



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

Resolución: RPC-SE-01-No.16-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE ZÁMBIZA

Línea de Investigación:

GESTIÓN INTEGRADA DE ORGANIZACIONES Y COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

Campo amplio de conocimiento:

ADMINISTRACIÓN

Autor/a:

JEFFERSON EDUARDO CASTRO OROSCO

Tutor/a:

DRA. GRISEL PÉREZ FALCO

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, GRISEL PÉREZ FALCO con C.I: 175687192-5 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE ZÁMBIZA.

Elaborado por: JEFFERSON EDUARDO CASTRO OROSCO, de C.I:171682470-9, 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., 19 de marzo de 2022

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación.....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	4
1.2. Proceso investigativo metodológico	10
1.3. Análisis de resultados.....	12
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	15
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	15
2.2. Descripción de la propuesta.....	18
2.3. Validación de la propuesta.....	28
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	36
CONCLUSIONES.....	37
RECOMENDACIONES.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	39
ANEXOS	42
ANEXO 1	42
FORMATO DE ENTREVISTA.....	42

Índice de tablas

Tabla 1 Objetivos estratégicos y líneas de acción.....	20
Tabla 2 Sistema de indicadores de desempeño.....	24
Tabla 3 Descripción de perfil de validadores	29
Tabla 4 Criterios de evaluación	29
Tabla 5 Escala de evaluación de criterios.....	30
Tabla 6 Matriz de articulación.....	36

Índice de figuras

Figura 1 Modelo de gestión municipal.....	15
Figura 2 Perspectivas del cuadro de mando integral.....	17
Figura 3 Modelo de gestión administrativa GAD Zámbezha.....	18
Figura 4 Mapa estratégico por perspectivas del modelo de gestión administrativa del GAD	23
Figura 5 Impacto	30
Figura 6 Aplicabilidad	31
Figura 7 Conceptualización	31
Figura 8 Actualidad	32
Figura 9 Calidad técnica	33
Figura 10 Factibilidad	33
Figura 11 Pertinencia	34

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Conforme lo establece el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) las Juntas Parroquiales Rurales, adquieren funciones relacionadas con el manejo de su territorio y de sus recursos, asumen competencias entorno a las dimensiones de fomento productivo, vialidad, infraestructura, espacio público y la protección de derechos, para lo cual, se requirió implementar un sistema de planificación que garantice el ordenamiento territorial, buscando propiciar la equidad social y territorial, promoviendo la concertación, la participación transparente, desconcentrada y descentralizada, el mismo que debe estar concatenado al Plan Nacional de Desarrollo, como instrumento de planificación supranacional, donde se identifican las políticas, programas y proyectos públicos (Acosta, 2019).

Con el objetivo de administrar los recursos asignados, las Juntas Parroquiales, como cualquier otra organización, cuentan con un sistema de gestión administrativa, operativa y financiera, que busca el cumplimiento eficiente de generación y prestación de bienes y servicios públicos, con el objeto de satisfacer del mejor modo posible las necesidades o intereses de la comunidad (Araujo, 2019).

El desarrollo local está vinculado al proceso evolutivo que permita generar progreso en diferentes aspectos. Las Juntas Parroquiales, deben contar con herramientas de planificación, que incorpore la participación ciudadana y que considere los recursos y potencialidades con que cuenta el territorio y, que luego, mediante la estructuración de objetivos estratégicos, programas y proyectos, permita disponer de un modelo de desarrollo local, que tome en cuenta las dimensiones de gestión pública, fomento productivo, servicios públicos, participación ciudadana y la protección de derechos (García, 2018).

Un modelo de gestión administrativa bien estructurada, permite que se identifiquen eficientemente los factores claves del desarrollo local como son sus potencialidades, competencias, objetivos estratégicos, programas y proyectos, para establecer estrategias para potencializar las fortalezas y oportunidades y mitigar las debilidades y amenazas que giran en el entorno, con lo que se logra promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial para garantizar la implementación de políticas públicas en el marco de sus competencias constitucionales y legales (Blanca, 2021).

La inclusión de un modelo de gestión administrativa, exige una transformación institucional, buscando con ello una identificación de las necesidades y las posibles soluciones de manera más

efectiva a través de la planificación, que contribuyan al diseño de políticas públicas enfocadas a atender de mejor manera las necesidades locales, considerando principios fundamentales como la solidaridad y la equidad territorial (Martinez & Clark, 2015).

Problema de investigación

La Constitución del Ecuador (2008), en su artículo 227 determina que “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (p. 79).

El artículo 64 del COOTAD (2010), en el literal j) establece que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) deben “prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución” (p. 35).

Zámbiza es una parroquia de se encuentra aproximadamente a cuatro kilómetros al nororiente de la ciudad de Quito. El GAD parroquial se constituyó como persona jurídica de derecho público con patrimonio propio y autonomía administrativa, operativa y financiera, con atribuciones establecidas en el artículo 267 de la Constitución y el COOTAD (GAD Parroquial Zámbiza, 2019).

Del análisis inicial se pudo determinar que como parte integrante del sector público, puede estar enfrentando dificultades que tienen relación a la eficiencia y eficacia para cumplir sus funciones y actividades, posiblemente porque no ha desarrollado las acciones necesarias para alcanzar la mejora institucional, por lo que requiere de estrategias, que plasmadas en un plan general, permita alcanzar la máxima eficiencia en la gestión administrativa y proporcionar servicios públicos de calidad, acorde a las necesidades de la ciudadanía.

La autonomía política, administrativa y operativa del GAD debe fundamentarse en su capacidad de impulsar políticas, objetivos, estrategias, acciones y proyectos institucionales, mediante el establecimiento de herramientas de gestión estratégica, que posibiliten alcanzar el cumplimiento de sus metas y objetivos (Aguagallo, Jiménez, Calle, & Alarcón, 2018).

Objetivo general

Proponer un Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Zámbiza.

Objetivos específicos

Contextualizar el modelo de gestión administrativa y su aplicación en los GAD.

Diagnosticar la situación actual GAD Parroquial de Zámboza.

Diseñar un modelo de gestión administrativa que mejore los procesos empleados por el GAD Parroquial de Zámboza.

Validar el modelo de gestión administrativa a través de la opinión de especialistas.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

En el país la gestión pública se enfoca en la estructura general, funcionamiento, procesos y todas las normas de responsabilidad de los órganos y funcionarios que integran la administración pública, para lo cual encarga a diferentes personas e instituciones la responsabilidad de generar y administrar los recursos, en donde cumplen un papel fundamental en el desarrollo nacional (Acosta, 2019).

La inclusión de las juntas parroquiales rurales como gobiernos seccionales autónomos, son parte de los procesos de descentralización administrativa que consta en la Constitución y en el COOTAD que busca extender la participación ciudadana, incorporar el control social y la transparencia y proporcionar servicios públicos de calidad (Araujo, 2019).

Para cumplir con las funciones, competencias y atribuciones, las Juntas Parroquiales cuentan con recursos humanos, económicos y materiales, por lo que tienen que contar con sistemas de gestión necesarios, adecuados y eficientes, para que puedan administrar los recursos de manera acoplada a las necesidades del territorio y la ciudadanía (GAD Parroquial Zámboza, 2019).

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

Antecedentes

Molina, et al. (2016) estudiaron las circunstancias actuales de la Administración de la Organización del Gobierno Local en los siguientes aspectos; gestión estratégica hacia el desarrollo sostenible, gestión de organizaciones modernas y gestión del capital humano, visualizar la lección aprendida de una organización de gobierno local exitosa, desarrollar un modelo de organización de gobierno local a una organización de alta competencia y transmitir modelos de organización de gobierno local a organizaciones de alta organización por competencias. La población de este estudio fue un número de 7.853 administradores de Organizaciones de Gobierno Local. Se utilizó la tabla de Krejcie & Morgan para determinar un número de 400 muestras. Los informantes clave fueron tres administradores exitosos. Las herramientas de investigación fueron el cuestionario y el formulario de entrevista. Los datos obtenidos se analizaron por frecuencia, media, desviación estándar y análisis de contenido. Los resultados del desarrollo del modelo de organización de gobierno local a organización de alta competencia encontraron que la técnica de administración exitosa tiene 4 componentes. También el proceso de administración exitosa adoptó el principio de buen gobierno que se compone de 10 principios.

Díaz (2017) examinó los problemas metodológicos de la gestión del desarrollo social y económico de los municipios, considera los enfoques para redactar un nuevo concepto de gestión municipal para los procesos socioeconómicos y analiza los enfoques actuales para estudiar problemas basados en modelos socioeconómicos. El artículo propuso un modelo de optimización del equilibrio para prever y gestionar los procesos de desarrollo socioeconómico de los municipios. Los métodos propuestos se basaron en que la gestión municipal es un proceso multidimensional complejo que implica abordar objetivos estratégicos y tácticos. Teniendo en cuenta las metas a largo plazo, la necesidad de equilibrar mejor las decisiones y culmina en la necesidad de mejorar las herramientas multifuncionales. El desarrollo local se ejerce en ciclos fiscales iguales a un año calendario. Cada uno de estos ciclos involucra decisiones gerenciales importantes que afectan cómo se repondrá el presupuesto y dónde se asignarán los fondos en el año en curso y en adelante. También influyen en los indicadores cualitativos no financieros que demuestran el desarrollo de la ciudad. El modelo propuesto predice indicadores de desarrollo a largo plazo.

