



**Universidad
Israel**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

Resolución: RPC-SO-19-No.302-2016

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del trabajo:

Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mira

Línea de Investigación:

Gestión Administrativa y Sociedad

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Rosa Isabel Carrera Chulde

Tutor/a:

PhD. Miguel Ángel Aizaga Villate

Quito – Ecuador

2020

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Miguel Ángel Aizaga Villate con C.I: 1758070583 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mira.

Elaborado por: Rosa Isabel Carrera Chulde, de C.I: 0401782370 , estudiante de la Maestría: Administración Pública, mención: Gestión por Resultados de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 02 de octubre de 2020

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
INFORMACIÓN GENERAL.....	1
Contextualización del tema.....	1
Pregunta Problémica	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos	2
Beneficiarios directos:	2
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
1.1. Contextualización de fundamentos teóricos	3
1.1.1. Administración	3
1.1.2. Administración Pública	4
1.1.3. Proceso Administrativo.....	5
1.2. Problema a resolver	5
1.3. Proceso de investigación	6
1.4. Vinculación con la sociedad	8
1.5. Indicadores de resultados.....	8
1.5.1. Resultados de la observación y la revisión documental	8
1.5.2. Resultados de la entrevista al alcalde.....	9
1.5.3. Resultados de la encuesta.....	12
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	16
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	16

2.1.1.	Finanzas	16
2.1.2.	Clientes	17
2.1.3.	Procesos Internos	17
2.1.4.	Aprendizaje y crecimiento	17
2.2.	Descripción de la propuesta	17
2.3.	Validación de la propuesta	40
2.4.	Matriz de articulación.....	45
CONCLUSIONES		46
RECOMENDACIONES		47
BIBLIOGRAFÍA.....		48
ANEXOS.....		49

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de los Indicadores de gestión estratégica	26
Tabla 2 Indicadores de gestión, perspectiva financiera	27
Tabla 3 Operacionalización de los indicadores de gestión desde la perspectiva financiera	28
Tabla 4 Indicadores de gestión, perspectiva del cliente.....	30
Tabla 5 Operacionalización de los indicadores de gestión desde la perspectiva del cliente.....	31
Tabla 6 Indicadores de gestión, perspectiva de procesos internos	34
Tabla 7 Operacionalización de los indicadores de gestión desde la perspectiva de procesos internos.....	35
Tabla 8 Indicadores de gestión, perspectiva de aprendizaje y crecimiento	37
Tabla 9 Operacionalización de los indicadores de gestión desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	38
Tabla 10 Matriz de validación de la propuesta	40
Tabla 11 Matriz de criterios de evaluación.....	41
Tabla 12 Matriz de determinación de preguntas.....	42
Tabla 13 Matriz de articulación.....	45

Índice de figuras

Figura 1 Fundamentos de la administración.....	3
Figura 2 Respuesta a la pregunta 1 de la encuesta	12
Figura 3 Respuesta a la pregunta 2 de la encuesta	13
Figura 4 Respuesta a la pregunta 3 de la encuesta	13
Figura 5 Respuesta a la pregunta 4de la encuesta	13
Figura 6. Respuesta a la pregunta 5 de la encuesta	14
Figura 7 Respuesta a la pregunta 6 de la encuesta	14
Figura 8 Respuesta a la pregunta 7 de la encuesta	15
Figura 9 Respuesta a la pregunta 8 de la encuesta	15
Figura 10 Estructura general de la propuesta	18
Figura 9 Criterio de conceptualización de la propuesta	42
Figura 10 Criterio de actualidad de la propuesta	43
Figura 11 Criterio de factibilidad de la propuesta	43
Figura 12 Criterio de pertinencia de la propuesta	44

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

En la actualidad las organizaciones se mueven en un entorno cambiante que exige una constante evolución y desarrollo de sus procedimientos y maneras de hacer las cosas, que les permita mantener su nivel de competitividad. En el sector de la administración pública esta competitividad se traduce en el desarrollo gubernamental o local que va en beneficio de la ciudadanía.

Una organización pública que pretenda ser competitiva, debe manejar los recursos disponibles de una manera eficiente en función de mejorar la calidad de vida de los residentes permanentes y temporales del territorio. Para alcanzar esta finalidad se hace imprescindible ejecutar un conjunto de procesos que se conoce en la literatura científica como la gestión administrativa. Este término, en la actualidad es de vital importancia ya que permite la toma de decisiones acertadas y el manejo óptimo de recursos humanos, financieros y tecnológicos.

En el territorio ecuatoriano las buenas prácticas en materia de gestión administrativa en órganos de gobierno se han quedado, por decirlo de alguna manera, rezagadas con respecto al desarrollo de otros países; sin embargo, a nivel de gobiernos locales se han realizado algunas investigaciones que permitirán en un futuro mejorar los procesos de trabajo y sentar las bases para mejorar las prácticas de gobierno.

Entre las principales limitaciones que enfrentan los gobiernos locales para mejorar sus procesos de gestión administrativa se encuentran: los limitados recursos de los que disponen los territorios, la falta de una adecuada asignación presupuestaria a los diferentes gobiernos locales por parte de los niveles estratégicos del gobierno central, la falta de cooperación entre los diferentes ministerios y sus organizaciones subordinadas radicadas en los territorios y la falta de conciencia de los servidores públicos a la hora de tratar a los pobladores y manejar los recursos.

Aparte de las deficiencias mencionadas anteriormente, las instituciones de gobierno de Ecuador se enfrentan a un reto que cada día se torna más complicado. Este reto radica en el nivel de exigencia de los pobladores a los que sirve, los cuales con el paso del tiempo incrementan su conocimiento acerca de qué servicios debe recibir y qué características de calidad deben cumplir, a fin de garantizar los principios del Plan Nacional de Desarrollo.

Pregunta Problemática

¿Qué se debe hacer en el cantón Mira para mejorar la gestión administrativa del gobierno a fin de que el territorio se desarrolle desde el punto de vista económico y social?

Para darle respuesta al problema científico se establece un objetivo general y cuatro objetivos específicos que se describen a continuación.

Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Mira.

Objetivos específicos

Se recomienda plantear los objetivos específicos basado en el proceso de desarrollo del trabajo de investigación.

- Definir los elementos teóricos resultantes de la revisión de la literatura especializada que van a influir en el diseño del modelo de gestión administrativa.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en el territorio del cantón Mira.
- Diseñar el modelo propuesto sobre la base de los referentes teóricos y las deficiencias detectadas en el cantón Mira.
- Validar la propuesta del modelo sobre la base de los criterios de especialistas del cantón.

Beneficiarios directos:

Los beneficiarios directos de esta investigación son los funcionarios del GAD de Mira, ya que con la implementación de este modelo de gestión se mejorará los diferentes procesos internos y se optimizará recursos humanos, tecnológicos y financieros, además de propiciar un entorno organizacional más amigable.

Otros beneficiarios directos serán los pobladores del cantón, quienes podrán acceder a servicios de calidad, priorizando sus necesidades a través de su participación activa en la toma de decisiones del cantón.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización de fundamentos teóricos

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo. A continuación, se exponen los conceptos más importantes que se utilizarán en la investigación.

1.1.1. Administración

En la literatura científica referente a la administración se encuentra que el término hace mención a la acción del infinitivo administrar, el cual surge de la terminología del latín “*administrare*” que significa servir, gobernar o ejercer un cargo (Tenorio, 2014).

Chiavenato (2010) por su parte considera que la administración es un proceso que requiere de planeación, organización, dirección y control; a través de actividades que permitan el cumplimiento de metas y objetivos que las empresas se han planteado; mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

La administración como proceso permite alcanzar satisfactoriamente los objetivos, metas y propósitos de una organización y por ello va a implementar los principios, preceptos y técnicas que de manera conjunta van a repercutir en la correcta ejecución del proceso administrativo formado por las acciones de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Ramírez, 2010).

Según lo establecido por Hitt (2006), la administración se basa en cuatro fundamentos principales que son:



Figura 1 Fundamentos de la administración

Fuente: (Hitt, 2006)

Elaborado por: la autora

1.1.2. Administración Pública

La administración pública como ciencia, va a tener el objetivo de conocer e implementar las distintas actividades que serán llevadas a cabo por los órganos de administración y por los servidores públicos, permitiendo de esta manera alcanzar un desarrollo económico superior conjuntamente con el crecimiento social y físico del colectivo. La Administración Pública va a ser responsabilidad exclusiva del presidente del país y va a ser su obligación responder por el funcionamiento de la misma (Mora & Rivera, 2008).

Una definición amplia de la administración pública plantea que es la actividad racional, técnica, jurídica y permanente, llevada a cabo por el Estado, que posee la finalidad de planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el trabajo y los servicios públicos (Cárdenas, 2012).

Con el objetivo de lograr una administración pública eficiente y transparente en los países de América Latina y el Caribe, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se dieron a la tarea de crear 45 indicadores que permitieran evaluar elementos claves de la gestión en gobiernos. Entre estos indicadores se encuentran: las finanzas públicas y la economía, el empleo público, el papel y la influencia del centro de gobierno, la política y la gobernanza regulatoria, el gobierno abierto y digital y la contratación pública (OCDE, 2016).

“El Estado ecuatoriano se organiza en forma de República y de manera descentralizada, lo cual queda refrendado en La Constitución de 2008, en su artículo 1; asimismo, en el artículo 2 define como uno de los derechos del Estado la promoción del desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización. Como reflejo de lo manifestado en estos preceptos el país posee una organización político-administrativa formada por diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados (GAD) y los regímenes especiales” (Acosta, 2016).

Conforme lo establecido en el artículo 238 la Constitución de la República del Ecuador, constituyen GAD, “las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales”; las cuales “gozan de autonomía política, administrativa y financiera”. Este modelo de descentralización pretende superar las deficiencias en la distribución y redistribución de recursos, generar equidad y cohesión territorial y fortalecer, por ende, el proceso de democratización del Estado (Acosta, 2016).

Este marco legal, promovió un proceso de cambio de estructura del Estado, lo que exigió no solo un cambio legal, sino una transformación institucional, donde se identificaron varios niveles administrativos de planificación, que buscó la identificación de las necesidades y las posibles soluciones de manera más efectiva para contribuir al diseño de políticas públicas en el área de su jurisdicción, respondiendo así a un proceso de descentralización administrativa del Estado, con el propósito de incrementar la participación popular, efectivizar el control social y la rendición de cuentas que permita mejorar la eficiencia en la provisión de los servicios públicos (Acosta, 2016).

