

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA
EL GOBIERNO PARROQUIAL DE GUARAINAG, DEL
CANTÓN PAUTE, PROVINCIA DEL AZUAY.

ESTUDIANTE: Silvia Eugenia Uzhca Ávila

TUTORA:

Eco. Carmen Andrade

Cuenca, Octubre de 2011

CERTIFICADO DE AUTORIA

Yo Silvia Eugenia Uzhca Ávila, con CI. 01050574218, declaro ser la autora intelectual de la presente tesis con título: **“Propuesta de Modelo Organizacional para El Gobierno Parroquial de Guarainag, del Cantón Paute, Provincia del Azuay”**, ya que es original, auténtica y personal.

Todos los aspectos académicos y legales que se desprendan de este proyecto de grado serán de mi exclusiva responsabilidad.

Tcnlga. Silvia Uzhca

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo Eco. Carmen Andrade, certifico que la Señorita Uzhca Ávila Silvia Eugenia, con CI. 0105057418, realizó la presente tesis con título: **“Propuesta de Modelo Organizacional para El Gobierno Parroquial de Guarainag, del Cantón Paute, Provincia del Azuay”**, y que es autora intelectual del mismo, ya que es original, auténtica y personal.

Eco. Carmen Andrade.

DEDICATORIA

El presente proyecto fruto de largo esfuerzo lo dedico a mis padres, hermanos, a mi pareja sentimental y a todos quienes me brindaron el apoyo necesario para alcanzar un escalón más dentro de mi vida profesional.

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de profundo agradecimiento a quienes de una u otra manera hay contribuido a mi superación profesional y personal, a mis compañeros, profesores, amigos y familiares. De manera especial el más sincero agradecimiento a la Eco. Carmen Andrade, por su valioso aporte en la dirección de mi proyecto.

INDICE

INDICE DE CONTENIDOS

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS	x
ANEXOS	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRAC T.....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Selección del tema de investigación.....	1
1.3. Planteamiento del problema.....	2
1.4. Formulación del problema.	2
1.5. Sistematización del problema.	2
1.6. Objetivos:	4
1.7. Justificación.	4
1.8. Alcance y limitaciones	7
1.9. Estudio de Factibilidad.....	8
2. MODELO ORGANIZACIONAL.....	11
2.1. Estructura organizacional.....	11
2.1.1. Métodos y valores que definen el desarrollo organizacional.....	11
2.1.2. Organigramas	12
2.1.3. Definición de cargos y perfiles	14
2.2. Planificación Estratégica.....	15
2.2.1. Misión	15
2.2.2. Visión.....	15
2.2.3. Valores y principios	16
2.2.4. Líneas de acción.....	16
2.2.5. Análisis del Entorno FODA.....	16
2.2.6. Objetivos	20
2.2.7. Estrategias	20
2.2.8. Acciones o tácticas.....	21

2.3.	Políticas.....	21	
2.4.	Reglamentos.....	22	
2.5.	Manual de procesos y procedimientos.....	23	
2.6.	Marco legal aplicado a Juntas Parroquiales	25	
2.6.1.	Generalidades	25	
2.6.2.	Estructura Organizacional.....	26	
2.6.3.	Competencias.....	26	
	CAPÍTULO III.....	29	
	3. METODOLOGÍA	29	
3.1.	Método investigativo.-	29	
3.1.1.	Clases de Investigación	29	
3.1.2.	Tipos de Investigación	30	
3.1.3.	Técnicas de Investigación	31	
3.1.4.	Métodos de investigación.....	33	
	CAPÍTULO IV.....	34	
	4. ANALISIS DEL ENTORNO.....	34	
4.1.	Análisis del Marco Legal.	34	
4.1.1.	Constitución de la República del Ecuador.....	34	
4.1.2.	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.	35	
4.2.	Análisis del entorno específico	38	
4.2.1	Análisis externo	38	
4.2.2.	Análisis Interno.....	46	
	CAPITULO V.....	51	
5.....	PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL		51
5.1.	Planificación estratégica.....	51	
5.1.1.	Visión.....	51	
5.1.2.	Misión	51	
5.1.3.	Valores	51	
5.1.4.	Análisis FODA.....	52	
5.1.5.	Objetivos	53	
5.1.6.	Líneas de acción.....	55	
5.1.7.	Políticas Corporativas.	56	
5.2.	Estructura organizacional.....	56	

5.2.1.	Niveles de la Organización.	56
5.2.2.	Definición de cargos.....	57
5.2.3.	Definición de Perfiles.....	74
5.2.4.	Modelo de Organización:	79
5.2.5.	Reglamentos	92
5.2.6.	Manual de procesos.....	96
5.3.	Análisis Económico.	98
CONCLUSIÓN:.....		99
RECOMENDACIONES		100
BIBLIOGRAFÍA		101