Vásquez y Farje (2020) determinaron que alcanzar la efectividad de la gestión administrativa es el primer paso hacia el entendimiento entre el gobierno local y los ciudadanos. Este estudio investigó la efectividad de la gestión administrativa como una herramienta para el éxito del gobierno local. Para lograr el objetivo del estudio, se utilizaron técnicas de muestreo por conveniencia para seleccionar de la población el objetivo en los gobiernos locales altoandinos, Luya, región Amazonas. Se distribuyó un conjunto de cuestionarios cerrados para obtener información de datos primarios en los gobiernos. El análisis de los datos se basó en el método de investigación cuantitativa y estadística descriptiva utilizando la aplicación de software SPSS. La investigación buscó satisfacer las necesidades sociales de la sociedad, proporcionando así formas efectivas y eficientes en el desarrollo de sistemas de gestión para mejorar el desempeño administrativo. El estudio reveló que el gobierno local adopta la teoría organizativa para garantizar la coordinación y la colaboración entre todos los departamentos del gobierno local. Sin embargo, la estructura del gobierno local ignora en gran medida la contribución de los funcionarios bajo una teoría organizacional para alcanzar la efectividad de la gestión administrativa en el gobierno local.

Lozano, Amasifuén y Luna (2020) examinaron el impacto de las políticas de promoción de la excelencia en el desempeño real de la Municipalidad Provincial de Picota. En este análisis, se comparó el desempeño de los municipios que han recibido premios por el uso de herramientas de gestión de la calidad con un grupo seleccionado de municipios que no recibieron premios. Se utilizaron métodos de análisis envolvente de datos (DEA); con rendimientos constantes y variables en la escala), casco de libre disposición (FDH) y Orden-M para representar el rendimiento. Para la comparación del desempeño real se utilizó un diseño cuasi-experimental. El análisis de productos utilizando el método de impacto diferencial encontró que esta política pública específica no tuvo un impacto positivo en la eficiencia de los municipios. Si se utiliza el método de diferencias en diferencias, se logra lo contrario. Sin embargo, las ganancias de eficiencia técnica son muy pequeñas. El uso del diseño cuasi-experimental junto con la determinación de insumos y productos que son característicos de la Municipalidad Provincial de Picota también ofrece una contribución cuando este método se aplica a la evaluación de instituciones en forma de gobiernos locales.

Meléndez (2021) propuso un modelo jerárquico para la gestión de cambios estratégicos en municipios y lo aplica en su investigación empírica. El modelo explica las relaciones entre las metas y el volumen de cambios estratégicos, designa el tipo de cambios y también indica el nivel de gestión del municipio en el que se deben tomar las decisiones adecuadas. Se investigaron 25 gobiernos locales de Costa Rica. Los jefes de administración municipal y sus adjuntos expresaron

su opinión sobre la implementación de cambios estratégicos a nivel político y administrativo del desempeño municipal, así como evaluaron la calidad del trabajo municipal en el volumen de funciones delegadas por el Estado.

Marco teórico

La gestión administrativa

La gestión administrativa “es el proceso de gestión de la información a través de las personas. Esto generalmente implica realizar el almacenamiento y la distribución de información a aquellos dentro de una organización” (Burke, 2014, p. 245). Una gran cantidad de funciones dentro de la organización requieren algún elemento de gestión administrativa en los aspectos de planificación, coordinación, dirección o control.

La gestión administrativa tiene como objetivo lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades de la organización (Cummins, 2016). Se usa ampliamente para establecer los objetivos de una organización. La identificación de objetivos ayuda a decidir un plan de acción claro para el logro de dichos objetivos. La gestión administrativa asegura que todas las actividades vayan de manera eficiente en la dirección correcta para el logro de los objetivos (Ansoff, 2016).

La administración pública

La palabra público se refiere a personas de un territorio o estado definido. Como la voluntad del pueblo de un estado que está representada por el gobierno, la palabra público también tiene una connotación de significado especializado, es decir, gobierno. Por tanto, cuando el gobierno realiza cualquier acto de administración, se le denomina administración pública (Barros, Castellani, & Gantús, 2016).

Para Mungiu (2020) la “Administración pública significa la organización, el personal, las prácticas y los procedimientos esenciales para el desempeño efectivo de las funciones civiles encomendadas a la rama ejecutiva del gobierno” (p. 11). Es la parte de acción del gobierno, el medio por el cual se realizan los propósitos y metas. Es un esfuerzo de grupo cooperativo en un entorno público, cubre las tres ramas: ejecutiva, legislativa y judicial, y su interrelación; tiene un papel importante en la formulación de políticas públicas y por lo tanto es parte del proceso político; es diferente en formas significativas de la administración privada; y, está estrechamente asociado con numerosos grupos privados e individuos en la prestación de servicios a la comunidad (Morais, 2020).

De acuerdo con Nunes (2018), la administración pública “una rama de la ciencia política que se ocupa principalmente de la estructura y el funcionamiento de las agencias encargadas de la administración de las funciones gubernamentales” (p. 231). La administración pública es la planificación, organización, dirección y coordinación de operaciones para servir al bien público. La administración pública implica actividad, se ocupa de la política y la elaboración de políticas, tiende a concentrarse en el poder ejecutivo del gobierno, difiere de la administración privada y se ocupa de la aplicación de la ley. La administración pública es el uso de procesos gerenciales, legales y políticos para cumplir mandatos gubernamentales legislativos, ejecutivos y judiciales para la provisión de funciones regulatorias y de servicio para la sociedad en su conjunto o para algunos segmentos de ella. El término “administración pública” se reserva para denotar la generación de acción pública intencional cuyo éxito depende de reconciliar las demandas contrapuestas de las operaciones administrativas, la gobernabilidad democrática y la resolución pública (Barros, Castellani, & Gantús, 2016).

Una de las características de una administración pública moderna es que apunta a centrarse en el nivel de servicio y su sostenibilidad, no solo en la cantidad de servicios. La provisión de información y la prestación de servicios deben basarse en las necesidades de los ciudadanos y la experiencia del usuario y depender de la colaboración interinstitucional para lograrlo; debe mantenerse al día con la tecnología y sincronizarse con los cambios sociales y demográficos (como un espejo de la sociedad), hacer frente a la complejidad económica y tecnológica y la diversidad social; y prestar atención a la superación de las divisiones organizativas y políticas dentro de la administración pública (Mungiu, 2020).

La gestión pública local

La gestión pública local puede definirse como “parte del sector público que interactúa con los ciudadanos, la sociedad civil y el sector privado de manera localizada. Como tal, es donde los ciudadanos reciben servicios del sector público y donde interactúan regularmente con servidores públicos y funcionarios gubernamentales” (Boisier, 2018). La forma más común para que el sector público interactúe con la gente a nivel local es a través de gobiernos locales electos. Cuando los funcionarios del gobierno local responden a las necesidades de sus electores, a través de la gestión local, pueden aumentar la capacidad de respuesta, la eficacia y la responsabilidad del sector público (Córdova, 2018).

Para Araujo (2019) además de brindar servicios a través de los gobiernos locales, existen otras formas en las que el sector público interactúa con las personas y brinda o apoya la prestación de servicios públicos a nivel local. Estos enfoques descentralizados son parte integral

del sector público local: estrategia, cultura, relaciones, desempeño, cumplimiento y responsabilidad.

De acuerdo con Boisier (2018) El gobierno local proporciona un escenario útil para examinar las relaciones político-administrativas. La gestión local garantiza la ejecución de todas las funciones relacionadas con el gobierno en el territorio de acuerdo con la legislación, las decisiones del consejo y las decisiones de la ciudadanía, lo que le permite cumplir una amplia gama de responsabilidades relacionadas a:

- Elaboración de programas de desarrollo territorial, vivienda, vialidad, servicios sociales y medio ambiente;
- Aprobar el presupuesto local, los impuestos y derechos locales;
- Definir el régimen jurídico de la propiedad local dentro de los límites legalmente establecidos;
- Administrar y ejercer el control sobre el uso de la tierra, los bienes del subsuelo, los bosques y otros recursos naturales;
- Organización de la construcción y reparación de viviendas, servicios públicos, comercios e instalaciones de servicios;
- Proteger los derechos y libertades cívicos;
- Pedir cuentas a personas o entidades gubernamentales de mayor jerarquía.

La excelencia en la gestión pública local generalmente puede entenderse y describirse como la promoción y la habilitación de la innovación y la mejora en la formulación de políticas, las prácticas y la prestación de servicios públicos y el aumento del valor público mediante la introducción de servicios que puedan ser utilizados por la ciudadanía (Morais, 2020).

