El estudio metodológico incluye también la elección del tamaño de la población y de la muestra ideal para obtener información relevante de las fuentes primarias, por medio de las técnicas de recolección de datos que más se ajustaron al contexto de investigación.

Tipo de Investigación

Debido al uso que se les dará a los resultados obtenidos en este proceso de investigación, sintetizados en una propuesta de solución al problema previamente identificado, el presente estudio se refiere a un tipo de **investigación aplicada**. Al respecto, para Vargas (2009), la investigación aplicada sirve para sobre el contexto de una realidad, descubrir estrategias y procedimientos que sirvan de mejora de esa realidad, por lo que la base de este tipo de investigación es la creatividad e innovación en elegir las estrategias más adecuadas.

Enfoque de la Investigación

Considerando que, de las fuentes primarias y secundarias consultadas, se obtuvieron datos tanto cuantitativos como cualitativos, por el tipo de datos obtenidos el presente estudio tiene un **enfoque mixto**, es decir es cuantitativa y cualitativa al mismo tiempo. Al respecto,

Cadena-Iñiguez et al. (2017), aseguran que este tipo de enfoque requiere que sea elegido por el mismo investigador en relación con el fenómeno en estudio.

Alcance de la Investigación

Por el nivel de profundidad que posee, el presente estudio contiene características de una **investigación descriptiva**, puesto que se analiza las características de la problemática identificada en el GAD Municipal la Maná, así como las posibles causas que lo originaron. En este sentido, para Díaz-Narváez y Calzadilla (2016), la investigación descriptiva se utiliza cuando se desea trazar las características más específicas de la problemática identificada para tener una mejor comprensión de ella, así como de las posibles soluciones.

Diseño de la Investigación

Por la fuente de obtención de datos, la presente es una **investigación documental**, ya que, usando las técnicas bibliográficas y archivísticas, fue necesario recurrir a documentos históricos que permanecen en custodia del archivo del GAD Municipal La Maná para indagar y relatar los hechos históricos más relevantes que permitieron la creación y desarrollo de este. De igual manera, para la construcción de los antecedentes de la investigación, así como del marco teórico, se recurrió a estudios realizados por investigadores que exploraron previamente la misma temática y publicados en repositorios de elevada confiabilidad.

La presente también es una **investigación de campo**, puesto que, fue necesario acudir al lugar mismo donde se desarrollaba el fenómeno investigado para, a través de técnicas especializadas de recolección de datos, recabar datos de primera mano de parte de los mismos involucrados en el origen o afectación del problema indagado, y así en contraste con las teorías expuestas, llegar a una propuesta viable y factible que se adapte al contexto de estudio, aporte en la resolución del problema identificado y responda la interrogante de investigación que originó el presente trabajo investigativo.

Por la manipulación de datos, la presente es una **investigación no experimental**, debido a que el problema encontrado se lo analiza tal cual se lo encontró, sin manipular ningún dato encontrado, solo se recabó información de ellos para lograr entender y el por qué se produjeron dichos fenómenos.

Por último, en el diseño de esta investigación se utilizó también la técnica de **estudio de caso** y para Arzaluz (2005), este tipo de método muy antiguo nació dentro del campo de la

medicina, más sin embargo fue adquiriendo mayor aceptación en el campo sociológico por la utilidad que presentan los resultados obtenidos de su correcta aplicación. Consta de dos grandes pasos, por un lado, responder las preguntas cómo y por qué sucedieron los hechos contemporáneos y, por otro lado, tener claro que no se pueden controlar los eventos que se investigan, en otras palabras, no es posible la experimentación.

Población

Para Arias-Gómez (2016), la población se refiere a un grupo de casos que poseen características similares, definidas y limitadas que sirven de referencia para la selección de la muestra. Con base a ello, la población de estudio del GAD Municipal la Maná es de 229 funcionarios públicos, entre autoridades como el alcalde, Vicealcalde y concejales; departamentos como Planificación, Procuraduría Síndica, Obras Públicas, Servicios Públicos, Administración, secretaria general, Dirección Financiera; y, 11 jefaturas, ya descritos en la Tabla 1.

Muestra

Para Ventura-León (2017), en investigación científica una muestra debe ser entendida como un subgrupo de la población de estudio. La muestra es de gran ayuda cuando se utiliza poblaciones demasiadas grandes difícil de usar técnicas de recolección de datos con todos ellos. En ese sentido, y considerando una población finita, para determinar la muestra ideal se utiliza la fórmula recomendada por Aguilar-Barojas (2005) y expresada por la figura 2, en donde, n= tamaño de la muestra buscada, N = tamaño de la población, Z = nivel de confianza, p = probabilidad de éxito, o proporción esperada, q = probabilidad de fracaso y d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

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

N=	229
Z=	1,96
p=	0,84
q=	0,16
d=	0,05

Figura 2 Cálculo de la muestra ideal
Fuente: Elaboración propia.

Es así como, la según los cálculos realizados, la muestra ideal sobre la que aplicaron las técnicas de recolección de datos fue de 108 funcionarios públicos del GAD Municipal la Maná, distribuidos según lo expresado por la tabla 6.

Tabla 6.

Distribución de la muestra

Alcalde	1
Vicealcalde	1
Concejales	6
Jefaturas	11
Servicios ocasionales	89
Total	108

Fuente: Elaboración propia

Estudio de Caso

Para lograr profundidad en la comprensión del problema identificado en este proceso investigativo, así como posibles soluciones al mismo, se analiza el caso de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Saquisilí, orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, presentando por Álvarez (2015), quien en su investigación identificó que en la localidad elegida se evidencia una baja calidad en la prestación de servicios municipales.

Como posibles causas que originan la problemática se identifican los siguientes factores:

- Deficiente Sistema de Gestión.
- Inexistencia de evaluaciones al Plan de Fortalecimiento institucional.
- Incumplimiento de Normas de Excelencia.
- Descoordinación del trabajo administrativo.

Estas causas originan las siguientes consecuencias:

- Disminución de la eficiencia y productividad.
- Incumplimiento de metas y objetivos institucionales.
- Dificultad en la optimización de procesos.

- Alto nivel de insatisfacción de los usuarios.

La metodología aplicada consistió en realizar encuestas a 372 usuarios de los servicios municipales, por medio de un cuestionario de 11 preguntas que en conjunto buscaban medir la calidad de dichos servicios. Con la esta metodología se comprobó la hipótesis de que un sistema de calidad municipal incide en el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios municipales. Como propuesta de solución a este escenario, la investigadora plantea la instalación de un sistema de gestión de calidad administrativa conocido como Sistema de Gestión Municipal (SIGEMUN), el cual fue puesto a consideración de las autoridades municipales para su respectiva aprobación.

En su contenido, el SIGEMUN precisa los objetivos, estrategias y prioridades del desarrollo municipal; los programas planteados guardan congruencia entre sí, son consistentes con los objetivos y prioridades. Básicamente el SIGEMUN está estructurado de la forma descrita por la *figura 3*.



Figura 3 Estructura del SIGEMUN

Fuente: Adaptación de Álvarez (2015)

A continuación, se describen los componentes internos de cada módulo del sistema.

En cuanto a Recursos Humanos:

- Administrar el sistema técnico de Recursos Humanos y Remuneraciones.
- Supervisar y coordinar las actividades del personal.

- Aplicar normas correspondientes a los subsistemas de clasificación de puestos, valoración, selección de personal evaluación y capacitación.
- Llevar el registro de permisos, vacaciones y licencias concedidas a los servidores.
- Conceder permisos, vacaciones y licencias, previa coordinación con el jefe inmediato y la autorización del alcalde.
- Llevar el registro de asistencia del personal.
- Mantener actualizada la información de movimientos del personal como cambios, traslados y ascensos.

Área Administrativo - Financiero

- Dirigir, organizar y ejecutar el sistema financiero y administrativo de la Institución.
- Elaboración, control y ejecución del presupuesto general del Municipio en cada ejercicio económico.
- Organización, control y revisión del procesamiento de la información financiera generada para el envío al Ministerio de Finanzas.
- Elaborar los programas de gastos e ingresos públicos.
- Autorizar pagos de acuerdo con prioridades establecidas juntamente con otras autoridades del Municipio.

Servicio de Rentas

- Elaboración del plan anual de recaudación de impuestos, tasas y patentes municipales.
- Emisión y refrendación de títulos de crédito para el cobro del impuesto predial, urbano, rural y otros rubros.
- Elaborar órdenes de valores exigibles para la contabilidad.
- Verificar, determinar y emitir los títulos de crédito.

Área Informática

- Elaborar un plan de actividades para modernizar la gestión municipal incorporando tecnología de punta.
- Investigar, analizar, diseñar, programar e implementar sistemas de información computarizados.
- Proponer cambios al plan estratégico de informática y evaluar su ejecución.
- Apoyar con criterio informático los proyectos de catastro predial urbano y rural.
- Realizar el mantenimiento de los equipos de cómputo del Gobierno Municipal.

Obras públicas

- Ejecutar el plan anual de acuerdo con las prioridades establecidas y a los recursos económicos previstos para cada uno de los programas y proyectos.
- Preparar las especificaciones y las bases de los concursos de ofertas en cada una de las obras que se vayan a ejecutar.
- Dirigir la elaboración de los estudios y diseños técnicos de las obras a ejecutarse por administración directa.
- Supervisar la fiscalización a efecto de que se cumpla con las especificaciones técnicas en las obras que se ejecutan.
- Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos de trabajo, que garanticen un adecuado uso de recursos y materiales.

Área Planificación

- Dirigir y coordinar las labores de planificación para el desarrollo físico urbano de la ciudad, así como planes relativos a agua potable, alcantarillado y de avalúos y catastros.
- Elaborar políticas y estrategias para los diferentes proyectos y efectuar los estudios de inversión de acuerdo con la política y objetivos impuestos por la Municipalidad.
- Evaluar el desarrollo de los programas y proyectos y proponer las medidas correctivas necesarias.

- Incentivar la participación de los actores sociales del cantón en los programas y proyectos de desarrollo.

Avalúos y catastros

- Administrar el sistema técnico de catastros y avalúos.
- Habilitar permanentemente la información catastral de la ciudad.
- Supervisar las labores técnicas y legalizar con su firma los procesos de atención al público.
- Emitir anualmente el catastro urbano y rural.
- Emitir los catastros por la ocupación de plazas y mercados y otros.
- Autorizar las modificaciones en el levantamiento de las fichas catastrales de acuerdo con la documentación de soporte.
- Mantener y actualizar los expedientes cartográficos, registros catastrales, fichas y documentación que fundamenta la gestión.
- Actualizar el sistema de catastros urbanos y rústicos y elaborar los informes correspondientes.

Coordinación de gestión social

- Elaborar y ejecutar el plan anual de desarrollo socioeconómico de acuerdo con las prioridades establecidas y a los recursos económicos previstos para cada uno de los programas y proyectos.
- Coordinar los diferentes actos sociales, culturales y protocolarios a cargo del Municipio.
- Restablecer la identidad cultural a través de la investigación (rescate de tradiciones y costumbres).
- Procurar e incentivar la participación de la comunidad.