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Organigrama Matricial -----	12
FIGURA 2: Calidad del servicio que brinda la JPG-----	39
FIGURA 3: Factores negativos del Gobierno Parroquial-----	40
FIGURA 4: Alternativas de mejora-----	41
FIGURA 5: Función de la Junta Parroquial según mandantes-----	42
FIGURA 6: Áreas de atención prioritaria-----	43
FIGURA 7: Imagen a futuro de la Junta Parroquial-----	44
FIGURA 8: Niveles de la Organización -----	57
FIGURA 9: Perfil de la Junta Parroquial -----	75
FIGURA 10: Labor de la Asamblea Parroquial-----	81
FIGURA 11: Labor de la Junta Parroquial -----	82
FIGURA 12: Rol de las comisiones de área -----	83
FIGURA 13: Asignación de proyectos-----	88
FIGURA 14: Ejecución de proyectos-----	89
FIGURA 15: Modelo Matricial para el Gobierno Parroquial de Guarainag. -----	91
FIGURA 16: Esquema del Reglamento Orgánico Funcional -----	94
FIGURA 17: Esquema del Reglamento para Manejo del Cementerio.-----	95
FIGURA 18: Esquema de Manual de Procedimientos Administrativos Básicos -----	97

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: Servicio que brinda la JPG -----	38
TABLA 2: Factores negativos del GPG-----	39
TABLA 3: Alternativas de mejora -----	40
TABLA 4: Función de la Junta Parroquial según mandantes -----	41
TABLA 5: Áreas de atención prioritaria-----	43
TABLA 6: Imagen a futuro de la Junta Parroquial -----	44
TABLA 7: Análisis FODA-----	52
TABLA 8: Objetivo Específico N° 1 y Estrategias-----	53
TABLA 9: Objetivo Específico N° 2 y Estrategias-----	54
TABLA 10: Objetivo Específico N° 3 y Estrategias -----	54
TABLA 11: Líneas de acción-----	55
TABLA 12: Ficha de puesto: Asamblea Parroquial -----	58
TABLA 13: Ficha de puesto: Junta Parroquial de Guarainag-----	59
TABLA 14: Ficha de puesto: Comisión de área -----	61
TABLA 15: Funciones de la Comisión de educación y Comunicación Social-----	63
TABLA 16: Funciones de la Comisión de Salud -----	64
TABLA 17: Funciones de la Comisión de Medio Ambiente -----	64
TABLA 18: Funciones de la Comisión de Productividad y Turismo-----	65
TABLA 19: Funciones de la Comisión Sociocultural y Deportiva -----	66
TABLA 20: Ficha de Puesto: Presidente de la Junta Parroquial de Guarainag -----	67

TABLA 21: Ficha de puesto: Secretario Tesorero-----	68
TABLA 22: Ficha de puesto: Asistente Administrativo -----	71
TABLA 23: Ficha de puesto: Auxiliar de Mantenimiento -----	72
TABLA 24: Ficha de puesto: Control Social-----	73
TABLA 25: CARGOS Y PERFILES -----	80
TABLA 26: Labor del presidente de la Junta Parroquial -----	84

ANEXOS

Anexo I	Presupuesto para la realización de la Tesis.
Anexo II	Definición del tamaño de la Muestra
Anexo III:	Modelo de Encuesta
Anexo IV:	Reglamento Orgánico Funcional para el Gobierno Parroquial de Guarainag
Anexo V:	Reglamento para el manejo del Cementerio de Guarainag
Anexo VI:	Manual de Procedimientos Administrativos Básicos
Anexo VII	Artículo Científico
Anexo VIII	Solicitud de autorización a la Junta Parroquial para la elaboración del proyecto de grado dentro de la entidad
Anexo IX	Certificado de Consentimiento de la Junta Parroquial a Elaborar la propuesta de tesis para la entidad
Anexo X	Solicitud de autorización para exponer la propuesta al Seno de la Junta Parroquial
Anexo XI	Certificado de exposición de la propuesta.

RESUMEN

El Gobierno Parroquial de Guarainag es reconocido en la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 238 como un Gobierno Autónomo Descentralizado, cuya autonomía es de carácter político, administrativo y financiero, a pesar de ello, esta entidad se encuentra ejecutando procesos desiertos; es decir, no se ha estructurado como una organización sólida, y, por consiguiente al constituir ésta la máxima autoridad dentro de la parroquia, provoca el estancamiento del desarrollo de la misma.

Considerando esta problemática se propone un Modelo Organizacional para esta entidad, con lo que se busca alcanzar y mantener un grado de efectividad, eficiencia y compromiso en el manejo de los recursos, una imagen de servicio a la comunidad e involucrar a la sociedad mediante la fijación de metas conjuntas, y enfatizando como prioridad el beneficio social. Todo ello contribuirá sin duda a un desarrollo parroquial sostenido.

Este documento contiene en un primer plano una base teórica, legal y de metodología investigativa, sobre las cuales se ejecutarán diferentes las actividades que conllevan a la propuesta final. Contiene también un análisis de los resultados correspondientes a la aplicación de herramientas investigativas como entrevistas, observación y encuestas, identificado causas, problemas y alternativas para mejorar la situación.