1.1.3. Proceso Administrativo

Según el criterio de López (2012), el proceso administrativo es el conjunto de etapas sucesivas necesarias para una adecuada administración, interrelacionándose entre sí, para formar un proceso integral cuya finalidad es el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.

El proceso administrativo se fundamenta en cuatro subactividades que son necesarias, para lograr una correcta administración; la planificación, organización, dirección y control, son las funciones que componen este sistema (Troya, 2014).

1.2. Problema a resolver

En el caso específico del municipio de Mira, su gobierno cuenta con autonomía política, administrativa y financiera, de acuerdo a lo indicado por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en el Art. 53 mismo que constituye la base fundamental para que la población mejore sus condiciones de vida a través del acceso de servicios básicos y de la promoción de nuevas fuentes de empleo. Esta institución se ha mantenido alineada a las políticas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo; sin embargo, se ha podido identificar que se presenta algunas deficiencias en sus procesos administrativos, existen grandes limitantes económicos debido a la dependencia de la asignación presupuestaria por parte del Gobierno Central, misma que se ha visto reducida en los últimos años, el personal que labora en la institución no es consciente de la importancia de una buena gestión administrativa y la falta de control y evaluación adecuada en los programas y proyectos ha afectado a la calidad de los servicios que se brinda a la población. Todo lo hasta aquí descrito, constituye la situación problemática que conlleva a la realización de la investigación y se debe a la falta de un modelo de gestión administrativa que se acople a la realidad de este sector del país.

1.3. Proceso de investigación

La investigación presenta un enfoque mixto, por cuanto se emplearon tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Sobre esta base, se realizó un análisis y síntesis de las opiniones y criterios de la población del GAD. Además, se tomaron los valores estadísticos que se guardan en la organización, para proceder al análisis y sistematización de la información de manera correcta y eficaz.

La investigación es de tipo exploratorio-descriptiva, dado que se recolectaron los hechos y situaciones para transformarlos en información básica y esencial para el estudio. Como objetivo principal se necesitó identificar los servicios que brinda el cantón Mira, además de sus procesos internos para así examinar los trabajos que se le han otorgado al personal y organizarlo de forma óptima. Se realizó un estudio exploratorio que posibilita determinar la situación real de la organización y el efecto que producirá el modelo de gestión en todas las áreas de la empresa. También se consideró un estudio de campo y documental, porque se utilizaron las bases teóricas originadas en estudios bibliográficos y se obtuvo información directa a través de la entrevista y la encuesta, lo que posibilitó un diagnóstico más real del municipio Mira.

Para establecer el grado de aceptación de la gestión de las autoridades actuales se tuvo en cuenta la población del Cantón que es de 12.180 habitantes.

Las encuestas acerca del vínculo de la Alcaldía con la población y a los funcionarios del GAD se realizaron a través de un muestreo aleatorio simple, considerando un margen de error del 5%.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

n Tamaño de la muestra

Z Nivel de confiabilidad 95% Z=1.96

P Probabilidad de ocurrencia 0.5

Q Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.5 = 0.5$

N Población 12180

e Error de muestreo 0.05 (5%)

$$n = \frac{1.96 * 0.5 * 0.5 * 12180}{1.96^2 * 0.5 * 0.5 + 12180 * 0.05^2}$$

n= 190.022

Además de las 190 personas encuestadas se aplicó una entrevista al alcalde del cantón por interés de la investigación.

Se empleó el método analítico sintético, que consistió en desarrollar un razonamiento que permita reconstruir el elemento global a partir de los componentes que se han dividido a fin de ser analizados. Este método tiene como objetivo entender el todo a partir del comportamiento de cada uno de sus componentes.

Además, se empleó el método deductivo- inductivo para desde las características de la gestión de gobierno y las particularidades de la administración pública definir los aspectos y dar a conocer la propuesta a las autoridades del gobierno nacional a fin de que se generalice como instrumento para gestionar la administración pública a todos los niveles de gobierno en Ecuador sobre la base de las especificaciones propias de cada territorio.

Por último, se utilizó el método estadístico matemático para realizar los cálculos de la muestra y tabular los diferentes resultados

Las técnicas utilizadas fueron: la observación directa, la revisión documental, la sistematización de la entrevista y la sistematización de la encuesta. A continuación, se detallan los formatos empleados para la recolección de la información con el objetivo de diagnosticar la situación existente en el cantón y poder delimitar los aspectos a tener en cuenta para el diseño del modelo.

- ✓ Observación Directa: el investigador entró en contacto personalmente con el fenómeno investigado a fin de identificar los procesos y subprocesos que se están ejecutando en el gobierno del cantón Mira para llevar a cabo la gestión administrativa del territorio.
- ✓ Revisión Documental: se consultaron documentos propios de la institución de gobierno objeto de estudio dentro de los que se encuentran:
 - Resolución administrativa 038- 2019-GADCM-A
 - Ordenanza O-CM-GCM-002-2020
 - Ley Orgánica de Servicio Público.
 - COOTAD
- ✓ Con la revisión de documentos se pudieron identificar cuáles son los elementos que se encuentran definidos en relación con la gestión administrativa en el ámbito público.

- ✓ Entrevista: La entrevista utilizada tuvo como objetivo entender desde la perspectiva del actual alcalde del cantón objeto de estudio, cuáles son los principales problemas que afectan la gestión administrativa del territorio de Mira. El formato de la entrevista se muestra en el Anexo # 1.
- ✓ Encuesta: La encuesta por su parte pretendió obtener las opiniones de los residentes del cantón y su percepción acerca de la gestión administrativa realizada por el gobierno. La encuesta se aplicó a 190 personas residentes en el cantón. El formato de este instrumento se muestra en el Anexo # 2.

1.4. Vinculación con la sociedad

La aplicación de un modelo de gestión administrativa para el GAD del Cantón Mira, permitirá que las autoridades puedan identificar las necesidades actuales que tiene la institución, con el objetivo de mejorar los servicios que presta a la ciudadanía para elevar su calidad de vida.

1.5. Indicadores de resultados

1.5.1. Resultados de la observación y la revisión documental

Al realizar la observación directa de los procesos de trabajo que se ejecutan actualmente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mira; y, al contrastar sus resultados con la revisión de documentos internos de la organización y otras normativas que provienen de organismos superiores pero que rigen el trabajo cotidiano allí realizado se pudo corroborar que:

- ✓ Aunque existen los mecanismos establecidos para llevar a cabo una adecuada planificación el único elemento que se planifica teniendo en cuenta los mecanismos establecidos es el recurso financiero, ya que muchas veces las actividades y tareas se ejecutan según vaya surgiendo la necesidad y no se sigue el plan de trabajo establecido para el período.
- ✓ Por otro lado, la institución no cuenta con una adecuada organización, que permita contar con procesos eficientes que permita la asignación y utilización eficiente de los recursos, debido a que en muchas ocasiones no se respetan los niveles de autoridad y responsabilidad en lo que se refiere a la operatividad del trabajo.
- ✓ Además, se pudo detectar que no existe un sistema de control de proyectos, planes y programas, que permita identificar oportunamente las deficiencias que se presentan, que permita tomar las medidas correctivas.

- ✓ A pesar de que las autoridades del GAD del cantón Mira tiene la intención de hacer cosas que permitan mejorar el nivel de desarrollo económico social y tecnológico, existente limitaciones en las normativas y legislaciones que regulan los procesos de trabajo y las acciones que se pueden ejecutar.
- ✓ En el último período de mandato se han visto mejoras significativas en lo que a servicios se refiere ya que el actual alcalde ha realizado gestiones particulares para disponer de los recursos necesarios para ejecutar inversiones que permitan mejorar la calidad de vida de los pobladores del territorio.

1.5.2. Resultados de la entrevista al alcalde

Al analizar las respuestas del alcalde a las preguntas de la entrevista se obtuvieron como principales resultados los siguientes:

- ✓ El municipio de Mira es uno de los municipios más pequeños del país, que sobrevive solo por las asignaciones que recibe por parte del gobierno, los impuestos de Mira tanto rurales como de la ciudad, no alcanzan para pagar un mes de sueldo a los empleados, en ese sentido Mira solo vive del presupuesto del gobierno central. A parte de eso habían existido las ONG hasta hace algunos años hasta que el presidente Correa puso la prohibición de que solo se podía utilizar el presupuesto central.
- ✓ Mira se ha desarrollado utilizando la ayuda de gobiernos amigos como el italiano a través del Fondo Italo Ecuatoriano (FIE), este fondo es una deuda que tenía el país y la cambió por obras. Esta fue una muy buena obra de Italianos, en tal virtud en el año 2015 se emitió un millón de dólares en obras sin tener un centavo del presupuesto para obras; se atendió la salud, todas las unidades educativas del cantón cuentan con tecnología de punta como las pizarras electrónicas, de tal manera que el modelo de gestión ha sido ir a tocar las puertas a las entidades gubernamentales y a los países amigos.
- ✓ Estamos entregando obras, los últimos años todas las obras que el pueblo propuso, en todas y cada una de las comunidades, en todas y cada una de las parroquias y de la ciudad a través de las reuniones de participación ciudadana las hemos entregado terminadas.
- ✓ Mira ha tenido la suerte de que no falte el agua, se ha tenido por siempre el agua, solo no existe agua en Mira por alguna rotura de la conducción más no por falta del líquido o daños ocasionados. El resto de los sistemas básicos de Mira están cubiertos en las comunidades, entonces pienso que si se han cumplido los requerimientos de la población.