Juntas parroquiales

De acuerdo a lo establecido en el artículo 238 la Constitución, constituyen los GAD, entre otros, las juntas parroquiales rurales, que son organizaciones con personería jurídica, autonomía política, administrativa y financiera. Está integrado por los vocales elegidos por elección popular, de entre los cuales, el que alcance mayor votación lo presidirá (GAD Parroquial Zámbez, 2019).

La inclusión de las juntas parroquiales rurales como gobierno seccional autónomo, responde a un proceso de descentralización administrativa del Estado que busca incrementar la participación de la ciudadanía en la administración y gestión de sus recursos, con el propósito

de alcanzar un mayor número de beneficiarios de los recursos asignados a nivel cantonal y provincial (Acosta, 2019).

Las Juntas Parroquiales, como cualquier otra organización, deben contar con un sistema de gestión administrativa, operativa y financiera, que requiere del cumplimiento eficiente de actividades económicas, productivas o la generación y prestación de servicios públicos, con el objeto de satisfacer del mejor modo posible las necesidades o intereses de la comunidad, puesto que de manera general, en el Ecuador la gestión pública se enfoca en la estructura general, funcionamiento, procesos y todas las normas de responsabilidad de los órganos y funcionarios que integran la administración pública, considerando que el Estado está conformado por estructuras humanas que buscan satisfacer sus necesidades inherentes a su propia existencia y desarrollo, para lo cual encarga a diferentes personas e instituciones la responsabilidad de generar y administrar los recursos, en donde cumplen un papel fundamental, pues se considera como un instrumento de planificación, ejecución y control, que influye decididamente en el desarrollo nacional (Araujo, 2019).

1.2. Proceso investigativo metodológico

La investigación tuvo en enfoque cualitativo, que “tiene como objetivo obtener una comprensión profunda de una organización o evento específico. Se centra en palabras, descripciones, conceptos o ideas” (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2018). La investigación cualitativa no introduce tratamientos ni manipula variables, ni impone a los participantes las definiciones operativas de las variables. Más bien, permite que el significado surja de los participantes. Es más flexible en el sentido de que puede ajustarse a la configuración, los conceptos, las herramientas de recopilación y los métodos de recopilación de datos se pueden ajustar a medida que avanza la investigación. Los diseños cualitativos pueden utilizar entrevistas y otros procedimientos de recopilación de datos en profundidad, que ofrecen enfoques de investigación interesantes, ágiles y útiles (Muñoz, 2016). La investigación cualitativa tendrá como objetivo obtener una mejor comprensión a través de la experiencia de primera mano, informes veraces y citas de conversaciones reales. Su objetivo será comprender cómo los participantes obtienen significado de su entorno y cómo su significado influye en su comportamiento.

El tipo de investigación aplicada fue descriptiva, cuyo “objetivo es describir un fenómeno y sus características. Esta investigación está más preocupada por el qué, que por el cómo o por qué ha sucedido algo” (Gerken, 2016, p. 211). Puede utilizar técnicas y herramientas cualitativas, lo que implica la recopilación de datos de varias fuentes para obtener una comprensión más profunda de los participantes individuales, incluidas sus opiniones, perspectivas y actitudes (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2018). La investigación descriptiva tuvo como objetivo conocer de primera mano las experiencias de los integrantes del GAD Parroquial de Zábiza. Implicó una exploración inductiva de los datos para identificar temas, patrones o conceptos recurrentes y luego describir e interpretar esas categorías.

La característica del presente estudio es que es de tipo no experimental, debido a que “este tipo de investigación suele ser descriptiva o correlacional, lo que significa que está describiendo una situación o un fenómeno simplemente tal como está o una relación entre dos o más variables, todo sin ninguna interferencia por parte del investigador” (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2012).

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) hay dos formas fundamentales de abordar el análisis de datos cualitativos, los métodos deductivos e inductivos. El proceso deductivo funciona desde las observaciones más generales a las más específicas. Con este enfoque, se comienza especificando una teoría sobre el tema de investigación. Los datos únicos

que se identifican brindan apoyo a esa teoría. El enfoque inductivo es un proceso que comienza de revisar documentos y luego genera comentarios a medida que analiza sus materiales. Aquí comienza con observaciones específicas y detecta patrones con el objetivo de desarrollar conclusiones generales o teorías sobre su tema de investigación. En esta investigación, se empezó especificando un marco de referencia teórico sobre la gestión administrativa en la administración pública, a partir de lo cual, se detectaron patrones obtenidos mediante técnicas e instrumentos de recolección de datos con el objetivo de generar conclusiones sobre el tema de investigación.

La población, que a decir de Hernández, Fernández y Baptista (2014) “se conoce como una colección bien definida de individuos u objetos que se sabe que tienen características similares. Todos los individuos u objetos dentro de una determinada población suelen tener una característica o rasgo común y vinculante” (p. 326). La población identificada fueron los funcionarios del GAD Parroquial de Zámiza, que incluyeron el nivel de gobierno (5), personal administrativo (3) y personal de apoyo (4), es decir, en total 12 personas.

Conforme las características de la investigación, la muestra seleccionada será por conveniencia, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “es un tipo de muestreo no probabilístico en el que se seleccionan personas simplemente porque son fuentes de datos convenientes para los investigadores” (p. 433). La muestra incluirá a los 5 funcionarios del nivel de gobierno del GAD Parroquial de Zámiza.

Las técnicas de recopilación de datos incluirán:

La observación participante que implicó “obtener una comprensión profunda y familiarizarse con un determinado grupo de personas, sus valores, creencias y forma de vida” (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2012, p. 299). La observación participante requirió que el investigador sea un participante subjetivo a través de la participación personal con los sujetos de investigación para interactuar y obtener un mayor acceso información y obtención de datos.

La entrevista, por otro lado es “una técnica de recopilación de datos que involucra a dos o más personas que intercambian información a través de una serie de preguntas y respuestas. Las preguntas están diseñadas para obtener información sobre un tema específico o un conjunto de temas” (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2012, p. 311). La técnica de la entrevista fue aplicada a los 5 funcionarios del nivel de gobierno del GAD Parroquial de Zámiza.

El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario “que es un instrumento de recolección de información que puede ser estructurada con preguntas abiertas, generalmente de manera semiestructurada, donde el entrevistado puede colocar sus respuestas sobre el tema investigado” (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2012, p. 311). Se elaboró un cuestionario con 10 preguntas semiestructuradas abiertas (Anexo 1).

Las técnicas de procesamiento de datos, incluyó el análisis temático, que buscó patrones de significado en un conjunto de datos que surgieron de las entrevistas aplicadas a los 5 funcionarios del GAD Parroquial de Zábiza (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

1.3. Análisis de resultados

De la entrevista aplicada a los 5 funcionarios del GAD Parroquial de Zábiza, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Cuál es la situación actual en el manejo de la gestión pública por parte de las autoridades del GAD Parroquial de Zábiza?

Conforme las respuestas obtenidas de los entrevistados, se pudo identificar que 2 entrevistados no tienen experiencia en la gestión pública, mientras que 3 al haber trabajado en administraciones anteriores, han alcanzado experiencia en el manejo en el GAD. Aunque ha sido difícil adaptarse a sus nuevas funciones, sin embargo, han llegado a obtener los suficientes conocimientos, que surge de su preparación profesional y capacitación que han recibido de representantes del Municipio de Quito, por lo que han podido gestionar de manera adecuada los limitados recursos con los que cuentan. Consideran que la gestión pública presenta un reto para los funcionarios elegidos, debido a que la falta de experiencia y conocimientos de administración pública, limita su desempeño, también debido al hecho de que no han participado activamente en la planificación territorial ni en la programación presupuestaria, por lo que una vez posesionados su primer reto fue empaparse del funcionamiento de la gestión parroquial, el control y evaluación de la gestión anterior. Adicional, consideran que no disponen de herramientas de gestión pública en el GAD, debido a la falta de continuidad en la gestión, así por ejemplo, no cuentan con funcionarios especializados que sean parte de la planta administrativa y, que con sus conocimientos y experiencias, puedan desarrollar elementos de planificación estratégica y presupuestaria vinculadas a la participación ciudadana, estimación de objetivos, determinación de metas, control y evaluación de la gestión.

2. ¿Considera que la planeación estratégica se encuentra vinculada con herramientas de control de gestión?

De acuerdo con los entrevistados, el GAD parroquial de Zábiza no dispone de planeación estratégica, por lo que su gestión está vinculada al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) 2015-2019, la misma que está siendo actualizada para un nuevo período, donde se establecen indicadores de resultado a nivel de cada objetivo que les permiten monitorear el avance en el cumplimiento de la meta y el logro de los objetivos planteados; sin embargo, no disponen de herramientas para controlar y evaluar la gestión, para verificar errores e

implementar acciones correctivas, minimizando la desviación de los estándares y mantener la gestión pública para medir si se están cumpliendo con los objetivos y metas, en base al desarrollo de programas y proyectos elaborados por los funcionarios del GAD conforme las necesidades de la ciudadanía.