Luego, basada en todo lo anterior se elabora la propuesta de Modelo Organizacional que comprende en primera instancia una Planificación Estratégica básica con la que debe contar la entidad.

En segunda instancia comprende la estructura organizacional y por último el Modelo de organización propiamente dicho, dentro del cual a través de flujogramas se explica cual sería el proceso lógico a seguir para actividades clave dentro de la entidad; además la definición de reglamentos y manuales que son de suma importancia dentro de esta entidad y como aporte a la propuesta dentro de anexos se encuentran el Reglamento Orgánico funcional y Reglamento para manejo de cementerios, así también se desarrollo un manual de procesos denominado como: Manual de procedimientos administrativas.

ABSTRACT

Parochial Guaraynag's Government is recognized in the Constitution of the Republic of Ecuador in your article 238 as decentralized Self-Government, whose autonomy is a political, administrative and financial character, in spite of it, this entity finds itself executing deserted processes; that is, it has not been structured as a solid organization, and consequently when constituting the maximum authority inside the parish, it causes stagnation of the development of the same one.

Considering this issue proposes an organizational model for this entity, which seeks to achieve and maintain a degree of effectiveness, efficiency and commitment in the management of resources, an image of service to the community and involve to the society by setting of joint goals, and emphasizing the social benefit as a priority. Everything will contribute without doubt to a sustained development parochial.

This document contains in first plan a theoretical, legal and investigative-methodology base, on which will be executed themselves different activities that lead to the final proposal. It also contains an analysis of the results corresponding to the application of investigative tools as interviews, observation and surveys, identified causes, problems and alternatives to improve the situation.

Then, the proposal of Organizational Model based on all mentioned, this comprises in first instance a basic Strategic Planning with which must count the entity.

In the second instance, it involves the organizational structure and finally the model of organization properly spoken, within which through flowcharts explain which would be the logical process to follow activities inside the entity; besides the definition of rules and manuals that are of great importance inside this entity and as a contribution to the proposal within annexes that are in the Organic Rules and Rules for the management function of cemeteries, so it also developed a process manual named as: administrative procedures manual.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El Gobierno Parroquial de Guarainag es un ente de jerarquía estatal, surgió hace muchos años, pero en su inicio carecía de asignación presupuestaria, por lo tanto la labor de sus integrantes era gratuita, siendo éstos los gestores de recursos para realizar obras en la parroquia.

Desde hace tres periodos políticos, se otorgó a estas entidades legalidad, convirtiéndose desde entonces en entes autónomos económicamente ya que reciben asignación presupuestaria directa. Además cuentan con presupuestos de organismos como lo son: Municipios y gobiernos provinciales, los cuales responden con recursos siempre que sean presentados proyectos que estén de acuerdo a las competencias a ellos asignadas.

El manejo de las Juntas Parroquiales está regido por el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, este documento contiene un formato superficial de estructuración organizacional, por lo que queda abierta la posibilidad de que rigiéndose en esta ley, cada Gobierno Parroquial elabore sus reglamentos respectivos acordes a la realidad en la que se manejen, así como el hecho de definir el rumbo de la misma.

Muchas Juntas parroquiales de la zona cuentan con planes estratégicos, pero éstos son enfocados desde la perspectiva de la Junta Parroquial, en tanto que este proyecto busca integrar a los dirigentes de las comunidades que la conforman, así como a instituciones y organizaciones de la parroquia.

Fuera del país es difícil encontrar información relacionada sobre todo porque las leyes difieren unas de otras.

1.2. Selección del tema de investigación.

Propuesta de un Modelo Organizacional para el Gobierno Parroquial de Guarainag, del cantón Paute, provincia del Azuay.

1.3.Planteamiento del problema

La parroquia Guarainag, pertenece al Cantón Paute, provincia del Azuay, y se ubica a 72Km de distancia de la capital de la misma.

La Junta Parroquial es la máxima autoridad de la parroquia, de sus gestiones y administración depende en gran porcentaje el desarrollo o estancamiento de la misma. Sin embargo, luego de transcurridos tres periodos desde su legitimidad, no se ha establecido directrices claras acerca de la dirección que se pretende dar tanto a la parroquia como a la institución. Además de ello, a esta institución por ser reconocida en la constitución como un organismo autónomo se le otorga facultades como: establecer un Plan estratégico para desarrollo sostenido, decidir sobre sus procesos y procedimientos y emitir reglamentos, pero éstos no se ven reflejados, lo que provoca pérdida de tiempo hasta que los integrantes de las administraciones entrantes se hilvanen en las actividades que deben continuar o emprender, así como los estatutos en los que deben regirse.

Este problema es aún más notorio en la administración actual, puesto que el ejecutivo de la entidad centraliza las actividades y no comunica a los demás involucrados (mandantes, miembros de la Junta Parroquial)

Todo esto trae como consecuencia el estancamiento del desarrollo parroquial y una mala imagen tanto de la entidad como de la administración actual.