- ✓ El COOTAD en sus artículos 54 y 55 indica claramente que entre las competencias del gobierno están el sistema de alcantarillado, todo lo que es vialidad urbana, productividad y aguas de riego. Las funciones son bien definidas en virtud de que cada entidad tiene su ámbito, su competencia, su trabajo entonces los sectores alejados de la capital provincial el agua de riego, las vías, todo eso se hace a través de convenios.
- ✓ Yo pienso que a Mira le falta recuperar lo que era antes de ser ciudad, de ser cantón; la unión del pueblo, el trabajo mancomunado. El pueblo cuando tiene un municipio se vuelve muy paternalista, yo recuerdo que las calles las barría cada dueño de casa y ahora no recogen ni una hoja, quieren que el municipio lo haga.
- ✓ El municipio de Mira se ha enfocado en dos partes con respecto al turismo: un mirador que se llama el Cóndor hacia la parroquia de Montalvo, es un mirador del Artista Teodoro Daniel Reyes quien hizo la escultura, es un cóndor magnifico, tenemos una vista espectacular de todo el valle y las montañas y pusimos un columpio alto. La segunda parte es el monumento a la Virgen, la parte estructural donde va a estar sentada la virgen mide cerca de 8mts de altura hasta la cúpula y la virgen va a tener cerca de 15mts, es un monumento grande donde va a atraer el turismo del que estamos hablando. Dentro de la estructura de la virgen hay una cafetería y un local para las artesanías.
- ✓ Hace unos 6 meses se realizó un viaje a España y trajo muy buenos resultados. Ha venido un empresario para implementar la exportación del aguacate. Mira es un 90% agrícola donde el otro por ciento es empleados, funcionarios. En el mes de enero vienen para inspeccionar el terreno y construir la infraestructura para exportar directamente a Europa. Si logramos sacar eso tendremos una gran ayuda en la agricultura, la idea es que él va a proponer un precio mayo al mercado en todo el año, es lo que el agricultor quiere porque hablábamos de porque el mismo precio todo el año y es que cuando existe la superproducción el precio baja, pero en Europa esa época es justo cuando comienza a subir, esto no es competencia, pero lo estamos haciendo.
- ✓ Pienso que no se debe ser solo un buen profesional, sino que la parte técnica tiene lógica, hay que querer lo que se hace, se hace un buen trabajo cuando amas lo que haces entonces el compromiso no debe ser trabajar por un sueldo sino trabajar por una creencia en mi trabajo. Desde este punto de vista, técnicamente los directores y jefes están preparados, pero hay ponerle un poco más de ese amor y compromiso por el trabajo.

- ✓ Para tramites todavía el municipio no tiene implementado el trabajar directamente a través del internet, todavía tenemos que acudir a las oficinas para cualquier trámite que queramos realizar, pienso que eso debe ser un paso para la administración de implementar de tal manera que haya la facilidad desde la casa para pagar el agua, pagar los impuestos; no tener que desplazarse todo el tiempo, pienso que eso es un paso que hay que tenerlo muy en cuenta. Pienso que Mira está un poquito quedado con respecto a los demás cantones. Pero si consideramos a los cantones pequeños ninguno lo tiene, los medianos y grandes lo tienen, entonces es el aspecto económico lo que nos retrasa un poco en la parte tecnológica.
- ✓ Contamos con un presupuesto fundamental para poder desarrollar los proyectos.
- ✓ Dentro de los procesos hay un departamento que se llama seguimiento de proyectos, ahí los técnicos se encargan de los procesos manualmente, no hay la parte tecnológica que tú puedas entrar y verificar en qué estado está el proyecto, eso todavía no lo tenemos. Eso tiene que ser para el público a través del internet para que puedan conocer en qué estado esta su proyecto.
- ✓ Lo que nosotros hacemos es simplemente reportar a las instituciones gubernamentales sobre los progresos de los proyectos porque esto influye mucho en el presupuesto. A principio de año se sube para que se revisen todos los proyectos que se van a realizar en el año y en diciembre tú tienes que demostrar que has cumplido, sino has cumplido hay rebajas de los presupuestos
- ✓ Hay capacitaciones generales por ejemplo atención al público, cada área tiene sus proyectos de capacitación durante todo el año, cada director se encarga la gente que tiene a su cargo se capacite.
- ✓ Aquí se respira paz, tranquilidad, aire puro, esto se va perdiendo con el crecimiento del pueblo hacia una ciudad más grande. El gobierno central dio a los municipios las competencias para el cuidado del medio ambiente pero solo la competencia no proporcionó la parte económica, antes hacíamos las limpieza y los desechos se tiraba a las quebradas y los ríos ahora es prohibido, aunque quedan zonas que todavía no están cerradas. Ahora el alcantarillado para cada descarga debe tener su planta de tratamiento. El ministerio del medio ambiente viene a inspeccionar; planteo que tengo las competencias, pero no los recursos, sin embargo hacemos lo posible para atender agua para consumo humano y alcantarillado.

- ✓ La mayor parte de recursos que tiene el municipio es para gastos corrientes y muy poco para inversión.
- ✓ Por ley no pueden ser los gastos corrientes más del 30% ya provengan de organizaciones gubernamentales o de donaciones excepcionales, estamos al 28% de gastos corrientes del presupuesto no podemos pasarnos porque incumplimos con la Ley, el presupuesto para obras y adquisición de maquinaria se redujo en los últimos años, esperamos que el próximo año ya debe comenzar a recuperarse un poco de los que nos quitaron hace 3 años.

1.5.3. Resultados de la encuesta

Antes de analizar los resultados de la encuesta hay que comenzar diciendo que la muestra utilizada para su aplicación estuvo compuesta por 101 mujeres y 89 hombres. El nivel cultural de los encuestados fue de: educación inicial en un 10.5%, básica en un 39.5%, bachillerato 22.1%, universitario 13.7% y de posgrado un 3.2%. En relación con la edad de la muestra el mayor porcentaje se obtuvo entre 26 a 50 años, seguido de un 31.1% en el rango de 50 a 65 años, el 18.9% mayores de 65 años y entre 18 a 25 representan el 10.5% de los encuestados.

Pregunta 1: ¿Cómo califica usted las condiciones habitables del cantón?

En relación con la opinión de los encuestados acerca de las condiciones habitables del cantón, predominó el criterio de que es regular con un 48.9% y un 33.2% de los encuestados opinan que es buena. Por ello es necesario encaminar la gestión administrativa a mejorar las condiciones de vida del cantón. Los resultados obtenidos se muestran en el siguiente gráfico.

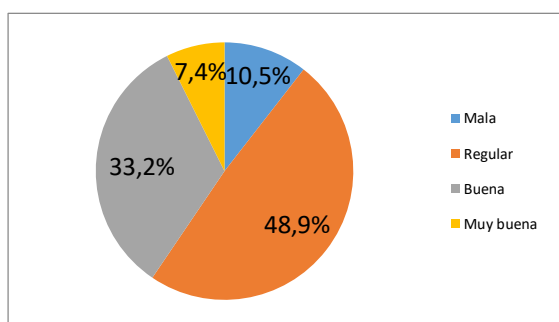
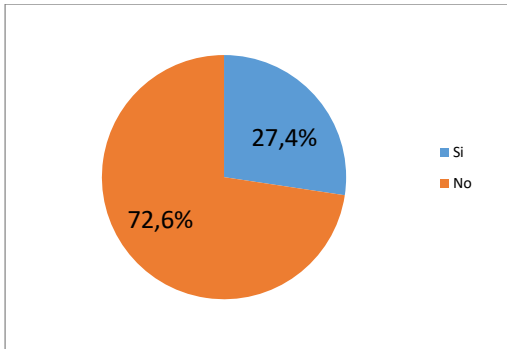


Figura 2 Respuesta a la pregunta 1 de la encuesta
Elaborado por: la autora

Pregunta 2: ¿Existen Zonas Turísticas en explotación en el municipio?

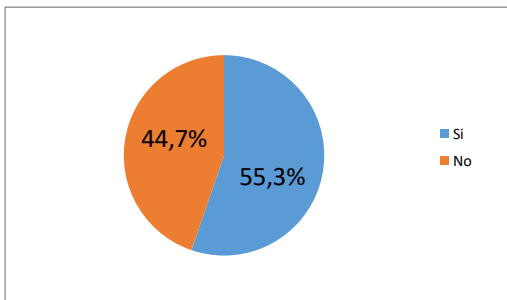
Al cuestionar a los miembros de la muestra acerca de si existían zonas turísticas en explotación en el territorio se obtuvo como resultado que el 72.6% de los encuestados opina que no se encontraban en explotación las zonas turísticas.



*Figura 3 Respuesta a la pregunta 2 de la encuesta
Elaborado por: la autora*

Pregunta 3: ¿Cuenta su vivienda con servicio de acueducto y alcantarillado?

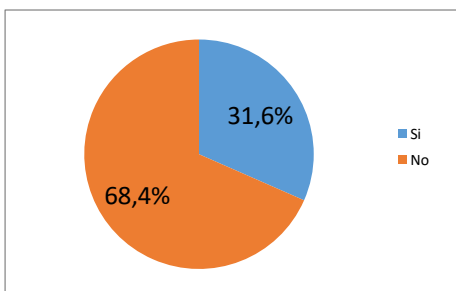
Al analizar las opiniones de los participantes en la encuesta sobre la disponibilidad en su domicilio de un sistema de acueducto y alcantarillado la respuesta predominante fue que si con un porcentaje de 55.3%, el cual es considerado como bajo.



*Figura 4 Respuesta a la pregunta 3 de la encuesta
Elaborado por: la autora*

Pregunta 4: ¿Recogen periódicamente los desechos en su sector?

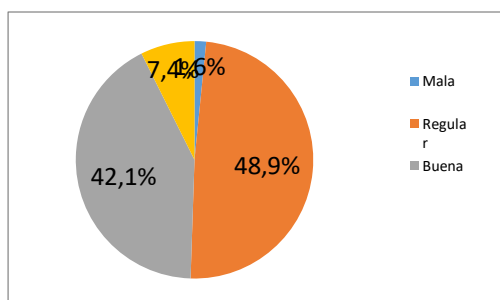
Las opiniones de los encuestados en relación a la recolección de los desechos sólidos en el 68,40% de los casos la respuesta fue que no se recogen periódicamente, por tanto, la institución de gobierno debe involucrar en la gestión a la entidad cuyo objeto social es la recolección de desechos a fin de resolver este problema en el territorio.



*Figura 5 Respuesta a la pregunta 4 de la encuesta
Elaborado por: la autora*

Pregunta 5: ¿Cómo califica el sistema de salud pública existente en el cantón?

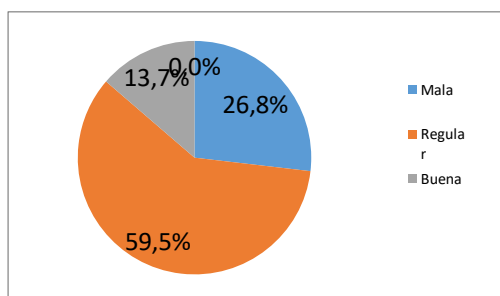
En la pregunta relacionada con la evaluación al sistema de salud pública existente en el cantón, de los participantes en la muestra, el 48,9% planteó que era regular necesitando mejoras mientras que el 42,1% manifestó que era bueno, un 7,4% dijo que era malo siendo del criterio de que es malo un 1.6%, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.