3. ¿Cómo se puede operacionalizar la planificación estratégica?

Los entrevistados manifestaron que el primer paso sería la actualización del PDOT, para posteriormente buscar que se elabore la planificación estratégica sobre la base que deberán trabajar los funcionarios del GAD, así mismo, se debería buscar implementar todas las herramientas necesarias que permitan que la gestión pública de la parroquia sea la más efectiva y eficiente para favorecer a la ciudadanía, brindándole programas y proyectos de desarrollo local, que con la participación activa de la ciudadanía, permita alcanzar los objetivos planteados en la planificación territorial.

4. ¿Considera como factor clave para operacionalizar la planificación estratégica, el alineamiento de unidades y sincronización de procesos?

El GAD cuenta con una diversidad de recursos, tanto a nivel interno, como externo, que requieren una adecuada planificación, considerando las limitaciones que se presentan a nivel presupuestario, lo que no permite el desarrollo de todos los programas y proyectos para el desarrollo local a nivel de territorio y la generación de servicios públicos a favor de la ciudadanía, esto debería estar articulado al desarrollo de un plan estratégico, que mejore la gestión administrativa del GAD Parroquial.

5. ¿Qué entiende como un modelo de gestión?

Aunque los funcionarios entrevistados no tienen una concepción clara sobre un modelo de gestión; sin embargo, tienen un consenso en determinar que la gestión es sinónimo de productividad, economía, eficiencia, eficacia, valores, sostenibilidad, responsabilidad, rendición de cuentas, transparencia, planificación territorial, servicios públicos orientados a satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

6. ¿Considera que a nivel institucional existe suficiente conocimiento sobre los beneficios de la aplicación de herramientas de gestión administrativa?

Los entrevistados manifestaron que aunque tienen la experiencia alcanzada durante el desarrollo de sus funciones en el GAD; sin embargo, sus conocimientos son limitados sobre las ventajas que se puede conseguir mediante la aplicación de herramientas de gestión administrativa, debido a la falta de capacitación en estos temas, que consideran de vital importancia para el desarrollo de una eficiente gestión del GAD.

7. ¿Considera que a nivel institucional puede presentarse resistencia en los funcionarios en la aplicación de un modelo de gestión administrativa?

Los entrevistados consideran que si se puede presentar resistencia en los funcionarios en la aplicación de un modelo de gestión administrativa, debido a los limitados conocimientos que tienen sobre los beneficios que tienen la utilización de estas herramientas; sin embargo, consideran importante que una vez que se diseñe un modelo de gestión administrativa y esta sea socializada, se debería promover acciones para propender al cambio de mentalidad de todos los funcionarios del GAD.

8. ¿Cuáles son los factores para determinar si un modelo de gestión administrativa es aplicable o no en el sector público?

De acuerdo con los entrevistados, los factores para determinar si un modelo de gestión administrativa es aplicable o no en el sector público, podría ser el nivel de gestión eficaz alcanzadas por las empresas privadas y también por el éxito que han alcanzado, ciudades como Loja, Cuenca, Guayaquil, así como gobiernos autónomos descentralizados de parroquias vecinas.

9. ¿Cuál es su opinión sobre el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard?

Una vez socializado con los entrevistados, sobre los objetivos que se esperan alcanzar mediante la aplicación de un modelo de cuadro de mando integral, en consenso indicaron que sería importante el desarrollo de esta herramienta de gestión, acompañada de una adecuada difusión, socialización y capacitación a todos los funcionarios del GAD y de los ciudadanos que quieran intervenir en la rendición de cuentas y el desarrollo de la planificación territorial y presupuestos participativos.

10. ¿Cuáles son sus principales sugerencias para garantizar buenos resultados en una implementación de un modelo gestión administrativa?

Los entrevistados en consenso consideran que la garantía para alcanzar buenos resultados en la implementación de un modelo gestión administrativa, sería que sea elaborada por una persona que conozca sobre la realidad territorial, las necesidades de la población, conocimientos sobre la realidad actual de la gestión municipal y que cuente con la participación de la ciudadanía.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Modelo de gestión administrativa municipal

Los esfuerzos por encontrar el método más idóneo para solucionar los problemas locales, llevaron al cuestionamiento de las estructuras de gestión de los municipios, que son las encargadas de solucionar estos problemas. Estos esfuerzos apuntan a crear un entendimiento de gestión más eficiente, eficaz, orientado a resultados, medible, responsable, participativo y transparente. La nueva comprensión de la gestión en los municipios comenzó cuando los modelos de gestión centrados en el sector privado se transfirieron a las administraciones públicas (Boisier, 2018).

Es de suma importancia que los municipios desarrollen un enfoque holístico y sostenible de gestión administrativa. Esto requiere visiones y estrategias que guiarán la gestión municipal. Para poder formular estas estrategias emblemáticas, los municipios deben contar con información y análisis confiables, no solo sobre su situación económica y social específica, si no también sobre aspectos de la gestión pública interna en relación con los datos financieros y no financieros. Las políticas de modernización tienen que involucrar a todos los actores gubernamentales y la coordinación entre las políticas locales, regionales y estatales. Este enfoque también debe ser lo suficientemente flexible para adaptar una perspectiva de gobernanza adecuada a los desafíos respectivos, que va más allá de los límites de los distritos o ciudades y crea vínculos entre los diferentes niveles de gobierno (García, 2018).

Figura 1

Modelo de gestión municipal



Fuente: (García, 2018)

Identificar, analizar e intercambiar las mejores prácticas de gestión administrativa, puede ayudar a la gestión pública municipal a dotarlas de la capacidad para mejorar y desempeñar sus funciones, todo en beneficio de la ciudadanía (Córdova, 2018).

Planeación estratégica

El propósito de desarrollar un proceso de planificación estratégica es alinear los recursos de la organización para lograr objetivos a largo plazo (Burke, 2014). Algunos tipos comunes de modelos de planificación estratégica son utilizados por gobiernos locales (Mungiu, 2020), incluyen:

- Planificación estratégica estándar: este es el enfoque más común utilizado por los gobiernos locales e implica la identificación de una visión a largo plazo (20 a 50 años), metas a mediano plazo (3 a 5 años) y estrategias y acciones a corto plazo (1-2 años) para lograrlos, basados en investigaciones sobre la comunidad.
- Planificación/visión estratégica basada en la comunidad: un proceso que involucra a los ciudadanos en una discusión sobre sus esperanzas y sueños para la comunidad y cómo será en el futuro, con pasos de acción específicos desarrollados para llegar allí.
- Establecimiento de objetivos de la gestión local: una versión simplificada que implica trabajar con funcionarios electos para determinar las principales prioridades políticas de la organización durante los próximos años para alinear los recursos y el esfuerzo del personal.
- Análisis estratégico de brechas/necesidades: en este enfoque, la organización define sus resultados ideales y los compara con el desempeño actual. Luego se identifican acciones para cerrar las brechas.
- Planificación estratégica basada en problemas: donde la planificación estratégica tradicional comienza con una visión para el futuro y se basa en lo que se necesita hacer hoy para llegar allí, la planificación basada en problemas analiza cuidadosamente el entorno actual, identifica los problemas y hace la pregunta ¿qué vamos a hacer para mejorar en estas áreas?

Se pueden utilizar diversas herramientas de gestión utilizado enfoques del sector privado con buenos resultados, como objetivos y resultados clave, cuadro de mando integral, planificación de escenarios, planificación autoorganizada y otros (Aguagallo, Jiménez, Calle, & Alarcón, 2018).

Cuadro de mando integral

El uso del cuadro de mando integral es una forma de traducir la visión y la estrategia de una organización en un conjunto integral de medidas de desempeño, proporcionando el marco necesario para un sistema de gestión y medición estratégica. Retroalimenta tanto los procesos de negocio internos como los resultados externos con el fin de mejorar los resultados y el desempeño estratégico. El cuadro de mando integral proporciona una prescripción clara sobre lo que las organizaciones deben medir para equilibrar diversas perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2000):

Figura 2

Perspectivas del cuadro de mando integral



Fuente: (Kaplan & Norton, 2000)

El objetivo es desarrollar métricas, recopilar datos y analizarlos en relación con cada una de estas perspectivas. El cuadro de mando integral incorpora retroalimentación sobre los resultados de los procesos comerciales internos y agrega un ciclo de retroalimentación sobre los resultados de las estrategias comerciales. Esto es algo que crea un proceso de retroalimentación de doble circuito en el cuadro de mando integral. Por lo tanto, el cuadro de mando integral facilita que una organización se esfuerce por alcanzar objetivos comunes y crea un sentido de pertenencia, ya que permite que los empleados individuales visualicen su propia contribución al logro de la visión (Kaplan & Norton, 2000).