1.4. Formulación del problema.

¿Permitirá un Modelo Organizacional en el Gobierno Parroquial de Guarainag mejorar su servicio y evitar inconvenientes con los mandantes, organismos de control y con sus miembros, así como su involucramiento en la coordinación de actividades, dando paso a la inicialización de una direccionalidad tanto de la entidad como de la parroquia?

1.5. Sistematización del problema.

1.5.1. Diagnostico

Las principales causas que originan la problemática a ser investigada se establecen a continuación:

- ∞ Poca información y comunicación entre los miembros del Seno de la Junta Parroquial y de la entidad con los pobladores. (centralización de actividades)
- ∞ Poco involucramiento de miembros de la Junta Parroquial y de la colectividad en general.
- ∞ Ejecución de actividades y obras sin responder a un rumbo determinado y común, sino más bien a intereses separados e incluso sin ser estos socializados.

1.5.2. Pronóstico

Si el diagnóstico establecido se mantiene, los efectos a observarse serían los siguientes:

- ∞ Falta de credibilidad y respeto a entidades del sector público, puesto que se mostraría como una entidad desorganizada.
- ∞ Estancamiento del desarrollo parroquial, puesto que ni los guías ni los que verdaderamente forjan éste proceso se involucran.
- ∞ Malestar en los habitantes al sentirse afectados cuando un procedimiento difiere de otro realizado con el mismo fin, y también porque no se ven avances ni en la entidad ni en la parroquia.

1.5.3. Control del Pronóstico.

Para contrarrestar los efectos que provoca esta problemática, se propone a continuación algunas alternativas que serían el comienzo de un proceso hacia un cambio positivo.

- ∞ Mejorar el servicio a través de la implementación de un Modelo Organizacional acorde a los requerimientos de la entidad.
- ∞ Determinar la misión, visión, valores, políticas, procedimientos para la entidad y socializarlos debidamente.
- ∞ Motivar, comprometer e involucrar a los pobladores a través de su intervención en la definición de partes del Modelo Organizacional, en las que se requiera de sus opiniones.
- ∞ Ser una base sólida de dirección para inicializar un desarrollo parroquial integral y sostenible, proponiendo proyectos viables y que superen las expectativas de los pobladores.

- ∞ Evitar sanciones de entidades de regulación y control, manteniendo la autonomía, actuando con transparencia y cumpliendo con los parámetros establecidos por los organismos de control.
- ∞ Dotar a la entidad de herramientas de manejo y control básicas, para que pueda responder con efectividad y eficiencia a las situaciones ya sea positivas o negativas que en su diario desenvolvimiento puedan presentarse.

1.6. Objetivos:

1.6.1. Objetivo general

Alcanzar y mantener un alto grado de efectividad, eficiencia y compromiso en el manejo de los recursos, así como una imagen de servicio a la comunidad, a través de la implementación de un Modelo Organizacional en el Gobierno Parroquial de Guarainag, alcanzando el involucramiento de sus partes (mandatarios, mandantes, organismos de control, entidades de la parroquia), a través de la fijación de metas conjuntas, logrando así encaminar tanto a la entidad como a la parroquia a un rumbo definido.

1.6.2. Objetivos Específicos

Basado en la problemática y encaminándose a la consecución del objetivo general, se plantean los objetivos específicos siguientes:

- ∞ Contar con mandantes activos, motivados y comprometidos con el desarrollo de las actividades que se requieran para cumplir con los objetivos parroquiales propuestos.
- ∞ Alcanzar reconocimiento como una entidad pública que ofrece servicios coordinados y de forma eficiente, conforme lo dicten organismos de control.
- ∞ Manejar efectivamente cada uno de los espacios públicos asignados a esta entidad, así como distribuir adecuadamente los recursos con miras al progreso parroquial.

1.7. Justificación.

1.7.1. Justificación teórica

En todo ámbito de un trabajo investigativo, se requieren conocimientos previos y comprobados ya sea a través de un método científico o en base a experiencias, por ello se considera necesario estructurar una base teórica referente al tema en estudio. Este proyecto contiene conceptos básicos como por ejemplo partes de un plan estratégico,

estructura organizacional, reglamentos, manuales. Además se considera de gran importancia para los fines del proyecto, realizar un pequeño análisis de aspectos legales, esto engloba desde el hecho de apuntar conceptos concretos, hasta tomar como referencias algunos artículos de ciertas leyes que influyen de manera directa tanto en el desarrollo como en la aprobación del proyecto por parte de los beneficiarios del mismo.