*Figura 6. Respuesta a la pregunta 5 de la encuesta
Elaborado por: la autora*

Pregunta 6: ¿Cómo califica las formas implementadas para pagar los servicios básicos?

Al cuestionar a las personas acerca de su evaluación a las formas implementadas para pagar los servicios básicos las opiniones en el 59,5% de los casos manifestaron que el sistema de pago de los servicios básicos es regular mientras que un 26,8% opinan que es malo y solo el 13,7% plantea que es bueno, tal y como se refleja en el siguiente gráfico.



*Figura 7 Respuesta a la pregunta 6 de la encuesta
Elaborado por: la autora*

Pregunta 7: ¿Cómo califica las acciones llevadas a cabo por el actual gobierno?

Según los resultados de la encuesta el nivel de satisfacción con las acciones por parte de la alcaldía es regular siendo el 60% de los encuestados quienes tienen este criterio, los que opinan que es bueno representan el 24,2%. El resultado obtenido para cada una de las alternativas de respuesta se muestra en el siguiente gráfico.

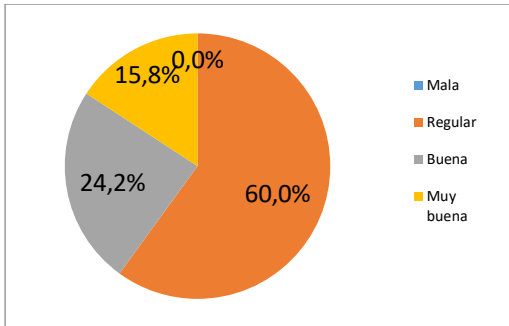


Figura 8 Respuesta a la pregunta 7 de la encuesta
Elaborado por: la autora

Pregunta 8: Como califica el sistema educativo público existente:

En la pregunta relacionada con el sistema educativo público se obtuvo que el 66,8% de la muestra plantea que el sistema educativo público es regular, el 17,9% opinan que es bueno y el 15,3% que es malo. Estos resultados se corroboran en el siguiente gráfico.

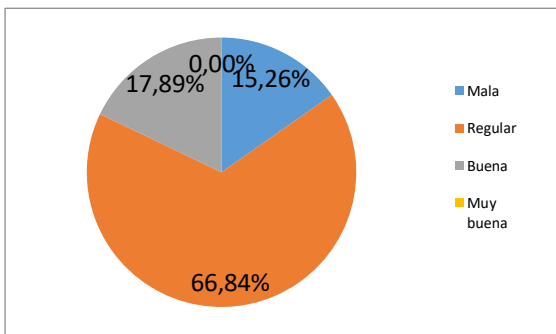


Figura 9 Respuesta a la pregunta 8 de la encuesta
Elaborado por: la autora

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Los cambios dinámicos en el entorno externo y de las instituciones políticas, económicas y administrativas que afectan al Ecuador, subrayan la importancia del pensamiento estratégico, la toma de decisiones, la gestión y la formulación de políticas de desarrollo adecuadas. La Administración Pública, esencialmente es un campo especializado de las ciencias políticas que gobierna la planificación, organización, dirección y control de la gestión pública. La utilización de herramientas estratégicas permite un adecuado control de la gestión pública, siendo el cuadro de mando integral una métrica de desempeño de la gestión estratégica que se utiliza para identificar y mejorar varias funciones internas y externas. El cuadro de mando integral permite medir y proporcionar retroalimentación a la organización, en base a la recopilación de datos que es crucial para brindar resultados cuantitativos a medida que las autoridades y funcionarios del GAD del cantón Mira recopilan e interpretan la información y la utilizan para tomar mejores decisiones o acciones correctivas para la entidad.

Desarrollado originalmente para superar los desafíos del esquema de desempeño en la gestión empresarial, el cuadro de mando integral se ha adaptado en las organizaciones del sector público. “Aunque se aplicó inicialmente al sector con fines de lucro (privado), su potencial para mejorar la gestión de las organizaciones del sector público es aún mayor” (Kaplan, 2010).

Un cuadro de mando debidamente construido se equilibra entre medidas a corto y largo plazo, medidas financieras y no financieras y entre las perspectivas de desempeño internas y externas. Es un sistema de gestión que se puede utilizar como marco organizativo central para los procesos de gestión clave, cuya metodología está diseñada para alinear los incentivos al desempeño con la estrategia organizacional, que examina el desempeño desde cuatro perspectivas y luego desarrolla métricas, recopila datos y los analiza estratégicamente (Mackie, 2015).

El marco del cuadro de mando integral obtiene su poder al proporcionar una visión holística del valor organizacional a través de sus cuatro perspectivas:

2.1.1. Finanzas

La perspectiva financiera indica si la estrategia y las operaciones de la empresa agregan valor a los accionistas. Para las organizaciones que no tienen accionistas, la perspectiva financiera indica

qué tan bien la estrategia y las operaciones contribuyen a mejorar la salud financiera de la organización (Mackie, 2015).

2.1.2. Clientes

La perspectiva del cliente indica cómo la estrategia y las operaciones de la empresa agregan valor a los clientes (Mackie, 2015).

2.1.3. Procesos Internos

La perspectiva del proceso organizacional indica la capacidad de los procesos internos para agregar valor a los clientes y mejorar la riqueza de los accionistas (Mackie, 2015).

2.1.4. Aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento indica la solidez de la infraestructura para la innovación y el crecimiento a largo plazo (Mackie, 2015).

2.2. Descripción de la propuesta

En el Ecuador, la Constitución 2008 promovió a que las distintas instancias del Estado modifiquen sus marcos normativos para acoplarse a una nueva realidad territorial, sobre la base de la estructura general, funcionamiento y los procesos de descentralización que buscan satisfacer las necesidades locales, identificando sus potencialidades, deficiencias, problemas y necesidades inherentes a su propia existencia y desarrollo, para lo cual, debe contar con un sistema de gestión que le permita generar y administrar los recursos de una manera más eficiente y que éstos ayuden a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

El GAD del cantón Mira está involucrado en un contexto de cambio. La descentralización, la medición del desempeño y un mayor énfasis en los productos son algunos de los principales cambios. Para brindar a los funcionarios de la entidad herramientas eficientes, la adopción de lo que se considera estilos y técnicas de administración como el Cuadro de Mando Integral, puede brindar un enfoque que responderá a muchos de los desafíos que enfrenta la organización frente a la ciudadanía.

El cuadro de mando basado en estrategias, contará con medidas de desempeño, como uno de varios componentes clave del sistema de gestión, que determina la perspectiva que tienen que visualizar la entidad en su conjunto, lo que le permitirá construir indicadores como herramienta de

medición y control, que se utilizarán para informar mejor la toma de decisiones en todos los niveles de la organización y a su vez canalizarlos a la ciudadanía.

a. Estructura general

La estructura general de la propuesta busca la implementación de un sistema de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, que permita el mejoramiento continuo de procesos, mediante el desarrollo de herramientas para incorporar paulatinamente instrumentos de gestión estratégica; con el fin de incentivar en los diferentes niveles, la capacidad para establecer y articular políticas, objetivos, estrategias y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes programas y proyectos institucionales, que parte de la misión y visión institucional y toma en consideración cuatro perspectivas, tal como se muestra a continuación:

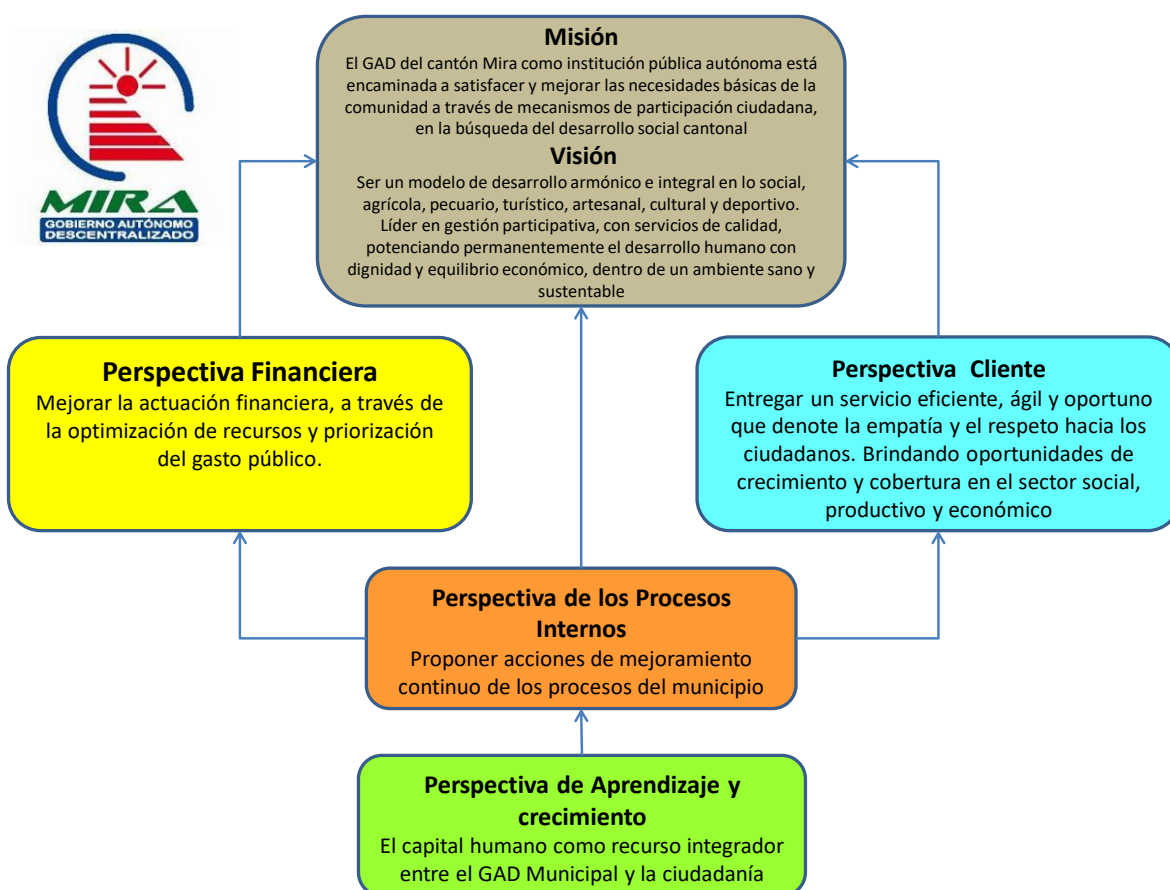


Figura 10 Estructura general de la propuesta

Fuente: Kaplan y Norton 2010

Elaborado por: la autora

b. Explicación del aporte

1. Análisis estratégico

Partiendo de la información obtenida de la aplicación de los métodos y técnicas, se lograron identificar las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que influyen en el GAD del cantón Mira, las cuales son el punto de partida para las propuestas de acción.