Alcances del SIGEMUN

El sistema de gestión municipal es un sistema desarrollado con tecnología propia y comprende los módulos antes mencionados entre otros. Estos módulos requieren a su vez algunas actividades adicionales para poder dar los resultados esperados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y POLÍTICA

Situación Administrativa

Uno de los principales ejes sobre el cual toda organización debe enfocar sus esfuerzos de mejora continua, es el marco administrativo, pues desde allí se generan todas las decisiones estratégicas y de diferente nivel gerencial, que indudablemente afectan el entorno interno y externo de la institución. En esto coinciden Zapata et al. (2015), quienes al intentar analizar el entorno de una organización, plantean la teoría contingente, la cual plantea el hecho de que existen factores internos y externos a la organización que indudablemente afectan el comportamiento de los procesos de las mismas y por ende sus índices de eficiencia y eficacia.

Ante el panorama antes descrito, para intentar realizar un análisis del entorno administrativo actual del GAD Municipal La Maná, de los más detallado posible y que permita a sus directivos tomar decisiones acertadas de corrección de curso del camino hacia el logro de elevados índices de productividad, se han utilizado varias herramientas administrativas disponibles en el universo bibliográfico, creadas por gurús de la administración y puestas a pruebas con enorme éxito en diversas instituciones. Entre ellas, se mencionan el Análisis FODA, Análisis CAME y Análisis PESTEL.

Análisis FODA

Según Peñafiel (2020), la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es una herramienta de índole gerencial que permite diagnosticar la situación de una organización de cualquier naturaleza, identificando sus fortalezas y debilidades del entorno interno, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo. Esta herramienta es quizá una de las más utilizadas por directivos de varias organizaciones de cualquier tamaño, y que buscan conocer y entender a profundidad lo que está sucediendo a su alrededor para tomar las decisiones acertadas para defenderse y aprovechar dicho entorno.

Sobre esta misma línea, la tabla 7 detalla los aspectos más sobresalientes del análisis FODA del GAD Municipal la Maná.

Tabla 7.

Análisis FODA del GAD Municipal La Maná

ENTORNO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Profesionales calificados y de alto espíritu de responsabilidad.• Capacidad de liderazgo del actual alcalde para toma de decisiones y creación de proyectos.• Estrecha relación de alcalde con funcionarios responsables directos de facilitar el flujo de asignaciones presupuestarias.• Apertura de los directivos municipales a la implementación de cambios para mejorar la productividad de la organización.• Excelente infraestructura del edificio administrativo.	<ul style="list-style-type: none">• Inobservancias puntuales al Plan Operativo Anual (POA).• Nivel de endeudamiento al límite con entidades externas al Ministerio de Finanzas.• Ausencia de un manual de procesos y subproceso administrativos adecuados.• Insuficientes programas de capacitación en cuanto a actualización de normativas y fortalecimiento de destrezas laborales.• Ausencia de una adecuada descripción de puestos.• Débil recaudación de ingresos propios y de cartera vencida.• Sistema informático desactualizado y falta de visión de futuro.
ENTORNO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Ambiente político estable.• Excelente aceptación de la comunidad acerca del trabajo que viene realizando el GAD.• Herramientas gerenciales innovadoras a disposición de los directivos del GAD, para gestionar el cambio estratégico.• Leve pero esperanzador crecimiento económico del cantón.	<ul style="list-style-type: none">• Inadecuado Presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas.• Políticas tributarias nacionales adversas al logro de los proyectos sociales del GAD.• Marco jurídico nacional variable.• Injerencia de directivos de alto nivel en la imposición de personal no acorde al perfil solicitado por el cargo.• Crecimiento de la población y distribución desordenada de su asentamiento.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, son diversas las variables a favor y en contra de la actual gestión de quienes conforman el GAD Municipal la Maná. Sin embargo, la experticia administrativa de los líderes de la organización permite manipular dichas variables de tal forma que unas trabajen a favor de otras y alcanzar el máximo beneficio para la institución. A esta manipulación de variables se conoce como análisis CAME.

Análisis CAME

Posterior al análisis FODA, conviene realizar un análisis CAME y al respecto Celi (2018), expresa que el análisis CAME es una herramienta administrativa que apoya la creación de un plan estratégico para corregir (C), afrontar (A), mantener (M) y explotar (E) los aspectos arrojados por el FODA en cada uno de sus cuadrantes. Es así que, este análisis busca corregir aquellas debilidades propias de la organización, afrontar sus amenazas externas, mantener las fortalezas y explotar aquellas oportunidades que brinda el entorno.

Está claro entonces que, un análisis FODA no estaría completo, ni tendría utilidad, si no se realiza seguidamente un análisis CAME. Dicho en otras palabras, la obtención de un diagnóstico organizacional, es improductivo si no se proyectan acciones a futuro, por lo que, cuando se habla de FODA. Y es por esto que, la tabla 8 presenta el análisis CAME del GAD Municipal la Maná.

Tabla 8.

Análisis CAME del GAD Municipal La Maná

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	- Herramientas gerenciales innovadoras a disposición de los directivos del GAD. - Leve pero esperanzador crecimiento económico del cantón.	- Inadecuado Presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas. - Imposición de directivos de personal no acorde al perfil solicitado por el cargo.
FORTALEZAS	EXPLOTAR	MANTENER
Capacidad de liderazgo del actual alcalde para	(ESTRATEGIA OFENSIVA)	(ESTRATEGIA DEFENSIVA)

toma de decisiones.

Apertura de los directivos a la implementación de cambios necesarios para mejorar la productividad de la organización

Apertura a la realización de análisis de terceros y aplicación de herramientas administrativas sugeridas por ellos, como el presente estudio.

Uso del liderazgo del alcalde para proponer proyectos que fomenten el ingreso de dinero por autogestión.

Evitar personal administrativo sin las capacidades necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

DEBILIDADES

Inobservancias puntuales al Plan Operativo Anual (POA).

Nivel de endeudamiento al límite con entidades externas al Ministerio de Finanzas.

CORREGIR (ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN)

Aplicación de reingeniería de procesos para evitar nuevas inobservancias del POA y ejecutar normativa preventiva, correctiva y sancionatoria apegadas a la ley.

AFRONTAR (ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA)

Usar adecuadamente los ingresos por crédito externo para completar los ingresos necesarios para cubrir todos los servicios municipales.

Fuente: Elaboración propia

Tal como se evidencia en la tabla 8, el análisis CAME del GAD Municipal La Maná, presenta un panorama un tanto adverso, debido a que las debilidades y amenazas del FODA son bastantes críticas lo que significa un desafío a superar por parte de los directivos de la organización. Es así como llama la atención de manera especial la estrategia de reorientación, puesto que una correcta reingeniería de procesos internos, de seguro le dará un nuevo norte y nuevas herramientas administrativas para alcanzar los objetivos municipales y la tan anhelada productividad en la prestación de servicios municipales.

Análisis PESTEL

Otra herramienta poderosa para diagnosticar el entorno en el cual se mueve una organización y con base a ello tomar las decisiones de cambio y supervivencia más acertadas, es el análisis conocido análisis PESTEL. Para Beltrán et al. (2020), PESTEL es una técnica de análisis estratégico que sirve a los líderes institucionales para establecer y delimitar los factores del entorno externo que podrían afectar al normal desarrollo organizacional. Estos factores son: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

El análisis PESTEL consiste en determinar las fuerzas que afectan el entorno específico: sector, mercado de empleo, grupos meta, competencia, entre otros. Es una técnica para analizar negocios que permite y determina el contexto en el que se mueve, a su vez, permite el diseño de estrategias para defenderse, aprovechar o adaptarse a cualquier cosa que afecte sector en el cual se desenvuelve la organización en análisis.

Ambiente Político

El GAD municipal de la Maná en la actualidad se encuentra la administración Municipal en funciones desde el 15 de mayo del 2019 hasta el 14 de mayo del 2023, con el Alcalde Ing. Hipólito Iván Carrera Benítez Msc, del partido político Creando Oportunidades (CREO) y cuenta con cuatro concejales urbanos los cuales dos son del partido político Creando Oportunidades (CREO) y dos del Partido Político Socialista Ecuatoriano y un Concejales Rural del partido político Creando Oportunidades (CREO), obteniendo el partido político Creando Oportunidades (CREO) mayoría en el Concejo Municipal. En cuanto a su división administrativa, el GAD Municipal La Maná, se encuentra estructurado de acuerdo con el siguiente distributivo de comisiones:

ALCALDE

- Ing. Hipólito Iván carrera Benítez MSc.

CONSEJALES URBANOS

- Md. Cristian Fabián Moreira Pico
- Sr. Mónica Isabel loor Ayala
- Ing. Franklin Gustavo Mena López
- Lic. Cristian Javier Salvatierra Alvear

CONCEJAL RURAL

- Msc. Wilson Antonio Aldaz López

COMISIÓN DE MESA

- Ing. Hipólito Iván Carrera Benítez – presidente
- Md. Cristian Fabián Moreira Pico
- Sra. Mónica Isabel Lord Ayala

COMISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO:

- Ing. Fabián Gustavo Mena López – presidente
- Md. Cristian Fabián Moreira Pico
- Sra. Mónica Isabel loor Ayala

COMISIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO

- Lic. Cristian Javier Salvatierra Alvear – presidente
- Ing. Franklin Gustavo Mena López
- Ing. Wilson Antonio Aldaz López

COMISIÓN DE AMBIENTE MEDIO AMBIENTE Y TURISMO

- Md. Cristian Fabián Moreira Pico – presidente
- Ing. Cristian Gustavo Mena López
- Msc. Wilson Antonio Aldaz López

COMISIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS

- Sra. Mónica Isabel Loor Ayala - presidente
- Md. Cristian Fabián Moreira Pico
- MSDN. Wilson Antonio Aldaz López

COMISIÓN SOCIOCULTURAL RECREACIÓN Y DEPORTES

- Msc. Wilson Antonio Aldás López – presidente
- Lic. Cristian Javier Salvatierra Alvear
- Md. Cristian Fabián Moreira Pico
- COMISIÓN DE SEGURIDAD
- Md. Cristian Fabián Moreira Pico
- Ing. Franklin Gustavo Mena López
- Lic. Cristian Javier Salvatierra Alvear.

Ambiente Económico

Tal como se lo mencionó en las debilidades del FODA del Gad Municipal, las asignaciones del gobierno central a las arcas municipales no cubren lo suficiente con lo que realmente necesita el GAD para solventar las obras sociales, lo cual complica sobremanera el entorno económico de la organización. Frente a esta situación, el GAD ha tenido que salir al paso con estrategias económicas de contención, entre ellas, la reducción del gasto corriente para optimizar los cerca de diez millones de dólares que por ley le corresponde de parte de Ministerio de Economía y Finanzas.

Dentro de este análisis económico, otro aspecto que amerita mucho destacar, es el hecho que los directivos municipales con el señor alcalde a la cabeza, se han preocupado por optimizar los ingresos y a través de créditos a organismos financieros, jamás descuidaron el pago de nómina a los servidores públicos y tampoco dejaron de seguir prestando los servicios

municipales a la comunidad, como por ejemplo la recolección de basura, y los proyectos de alcantarillado y agua potable.