1.7.2. Justificación Metodológica

Para el desarrollo de este proyecto será necesaria la investigación Aplicada, ya que consiste en restaurar y modificar procesos establecidos para un corto tiempo de aplicabilidad, también se utilizará la investigación de campo, por que se requiere de trasladarse hacia el lugar en donde surge la problemática y la investigación descriptiva, en vista de que se analizará la situación presente referente a actores o acontecimientos relevantes. Se utilizará el método investigativo inductivo-deductivo es decir, partir desde lo particular para alcanzar un todo, ya que lo que se desea es otorgar una estructura a la entidad, se lo hará a través de técnicas empíricas de observación y entrevistas, puesto que nos permiten involucrarnos en el proceso, ir más allá de lo superficial y en cierto modo brindan mayor realidad y claridad. Relacionarse con todos los involucrados en esta problemática ayudará a plasmar en una gran cantidad las ideas de los mismos, fortaleciendo el proyecto y comprometiéndolos a encaminarse en un proceso de cambio progresivo positivo.

Además será necesario realizar un análisis del marco legal del Gobierno Parroquial, para conocer bajo que modalidades se deben elaborar ciertos procesos y reglamentos. De tal manera de que la entidad pueda proyectarse como un ente que aplica la normativa vigente de acuerdo a la realidad de su jurisdicción.

1.7.3. Justificación Práctica

La iniciativa de darle forma al Gobierno Parroquial, nace porque integro esta entidad en calidad de Vicepresidenta y ejerciendo este cargo he podido palpar problemas dentro de ésta que se ven claramente reflejados cuando un proceso seguido para una actividad, difiere de otro desarrollado con el mismo fin y nace la discrepancia tanto con

pobladores como con demás miembros de la Junta, al sentirse de cierta forma afectados por estos procesos.

Implementar un Modelo organizacional para cualquier entidad ya sea pública o privada es de suma importancia, puesto que de éste se desprenden un sin número de actividades que se deben seguir con el propósito de alcanzar los objetivos que se proponen.

Dentro de entidades del sector público esto se vuelve una necesidad básica pero de gran importancia en vista de que muy independientemente de conseguir un beneficio económico, se trata de trabajar por el bienestar colectivo o beneficio social.

El Gobierno Parroquial de Guarainag, es un ente autónomo que cuenta con asignación presupuestaria directa, además son gestores de recursos externos ya sea de organismos de mayor nivel u ONGs, que apoyan a entidades para el desarrollo de pequeñas comunidades.

Desde la legitimidad de los Gobiernos parroquiales, antes conocidos como Juntas Parroquiales rurales, han transcurrido tres periodos políticos y en esta parroquia se han manejado infinidad de recursos de manera eficiente pero no con cautela en mira de los organismos de control, pasando por alto la necesidad de contar con directrices claras de hacia dónde se pretende llegar con las obras que se han ejecutado. En la actualidad es ya una exigencia de la Constitución el hecho de que cada Gobierno Parroquial cuente con reglamentos acordes a la realidad parroquial, pero enfocados a un desarrollo sostenido.

Como es de conocimiento general la administración pública es muy celosa con la información y sobre todo con el dinero que manejan todas las entidades, de tal manera que se vuelve indispensable que cada órgano cuente con su respectiva estructura orgánica funcional, además de ello pretende que se trabaje en base a proyectos tanto a corto como a largo plazo considerando un Plan estratégico de desarrollo parroquial.

Por todo lo mencionado, la aplicación de un modelo organizacional dentro del Gobierno Parroquial se vuelve indispensable, ya que se distribuirán las actividades de manera adecuada y existirán responsables directos y absolutos sobre el resultado que se den de las mismas, además de ello se desprenderán cada uno de los procedimientos básicos que deberán seguirse considerando el manual de procedimientos administrativos que se

desarrollará en este proyecto así como leyes, ordenanzas, acuerdos, etc., que pueden influir en su aplicación.

La ventaja de este proyecto recae sobre el hecho de contar con información precisa y respaldada sobre lo que se debe hacer en cada ocasión que se presente, conocer a quien le compete realizar actividades concretas, el perfil que se debe alcanzar dentro del cargo y tener una visión clara de cómo está organizada la institución y hacia donde se pretende llegar en un corto, mediano o largo plazo.

1.8. Alcance y limitaciones

1.8.1. Alcance

Con el desarrollo de este proyecto se busca el compromiso, motivación e involucramiento de los miembros de la Junta, así como la integración de pobladores.

El resultado que se entregará al finalizar este proyecto será la redacción del Modelo Organizacional, mismo que será realizado considerando todos los aspectos necesarios, con la ayuda, revisión permanente y aprobación de los integrantes de la Junta Parroquial, así como la intervención de los dirigentes barriales. Desagregando este Modelo Obtendremos:

- Enunciado de misión, visión y políticas corporativas.
- Descripción de la estructura organizacional
- Reglamentos.
 - Reglamento Orgánico Funcional,
 - Reglamento para manejo cementerio.
- Manual de Procedimientos Administrativos.

Esta propuesta será planteada y discutida en el seno de la Junta Parroquial, hasta que luego de las correcciones pertinentes, esté lista para ser aprobada.