1.1. Oportunidades

O1: Gracias a la implementación de una normativa más acoplada a la realidad ecuatoriana, se determina una base legal para el proceso de descentralización y modernización de la gestión pública local, a través del desarrollo de una planificación territorial participativa, que permita optimizar los servicios municipales con índices de eficiencia y calidad.

O2: El COOTAD brinda al GAD del cantón Mira la oportunidad de establecer procesos de descentralización y la asignación de competencias para alcanzar la mayor eficiencia en la gestión municipal en favor de sus conciudadanos.

O3: La ley obliga al gobierno central a proporcionar asignaciones económicas para desarrollar y consolidar programas y proyectos en favor de la gestión del GAD municipal.

O4: En el ámbito nacional e internacional existen organismos públicos y privados que brindan apoyo técnico y económico para el desarrollo y mejoramiento de programas y proyectos de la gestión municipal.

O5: Integración del municipio en varias redes de municipios sostenibles a nivel internacional.

1.2. Amenazas

A1: Inestabilidad política del país, influenciado principalmente por los últimos actos de corrupción en que se han visto involucrados funcionarios públicos, que convulsionan los diferentes estamentos del Estado. La corrupción se encuentra íntimamente relacionada con la intervención del gobierno no solo en la economía sino también en sus aspectos éticos y morales.

A2: Los últimos acontecimientos que han afectado al mundo y en especial a nuestro país, provoca la entrega inoportuna de los recursos públicos necesarios para la adecuada gestión municipal. De la misma manera, se ha presentado una disminución del presupuesto destinado a los gobiernos locales, lo que trae como consecuencia la falta de cumplimiento de proyectos de desarrollo para el cantón.

A3: Crecimiento demográfico que irrespeta la planificación urbanista, lo que provoca una deficiente capacidad instalada municipal para atender a la ciudadanía.

A4: Aumento de factores sociales que influyen en el incremento los índices de desempleo, subempleo, pobreza y extrema pobreza en el cantón.

A5: Vulnerabilidad ante la presencia de riesgos naturales catastróficos.

1.3. Fortalezas

F1: Alta aceptación por parte ciudadanía, gracias a la credibilidad y capacidad de los funcionarios del cantón.

F2: Capital Humano con amplia experiencia y capacitado, que cuenta con diversos especialistas y profesionales para abarcar las diversas áreas de la gestión municipal.

F3: Como entidad pública descentralizada, tiene la facultad de regular la administración local, proporcionando un adecuado marco normativo específico para el cantón.

F4: Espacio, infraestructura y equipamiento adecuados y en crecimiento para ampliar los servicios y mejorar la gestión municipal.

F5: El cantón Mira cuenta con un alto potencial de oferta turística y productiva de la ciudad. Por otro lado, existe un creciente interés de la ciudadanía por la participación en mesas de diálogo y control social.

1.4. Debilidades

D1: La gestión municipal presenta ciertas deficiencias en los servicios que presenta a la ciudadanía, principalmente en el ámbito tecnológico.

D2: Falta de procedimientos para el seguimiento y control a la ejecución de los proyectos desarrollados en la planificación estratégica, PAC y PAPP.

D3: Deficiencias en algunos procesos de contratación pública, por falta de definición de políticas públicas.

D4: Procesos internos deficientes, burocráticos y engorrosos.

D5: Falta de una cultura organizacional y trabajo en equipo.

2. Mapa estratégico por perspectivas

Considerando que la gestión estratégica, tiene un enfoque planificado y sistemático para mejorar la efectividad de una institución pública, que alinee la estrategia, los individuos y los procesos, incluye también la práctica de un cambio planificado y sistemático en los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización a través de la creación y el refuerzo de programas que cambian rápidamente a través del aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la adaptación de valores y normas organizacionales.

La implementación de la estructura, bajo un enfoque de desconcentración organizacional territorial, busca mejorar la capacidad de gestión administrativa del GAD en el marco de una mayor transparencia, caracterizado por un apoyo a la gestión institucional, proporcionando las herramientas necesarias para mejorar la calidad en la preparación y aplicación de normas y la capacidad de fiscalización, así mismo, destaca la reorganización y fortalecimiento para lograr que la institución mejore su capacidad de gestionar adecuadamente los servicios.

2.1. Objetivos estratégicos

En base al análisis inicial, se identificaron los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar los procesos de recaudación tributaria previstos en la ley a favor del Municipio, los mismos que se guiarán por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, transparencia y suficiencia
- Alcanzar un modelo de gestión financiera en correspondencia a un diagnóstico del escenario estratégico y una visión concertada de alcanzar la máxima eficiencia en el gasto público con proyecciones de desarrollo del cantón a largo plazo.
- Diseñar presupuestos de manera participativa, garantizando la transparencia y la rendición de cuentas, aplicando principios de equidad, eficiencia y austeridad del gasto público, de conformidad con la Constitución, la ley e instrumentos financieros gubernamentales.
- Promover la inversión pública para sostener el crecimiento económico del cantón, potenciando el desarrollo productivo y el cambio estructural a largo plazo.
- Desarrollar un conjunto de actividades planificadas para cumplir con los objetivos de la calidad en los servicios municipales.

- Diseñar programas y proyectos de inversión pública, considerando presupuestos participativos.
- Desarrollar un conjunto de actividades planificadas para mejorar la calidad en los servicios municipales
- Incrementar programas y proyectos de inversión pública, considerando presupuestos participativos.
- Elevar la calidad de vida de los ciudadanos, dando mayor atención a los sectores en condiciones de mayor pobreza, riesgo y vulnerabilidad.
- Establecer estrategias para mejorar el acceso al uso de tecnología, priorizando zonas de alta vulnerabilidad social.
- Promover la generación de oportunidades para a la ciudadanía, en el marco de la política de generación de empleo, mediante la inversión pública y privada.
- Promover el desarrollo sostenible del cantón, fortaleciendo las capacidades y recursos como destino turístico sostenible.
- Implementar acciones enfocadas a garantizar una gestión pública eficiente y transparente.
- Garantizar el monitoreo y evaluación de las políticas públicas y de los planes y proyectos
- Mejorar la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la gestión municipal
- Fortalecer y modernizar la institucionalidad, para brindar un servicio oportuno a los ciudadanos por medio de la transparencia, cercanía, agilización y simplificación de los procesos y trámites.
- Fortalecer la imagen institucional frente a la ciudadanía, mejorando los procesos de participación ciudadana.
- Disponer de funcionarios municipales con las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para apoyar gestión municipal.

- Establecer los elementos necesarios para implementar una cultura organizacional ética y de servicio que propicie el desarrollo y el fortalecimiento organizacional.
- Incorporar un modelo de gestión acorde a la realidad que vive la institución, que permita optimizar el uso de recursos para brindar servicios de calidad a la ciudadanía.
- Propiciar una nueva estructura administrativa y fomentar el desarrollo local, que favorezca la cohesión e integración territorial.

Para cumplir con estos objetivos, se ha identificado los procesos de gestión estratégica que deberán ser aplicados por las autoridades y funcionarios del GAD, lo que permitirá a la organización integrar una serie de acciones encaminadas a brindar servicios de calidad, mediante la búsqueda de alternativas que mejoren los procesos en base a su estructura y visión en conjunto de sus programas y proyectos, con el fin de disponer de elementos de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión. El proceso organizacional para la gestión estratégica del GAD, está determinado en gran parte por la capacidad que tiene de ser evaluado y medido por la ciudadanía, por lo que la institución acopla su estructura a esas necesidades.

2.2. Medición y evaluación de la gestión pública en el GAD del cantón Mira

El concepto de desempeño se asocia principalmente con resultados organizacionales tales como medidas de producción de servicios o productos entregados por una organización pública a la sociedad. El desempeño organizacional se centra en el cliente y expresa la asignación de productos a usuarios específicos o la comunidad administrada en su conjunto.

El control de la gestión del desempeño incluye procesos para planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de un proyecto, plan o programa, mediante un proceso de seguimiento para comprobar si las estrategias adoptadas por el GAD están siendo desarrolladas de manera eficiente y, si fuera del caso, realizar los correctivos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

La aplicación de un sistema de gestión estratégica requiere de instrumentos como puede ser agregar el cuadro de mando integral, lo que permitirá a las autoridades y funcionarios del GAD, visualizar claramente hacia dónde se dirigen y qué se debe cambiar para alcanzar sus objetivos a corto, mediano o largo plazo. El cuadro de mando integral puede proporcionar un marco poderoso para construir y comunicar estrategias. El proceso de creación de un mapa estratégico garantizará que se alcance un consenso sobre un conjunto de objetivos estratégicos interrelacionados que surge

de la planificación estratégica general del GAD, lo que significará que los resultados de desempeño, basados en indicadores que permitirán crear una imagen completa de la estrategia.

A continuación, se presenta el mapa estratégico propuesto para el GAD del cantón Mira, donde se establece la perspectiva financiera, procesos, clientes y aprendizaje y crecimiento, que permita construir indicadores como herramienta de medición y control.