2.2. Descripción de la propuesta

El modelo de gestión administrativa para el GAD Parroquial de Zámbezha ha sido diseñado bajo una estrategia basada en el rigor de su sistema de gestión política, con el objetivo de acercar la política a los principios de gestión pública persiguiendo como consecuencia un acuerdo de beneficio mutuo para entre el GAD y la ciudadanía.

a. Estructura general

Figura 3

Modelo de gestión administrativa GAD Zámbezha



Fuente: Investigación propia. Elaborado por: El Autor

b. Explicación del aporte

El modelo de gestión administrativa está orientado a diseñar y dirigir un proyecto de futuro de la parroquia, gestionando de forma eficaz y transparente los recursos disponibles en colaboración con los ciudadanos y en respuesta a sus necesidades. Esto apoya claramente la visión que tiene el GAD, mediante los siguientes objetivos:

- Cumplir los compromisos públicos adquiridos;
- Aumentar la calidad de vida de los ciudadanos;
- Alcanzar la eficiencia en la gestión municipal;
- Manejo eficiente de los recursos económicos;
- Establecer canales permanentes de comunicación con los ciudadanos para conocer su opinión y así obtener su apoyo; y,

- Promover la participación ciudadana en la elaboración de las políticas municipales.

c. Estrategias y/o técnicas

En términos más concretos, cada área de política, tal como se describe en la Figura 1, se convirtió posteriormente en un conjunto más detallado de objetivos, tales como:

- Política de seguimiento y control: para promover principios tales como
 - Eficacia;
 - Responsabilidad;
 - Coherencia;
 - Participación; y,
 - Apertura y control ciudadano.
- Política de transparencia: para:
 - Mejorar la gestión interna; y,
 - Establecer un proceso constante de comunicación y diálogo con la ciudadanía.
- Política de Participación Ciudadana: para:
 - Aumentar el reconocimiento y mejorar la imagen de la administración parroquial;
 - Aumentar la efectividad de las medidas a través de la inclusión de ciudadanos y grupos sociales;
 - Aumentar la participación ciudadana (compromiso con los intereses comunes);
 - Fortalecer el sistema democrático; y,
 - Obtener apoyo ciudadano.

En la estrategia del GAD Parroquial, el Plan Estratégico, será una herramienta de gestión dinámica en términos claros la transferencia de objetivos políticos con planes de acción específicos, con sus respectivos indicadores de seguimiento y control.

Sus principales características operativas serán:

- Establecer un plan operativo orientado a la acción;
- Contar con una herramienta de gestión de gran utilidad para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de toda la organización en general;
- Definir las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, estableciendo los plazos de entrega de cada acción, definiendo el presupuesto necesario y designando al responsable de cada acción;
- Incluir las herramientas de seguimiento necesario para control y evaluar todas las actuaciones; y,
- Ser un plan dinámico, ya que es un elemento vivo de la organización. En este contexto, el desarrollo de los hechos surgidos durante su ejecución puede dar lugar a la propuesta o modificación de líneas de actuación concretas.

El plan estratégico contará con 4 objetivos estratégicos, así como un desglose posterior detallado en líneas de acción, como se especifica a continuación:

Tabla 1

Objetivos estratégicos y líneas de acción

Objetivo estratégico	Línea de acción
Alcanzar la eficiencia en la gestión financiera	Disponer de un sistema de gestión financiera, que, vinculados con programas y proyectos de desarrollo territorial y ciudadano, alcance la mayor eficiencia en el gasto público.
	Elaborar el presupuesto con la participación de la ciudadanía, que garantice el control, la transparencia y la rendición de cuentas, conforme la normativa legal vigente.
	Aplicar mecanismos para promover la inversión pública, que garantice el sostenimiento y crecimiento social y económico de la parroquia.
Establecer programas y proyectos de atención ciudadana	Contar con un sistema integral ciudadana, que garanticen servicios públicos de calidad, aplicando una cultura orientada a la satisfacción del usuario.
	Promover programas y proyectos que incentiven la prestación de servicios públicos y promuevan la seguridad, salud, educación, vivienda, productividad considerando las capacidades territoriales y de la ciudadanía, que incentiven el turismo, la cultura y deporte, identidad y patrimonio cultural de la parroquia.

	Fortalecer los canales de participación ciudadana como medio de control social de la gestión pública.
	Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, a través del desarrollo de programas y proyectos orientados a los sectores de mayor vulnerabilidad de la parroquia.
	Implementar programas y proyectos para alcanzar un mayor acceso de la población a recursos tecnológicos, priorizando sectores de mayor vulnerabilidad social.
	Diseñar programas y proyectos para la generación de condiciones para la inclusión económica, productiva y social de la población en mayor condición de vulnerabilidad, en el marco de la economía popular y solidaria.
	Diseñar una estrategia de turismo sostenible, especialmente promocionando el turismo comunitario, en articulación con organismos públicos y privados, que promuevan las capacidades endógenas del territorio, para promover el desarrollo social, económico y mejoramiento de la calidad de vida de la población.
Alcanzar la máxima eficiencia en la gestión administrativa	Desarrollar un modelo de gestión administrativa, que garantice la gestión pública eficiente, el uso adecuado de los recursos, la participación ciudadana y el desarrollo social y económico de la población.
	Elaborar planes, programas y proyectos que promuevan el gobierno por resultados, mediante la implementación de indicadores de desempeño, para controlar y evaluar la gestión administrativa y financiera.
	Elaborar un plan para el mejoramiento de los recursos tecnológicos del GAD, que garantice el uso de sistemas de información y su respectiva infraestructura, para respaldar la gestión administrativa y financiera.
	Desarrollar una estructura administrativa, de acuerdo con la normativa vigente, que promueva la generación de servicios públicos eficientes y una atención ciudadana de calidad, considerando las potencialidades del territorio, la participación ciudadana y la gestión estratégica del GAD.
Disponer de funcionarios con las competencias necesarias para la gestión del GAD	Desarrollar un plan de provisión de recursos humanos, para la incorporación paulatina de funcionarios de carrera, para fortalecer la gestión administrativa del GAD.

Capacitar a los integrantes del GAD, elegidos por votación popular para actuar profesionalmente en lo local.

Elaborar un plan de capacitación para mejorar las capacidades de gestión de los funcionarios del GAD.

Implementar una cultura organizacional ética que propicie el compromiso de servicio hacia la ciudadanía.

Fuente: Investigación propia. *Elaborado por:* El Autor

El plan será el resultado de la participación de todas las dependencias GAD, a través de talleres y encuentros, lo que mostrará cohesión de la gestión en torno a un único proyecto, con una visión común y transversal de todos los retos a superar durante el período de gestión. Además, determinadas necesidades y prioridades expresadas por la ciudadanía a través de dinámicas de grupo serán recogidas en el plan desde el principio. Finalmente, se seleccionará y establecerá un enfoque incremental para implementar un ambicioso esfuerzo de gestión del cambio, teniendo en cuenta los principios de buen gobierno como la comunicación inteligente tanto interna como externamente y un claro enfoque en la transparencia general.

Una vez aprobado el plan estratégico, se establecerán los primeros presupuestos estratégicos para traducir los objetivos estratégicos en compromisos presupuestarios. Esto permitirá, entre otras cosas, que las negociaciones presupuestarias posteriores se lleven a cabo sobre la base de prioridades estratégicas.

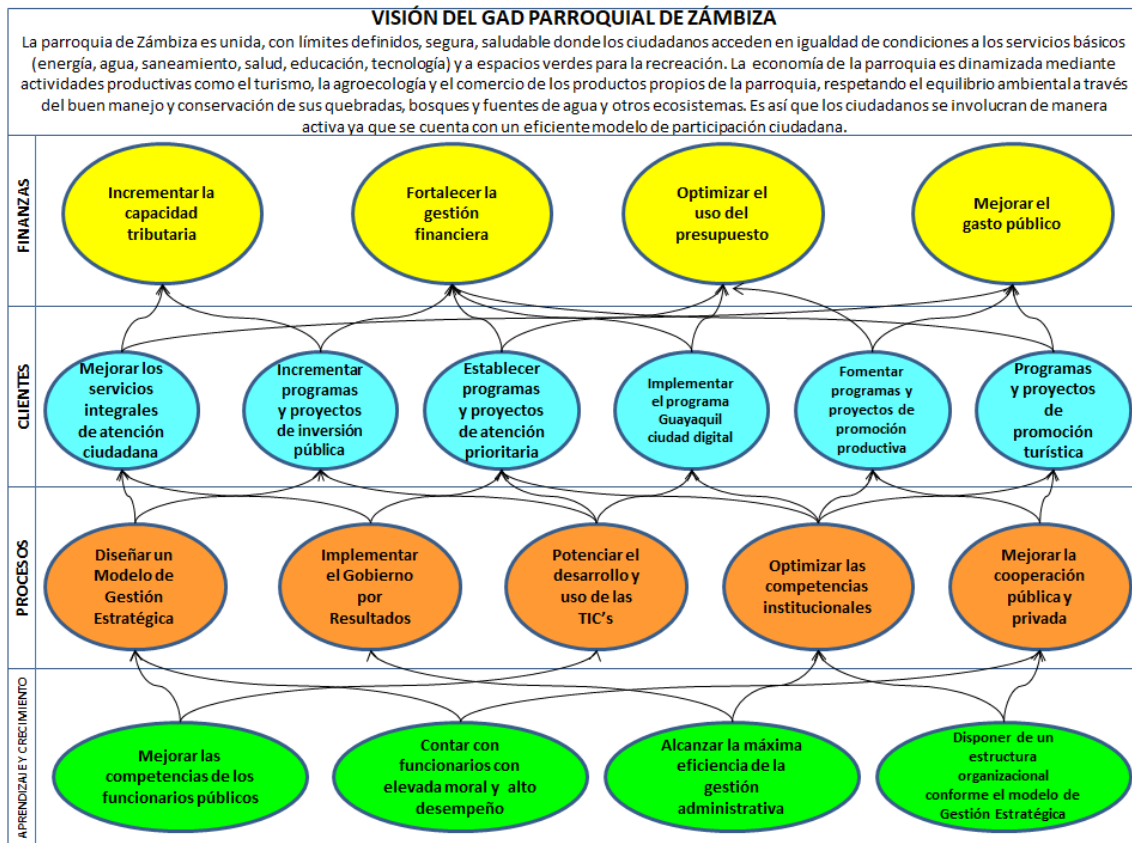
El viaje del GAD hacia el cambio, una gestión más eficiente y mejora de sus recursos públicos deberá contener varios elementos interesantes y destacables. La administración de la parroquia optará y adoptará por un enfoque dirigido por objetivos en que se pretende utilizar indicadores para vincular los resultados con la estrategia (objetivos), así como para alinearlos con los funcionarios del GAD, con el apoyo del cuadro de mando integral (CMI) como una importante herramienta de gestión. El CMI pretende contribuir a la mejora de la buena gobernanza local y al logro de los objetivos ya que:

- Promueve la buena gobernanza local centrada en el ciudadano
- Mapea y mide el clima de mejora de la gobernanza local
- Exige apertura y transparencia en los procesos de gobernanza local
- Incrementa la confianza entre las partes interesadas para la participación y las alianzas
- Promueve la toma de decisiones basada en la inclusión y la rendición de cuentas

- Vincula la sostenibilidad con la buena gobernanza a través de indicadores medibles
- Apoya el pensamiento integrado vertical y horizontal
- Aporta datos, evidencia y cultura de medición para el desarrollo continuo

Figura 4

Mapa estratégico por perspectivas del modelo de gestión administrativa del GAD



Fuente: (Kaplan & Norton, 2000). *Elaborado por:* El Autor

Para la ejecución operativa del CMI, se establecerá un sistema y un conjunto de indicadores para monitorear y controlar los avances en los diferentes objetivos y líneas de acción. Dichos indicadores proporcionarán información y mediarán datos sobre:

- Ejecución: grado de avance e implementación de las iniciativas planificadas;
- Uso: recursos utilizados en relación con los recursos previstos;
- Eficacia: grado de consecución de los objetivos;
- Eficiencia: impacto logrado en relación a los recursos invertidos;

- Calidad: brechas frente a los objetivos/metas establecidos.

Tabla 2

Sistema de indicadores de desempeño

Eje	Objetivo estratégico	Línea de acción	Indicadores de desempeño	Meta
Financiero	Alcanzar la eficiencia en la gestión financiera	Disponer de un sistema de gestión financiero que, vinculados con programas y proyectos de desarrollo territorial y ciudadano, alcance la mayor eficiencia en el gasto público.	% avance del proyecto	Anual
		Elaborar el presupuesto con la participación de la ciudadanía, que garantice el control, la transparencia y la rendición de cuentas, conforme la normativa legal vigente.	% elaboración del presupuesto	Anual
		Aplicar mecanismos para promover la inversión pública, que garantice el sostenimiento y crecimiento social y económico de la parroquia.	% de proyectos de inversión pública desarrollados	Anual
Clientes	Establecer programas y proyectos de atención ciudadana	Contar con un sistema integral ciudadana, que garanticen servicios públicos de calidad, aplicando una cultura orientada a la satisfacción del usuario.	% de satisfacción de los usuarios	Anual
		Promover programas y proyectos que incentiven la prestación de servicios públicos y promuevan la	% de la ciudadanía que accedieron a servicios públicos	Anual

seguridad, salud,
educación, vivienda,
productividad
considerando las
capacidades territoriales y
de la ciudadanía, que
incentiven el turismo, la
cultura y deporte,
identidad y patrimonio
cultural de la parroquia.

Fortalecer los canales de participación ciudadana como medio de control social de la gestión pública.	% ciudadanos que participaron en la planificación territorial y presupuestaria	Anual
Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, a través del desarrollo de programas y proyectos orientados a los sectores de mayor vulnerabilidad de la parroquia.	% ciudadanos que han salido de la pobreza y extrema pobreza % ciudadanos de grupos vulnerables que han participado en programas y proyectos del GAD	Anual
Implementar programas y proyectos para alcanzar un mayor acceso de la población a recursos tecnológicos, priorizando sectores de mayor vulnerabilidad social.	% de la ciudadanía que han accedido a recursos tecnológicos	Anual
Diseñar programas y proyectos para la generación de condiciones para la inclusión económica, productiva y social de la población en mayor condición de vulnerabilidad, en el	% ciudadanos que han salido de la pobreza y extrema pobreza % ciudadanos de grupos vulnerables que han participado	Anual

		marco de la economía popular y solidaria.	en programas y proyectos del GAD	
		Diseñar una estrategia de turismo sostenible, especialmente promocionando el turismo comunitario, en articulación con organismos públicos y privados, que promuevan las capacidades endógenas del territorio, para promover el desarrollo social, económico y mejoramiento de la calidad de vida de la población.	% ciudadanos de grupos vulnerables que han participado en programas y proyectos del GAD % visitantes nacionales y extranjeros que han visitado el GAD por turismo	Anual
Procesos	Alcanzar la máxima eficiencia en la gestión administrativa	Desarrollar un modelo de gestión administrativa, que garantice la gestión pública eficiente, el uso adecuado de los recursos, la participación ciudadana y el desarrollo social y económico de la población.	% de eficiencia de la gestión municipal	Anual
		Elaborar planes, programas y proyectos que promuevan el gobierno por resultados, mediante la implementación de indicadores de desempeño, para controlar y evaluar la gestión administrativa y financiera.	% de eficiencia de la gestión municipal	Anual

		Elaborar un plan para el mejoramiento de los recursos tecnológicos del GAD, que garantice el uso de sistemas de información y su respectiva infraestructura, para respaldar la gestión administrativa y financiera.	% avance del proyecto	Anual
		Desarrollar una estructura administrativa, de acuerdo con la normativa vigente, que promueva la generación de servicios públicos eficientes y una atención ciudadana de calidad, considerando las potencialidades del territorio, la participación ciudadana y la gestión estratégica del GAD.	% avance del proyecto	Anual
Aprendizaje y crecimiento	Disponer de funcionarios con las competencias necesarias para la gestión del GAD	Desarrollar un plan de provisión de recursos humanos, para la incorporación paulatina de funcionarios de carrera, para fortalecer la gestión administrativa del GAD.	% funcionarios contratados para el GAD	Anual
		Capacitar a los integrantes del GAD, elegidos por votación popular para actuar profesionalmente en lo local.	% funcionarios capacitados	Anual
		Elaborar un plan de capacitación para mejorar las capacidades de gestión	% funcionarios capacitados	Anual

de los funcionarios del GAD.		
Implementar una cultura organizacional ética que propicie el compromiso de servicio hacia la ciudadanía.	% avance del proyecto	Anual

Fuente: Investigación propia. *Elaborado por:* El Autor

Este sistema de seguimiento y control permitirá al GAD de Zámbez de ajustar la gestión municipal para utilizar los distintos recursos de manera eficaz y eficiente. Los principales beneficiarios serán los tomadores de decisiones del GAD de quienes se espera mejoren su calidad de gobernabilidad a través de acciones de autoevaluación y desarrollo. Los ciudadanos también son beneficiarios, debido a que recibirán mejores servicios públicos a través de la mejora de las decisiones de gobierno.

Las principales tareas cubiertas y los recursos relacionados se pondrán a disposición de la ciudadanía. Para ello, se pondrá en marcha un plan de comunicación interna y externa, en donde prevalezca el uso de herramientas tecnológicas como el mejoramiento de la web municipal, presentaciones a la prensa, conferencias, contacto permanente la ciudadanía para dar a conocer los resultados que obtiene la gestión parroquial, considerando principios rectores como la apertura, la transparencia y la rendición de cuentas que serán cruciales para el GAD.

Por otro lado, se buscará implementar una política de alianzas entre diversos tipos de actores para que aporten a un adecuado funcionamiento del GAD Parroquial, mediante el desarrollo de programas y proyectos con la participación de la ciudadanía y de organizaciones públicas y privadas, para crear una cultura y arquitectura GAD-ciudadanía.

2.3. Validación de la propuesta

Para ejecutar la validación de esta propuesta de modelo de gestión administrativa, se buscó el análisis a través del criterio de especialistas con experiencia laboral y académica relacionada al tema investigativo.