Ambiente Social

En el entorno social, es necesario resaltar la excelente aceptación que la gestión municipal tiene en la comunidad, debido a la especial atención que proporcionan a sus proyectos de vinculación con la sociedad, centrados en los ámbitos: medio ambiente, arte, cultura, deporte educación, salud, seguridad, social y turismo. Las principales actividades que el Gad realiza en cada uno de estos ámbitos son:

Medio Ambiente. - recolección de desechos sólidos, reuniones con asociaciones de recicladores, apoyo de la mancomunidad punto verde, fomento de mingas de limpieza.

Arte y Cultura. - Elección de Reina del Carnaval, Concurso de Monigotes.

Educación. - Coordinación con otras instituciones gubernamentales para definir proyectos en favor del fortalecimiento de la educación, valorización de los símbolos patrios.

Deporte. - Escuelas formativas de fútbol, campeonatos Inter barriales, intermunicipales.

Salud. - Adecuaciones para el libre tránsito de personas con discapacidad, charlas a barrios, campañas médicas.

Ambiente Tecnológico

En cuanto a ambiente tecnológico, el GAD Municipal La Maná, posee equipamiento tecnológico básico y necesario para el desarrollo de sus funciones laborales. Cuenta con servicio de internet, computadoras conectadas en red para favorecer el trabajo colaborativo. Cuenta además con un sistema de atención ciudadana.

Ambiente Legal

En la actualidad en el GAD Municipal del Cantón La Maná, en la parte administrativa se cuenta con un “ESTATUTO ORGÁNICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA MANÁ”, el cual está aprobado y publicado en la Gaceta municipal en

la edición del 12 de marzo del 2012 al 25 de febrero del 2013, en el que consta la siguiente estructura Orgánica.

En la administración anterior presentaron un “MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS INSTITUCIONAL DE PERFILES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA MANÁ”, el que fue presentado en el seno del Consejo y no fue aprobado por este motivo está aprobado por resolución Administrativa N°. 267-1-GADMLM-A-2015, del 17 de noviembre del 2015 y cuenta con otro orgánico estructural.

CAPITULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 9.

El manual de procesos de cada departamento no es el más adecuado para el ágil despacho de tramites ciudadanos

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	73	67,19%
De acuerdo	17	15,63%
Indiferente	5	4,69%
En desacuerdo	3	3,13%
Totalmente en desacuerdo	10	9,38%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

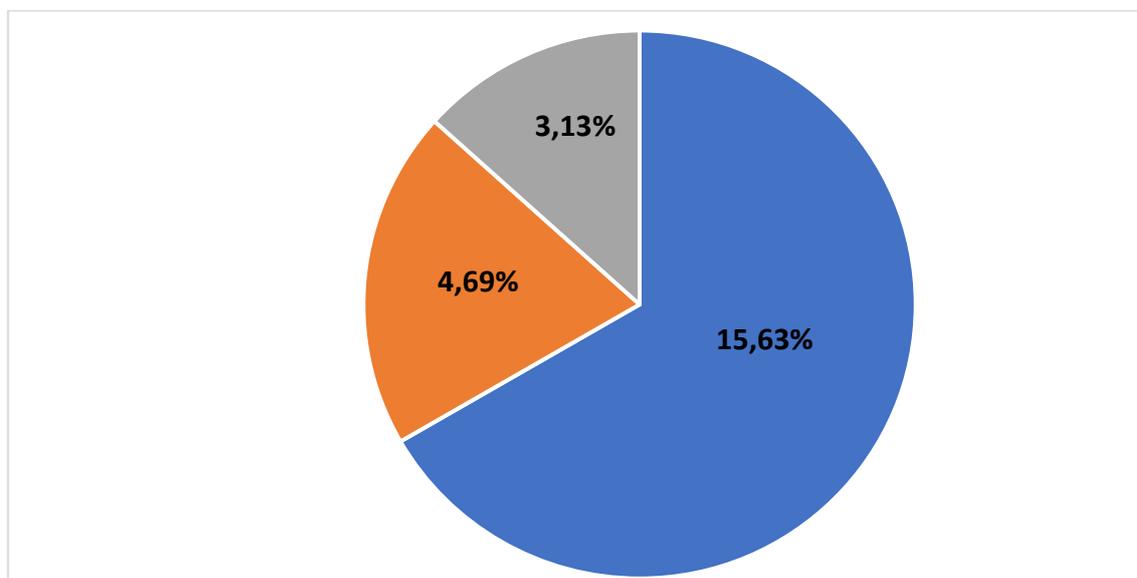


Figura 4 El manual de procesos de cada departamento no es el más adecuado para el ágil despacho de tramites ciudadanos.

Tabla 10.

El POA institucional es cumplido a cabalidad por cada departamento del GAD Municipal

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	12	10,94%
De acuerdo	78	71,88%
Indiferente	3	3,13%
En desacuerdo	15	14,06%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

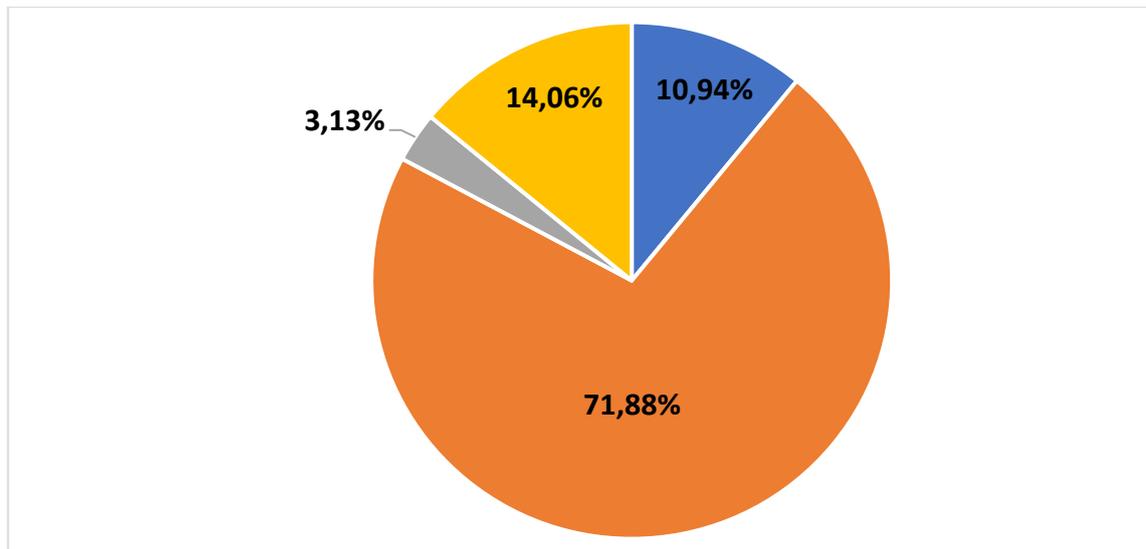


Figura 5 El POA institucional es cumplido a cabalidad por cada departamento del GAD Municipal

Tabla 11.

Los funcionarios conocen a cabalidad la correcta aplicación de los lineamientos del COOTAD

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	15	14,06%
De acuerdo	15	14,06%
Indiferente	3	3,13%
En desacuerdo	74	68,75%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

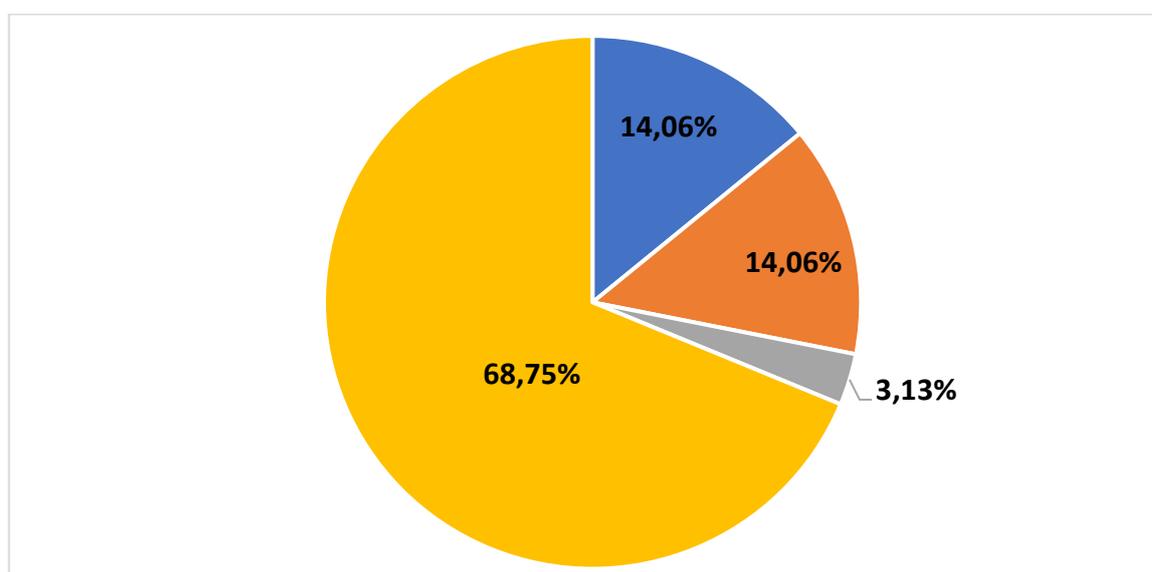


Figura 6 Los funcionarios conocen a cabalidad la correcta aplicación de los lineamientos del COOTAD

Tabla 12.

Las observaciones administrativas al GAD por parte de la Contraloría General del Estado son frecuentes

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	10	9,38%
De acuerdo	84	78,13%
Indiferente	4	3,13%
En desacuerdo	7	6,25%
Totalmente en desacuerdo	3	3,13%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

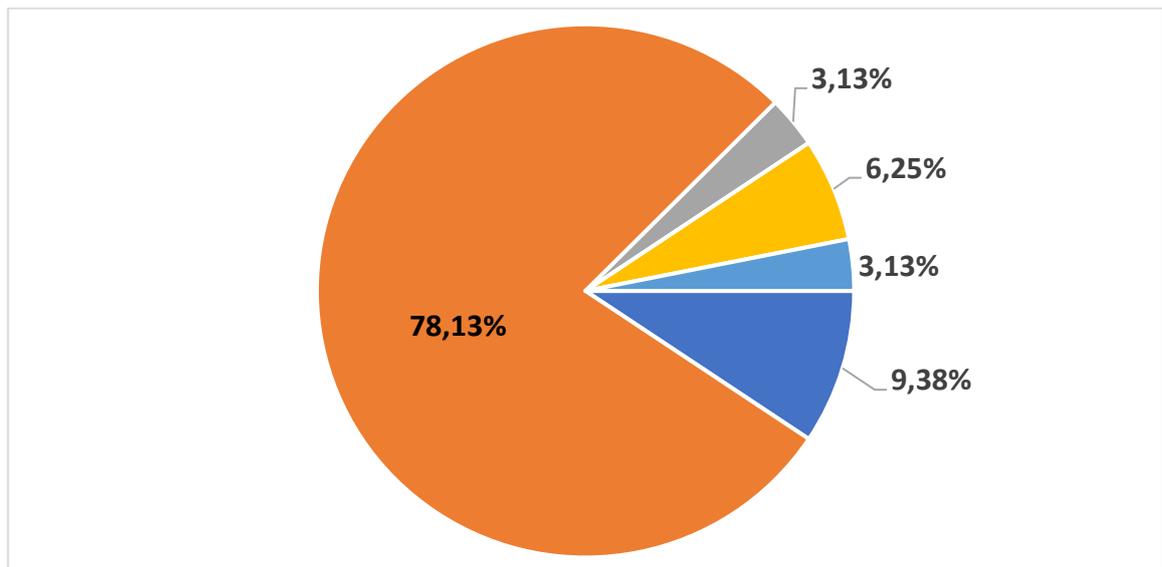


Figura 7 Las observaciones administrativas al GAD por parte de la Contraloría General del Estado son frecuentes

Tabla 13.