Algunos de los impactos esperados con la aplicación de este proyecto son:

- **Social:**

Mejoramiento de la imagen de la institución en cuanto a su servicio y operatividad, brindando a los pobladores confianza y transparencia en las actividades realizadas. De la misma manera se espera que sea una base para inicializar el desarrollo de la parroquia conjuntamente con otras entidades públicas, organizaciones y pobladores. Algo fundamental será lograr la participación e involucramiento de la sociedad.

- **Económico y Ético:**

Con el Modelo Organizacional se espera agilizar y mantener actividades coordinadas, una asignación efectiva de los recursos, respetando cada una de las cláusulas que dicten los reglamentos, evitando inconvenientes y malestar tanto entre miembros de la Junta como con la comunidad en general. Además se evitará multas por parte de entidades reguladoras y de control. En sí esta propuesta permitirá transparentar el uso de los recursos.

1.8.2. Limitaciones

- ∞ Una vez presentada la propuesta por el seno de la Junta, es exclusiva responsabilidad de la misma, seguir con los trámites de legalización.
- ∞ La socialización de este modelo a la población es competencia de la Junta Parroquial
- ∞ Si al momento de la legalización ocurriere que surgió un imperfecto por modificaciones de leyes u otros factores, la Junta Parroquial deberá resolver este contratiempo como creyere conveniente, en vista de que la propuesta presentada fue discutida y elaborada considerando leyes vigentes.

1.9. Estudio de Factibilidad

1.9.1. Económica:

Para el desarrollo del presente proyecto se considerarán los rubros como por ejemplo: internet, hojas, impresiones, copias, viáticos, alimentación, entre otros, cuyos valores y cantidades se detallan en el Anexo I de este proyecto y serán cubiertos por quien desarrolla el trabajo investigativo.

1.9.2. Factibilidad Técnica:

Para la elaboración del presente proyecto que contiene múltiples características se deben considerar aspectos relevantes para que su aplicación no tenga percances y sea efectiva, entre estas tenemos:

- ⇒ **Análisis del marco legal**, es decir, bajo qué condiciones se pueden establecer parámetros de manejo del Gobierno Parroquial, de haberlos. Para obtener este tipo de información y comprenderla de manera adecuada, a nivel de provincia se cuenta con un organismo de apoyo denominado AJUPA (Asociación de Juntas Parroquiales del Azuay).
- ⇒ **Permiso de acceso a información.**- Esto referente al manejo pasado y actual del Gobierno Parroquial para poder proyectarse a futuro. Este tipo de información requiere de autorización del seno de la Junta Parroquial, y un punto favorable es que desde el inicio de estas entidades, en ésta ha laborado en calidad de secretario la misma persona, por lo que una entrevista con él sería lo más acertado, sin dejar de lado un proceso de observación.
- ⇒ **Instalaciones y Adecuaciones:** Dentro del Gobierno Parroquial se cuenta con las instalaciones básicas, para el desarrollo de las actividades que engloba este proyecto.
- ⇒ **Factor humano:** como se lo explicó el objetivo de este proyecto es que parte de él sea fruto de los anhelos y necesidades de los pobladores, para ello con apoyo de los integrantes de la Junta, se pretende convocar a los dirigentes comunitarios, entidades educativas, asociaciones, juntas de agua y más entidades que radiquen en la parroquia.

1.9.3. Factibilidad Operativa:

La importancia de implementar un modelo organizacional, recae sobre la necesidad de que se cambie el concepto de servicio público que muchos de nosotros tenemos, y las pequeñas comunidades son el escenario perfecto para inicializar este proceso, además de que transparenta el manejo de recursos tanto ante los mandantes como ante organismos de control.

La aplicación efectiva de este proyecto permitirá brindar un mejor servicio a los pobladores, también se definirán pautas para el desarrollo de diversas actividades iniciando con una direccionalidad parroquial, requiriéndose a la vez una asignación adecuada de recursos.

Trabajar en sectores rurales son grandes oportunidades para aportar al desarrollo de la productividad nacional, sin embargo, no es una tarea fácil. Por lo general, comunidades pequeñas y alejadas tienen sus costumbres, culturas y realizan las tareas por impulso propio a tal punto que muchas veces se encierran en un círculo del que difícilmente se puede sacarlos, convirtiéndose en un riesgo para los propósitos de este proyecto. Pero cuando se logra hablar en su propio idioma alcanzando la denominada empatía, se convierten en una de las piezas claves para el desarrollo de cualquier actividad.

Como se mencionó en la factibilidad técnica, para desarrollar cualquier actividad a nombre del Gobierno Parroquial se requiere de autorización de su seno, sin embargo, la misma está integrada por candidatos de diferentes partidos políticos, y una mala interpretación de su parte podría causar una negativa hacia lo que se pretende alcanzar, puesto que se trata de trabajar directamente con los mandantes, y fácilmente con la ejecución de este proyecto sin afán de realizar propaganda política, se puede lograr una gran cantidad de simpatizantes amenazando con ello a la posición e inclusive a la postulación para las elecciones siguientes de los actuales miembros de la Junta.