El perfil de los especialistas entrevistados para la validación de la propuesta se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3*Descripción de perfil de validadores*

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
María Fernanda Álvaro Arias	10	Magister en gestión cultural, Candidata a magister en ecología política y alternativas al desarrollo, Licenciada en Comunicación Social	Presidenta del Barrio Esquina de Movimiento de la Parroquia de Zámiza; Investigadora social.
Diana Haydee Gualotuña Arias	2	Especialista En Otorrinolaringología	Coordinadora de servicio de Otorrinolaringología, Centro de Especialidades Comité del Pueblo
Álvarez Ortiz Jenifer Estefanía	5	Abogada	Oficinista Departamento Jurídico, Hospital Carlos Andrade Marín

Elaborado por: El Autor

En la tabla No. 4, se describen los criterios de evaluación, que los especialistas analizaron:

Tabla 4*Criterios de evaluación*

Criterios	Descripción
Impacto	Alcance que tendrá el modelo de gestión administrativa y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	Capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables.
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Elaborado por: El Autor

Una vez determinado los criterios de evaluación, se determina la escala de evaluación de criterios según el nivel de importancia y representatividad según el desempeño adecuado del criterio.

Tabla 5

Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGÚN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente acuerdo
Impacto					
Aplicabilidad					
Conceptualización					
Actualidad					
Calidad Técnica					
Factibilidad					
Pertinencia					

Elaborado por: El Autor

Resultados de la validación

Una vez obtenida la evaluación de los especialistas, se procedió a la tabulación de los resultados y se obtienen las siguientes gráficas, así como su respectiva interpretación.

Criterio de evaluación: Impacto

Figura 5

Impacto

¿Considera que el modelo de gestión administrativa propuesta, representará un impacto significativo en la generación de valor público?



Elaborado por: El Autor

Interpretación

De las respuestas recibidas, se puede determinar que dos de los encuestados están totalmente de acuerdo en que el modelo de gestión administrativa tendrá un impacto significativo.

Criterio de evaluación: Aplicabilidad

Figura 6

Aplicabilidad

¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?



Elaborado por: El Autor

Interpretación

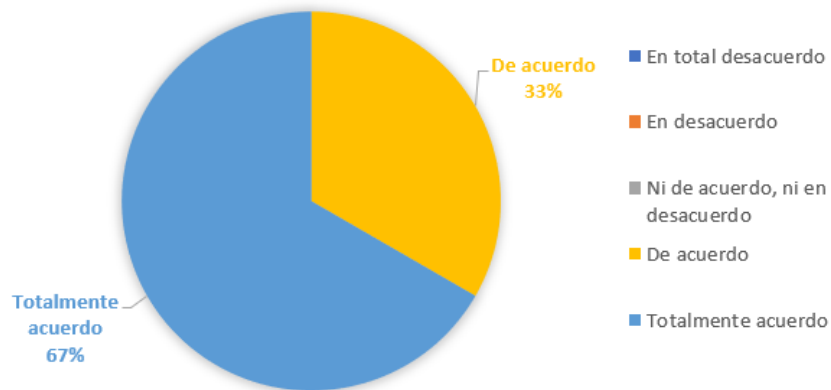
El 100% de los encuestados, está de acuerdo que los contenidos de la propuesta son aplicables al GAD parroquial de Zámbara.

Criterio de evaluación: Conceptualización

Figura 7

Conceptualización

¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?



Elaborado por: El Autor

Interpretación

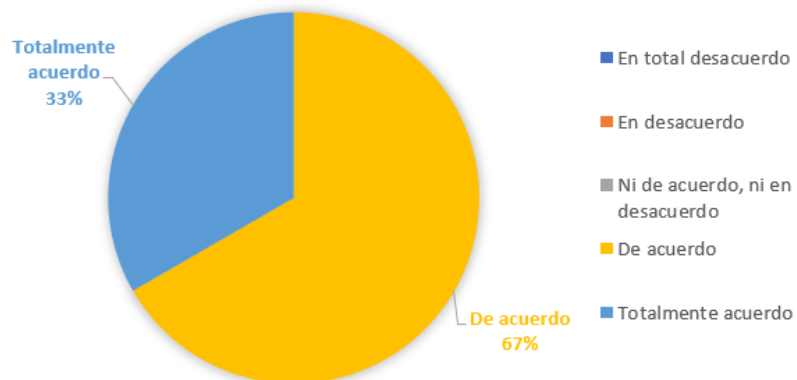
En general, los especialistas se encuentran de acuerdo con que la base de conceptos y teorías expuestos son concernientes al modelo de gestión propuesto.

Criterio de evaluación: Actualidad

Figura 8

Actualidad

¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?



Elaborado por: El Autor

Interpretación

Analizados los resultados, se observa que uno de los tres encuestados está totalmente de acuerdo que con la presente propuesta donde se realizará procedimientos actuales de la nueva gestión pública mientras que los otros dos encuestados creen que se podría agregar algún procedimiento más.

Criterio de evaluación: Calidad Técnica

Figura 9

Calidad técnica

¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?



Elaborado por: El Autor

Interpretación

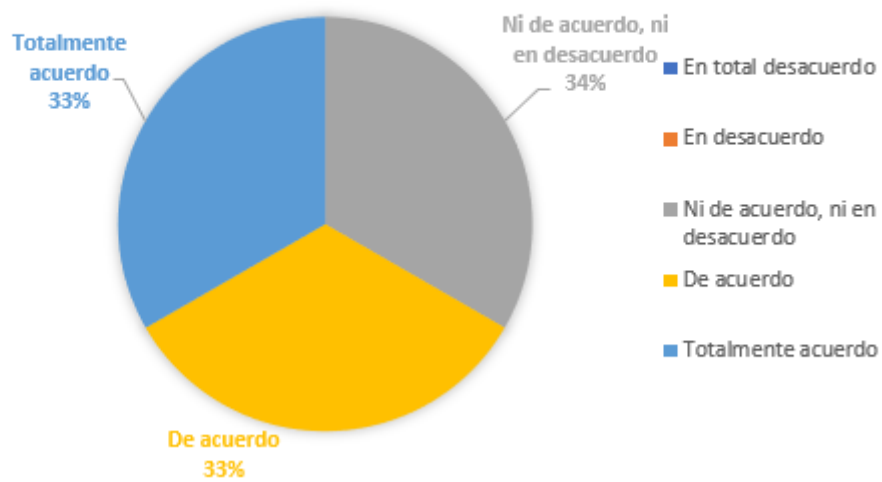
El 100% de los especialistas encuestados comparten su opinión, estando de acuerdo con que la propuesta de gestión administrativa cumple el análisis desde la óptica técnico-científica.

Criterio de evaluación: Factibilidad

Figura 10

Factibilidad

¿Es factible incorporar un modelo de gestión administrativa en el sector?



Elaborado por: El Autor

Interpretación

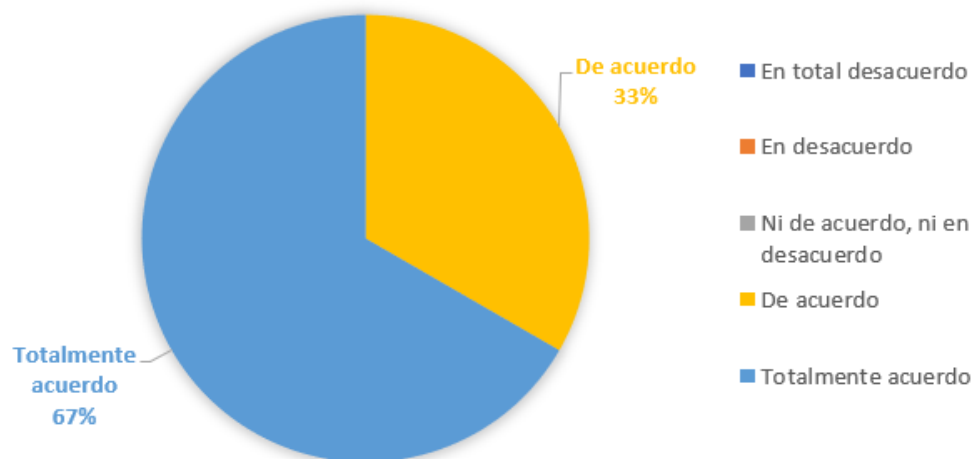
Analizados los resultados obtenidos, se determina una opinión tripartita respecto a si es factible incorporar un modelo de gestión administrativa en el sector.

Pertinencia

Figura 11

Pertinencia

¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?