El monto asignado por el Ministerio de Finanzas es el adecuado, con relación a la población que deben atender

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	35	32,81%
De acuerdo	10	9,38%
Indiferente	12	10,94%
En desacuerdo	14	12,50%
Totalmente en desacuerdo	37	34,38%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

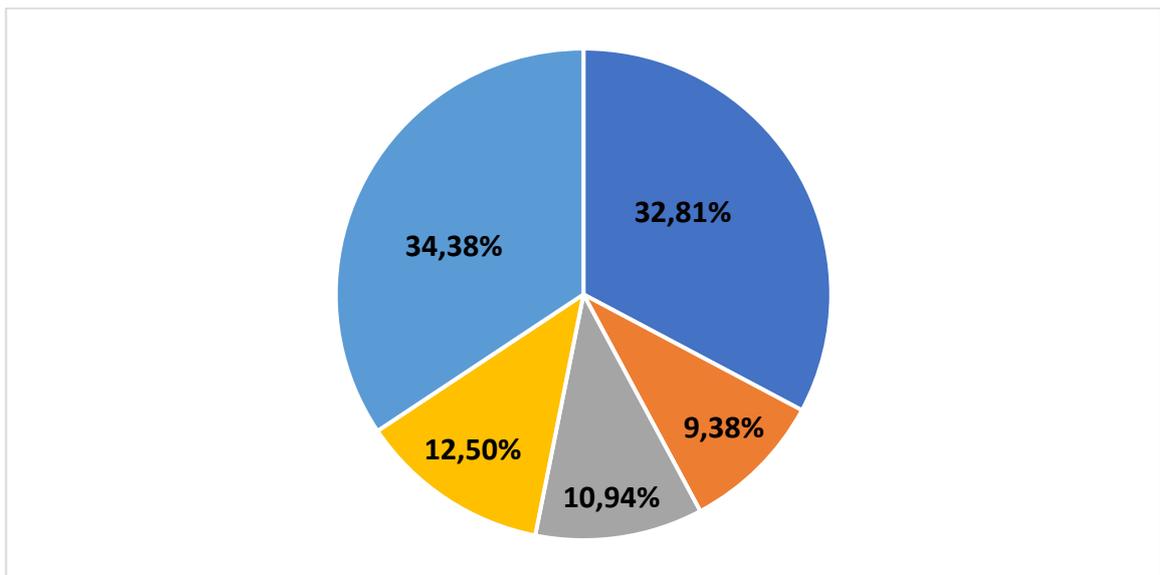


Figura 8 El monto asignado por el Ministerio de Finanzas es el adecuado, con relación a la población que deben atender

Tabla 14.

El GAD debe frecuentemente recurrir a financiamiento externo para cumplir con su plan social

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Muy frecuentemente	12	10,94%
Frecuentemente	86	79,69%
Indiferente	7	6,25%
Ocasionalmente	3	3,13%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

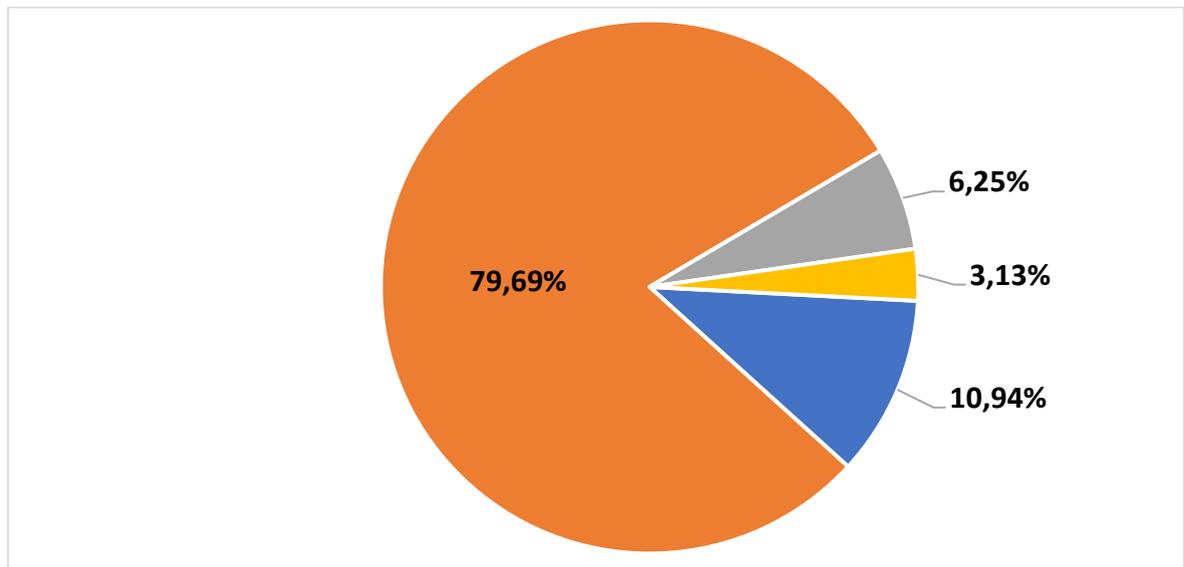


Figura 9 El GAD debe frecuentemente recurrir a financiamiento externo para cumplir con su plan social.

Tabla 15.

El manual de funciones de cada puesto de trabajo no es el más adecuado para generar la productividad del Talento Humano

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	10	9,38%
De acuerdo	24	21,88%
Indiferente	2	1,56%
En desacuerdo	69	64,06%
Totalmente en desacuerdo	3	3,13%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

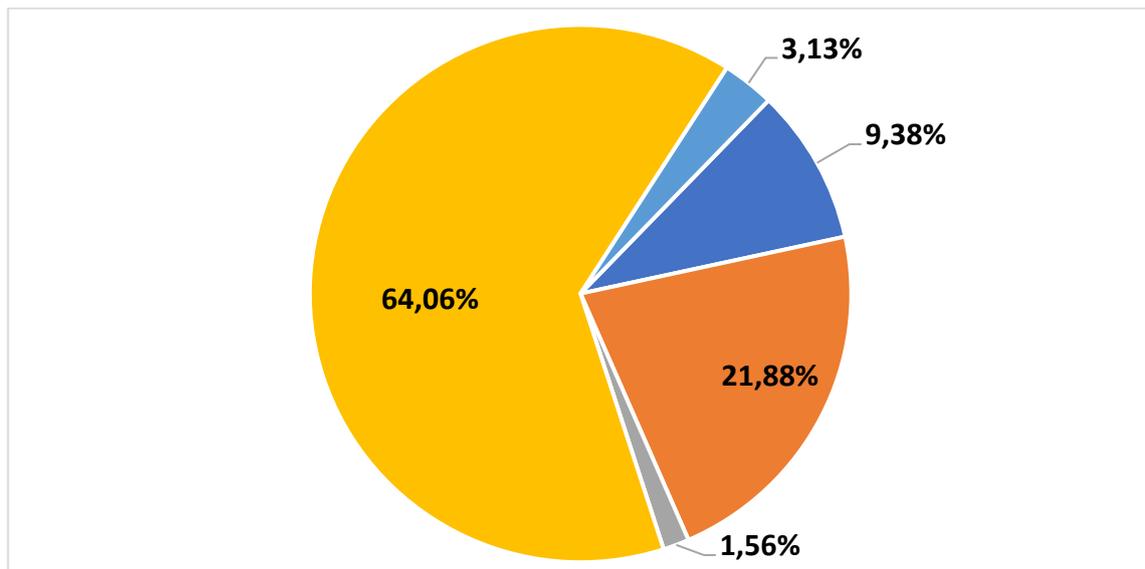


Figura 10 El manual de funciones de cada puesto de trabajo no es el más adecuado para generar la productividad del Talento Humano

Tabla 16.

El perfil profesional de cada empleado está acorde a la descripción del puesto que está ocupando

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	12	9,38%
De acuerdo	24	21,88%
Indiferente	2	1,56%
En desacuerdo	68	64,06%
Totalmente en desacuerdo	2	3,13%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

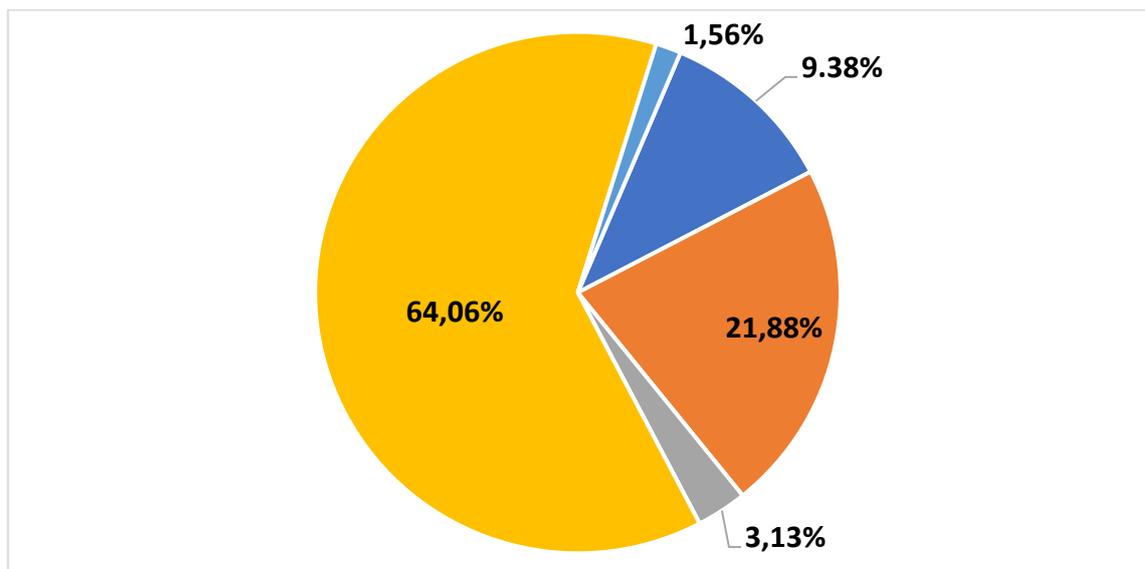


Figura 11 El perfil profesional de cada empleado está acorde a la descripción del puesto que está ocupando.