El entorno político en el que nos desenvolvemos actualmente, es otro factor preocupante y que no se puede perder de vista, como todos conocemos, nos encontramos en un proceso de planteamientos, reformas, aprobaciones, etc., de nuevas leyes que regirán en nuestro país, por lo que se deberá tener la respectiva cautela en el desarrollo de este proyecto, para que su aplicación sea sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO II

2. MODELO ORGANIZACIONAL

2.1. Estructura organizacional

En la actualidad podemos encontrar un sin número de teorías que conceptualizan la estructura organizacional, sin embargo, se consideran dos enfoques que definen claramente este concepto:

- a. Strategor: (1988) Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.¹
- b. Mintzberg: (1984) Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.²

Se puede sintetizar en que consiste en especificar la manera en la que un ente se encuentra organizado, considerando diferentes áreas de trabajo y las operaciones de cada una de ellas, así como los objetivos que se persiguen según la actividad de la empresa, además de ello una de las herramientas que se utilizan para el manejo efectivo de empresas, son los llamados manuales de procesos y procedimientos que llevados a la práctica se resumen en lo que una entidad frecuentemente realiza, sin dejar de lado las eventualidades que en su vida organizacional éstas puedan tener.

2.1.1. Métodos y valores que definen el desarrollo organizacional

- Estructura funcional ideal de la organización.
- Formación de equipos comprometidos.
- Delegación de funciones y responsabilidades.
- Confianza y apoyo a los empleados.
- Solución de problemas sin ocultarlos.

¹<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

²<http://www.monografias.com/trabajos24/organizaciones-objetivos/organizaciones-objetivos.shtml>

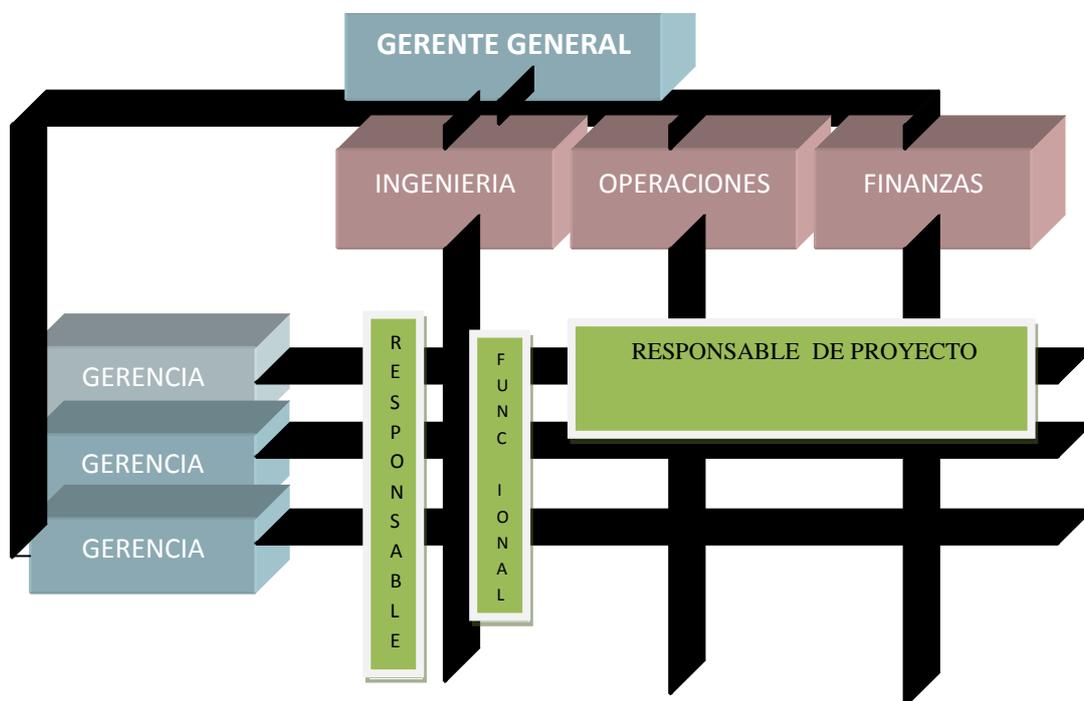
- Coordinación y participación entre todos para generar compromisos de cambio.
- Respeto a las personas.

2.1.2. Organigramas

En la actualidad se pueden definir diferentes maneras para distribuir las actividades que se realizan dentro de una empresa, como por ejemplo: lineal, funcional, por productos, por proyectos, y sus combinaciones. Para sintetizar el estudio, en este trabajo se opta por analizar un modelo que está acorde con las actividades que la entidad interesada se dedica, al modelo propuesto se lo conoce como modelo Matricial.