Elaborado por: El Autor

Interpretación

El 67% de los encuestados creen que la propuesta planteada podría dar una solución de manera conveniente para el GAD parroquial de Zámiza, mientras que el 33% solo está de acuerdo, necesitando que la propuesta se más conducente para estar totalmente de acuerdo.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

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

Tabla 6

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Zámbara.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión administrativa • Administración pública • Gestión pública local • Juntas parroquiales • Modelo de gestión administrativa municipal • Planeación estratégica • Cuadro de mando integral 	Enfoque cualitativo, tipo descriptivo, no experimental, aplicando métodos deductivos e inductivos	Observación participante. Entrevista aplicada a 5 funcionarios del nivel de gobierno del GAD Parroquial de Zámbara.	No se disponen de un modelo de gestión administrativa en el GAD. No disponen de herramientas para controlar y evaluar la gestión, para verificar errores e implementar acciones correctivas	Cuestionario con 10 preguntas semiestructuradas abiertas

Elaborado por: El Autor

CONCLUSIONES

La creación de un modelo gestión administrativa para el GAD Parroquial de Zámbez, de acuerdo a los fundamentos teóricos es la adaptación del estilo de gestión del sector privado al sector público, cuyo propósito es cambiar los parámetros relacionados con la eficiencia, la gestión del desempeño y la toma de decisiones públicas, a través de un estilo de gestión similar al de una empresa comercial. Algunas técnicas de gestión empresarial, como los procesos, el cumplimiento, las mediciones especiales y los informes internos, se incluyen en la toma de decisiones públicas.

El presente estudio, mediante la aplicación de un enfoque cualitativo, tipo descriptivo, no experimental, aplicando métodos deductivos e inductivos, utilizando técnicas como la observación participante y la entrevista aplicada a 5 funcionarios del nivel de gobierno del GAD Parroquial de Zámbez, permitió identificar que el GAD no dispone de un modelo de gestión administrativa; así mismo, no disponen de herramientas necesarias para controlar y evaluar la gestión, para verificar errores e implementar acciones correctivas.

La elaboración de un modelo de gestión administrativa estuvo encaminada a desarrollar una planificación estratégica con base al PDOT y presupuestos estratégicos relacionados; realizar su seguimiento y control, mediante un sistema de cuadro de mando integral y la implantación de un plan de eficiencia; aumentar la transparencia en el GAD; y, fomentar la participación ciudadana.

El modelo de cuadro de mando integral tuvo como objetivo principal promover la buena gobernanza, el desarrollo sostenible y de la ciudadanía de la parroquia. El mapeo y la medición del clima de gobernanza local y las posiciones de sostenibilidad de las autoridades locales será la base para mejorar tanto los procesos de gobierno como el logro de los objetivos.

RECOMENDACIONES

Para que el modelo de gestión administrativa del GAD Parroquial de Zámbara, cumpla con el propósito de proporcionar las herramientas para una adecuada gestión, esta herramienta debería ser socializada en todos los niveles de gobierno del GAD, que debe incluir estrategias para crear una nueva cultura en la organización.

Debido a los limitados conocimientos que tienen los funcionarios del GAD sobre la utilización de diversas herramientas para la gestión, se pueden identificar diversas deficiencias que puede afectar el desarrollo local, por lo que se recomienda tomar en cuenta la presente propuesta de modelo de gestión administrativa, pues representaría un aporte importante para el GAD.

Implementar herramientas de gestión, implica la alteración de la cultura y funcionamiento de la organización, es necesario que se establezcan acciones para que el GAD cuente con la capacidad de adaptación, tanto de funcionarios, el uso eficiente de recursos y una participación ciudadana orientada a la transparencia y rendición de cuentas.

Una vez actualizado el PDOT de la parroquia, se recomienda iniciar con el proceso de planificación estratégica, basado en el modelo de gestión administrativa del GAD, para construir a corto plazo las herramientas de gestión que requiere el GAD Parroquial de Zámbara para disponer de un servicio público orientado a la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2019). *Historia económica del Ecuador*. Quito: UASB.
- Aguagallo, R., Jiménez, J., Calle, A., & Alarcón, N. (2018). Gestión de la calidad en la administración pública. *Revista Contribuciones a la Economía*, 1-16.
- Ansoff, H. (2016). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: McGraw Hill.
- Araujo, R. (2019). Un acercamiento metodológico al desarrollo local desde la demografía. *Revista Novedades en Población*, 131-144.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial.
- Barros, S., Castellani, A., & Gantús, D. (2016). *Estudios sobre estado, gobierno y administración pública en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Colección Estados de la Cuestión - Pisac.
- Blanca, A. (2021). *Preguntas cortas de gestión de la administración del Estado*. Madrid: DEXTRA EDITORIAL.
- Boisier, S. (2018). Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando? *Flacso Latinoamérica*, 1-22.
- Burke, W. (2014). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- CEPAL. (2019). *Informe sobre la eficiencia de los servicios públicos en América Latina*. Washington: CIT.
- Córdova, M. (2018). *Gobernanza y políticas públicas. La seguridad ciudadana en Bogotá y Quito*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario / Flacso.
- Cummings, W. (2016). *Desarrollo Organizacional y cambio*. México: Pearsons.
- Delgado, E. (2019). Desarrollo local a partir del sistema productivo local: integración de sectores agrícola y turístico en el cantón Santa Elena. . *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 1-20.
- Díaz, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y política pública*, 6(2), 341-379. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000200341

- Díaz, J., & Rodríguez, M. (2020). *El desarrollo local en el presente: Un estado del arte sobre la El desarrollo local en el presente: Un estado del arte sobre la producción del conocimiento durante la década 2010 - 2020*. Bogotá: Repositorio Digital Universidad de La Salle.
- GAD Parroquial Zámbez. (2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Zámbez: GAD.
- García, C. (2018). Las políticas de gobernanza, participación y descentralización en el éxito de la gestión local y su importancia para construir nuevos horizontes a la humanidad. *UTC Prospectivas*, 16-28.
- Gerken, J. (2016). *La aplicación de la investigación científica*. Boston: William S. Hein y compañía, Getzville.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2018). *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano*. México: Pearson Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral* (Segunda ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Lozano, E., Amasifuén, M., & Luna, E. (2020). Control interno y gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Picota. *Departamento Académico de Ciencias Contables*, 8(11), 81-89. Retrieved from <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/download/198/181>
- Martínez, D., & Clark, P. (2015). *Desarrollo territorial del Ecuador, situación actual y perspectivas*. Quito: Abya-Yala.
- Meléndez, A. (2021). *Modelo de gestión estratégico para el área comercial de la empresa MICROVASCULAR en la ciudad de Quito*. Quito: Repositorio Digital ESPOG.
- Meléndez, R. (2021). Los gobiernos locales de Costa Rica, el comportamiento organizacional y el enfoque de las capacidades del desarrollo humano. *Revista de Investigación de Ciencias Sociales*, 6(1), 1-20. Retrieved from <https://orcid.org/0000-0001-5698-0907>
- Molina, F., Cruz, I., Álvarez, M., Méndez, N., & Yania, C. (2016). Obstáculos producto de gestión municipal que frenan el uso del conocimiento en el desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 10(2), 108-120. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552016000200007

- Morais, H. (2020). Calidad y satisfacción en la atención al cliente: retos de la administración pública. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 42-57.
- Mungiu, A. (2020). La Calidad del Gobierno y la Administración Pública. *Centro Europeo de Investigación para la lucha contra la corrupción y construcción del Estado*, 1-23.
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la Investigación* (Segunda Edición ed.). México: Editorial Progreso S.A de C.V. doi:ISBN 9786074265422
- Nunes, P. (2018). *Sistemas de gestión pública*. Sao Paulo: Pearsons.
- Trespacios, J., Vázquez, R., & Bello, L. (2012). *Investigación de Mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Vásquez, K., & Farje, J. (2020). Efectividad de la gestión administrativa en los gobiernos locales Altoandinos, Luya, región Amazonas. *Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(3), 60-66. doi:<http://dx.doi.org/10.25127/rcsh.20203.649>

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENTREVISTA

Unidad / Departamento	
Cargo o función	
Fecha y hora de la entrevista	
Objetivo de la entrevista	La información contenida en la presente entrevista es de carácter confidencial y tiene por objetivo conocer la opinión de expertos sobre la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para el GAD Parroquial de Zámbara.

De acuerdo a los datos que usted dispone o en base a su experiencia:

1. ¿Cuál es la situación actual en el manejo de la gestión pública por parte de las autoridades del GAD Parroquial de Zámbara?

2. ¿Considera que la planeación estratégica se encuentra vinculada con herramientas de control de gestión?

3. ¿Cómo se puede operacionalizar la planificación estratégica?

4. ¿Considera como factor clave para operacionalizar la planificación estratégica el alineamiento de unidades y sincronización de procesos?

5. ¿Qué entiende como un modelo de gestión?

6. ¿Considera que a nivel institucional existe suficiente conocimiento sobre los beneficios de la aplicación de herramientas de gestión administrativa?

7. ¿Considera que a nivel institucional puede presentarse resistencia en los funcionarios en la aplicación de un modelo de gestión administrativa?

8. ¿Cuáles son los factores para determinar si un modelo de gestión administrativa es aplicable o no en el sector público?

9. ¿Cuál es su opinión sobre el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard?

10. ¿Cuáles son sus principales sugerencias para garantizar buenos resultados en una implementación de un modelo gestión administrativa?