Tabla 17.

El GAD Municipal La Maná, brinda un fácil acceso a su documentación institucional a clientes internos y externos

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	22	20,31%
De acuerdo	66	60,94%
Indiferente	3	3,13%
En desacuerdo	15	14,06%
Totalmente en desacuerdo	2	1,56%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

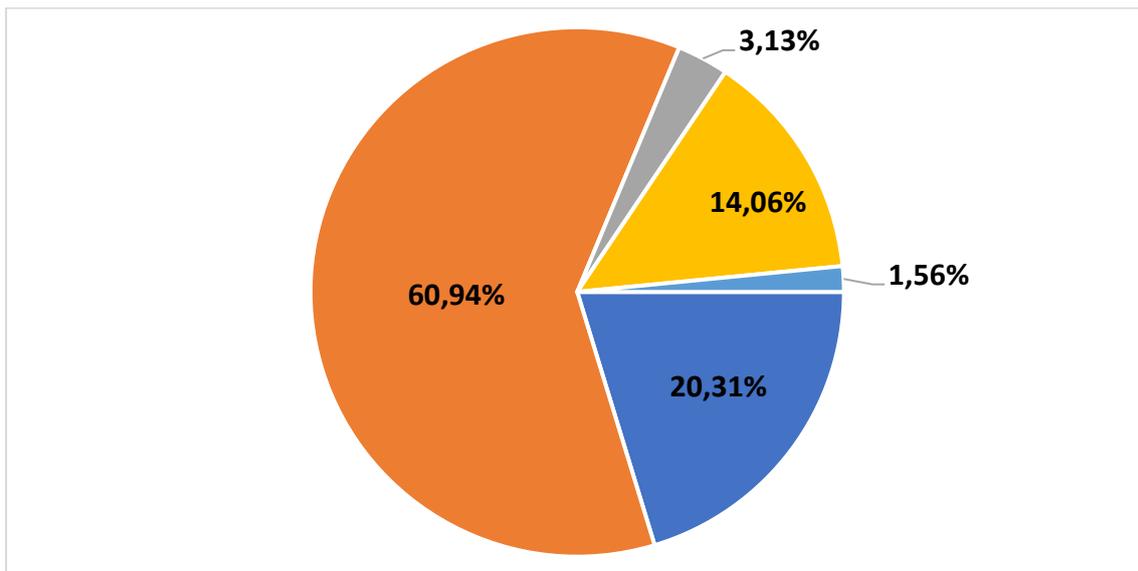


Figura 12 El GAD Municipal La Maná, brinda un fácil acceso a su documentación institucional a clientes internos y externos.

Tabla 18.

La cantidad de empleados del GAD Municipal La Maná es suficiente para la cubrir todas las actividades de cada departamento

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	71	65,63%
De acuerdo	19	17,19%
Indiferente	2	1,56%
En desacuerdo	14	12,50%
Totalmente en desacuerdo	3	3,13%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

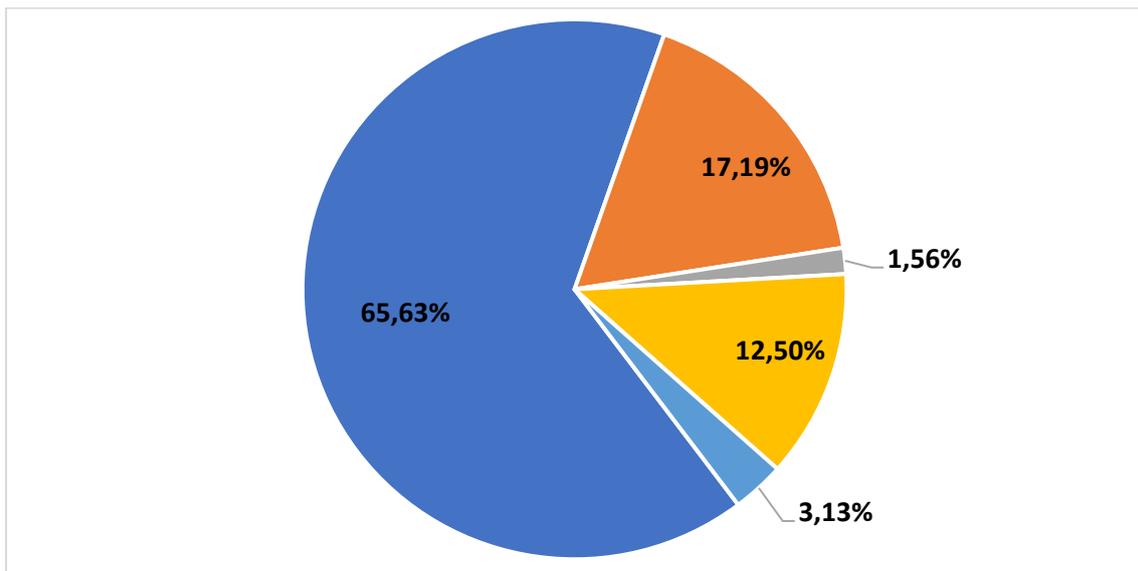


Figura 13 La cantidad de empleados del GAD Municipal La Maná es suficiente para la cubrir todas las actividades de cada departamento.

Tabla 19.

Es necesario una actualización urgente de los procesos y subprocesos del Talento Humano del GAD Municipal La Maná

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	78	71,88%
De acuerdo	19	17,19%
Indiferente	5	4,69%
En desacuerdo	3	3,13%
Totalmente en desacuerdo	3	3,13%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

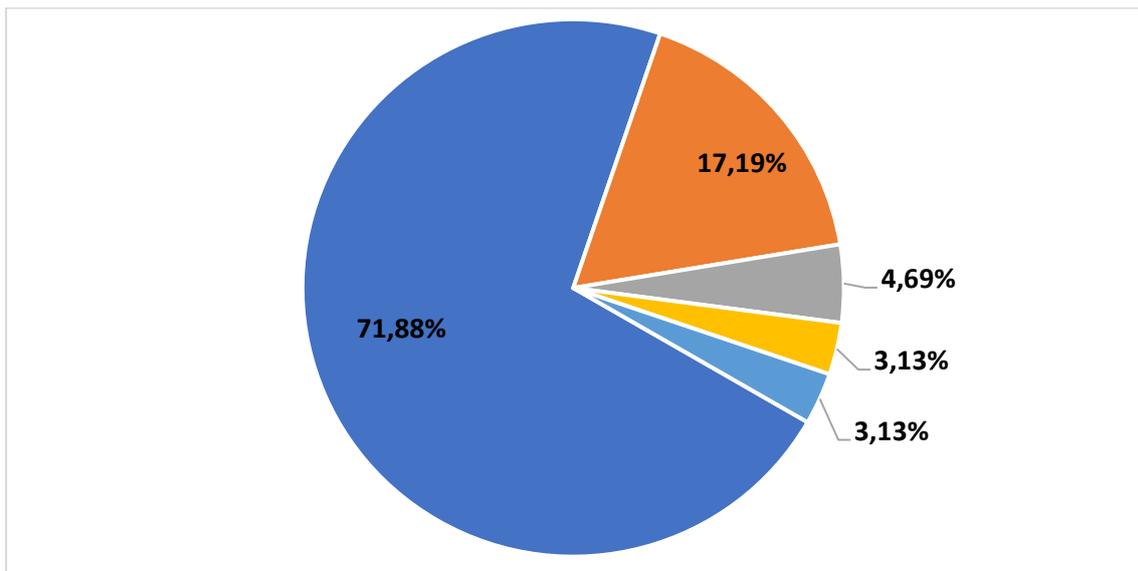


Figura 14 Es necesario una actualización urgente de los procesos y subprocesos del Talento Humano del GAD Municipal La Maná.

Tabla 20.

La implementación de un Sistema Administrativo eficiente mejoraría notablemente la productividad de todos los departamentos

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	79	73,44%
De acuerdo	22	20,31%
Indiferente	3	3,13%
En desacuerdo	2	1,56%
Totalmente en desacuerdo	2	1,56%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

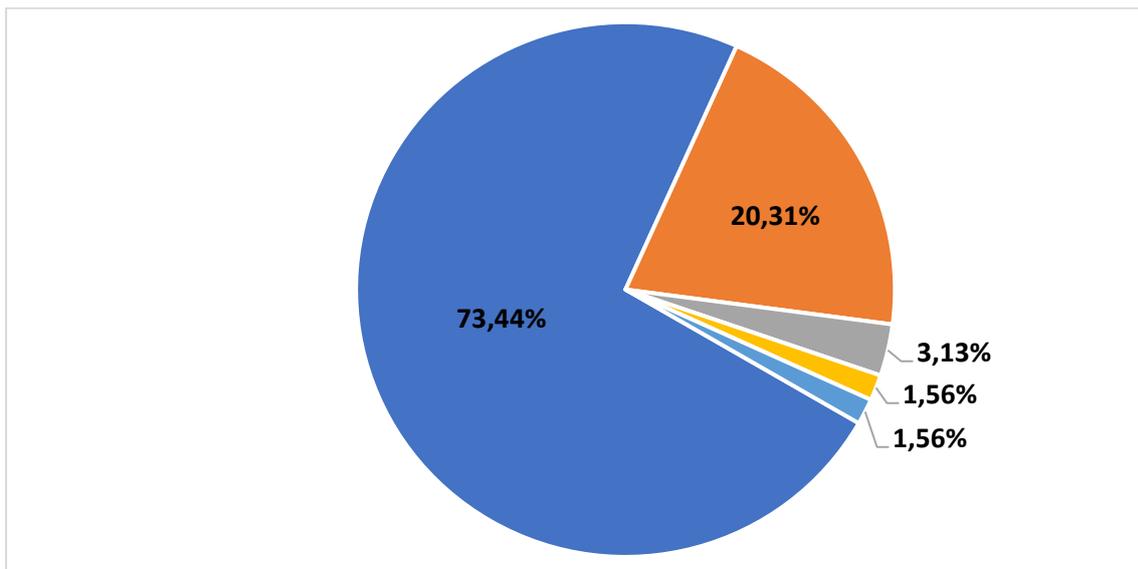


Figura 15 La implementación de un Sistema Administrativo Eficiente mejoraría notablemente la productividad de todos los departamentos.

Tabla 21.