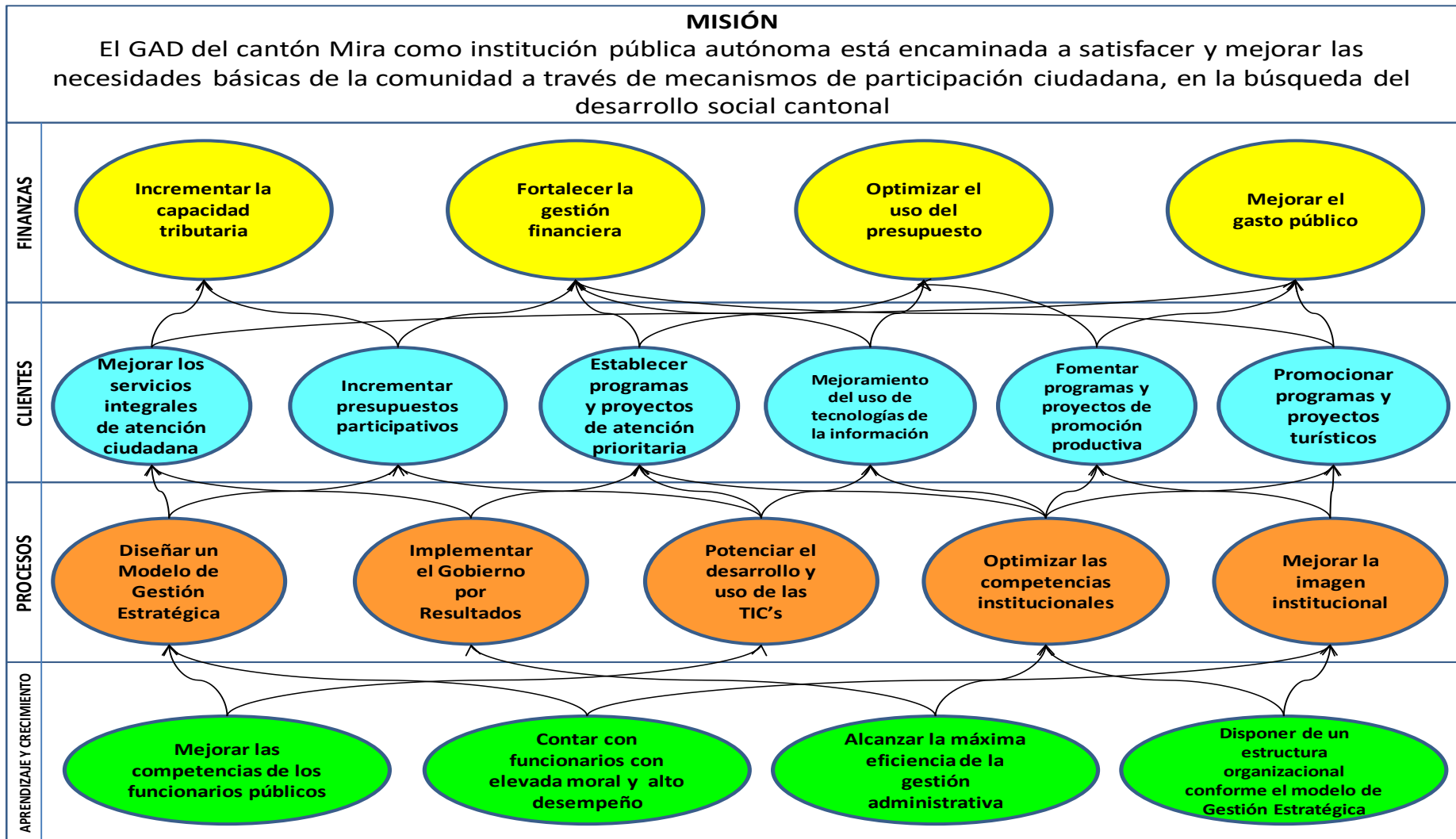


Figura 11 Mapa estratégico por perspectivas

Fuente: Kaplan y Norton (2010)

Elaborado por: la autora

c. Estrategias y/o técnicas




El diseño de indicadores de gestión será de vital importancia para el GAD del cantón Mira, debido a que permite la aplicación de procedimientos de mejora continua. La fórmula para la implementación de indicadores de gestión tiene su equivalente en formulación matemática, que está dado por:

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Resultado de la medición}}{\text{Meta establecida para la variable}} * 100$$

Al ser una organización de prestación de servicios públicos, el GAD del cantón Mira se caracteriza por la generación de productos especializados que surgen de la aplicación de normas regulatorias a nivel nacional y local, que requiere de la elaboración de planes o programas de gestión municipal para optimizar los servicios que presta a la ciudadanía con índices de eficiencia y calidad.

La operacionalización de las perspectivas establecidas en el cuadro de mando integral a nivel estratégico para el GAD del cantón Mira, serán los siguientes:

Tabla 1
Operacionalización de los Indicadores de gestión estratégica

TÍTULO	DEFINICIÓN
PLAN	Se describen los planes institucionales para cumplir con los objetivos estratégicos
PROYECTO	En este campo se determinan los proyectos a realizarse en cada uno de los planes institucionales
INDICADOR	Se establece la formulación matemática del indicador
FRECUENCIA	Se determina la frecuencia con que se realizará el control.
META	Aquí se establece la meta que se quiere alcanzar en porcentaje.
VARIACIONES	La variación determina el porcentaje de la meta que se está alcanzando:  Óptimo (mayor que 66%)  Tolerable (entre 33% y 65%)  Deficiente (entre 0% y 32%)

Fuente: Kaplan y Norton (2010)

Elaborado por: la autora

Tabla 2

Indicadores de gestión, perspectiva financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMA	PLAN	INDICADOR	META	FRECUENCIA
Financiera	Mejorar los procesos de recaudación tributaria previstos en la ley a favor del Municipio, los mismos que se guiarán por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, transparencia y suficiencia	Gestión Tributaria	Incrementar la capacidad tributaria	$I = \frac{\text{Número de ciudadanos pagan impuestos}}{\text{Total de ciudadanos en capacidad de tributar}} * 100$	10%	Anual
	Alcanzar un modelo de gestión financiera en correspondencia a un diagnóstico del escenario estratégico y una visión concertada de alcanzar la máxima eficiencia en el gasto público con proyecciones de desarrollo del cantón a largo plazo.	Gestión Financiera	Fortalecer la gestión financiera	$I = \frac{\text{Ingresos mensuales}}{\text{Ingresos proyectados}} * 100$	25%	Anual
	Diseñar presupuestos de manera participativa, garantizando la transparencia y la rendición de cuentas, aplicando principios de equidad, eficiencia y austeridad del gasto público, de conformidad con la Constitución, la ley e instrumentos financieros gubernamentales.	Gestión Presupuestaria	Optimizar el uso del presupuesto	$I = \frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}} * 100$	50%	Anual
	Promover la inversión pública para sostener el crecimiento económico del cantón, potenciando el desarrollo productivo y el cambio estructural a largo plazo.	Gestión Presupuestaria	Mejorar el gasto público	$I = \frac{\text{Obras ejecutadas}}{\text{Obras planificadas}} * 100$	10%	Anual

Elaborado por: la autora

Tabla 3

Operacionalización de los indicadores de gestión desde la perspectiva financiera

PLAN	PROYECTO	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
					ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINIENTE
Incrementar la capacidad tributaria	Revisar y actualizar los procesos de recaudación tributaria	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Diseñar un plan de implementación de recursos tecnológicos para la recaudación tributaria	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Elaborar un plan para mejorar la cultura tributaria en la ciudadanía	$I = \frac{\text{Número de ciudadanos capacitados}}{\text{Total de habitantes del cantón}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Fortalecer la gestión financiera	Elaborar un sistema de gestión de inventarios bajo las políticas de la Contraloría General del Estado	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Elaborar un plan de compras públicas, conforme lo establece el Sistema Nacional de Compras Públicas	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Optimizar el uso del presupuesto	Elaborar un manual de procedimientos para la aplicación de los procesos establecidos en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Desarrollar un manual para la elaboración de presupuestos participativos	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Elaborar un plan para capacitar a los funcionarios del GAD en la aplicación de los procesos de gestión presupuestaria	$I = \frac{\text{Número de funcionarios capacitados}}{\text{Total de funcionarios del GAD}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%

Mejorar el gasto público	Desarrollar instrumentos para la articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Revisar y actualizar las ordenanzas que regulan el gasto público y los presupuestos participativos	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%

Elaborado por: la autora

Tabla 4

Indicadores de gestión, perspectiva del cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS	PLAN	INDICADOR	META	FRECUENCIA
Cliente	Desarrollar un conjunto de actividades planificadas para mejorar la calidad en los servicios municipales	Gestión de Atención Ciudadana	Mejorar los servicios integrales de atención ciudadana	$I = \frac{\text{Número de clientes atendidos por mes}}{\text{Número de clientes atendidos por año}} * 100$	10%	Anual
	Incrementar programas y proyectos de inversión pública, considerando presupuestos participativos.	Gestión de la Inversión Pública	Implementar presupuestos participativos	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	10%	Anual
	Elevar la calidad de vida de los ciudadanos, dando mayor atención a los sectores en condiciones de mayor pobreza, riesgo y vulnerabilidad.	Gestión de Proyectos	Establecer programas y proyectos de atención prioritaria	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	10%	Anual
	Establecer estrategias para mejorar el acceso al uso de tecnología, priorizando zonas de alta vulnerabilidad social.	Gestión de la Información	Mejoramiento del uso de tecnologías de la información	$I = \frac{\text{Servicios tecnológicos implementados}}{\text{Servicios tecnológicos programados}} * 100$	30%	Anual
	Promover la generación de oportunidades para a la ciudadanía, en el marco de la política de generación de empleo, mediante la inversión pública y privada.	Gestión del Fomento Productivo	Fomentar programas y proyectos de promoción productiva	$I = \frac{\text{Número de empresas creadas por mes}}{\text{Total empresas de la ciudad}} * 100$	15%	Anual
	Promover el desarrollo sostenible del cantón, fortaleciendo las capacidades y recursos como destino turístico sostenible.	Gestión Turística	Promocionar programas y proyectos turísticos	$I = \frac{\text{Número de servicios sector turístico}}{\text{Total servicios turísticos de la ciudad}} * 100$	25%	Anual

Elaborado por: la autora

Tabla 5

Operacionalización de los indicadores de gestión desde la perspectiva del cliente