La implementación de un Sistema Administrativo eficiente aumentaría la posibilidad de lograr una mejor asignación presupuestaria para el GAD Municipal La Maná

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	27	25,00%
De acuerdo	54	50,00%
Indiferente	3	3,13%
En desacuerdo	20	18,75%
Totalmente en desacuerdo	3	3,13%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

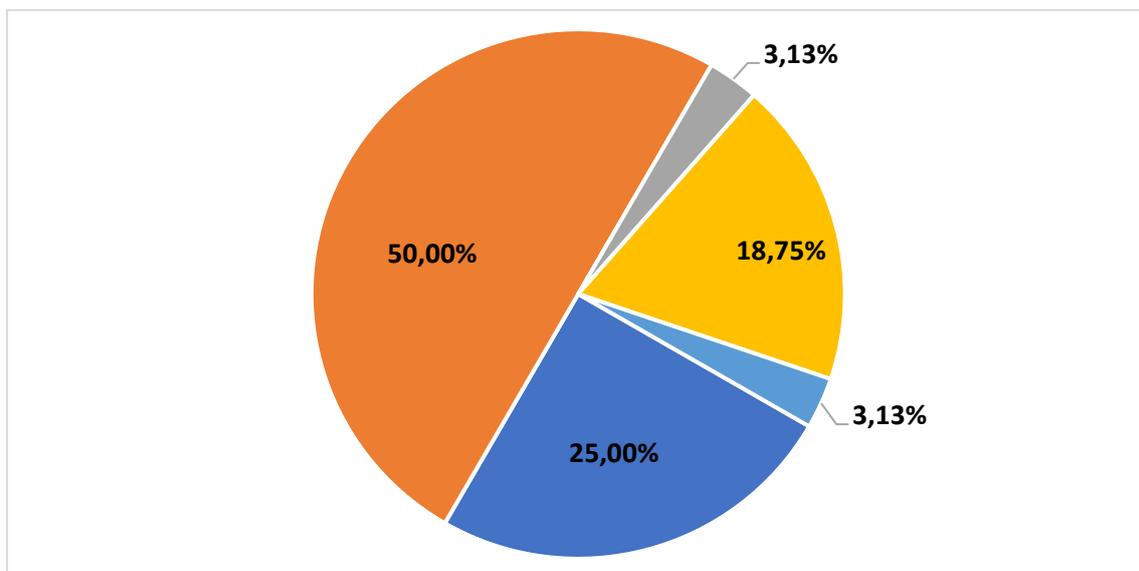


Figura 16 La implementación de un sistema administrativo mejoraría la asignación presupuestaria

Tabla 22.

La implementación de un Sistema Administrativo eficiente ayudaría en el cumplimiento de los procesos del GAD Municipal La Maná por parte de la actual y futuras administraciones

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	81	75,00%
De acuerdo	22	20,31%
Indiferente	2	1,56%
En desacuerdo	3	3,13%
Totalmente en desacuerdo	81	75,00%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

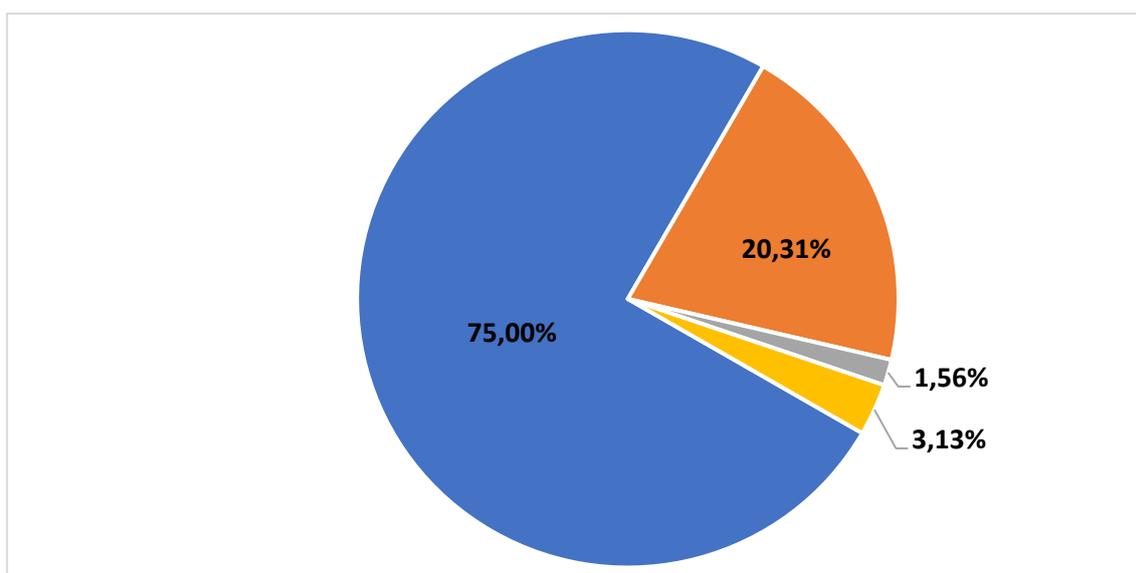


Figura 17 La implementación de un Sistema Administrativo Eficiente ayudaría en el cumplimiento de los procesos del GAD Municipal La Maná por parte de la actual y futuras administraciones

Tabla 23.

La implementación de un Sistema Administrativo eficiente ayudaría en la administración de bienes y servicios públicos con eficacia y eficiencia

Criterios	Cantidad	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	79	73,44%
De acuerdo	20	18,75%
Indiferente	2	1,56%
Totalmente en desacuerdo	7	6,25%
Totales	108	100%

Fuente: Elaboración propia

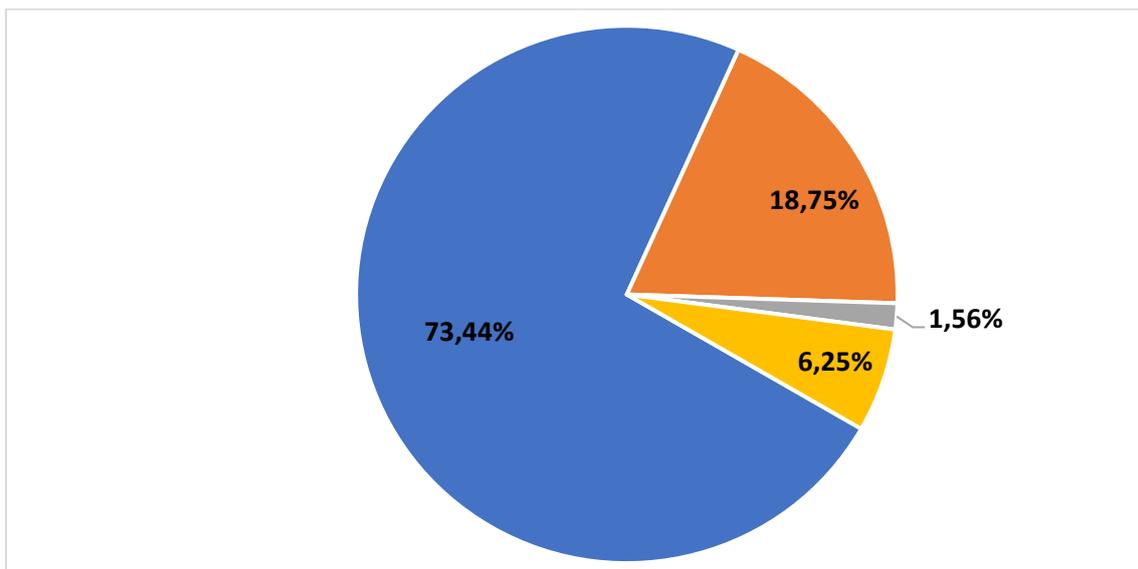


Figura 18 La implementación de un Sistema Administrativo Eficiente ayudaría en la administración de bienes y servicios públicos con eficacia y eficiencia

CAPITULO VI

PROPUESTA

En concordancia con el objetivo general de la presente investigación de plantear una propuesta de organización que permita cumplir con los fines institucionales del GAD Municipal la Maná. Es por ello que, en el presente capítulo se presentan algunas estrategias y herramientas administrativas que aportan al cumplimiento de dicho objetivo.

Gobierno Abierto

En un primer plano, se menciona la filosofía de Gobierno Abierto. Según la Secretaría General de Planificación (2021), el Gobierno Abierto se refiere a una iniciativa mundial que se centra en mejorar considerablemente el desempeño gubernamental en todas sus áreas de gestión. Para ello, el Gobierno Abierto se vale de algunas acciones concretas, tales como: a) Fomentar la transparencia en la gestión de la administración pública; b) Lograr la colaboración de los ciudadanos con criterio de inclusión en el desarrollo colectivo de soluciones a los problemas de interés público, y c) Mejorar la prestación de servicios públicos a través de la implementación de plataformas de gestión de información e interacción social.

En este sentido, algunas entidades gubernamentales del país, tales como el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, ya han implementado la filosofía de Gobierno Abierto con muchos aciertos a su favor, de los cuales se puede extraer valiosas enseñanzas para otros contextos similares. Por otro lado, para Barcena (2020), el Gobierno Abierto aboga por: a) Un aumento significativo de la transparencia en las acciones, b) el acceso a la información, y c) la rendición de cuentas, lo cual, a la luz de la pandemia del COVID-19, es crucial para garantizar que los recursos destinados a la respuesta y recuperación se usen de manera eficiente y eficaz.

Lo expresado por Barcena lo refuerza Pino (2020), al coincidir en su obra que los pilares fundamentales de todo Gobierno Abierto son: la transparencia, la participación y la colaboración, tal como lo ejemplifica la Figura 19. Es por ello que a continuación, se analizan cada uno de ellos para extraer los beneficios aplicables a la entidad de estudio.



Figura 19 Pilares del Gobierno Abierto.

Pilares del Gobierno Abierto

Transparencia

Según la filosofía del Gobierno Abierto para considerar que una forma de gobierno es transparente, los respectivos gobernantes deben procurar que todas las áreas de la entidad, proporcionen de forma constante, libre, gratuita, en formatos abiertos y en tiempo real, información de interés público sobre actividades que realiza la entidad gubernamental. De esta forma, el gobierno pone a disposición de la comunidad información pertinente sobre decisiones, acciones, manejo de bienes y recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, garantizando así el acceso a la información de manera sencilla, clara y en diferentes formatos que permiten a los ciudadanos mantener un monitoreo de la acción del gobierno.

Colaboración

Otro aspecto importante del Gobierno abierto es la colaboración entre los miembros de la comunidad gobernante. Bajo esta premisa, un Gobierno Abierto, es también un gobierno colaborativo que busca el compromiso de los ciudadanos, de la empresa privada y de las diferentes asociaciones de la comunidad en general con la administración pública. Este compromiso mancomunado debe ir encaminado a generar un trabajo en conjunto para lograr un objetivo en común a través de la co-creación y co-producción, buscando siempre el interés general e impulsando el uso de tecnologías de información y comunicación que faciliten la colaboración directa de la ciudadanía y sus actores.

Participación

Para encaminar la gobernabilidad de la entidad en la vía de la filosofía de Gobierno Abierto, también se debe incluir la idea de Gobierno Participativo. Un gobierno participativo favorece el derecho de la ciudadanía a participar activamente en la conformación de políticas públicas y anima a la Administración a beneficiarse del conocimiento y experiencia de los ciudadanos. En este sentido, el Gobierno Abierto debe impulsar acciones y orientar actuaciones que incrementen el protagonismo e implicación de los ciudadanos en asuntos públicos, para así lograr el compromiso sólido e intenso de las fuerzas políticas con sus conciudadanos.

En concordancia con las conclusiones de la obra de Pino (2020), para una correcta aplicación del Gobierno Abierto, es necesario que, por un lado, las entidades públicas cuenten con la suficiente infraestructura, sistematización y orden, así como la tecnología necesaria para brindar información veraz. Por otro lado, es necesario que la ciudadanía, utilicen apropiadamente la información recaba a través de la facilidad de Gobierno Abierto.

Balance Scorecard

Entre otra de las propuestas definidas para el GAD Municipal La Maná, se encuentra el Balance Scorecard (BSC) una herramienta administrativa y gerencial que de manera general cabe mencionar que, a través de los tiempos, especialmente los de crisis organizacional, se ha convertido en una brújula acertada para que los líderes organizacionales recuperen el norte y el destino hacia donde debe dirigirse la organización empresarial para cumplir con su filosofía estratégica de visión y misión. Una de las ventajas principales del uso del Balance Scorecard es la capacidad de ella de conectar los objetivos a largo plazo con las acciones a corto plazo.

El Balance Scorecard fue definido por Kaplan y Norton (1996), quienes lo concibieron como un sistema sobre el cual los gerentes apoyan el logro de la calidad total y a través de cambios necesarios para el mejoramiento de áreas críticas de la organización como lo son: los productos, los procesos, el cliente y el desarrollo de soluciones. Cabe resaltar que los autores de esta herramienta la concibieron inicialmente como Cuadro de Mando Integral (CMI) para referirse a mediciones financieras y tradicionales con el propósito de medir el desempeño de las organizaciones desde tres aristas: clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento.

Acerca del uso del Balance Scorecard en la administración pública, Madriz et. al. (2009) expresan los siguientes argumentos que justifican debidamente su aplicación dentro de la gestión de la calidad de servicios públicos:

- Desregularización y orientación de los resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios
- Sustitución de un modelo de gestión centralizado por un entorno de gestión descentralizado.
- Transparencia en la gestión de los servicios suministrados directamente por el Gobierno de turno y control de los resultados obtenidos a través la fijación de mediciones orientadas al logro de la productividad.
- Refuerzo de las capacidades estratégicas de la administración pública que le permitan adaptarse de manera automática, flexible y económica a los cambios externos y responder a intereses diversos.
- Desarrollo de una gestión más orientada a los ciudadanos, que responda a sus necesidades y preferencias, y
- Motivación del capital humano a través del reconocimiento del nivel de servicio prestado.

Entre los argumentos anteriormente expresados, se evidencia que en su mayoría todos apuntan hacia la transparencia de la información, participación de los ciudadanos y la colaboración de los actores de la prestación de la calidad y productividad administrativa, elementos constitutivos del concepto de Gobierno Abierto, lo cual indica claramente que el Balance Scorecard debe ser concebido como un aliado estratégico, como un soporte fundamental de la correcta aplicación y conservación del Gobierno Abierto, puesto que ambos apuntan a la misma dirección y logro de resultados positivos para la institución.

Por otro lado, Vega y Falcón (2019) mediante su investigación acerca de los beneficios del Balance Scorecard, expresaron que a través de su aplicación se pueden valorar de mejor manera los activos y capacidades organizacionales más valiosas de la organización, valor que muchas veces los sistemas informáticos tradicionales de gestión, no pueden medir ni gestionar adecuadamente. Asimismo, los autores evidenciaron que entre los principales beneficios de esta herramienta se puede enumerar: a) genera el aprendizaje estratégico; b)

rentabiliza el uso del sistema de información; c) comunica perceptiblemente la contribución individual de cada empleado; d) alinea los objetivos estratégicos a largo, mediano y corto plazo, relacionándolos con los presupuestos; e) y clarifica el sistema de compensación del desempeño.

Pero, ¿cómo se aplica el Balance Scorecard? Para responder esa interrogante Ghiglione (2020), expresa que el tablero del cuadro de mando integral, está compuesto por el análisis de cuatro dimensiones claves de toda organización y sobre ellas se analizan las metas, los indicadores y las iniciativas. Estas dimensiones se refieren a: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectivas de procesos internos y perspectiva del aprendizaje. La interrelación de estas dimensiones se evidencia en la Figura 20 y por ello, a continuación de ella, se presenta una breve explicación de cada dimensión.



Figura 20 Esquema del Balance Scorecard
Fuente: Elaboración propia

Perspectiva financiera: Describe el resultado tangible de la estrategia, cuyo fin último se traduce en el incremento del valor para el accionista. Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras, tales como rentabilidad de la inversión, ingresos, crecimiento en las ventas, quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo financiero. Las estrategias de la perspectiva financiera actúan bajo la premisa de mercado: para incrementar el valor del accionista, es necesario aumentar los ingresos, reducir los costos o la conjunción de ambas.

Perspectiva del cliente: Orienta la estrategia hacia el mercado, enfocándose en el cliente objetivo y en el segmento meta. ¿Cómo ve el cliente la organización y cómo se puede instrumentar su fidelización? Si no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicio de inconvenientes futuros. Las características del producto (precio, calidad, atención, plazos de entrega, funcionalidad, asistencia técnica, etc.) definen las estrategias que mejor se adapten y respondan a las expectativas del cliente.

Perspectiva de procesos internos: Define cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos estratégicos. Toda empresa debe afrontar procesos de gestión operativa, vinculados a la producción y distribución; procesos de gestión de clientes, bajo criterios de captación, retención y fortalecimiento de las relaciones comerciales; procesos de innovación, que brinden mayor eficiencia en los procesos y mejoren las características funcionales de los productos y servicios; y, por último, procesos regulatorios y sociales, destinados a posicionar la imagen de la empresa, crear valor social y al cumplimiento de las normativas, tales como restricciones ambientales, de seguridad, de salubridad y de empleo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor futuro? Pone el foco en las competencias del capital humano, referidas al talento, las capacidades y el know-how para la implementación de las acciones estratégicas; en los sistemas de información, en el sentido de que brindan el insumo principal para evaluar la gestión y verificar el efectivo cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados previamente.

Balance Scorecard del GAD Municipal la Maná

Alineados al problema de investigación de la presente obra, a las estrategias planteadas en el Análisis CAME de la tabla 6, y a las bases teóricas evidenciadas del Balance Scorecard, la siguiente tabla 24 muestra la propuesta de aplicación de esta poderosa herramienta gerencial a la realidad actual del GAD Municipal la Maná.

Tabla 24.*Propuesta de tablero de Balance Scorecard para el GAD Municipal la Maná*

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectivas financieras: Asegurar el presupuesto necesario para cubrir las necesidades operativas del GAD y de la comunidad	Aumentar el 10% de ingresos propios para cubrir el presupuesto municipal	Estados Financieros del GAD Municipal	Diseño de estrategias de autofinanciamiento municipal
Perspectiva del cliente: Mejorar la confianza de la comunidad en general y en los colaboradores, en el trabajo transparente e inclusivo del gobierno municipal.	Alcanzar un índice de 8 en la percepción de calidad de los servicios públicos por parte de la comunidad	Resultados estadísticos de encuestas	Diseñar e implementar una encuesta digital para medir la percepción de calidad de los servicios públicos
Perspectiva de los procesos internos: Establecer la excelencia en la forma de resolver problemas internos y externos desde todas las áreas del GAD.	Lograr que el 100% de las áreas del GAD tengan bien claro los procesos por medio de los cuales se evitan y resuelven los problemas del GAD.	Manual de políticas, procedimientos y procesos	Implementar y socializar adecuadamente un manual de políticas y procesos
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Contar con un equipo laboral eficiente y con las condiciones profesionales técnicas y humanas, comprometidos voluntariamente con los objetivos del GAD.	Capacitar al 100% del personal de todas las áreas en temas generales y particulares que encaminen a todos en reforzar su compromiso con la organización.	Programa de capacitación que involucre temas generales y particulares	Diseñar un programa de capacitación en temas generales como liderazgo, y en temas particulares por área como manejo de presupuesto.

Fuente: Elaboración propia en base del contexto particular del GAD Municipal la Maná.

Descripción de puestos de trabajo

En concordancia con la descripción del problema de la presente investigación y el resultado de las encuestas relacionado con la actual gestión del talento humano por parte del GAD Municipal La Maná, la tercera herramienta administrativa dentro de esta propuesta de un nuevo sistema administrativo, se refiere a la descripción de puestos. En el marco teórico ya se discutió los diferentes métodos que existen para realizar una correcta y eficiente descripción de puestos de trabajo de los cargos que componen en este caso el organigrama funcional del Municipio, al menos de los cargos más estratégicos, y así evitar que se sigan produciendo observaciones por parte de los organismos de control.

En ese sentido, a continuación, se presentan propuestas de modelos de descripción de puestos de algunos de los cargos más representativos del GAD Municipal La Maná.

GAD MUNICIPAL LA MANÁ

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Jefe de Recursos Humanos

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Personas a Cargo: 2 auxiliares de RH

OBJETIVOS DEL PUESTO

Selección y administración de la plantilla de personal, con el objetivo de fortalecer las cualidades que el GAD Municipal requiere y el cumplimiento de las metas planeadas para el año en curso.

FUNCIONES GENERALES

- Búsqueda de candidatos para las plazas vacantes.
- Aplicación de pruebas de selección y seguimiento del proceso de reclutamiento.
- Vigilar que se cumpla el reglamento de interno de empleados de la institución.
- Contacto con el personal para conocer sus necesidades.
- Aplicación de evaluaciones de desempeño semestrales.
- Aplicación de bonos por objetivos cumplidos.
- Selección de cursos y diplomados para su integración al plan de capacitación y actualización trimestral.

- Gestionar la contratación y despido del personal en todos sus niveles, siempre en cumplimiento con las políticas de la organización y las leyes vigentes.

RELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS

- *Dirección de le empresa*, mediante reuniones mensuales, para hacerles llegar las necesidades del personal.
- *Jefes de área*, con reuniones semanales, para sensibilizarlos sobre los requerimientos humanos de cada departamento y las mejores prácticas para alcanzarlos.
- *Contabilidad*, con el director del área correspondiente una vez al mes, para hacer de su conocimiento qué empleados serán beneficiados con incentivos extra.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS GERENTE DE RH

- Licenciatura en psicología o Comunicación Organizacional.
- 3 años de experiencia en puesto similar. Habilidad de negociación, diálogo y resolución de problemas.
- Conocimiento en metodologías para la administración de grupos de trabajo. Habilidad para la toma de decisiones con sustento y manejo de información confidencial.
- Comunicación interna. Habilidad en la creación de materiales de difusión dentro de la compañía: boletines, infografías y mailing.

Conclusiones

Arribando a las conclusiones del presente trabajo, es preciso indicar que, a partir del objetivo general del mismo, el cual se trazó en analizar la eficiencia de la gestión y de los procesos administrativos del GAD Municipal La Maná para plantear una propuesta de organización que permita cumplir con los fines institucionales, fue alcanzado satisfactoriamente.