PLAN	PROYECTO	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
					ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINIENTE
Mejorar los servicios integrales de atención ciudadana	Mejorar los canales presenciales de atención ciudadana	$I = \frac{\text{Número de ciudadanos atendidos}}{\text{Total de habitantes del cantón}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Optimizar los servicios de call center de atención ciudadana	$I = \frac{\text{Número de ciudadanos atendidos}}{\text{Total de habitantes del cantón}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Implementar procesos para mejorar los canales de atención virtual	$I = \frac{\text{Número de ciudadanos que utilizan los recursos}}{\text{Total de habitantes del cantón}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Implementar presupuestos participativos	Actualizar la normativa para la adecuada aplicación de los procesos de participación ciudadana	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Elaborar una normativa para mejorar los procesos de participación ciudadana	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Establecer programas y proyectos de atención prioritaria	Elaborar un plan para el desarrollo de habilidades y destrezas del adulto mayor	$I = \frac{\text{Número de adultos mayores beneficiados}}{\text{Total de adultos mayores del cantón}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Instituir un programa de atención de la primera infancia y adolescentes	$I = \frac{\text{Número de niños y adolescentes beneficiados}}{\text{Total de niños y adolescentes del cantón}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Implementar un plan que	$I = \frac{\text{Número de mujeres beneficiadas}}{\text{Total de mujeres del cantón}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%

	permita la participación igualitaria de la mujer en los diferentes niveles de gobierno						
	Desarrollar un proyecto para mejorar la accesibilidad urbanística para personas con capacidades especiales	$I = \frac{\text{Número de funcionarios capacitados}}{\text{Total de funcionarios del GAD}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Fomentar programas y proyectos de promoción productiva	Identificar necesidades de financiamiento en zonas y sectores de menor desarrollo relativo	$I = \frac{\text{Número de beneficiarios}}{\text{Total de la PEA del cantón}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Promover proyectos productivos	$I = \frac{\text{Presupuesto por proyectos}}{\text{Presupuesto programado}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Contribuir a la inclusión social de los actores de la Economía Popular y Solidaria	$I = \frac{\text{Número de beneficiarios}}{\text{Total de la PEA del cantón}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Aumentar el nivel competitivo del sector productivo	$I = \frac{\text{Número de beneficiarios}}{\text{Total de la PEA del cantón}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Promover el incremento de la producción y fuentes de empleo	$I = \frac{\text{Número de beneficiarios}}{\text{Total de la PEA del cantón}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Promocionar programas y proyectos turísticos	Establecer un plan que permita desarrollar de manera sostenible las capacidades turísticas del cantón	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Implementar programas para el	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%

	fomento de la inversión nacional y extranjera, para el desarrollo de servicios turísticos						
	Desarrollar un plan de capacitación turística en todos los niveles: públicos, privados y la comunidad	$I = \frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Total de la PEA del cantón}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Promover y coordinar con el MINTUR y GAD provincial, el incremento de publicidad sobre los beneficios y actividades turísticas que se pueden desarrollar en el cantón	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%

Elaborado por: la autora

Tabla 6

Indicadores de gestión, perspectiva de procesos internos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS	PLAN	INDICADOR	META	FRECUENCIA
Procesos	Implementar acciones enfocadas a garantizar una gestión pública eficiente y transparente.	Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica	$I = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias programadas}} * 100$	25%	Anual
	Garantizar el monitoreo y evaluación de las políticas públicas y de los planes y proyectos	Gestión del Gobierno por Resultados	Implementar el Gobierno por resultados	$I = \frac{\text{Actividades ejecutadas por mes}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	25%	Anual
	Mejorar la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la gestión municipal	Gestión de la Información	Potenciar el desarrollo y uso de las TIC's	$I = \frac{\text{Servicios tecnológicos implementados}}{\text{Servicios tecnológicos programados}} * 100$	25%	Anual
	Fortalecer y modernizar la institucionalidad, para brindar un servicio oportuno a los ciudadanos por medio de la transparencia, cercanía, agilización y simplificación de los procesos y trámites.	Gestión de Desarrollo Organizacional	Optimizar las competencias institucionales	$I = \frac{\text{Actividades ejecutadas en descentralización}}{\text{Total de actividades descentralizadas}} * 100$	25%	Anual
	Fortalecer la imagen institucional frente a la ciudadanía, mejorando los procesos de participación ciudadana.	Gestión de la Participación Ciudadana	Mejorar la imagen institucional	$I = \frac{\text{Actividades de cooperación institucional}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	25%	Anual

Elaborado por: la autora

Tabla 7

Operacionalización de los indicadores de gestión desde la perspectiva de procesos internos

PLAN	PROYECTO	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
					ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
Diseñar un modelo de gestión estratégica	Actualizar el PDOT del cantón	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Revisión y construcción de la estrategia	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Establecer el control estratégico	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Implementar el gobierno por resultados	Elaborar un manual para la implementación del GPR	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Capacitar a los funcionarios sobre el GPR	$I = \frac{\text{Número de funcionarios capacitados}}{\text{Total de funcionarios del GAD}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Potenciar el uso y desarrollo de las TIC's	Elaborar un plan de actualización de recursos tecnológicos	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Capacitar al personal sobre el uso y potenciación de nuevas tecnologías	$I = \frac{\text{Número de funcionarios capacitados}}{\text{Total de funcionarios del GAD}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Optimizar las competencias institucionales	Promover una cultura de calidad en el servicio y en la atención que se ofrece a la ciudadanía	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Promover el desarrollo de las capacidades del talento humano para lograr excelencia	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%

	en el servicio hacia los ciudadanos						
Mejorar la imagen institucional	Elaborar un plan de manejo de la comunicación interna y externa	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Capacitar a los funcionarios	$I = \frac{\text{Número de funcionarios capacitados}}{\text{Total de funcionarios del GAD}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%

Elaborado por: la autora

Tabla 8

Indicadores de gestión, perspectiva de aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS	PLAN	INDICADOR	META	FRECUENCIA
Aprendizaje y crecimiento	Disponer de funcionarios municipales con las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para apoyar gestión municipal.	Talento Humano	Mejorar las competencias de los funcionarios públicos	$I = \frac{\text{Número de servidores capacitados}}{\text{Total de servidores públicos}} * 100$	25%	Anual
			Contar con funcionarios con elevada moral y alto desempeño	$I = \frac{\text{Actividades cumplidas evaluación de clima laboral}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	50%	Anual
			Incorporar un modelo de gestión acorde a la realidad que vive la institución, que permita optimizar el uso de recursos para brindar servicios de calidad a la ciudadanía.	Gestión Administrativa	Alcanzar la máxima eficiencia de la gestión administrativa	$I = \frac{\text{Actividades ejecutadas por mes}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$
			Disponer de una estructura organizacional conforme el modelo de Gestión Estratégica	$I = \frac{\text{Actividades ejecutadas por mes}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	100%	Anual

Elaborado por: la autora

Tabla 9

Operacionalización de los indicadores de gestión desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

PLAN	PROYECTO	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
					ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINICIENTE
Mejorar las competencias de los funcionarios públicos	Orientar el aprendizaje por competencias para especializar a los funcionarios	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Realizar un análisis del entorno laboral, para realizar mejoras en infraestructura y tecnología	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Diseñar un Plan de Capacitación Institucional dirigido al desarrollo de las competencias definidas a nivel individual y colectivo	$I = \frac{\text{Número de funcionarios capacitados}}{\text{Total de funcionarios del GAD}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Contar con funcionarios con elevada moral y alto desempeño	Incorporar incentivos en procesos de reestructuración administrativa	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Implementar procesos que incentiven la autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Promover en los equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Promover la participación de los funcionarios en el diseño, ejecución y evaluación de programas de capacitación y desarrollo profesional	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Alcanzar la máxima	Elaborar o actualizar los procedimientos	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%

eficiencia en la gestión administrativa	institucionales						
	Elaborar o actualizar los manuales, guías metodológicas e instructivos	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Asesorar en la mejora de procesos y la aplicación de herramientas tecnológicas	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Coordinar con las direcciones del GAD, las acciones que permitan mejorar los niveles de servicio en los trámites municipales	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Disponer de una estructura organizacional conforme el modelo de gestión estratégica	Integrar a la organización una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad del servicio	$I = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Buscar alternativas que mejoren la satisfacción de la ciudadanía, mediante la definición de los tipos de gestión que agrupen las principales actividades al interior del GAD	$I = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%

Elaborado por: la autora

2.3. Validación de la propuesta

En esta etapa de la investigación se procedió a identificar la utilidad del modelo de gestión el Modelo de Gestión Administrativa para el GAD del cantón Mira, conforme un grupo de especialistas relacionados con la investigación, cuya elección estuvo acorde a su perfil y criterios de formación académica, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión pública.

Tabla 10
Matriz de validación de la propuesta

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Chulde Tipaz José Guillermo	30 años	Economista Diplomado Superior en Proyectos	Coordinador del Programa de Maestrías de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador
Mena Mafla Jorge Horacio	15 años	Magister En Diseño Y Evaluación De Proyectos	Director Técnico de Recursos Hídricos de la Demarcación Hidrográfica del Mira. Director de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mira.

Garrido Johnny Albino	Pule	10 años	Ingeniero Agrónomo Diplomado Superior En Gestión y Evaluación de Proyectos	Director de Planificación de la Prefectura del Carchi. Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mira.
-----------------------	------	---------	---	---

Elaborado por: la autora

Luego de seleccionar a los profesionales para la validación de presente modelo, se procedió a desarrollar los siguientes criterios de evaluación:

*Tabla 11
Matriz de criterios de evaluación*

Criterios	Descripción
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión administrativa.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales que se realizan en el GAD del cantón Mira.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son convenientes para solucionar el problema planteado

Elaborado por: la autora

Por último, se determinaron preguntas con la finalidad de conocer los niveles de importancia mediante el juicio de los expertos seleccionados y validar el modelo de gestión administrativa propuesto.

Tabla 12
Matriz de determinación de preguntas

Crterios	Descripción
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión administrativa?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse en gestión administrativa para el sector público?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión administrativa en el GAD del cantón Mira?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Elaborado por: la autora

Resultado de validación:

Se procedió a facilitar a los especialistas los documentos para validar los instrumentos de medición, presentándose los siguientes resultados:

Criterio de conceptualización:

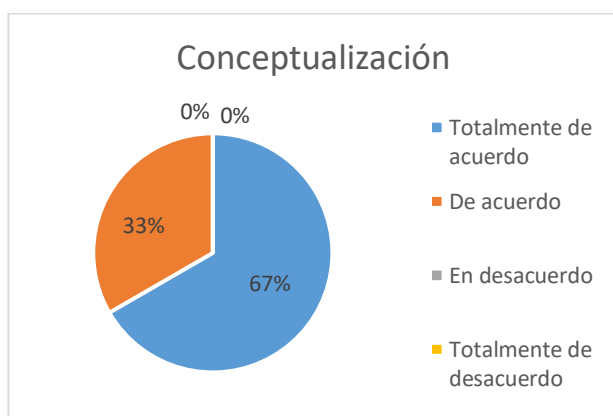
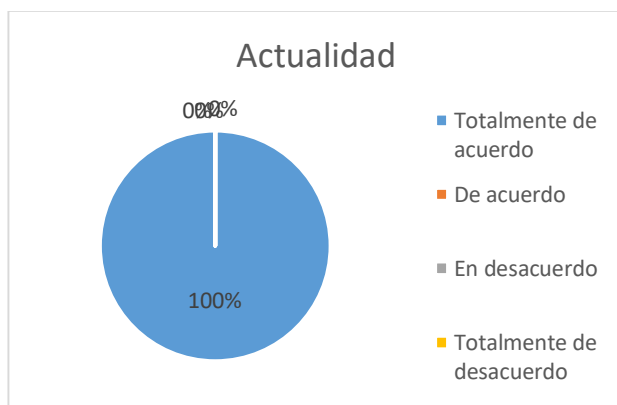


Figura 11 Criterio de conceptualización de la propuesta
Elaborado por: la autora

En cuanto a si los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión administrativa, un 33% respondieron estar de acuerdo y un 67% consideró estar totalmente de acuerdo.