Puesto que, a través de un diagnóstico administrativo y estratégico se analizó la forma en la que actualmente se están desarrollando los procesos administrativos del GAD que, aunque en muchas áreas tienen muchos aciertos, existen otras en las cuáles es necesario reforzar con propuestas que minimice el impacto de los problemas identificados y que eviten que surjan nuevos.

Por otro lado, se presentaron tres herramientas administrativas a nivel gerencial: Gobierno Abierto, Balance Scorecard y Descripción de Puestos de Trabajo, los cuales en conjunto, se convierten en parte de un nuevo sistema de administración eficiente como apoyo para el logro de los objetivos y planes institucionales.

En cuanto a la interrogante planteada inicialmente ¿De qué manera afectará al GAD Municipal La Maná la implementación de un Sistema de Administrativo de Gestión de Calidad? y considerando los resultados obtenidos en la recolección de datos, existe la percepción de los colaboradores encuestados que la implementación de un Sistema de Administrativo, afectará de manera muy positiva a los fines de la institución de manera eficiente y productiva.

Recomendaciones

Aunque se intentó cubrir la mayor parte de propuestas administrativas e innovadoras que favorezcan el trabajo gerencial de las autoridades municipales, así como de los jefes departamentales, existen áreas que no fue posible abarcar a profundidad, por lo cual es necesario realizar las siguientes recomendaciones para futuros investigadores que aborden esta temática o similares.

1. Profundizar en las evidencias físicas de los problemas detectados o de nuevos problemas relacionados.
2. Diseñar nuevos formatos de descripción de puestos de trabajo de los demás cargos del organigrama.
3. Establecer nuevas herramientas administrativas orientadas a resolver los demás problemas detectados en la sección definición del problema y no abordados por el presente trabajo.
4. A las autoridades municipales, se recomienda en la medida de lo posible, poner en práctica las herramientas administrativas aquí expuestas.
5. Extender la recolección de datos, con una entrevista a las principales autoridades municipales.

Referencias

- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud En Tabasco*, 11, 333–338. <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- Álvarez, M. (2015). Sistema de Gestión de Calidad y la satisfacción de los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Saquisilí. *Universidad Técnica de Ambato*, 119. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28263%0Awww.uta.edu.ec>
- Arias-Gómez, J., Villacís-Keever, A., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Alergia México*, 63, 201–206. www.nietoeditores.com.mx
- Arzaluz Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región Y Sociedad*, 17(32). <https://doi.org/10.22198/rys.2005.32.a601>
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. (2018). *AME y Senplades socializan el Plan Nacional de Desarrollo con funcionarios municipales en el sur del país – AME*. Web Site. <https://ame.gob.ec/ame-senplades-socializan-plan-nacional-desarrollo-funcionarios-municipales-sur-del-pais/>
- Barcena, A. (2020). *La importancia de los principios del Gobierno Abierto para el monitoreo de recursos dirigidos a la recuperación pospandemia*. 24/09/2020. <https://www.cepal.org/es/noticias/alicia-barcena-subraya-importancia-principios-gobierno-abierto-monitoreo-recursos-dirigidos>
- Behar, D. (2008). Metodología de la Investigación. In *Ediciones Shalom*.
- Beltrán, J. M., Maldonado, J. L., & Gallegos, S. B. (2020). Análisis del Principio de Concurrencia en la Subasta Inversa Electrónica en el cantón Santo Domingo utilizando Análisis Pestel combinado con Ahp de Satty. *Universidad y Sociedad*, 12(6), 366–372. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-366.pdf>
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas- Cruz, E., De la Cruz-Morales, F. D. R., & Sangerman- Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603. <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>

- Castillo Almeida, G., & Pérez Rodríguez, E. M. (2017). Diagnóstico de los sistemas de información en las empresas priorizadas según los requerimientos actuales. *Palabra Clave (La Plata)*, 6(2), 022. <https://doi.org/10.24215/pce022>
- Celi, R. (2018). *Popuesta de un modelo de gestión por proceso para el área comercial y financiera de la empresa Cercos Comercial*. 53(9), 1689–1699.
- Chalán, R. (2008). Elaboración del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Saraguro. *Universidad Nacional De Loja*, 62.
- Código Orgánico Administrativo. (2017). (COAD). *Asamblea Nacional*, R.O. 31, 7 de julio de 2017.
- Código Orgánico De Organización Territorial. (2010). (COOTAD). *Asamblea Nacional*, R.O.45, 19 de octubre de 2010.
- Definición de. (2020a). *Definición de información*. <https://definicion.de/?s=información>
- Definición de. (2020b). *Definición de informática - Qué es, Significado y Concepto*. <https://definicion.de/informatica/>
- Díaz-Narváez, V., & Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Ciencias de La Salud*, 14(1), 115–121.
- EcuRed. (2020). *Administración pública*. https://www.ecured.cu/Administración_pública
- Gallego, J. R. (2018). Cómo se construye el marco teórico de una investigación. *Artigos*, 48(169), 830–854. <https://doi.org/10.1590/198053145177>
- Ghiglione, F. A. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 088. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Hernández, J., & Hernández, S. (2019). *Etapas del Proceso Administrativo*. 11(11), 66–67.
- Iranzo, M. (2017). Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. *Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI*, 53(4), 130.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Ley Organica De Servicio Publico. (2010). LOSEP. *Asamblea Nacional, R.O. 353*, 6 de octubre de 2010. <https://bit.ly/2YRUynJ>
- Ley orgánica para la optimización y eficiencia de trámites administrativos. (2018). LOOETAD. *Asamblea Nacional, R.O. 234*, 23 de octubre del 2018.
- Lucero, G., & Manciatí, J. (2013). maestría en administración de empresas tercera promoción. In *Universidad Politecnica Salesiana Del Ecuador*.
- Luque, I. (2015). Universidad de guayaquil. *Los Tributos y Otros Ingresos Corrientes Municipales y El Buen Vivir. Análisis Del Caso Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón La Libertad, Periodo 2009-2012*, 136.
- Madriz Rodríguez, D., González Díaz, S., Castillo Pedraza, M., & Parra santos, M. (2009). Sistema de Gestión de la Calidad para el Gobierno del Municipio Rafael Urdaneta, Estado Táchira, Venezuela. *Revista Chilena de Administración Pública*, 13.
- Navarro, K. (2018). El concepto de administración pública en la Unión Europea y en el Sistema de Integración Centroamericana. *Rev. Secr. Trib. Perm. Revis.*, 6(12), 149–168. <https://doi.org/10.16890/rstpr.a6.n12.p149>
- Peñañiel, G. A., Acurio, J. A., Manosalvas, L. R., & Burbano, B. E. (2020). Formulación de Estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 313–318. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-45.pdf>
- Pinho De Oliveira, M. F. (2020). Gobierno Abierto y Participación Ciudadana. Algunas normas necesarias en Venezuela. *Derecho Global. Estudios Sobre Derecho y Justicia*, 5(15), 63–88. <https://doi.org/10.32870/dgedj.v5i15.255>
- Portal, J. (2016). Control interno e integridad: elementos necesarios para la gobernanza pública. *El Cotidiano*, 198, 7–13.
- Rojas, P. (2015). Administración pública y los principios del derecho administrativo en Perú. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 13, 193.

<https://doi.org/10.18601/21452946.n13.10>

Secretaría General de Planificación. (2021). *¿Qué es el Gobierno Abierto?*

http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/?page_id=988

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*. 84. http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Solano, Á. (2015). Propuesta de un plan para el mejoramiento del servicio al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas. *Universidad Tecnológica Equinoccial*.

Vargas, Z. (2009). La Investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155–165.

<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/538>
<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/538/589>
<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/538/589>

Vega-Pérez, C. A., Grajales-Lombana, H. A., & Montoya Restrepo, L. A. (2017). Sistemas de información: definiciones, usos y limitantes al caso de la producción ovina colombiana. *Orinoquia*, 21(1), 64. <https://doi.org/10.22579/20112629.395>

Vega, V., & Lluglla, D. (2019). El Balance Scorecard como herramienta de Gestión Organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(2), 1–24.

Ventura-León, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4), 648–649.

Zapata, R., Mirabal, A., & Canet, G. (2015). *El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo*. 40, 785–822. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87043449006.pdf>

Anexo 1. Ficha de Observación

Criterio para evaluar	I	O	Observaciones
Se observan inobservancia en el cumplimiento del POA	X		
Se observan montos del presupuesto sin ejecutar	X		
Se observan inobservancia DEL COOTAD	X		
Se han recibido informes de la Contraloría en los últimos tres años	X		
El presupuesto se ha mantenido limitado en los últimos tres años	X		
Se ha tenido que recurrir a financiamiento externo para solventar los gastos operativos	X		
Poseen un manual de políticas y procedimientos actualizado		X	
El personal está acorde a su perfil profesional		X	



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Nancy Alexandra Tuárez Alcívar**, con C.C: # 1716616287 autora del trabajo de titulación: **Propuesta de un sistema administrativo eficiente para el GAD Municipal la Maná** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, noviembre de 2021

Ing. Nancy Alexandra Tuárez Alcívar,

C.C: 1716616287



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta de un sistema administrativo eficiente para el GAD Municipal la Maná		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Tuárez Alcívar Nancy Alexandra		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Econ. Uriel Castillo, Ph.D. Econ. Jack Chavez García, Ph.D. Ing. Sheila Zevallos, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Noviembre 2021	No. DE PÁGINAS:	76
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Administración Pública, eficiencia, eficacia, calidad, servicios		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>La administración pública debe ser eficiente y eficaz, elementos claves de la calidad. Por ello, la presente investigación tiene por objetivo analizar la gestión y de los procesos administrativos del GAD Municipal La Maná para plantear una propuesta de organización eficiente que cumpla con los fines institucionales. Para este efecto, se estableció un marco referencial bibliográfico acerca de la conceptualización teórica de las variables gestión administrativa pública y calidad de servicios municipales. También se diagnosticó, a través de métodos científicos empíricos y de la aplicación de herramientas administrativas de diagnóstico, el tipo de gestión administrativa que se lleva a cabo en el GAD Municipal la Maná, para con ello proponer la implementación de un sistema administrativo eficiente para mejorar la calidad de los servicios municipales. Para la recolección de datos, se utilizó una muestra de 108 funcionarios públicos a quienes se les realizó una encuesta mediante la cual se determinaron factores débiles que son necesarios reforzar para alcanzar la calidad en los servicios públicos. Como eje transversal de la investigación se planteó la interrogante ¿De qué manera afectará al GAD Municipal La Maná la implementación de un Sistema de Administrativo de Gestión de Calidad? y como respuesta a la misma, entre una de las principales conclusiones a la que se llegó con este estudio, se expresa que aunque el GAD cuenta con áreas administrativamente reforzadas, es necesario intervenir otras que podrían ser la causa de pasados y futuros llamados de atención por parte de las entidades de control y auditoría.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0989740243	E-mail: nata-alcivar@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. Ma. Teresa Alcívar		
	Teléfono: 0990898747		
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			