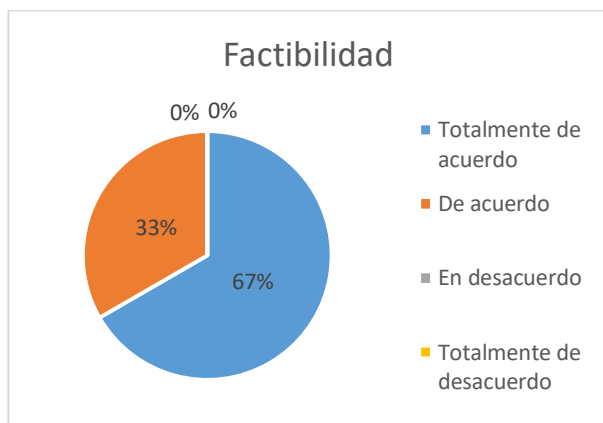
Criterio de actualidad:



*Figura 12 Criterio de actualidad de la propuesta
Elaborado por: la autora*

En lo que respecta a los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse en gestión administrativa para el sector público, el 100% consideró estar totalmente de acuerdo.

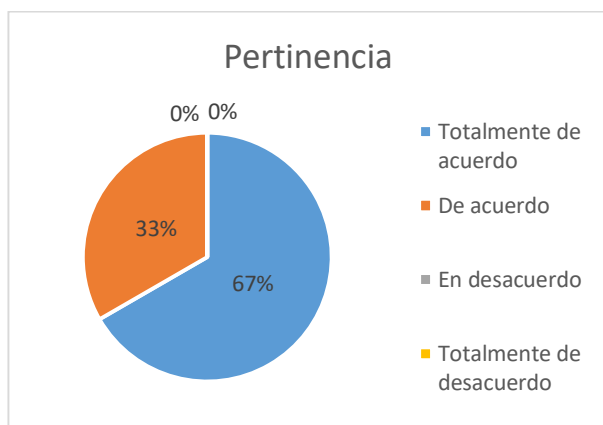
Criterio de factibilidad:



*Figura 13 Criterio de factibilidad de la propuesta
Elaborado por: la autora*

En lo que se refiere a si es factible incorporar un modelo de gestión administrativa en el GAD del cantón Mira, un 33% respondieron estar de acuerdo y un 67% consideró estar totalmente de acuerdo.

Criterio de pertinencia:



*Figura 14 Criterio de pertinencia de la propuesta
Elaborado por: la autora*

En lo que respecta a si los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado, el 67% consideró estar totalmente de acuerdo y el 33% respondieron estar de acuerdo.

2.4. Matriz de articulación

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 13
Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS
Descripción del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Administración pública • Proceso administrativo • Cuadro de Mando Integral 	<ul style="list-style-type: none"> • La investigación tuvo un enfoque mixto, mediante la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos. • Fue de tipo exploratorio-descriptivo. • También se consideró un estudio de campo y documental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas, para la aplicación de una encuesta a 190 personas. • Se desarrolló un cuestionario con preguntas abiertas, que se aplicó en una entrevista al Alcalde del cantón Mira. • Se realizó la revisión documental, donde se consultaron documentos propios de la institución de gobierno objeto de estudio. 	<p>Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mira</p>

Elaborado por: la autora

CONCLUSIONES

- El GAD del cantón Mira ha sido afectado por una normativa que modificó su estructura para acoplarse a lo establecido en la Constitución 2008 y el COOTAD, por lo que requiere de un sistema de gestión que le permita mejorar los servicios que presta a la comunidad.
- El GAD del Cantón Mira no cuenta con un Modelo de Gestión Administrativa, lo que limita la aplicación de decisiones estratégicas para contar con una organización eficiente que beneficie al cliente interno y externo.
- Dentro del proceso para la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa se consideraron como plataforma El Balanced Scorecard BSC, o Cuadro de mando Integral, que contempla las cuatro perspectivas: Finanzas, clientes, procesos y Crecimiento, estableciendo para ello un conjunto de indicadores básicos, con el fin cumplir con la misión y los objetivos institucionales de atender los principales problemas e incidir en la mejora y en el aseguramiento de la calidad de los procesos de la gestión municipal.
- Para una adecuada implementación del Modelo, se requirió de un conjunto herramientas y mecanismos que permitirá al GAD planificar, controlar, evaluar y gestionar el desempeño (en cuanto a productos y resultados), considerando que el desempeño organizacional incluye elementos a nivel departamental o interdepartamental y al desempeño organizacional sustancial. Por lo tanto, el proceso de control y evaluación consistirá en mapear productos y procesos, recursos estratégicos y resultados, para que la organización pueda lograr un cierto ajuste con las expectativas de los usuarios con respecto al desempeño del servicio.

RECOMENDACIONES

- El Modelo de Gestión propuesto será un instrumento valioso para que las autoridades y funcionarios del GAD del cantón Mira, puedan contar con las herramientas adecuadas de planificación, organización, dirección y control, para elevar el nivel de eficiencia organizacional que vaya en beneficio de la ciudadanía.
- Se deberá considerar la necesidad de disponer de los recursos tecnológicos necesarios para que las autoridades y funcionarios que laboran en el GAD del cantón Mira cuenten con los instrumentos de gestión para que desarrollen el máximo de sus capacidades para mejorar la atención ciudadana.
- Se debe capacitar a todo el personal de las diferentes unidades administrativas, para que la implementación del Modelo de Gestión propuesto alcance las metas orientadas a mejorar la capacidad institucional del GAD del cantón Mira.
- Se deberá considerar el grupo de indicadores propuestos, plasmados en un tablero de control automatizado para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control y evaluación del desempeño organizacional y la aplicación de la estrategia institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2016). *Resumen político y económico del Ecuador 2008-2015*. Quito: USB.
- Aguilar, R. (2009). *Proceso administrativo*. México: Cid Editor.
- Álvarez, D. (2011). *Conceptos de administración. Un enfoque para la acción*. La Plata: Haber.
- Andrade, S. (2015). *Diccionario de Economía Pública*. México: Editorial Andrade.
- Ayala, J. (2012). *El sector público de la economía*. México: ENE.
- Cárdenas. (2012). *La ejecución del silencio administrativo en Ecuador*. Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- OBANDO, R. (2013). *BUSINEX Capacitación y consultoría*. Obtenido de <http://businexcellence.blogspot.com/2013/01/ciclo-de-deming-aplicado-la-gestion.html>
- OCDE. (2016). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe*. Paris: OCDE.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de la administración*. Obtenido de <http://bvvirtual.uce.edu.ec:2054/lib/bgeneralucesp/reader.action?docID=10466901&ppg=21>
- Sánchez, I., & García, M. (2017). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 38.
- Sánchez, M. (2014). *Administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. México: Limusa Wiley.
- Tenorio. (2014). *DEFICIENCIAS JURÍDICAS DEL RECLAMO ADMINISTRATIVO, DENTRO DEL CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN*. Ecuador: Universidad Nacional de Loja.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Villegas, H. (2013). *Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario*. Buenos Aires: Ediciones De Palma.

ANEXOS

Anexo 1



Universidad Tecnológica Israel

Entrevista dirigida al alcalde del Cantón Mira

Responda a las siguientes preguntas con sus palabras. En dependencia de la argumentación que se brinde y la veracidad de sus respuestas los resultados de la misma serán de gran utilidad para el desarrollo del trabajo además de ser una herramienta fundamental para la implementación de un nuevo Modelo de Gestión Administrativo para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mira.

Muchas Gracias

1. ¿Cómo se encuentra el municipio en un contexto general?
2. ¿En qué medida el municipio de Mira ha dado atención a las propuestas de las diferentes comunidades?
3. ¿El agua de riego es competencia del municipio?
4. ¿Qué faltaría a Mira para que la gente tenga un mejor vivir?
5. ¿El turismo en su conjunto pudiera estar más potenciado?
6. ¿Considera que dentro del municipio el personal está capacitado o quisiera mejorarlo?
7. ¿En el tema de herramientas informáticas como se encuentra el municipio?
8. ¿El municipio presenta un plan de capacitación?
9. ¿Cuenta el municipio con algún rubro presupuestario para la capacitación del personal?
10. ¿Se maneja algún tipo de control interno dentro de los procesos que se desarrollan?
11. ¿Reportan GPR dentro del municipio (gestión por resultado)?
12. ¿La capacitación que se le brinda a los trabajadores está acorde con las labores que desempeñan por área?

13. ¿Cómo realizan la gestión ambiental?

14. ¿Cómo incrementar la inversión?



Universidad Tecnológica Israel

Encuesta dirigida a los habitantes del Cantón Mira

Seleccione con una X según su opinión. El siguiente cuestionario es anónimo, en dependencia de la argumentación que se brinde y la veracidad de sus respuestas los resultados de la misma serán de gran utilidad para el desarrollo del trabajo además de ser una herramienta fundamental para la implementación de un nuevo Modelo de Gestión Administrativo para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mira.

Sexo: F___ M___

Rango de edad: 18 a 25___ 26 a 50___ 50 a 65___ Mayor de 65___

Nivel Educativo

Inicial___ Básica___ Bachillerato___ Universitario___ Posgrado___

1- ¿Cómo califica usted las condiciones habitables del cantón?

Mala___ Regular___ Buena___ Muy Buena___

2- ¿Existen Zonas Turísticas en explotación en el municipio?

SI___ No___

3- ¿Cuenta su vivienda con servicio de acueducto y alcantarillado?

SI___ No___

4- ¿Recogen periódicamente los desechos en su sector?

Si___ NO___

5- ¿Cómo califica el sistema de salud pública existente en el cantón?

Mala___ Regular___ Buena___ Muy Buena___

6- ¿Cómo califica las formas implementadas para pagar los servicios básicos?

Mala___ Regular___ Buena___ Muy Buena___

7- ¿Cómo califica las acciones llevadas a cabo por el actual gobierno?

Mala___ Regular___ Buena___ Muy Buena___

8- ¿Cómo califica el sistema educativo público existente?

Mala___ Regular___ Buena___ Muy Buena___