El modelo matricial constituye un esfuerzo de combinar el modelo organizacional básico lineal-funcional con el modelo de gerencia de proyectos por productos, en la búsqueda de combinar las ventajas de ambos.³

FIGURA 1: Organigrama Matricial



Fuente: <http://apuntes.rincondelvago.com/planificacion-del-modelo-organizacional.html>
Elaborado por: Keyma Vásquez

³ <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154537.PDF>

Describiendo la Figura N° 1, observamos que cada gerente de proyecto reporta al dirigente de mayor nivel en la estructura. Como cada proyecto tiene su razón de ser en función de los intereses de la empresa, la autoridad, el poder de cada gerente de proyecto proviene de ese máximo dirigente y, consecuentemente asume la plena responsabilidad por su éxito. Los departamentos funcionales, por otra parte, mantienen su responsabilidad funcional en cuanto a la excelencia del proyecto

Reglas para el buen desarrollo del Modelo Organizacional Matricial

Por cada área funcional debe haber un participante dedicado exclusivamente al proyecto

- Deben existir canales tanto horizontales como verticales para el establecimiento de compromisos
- Todos los gerentes de proyecto deben participar en el proceso de planificación
- Todos los gerentes de proyecto deben estar en la disposición de negociar por los recursos, entre sí y con los gerentes funcionales.
- Debe haber canales de comunicación y libre acceso entre los gerentes de proyectos
- Debe existir un método efectivo para la rápida solución de los conflictos.
- Las líneas horizontales deben funcionar como entidades separadas, excepto en cuanto no sea posible desde el punto de vista administrativo general

Debe resultar evidente que el modelo organizacional de gerencia de proyectos matricial es el más complejo, pero presenta indiscutibles ventajas, como las siguientes:

- Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se dé una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización
- Los miembros tienden a motivarse más.
- Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos
- Está orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional.

- Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

Siempre se pueden identificar desventajas, que para el caso del modelo organizacional de gerencia de proyecto matricial serian las que a continuación se indican:

- El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.
- Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.
- No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.⁴

2.1.3. Definición de cargos y perfiles

Para definir los cargos dentro de una organización se debe:

- Establecer el objetivo general que se pretende lograr en cada función general.
- Desarrollar las funciones generales y específicas.
- Elaborar procesos para cada actividad.
- Determinar indicadores: Operativos (de desempeño) y de Calidad (de mejoramiento)

Una vez definidas las tareas primordiales, se deben analizar las características, actitudes y aptitudes que deben poseer los aspirantes a dicho puesto de trabajo, dentro de empresas privadas ésta selección se vuelve muy exigente, puesto que existe de por medio un interés económico latente. En tanto que en organismos como asociaciones, centros benéficos, Juntas Parroquiales, en donde los integrantes son elegidos por votación popular se deberán describir las características de los mismos para realizar la asignación de un cargo o función en específico.

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>

2.2. Planificación Estratégica

2.2.1. Misión

La misión determina la estructura de la organización, identifica sus propósitos y límites, además señala los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc.

No es posible reformular la misión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática. Mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes. Para que la misión cumpla su importante función, debe tener la capacidad de mover a las personas (propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores) a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa u organización. Para ello, debe incluir:

- a. El propósito de la organización.- Esto es ¿Para qué existe la organización y qué trata de cumplir? El enunciado del propósito debe centrarse más en los resultados que se persiguen, que en los medios para lograrlos.
- b. Los ámbitos de acción clave.- En los que la organización está comprometida para lograr ese propósito ¿Qué cosas hacemos para cumplir con ese propósito? Aquello que hacemos para cumplir nuestra misión imprime carácter y diferencia a nuestra organización frente a otras. Es decir; nuestra misión resaltará solamente la parte que nosotros sabemos hacer mejor.
- c. Los destinatarios o usuarios de los programas o servicios.- ¿Para quién existimos? Y en algunas ocasiones el problema que la organización trata de resolver o la necesidad a la que trata de cubrir, satisfacer o dar respuesta.
- d. En muchos casos se aplica un cuarto elemento que es: ¿Quiénes somos?, que identifica de cierta forma a la organización.

2.2.2. Visión

Describe la imagen que una organización desea tener en el futuro, refleja un conjunto de aspiraciones que tiene a largo plazo, el conseguirlas se constituye en el éxito de la misma.

Su enunciado debe ser consistente con los valores y cultura de la organización, representar un desafío para ésta y ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario. A la vez, tiene que ser lo suficientemente realista, fácilmente comprensible, conocida y compartida por todas las personas de la organización.

2.2.3. Valores y principios

Constituyen los cimientos de todas las acciones y decisiones que se llevan a cabo en la organización. Los valores son denominados como un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales la organización debe operar.

Dentro de esta etapa lo que se pretende es establecer y difundir los fundamentos que regularán la forma de hacer negocios de la empresa, de tal manera que todas las acciones y decisiones que se realicen sean congruentes con los valores de la empresa, tales como espíritu emprendedor, honestidad, trabajo en equipo, etc.

2.2.4. Líneas de acción

Describe las actividades primordiales de la organización, es decir: ¿Qué hace? Y de ser posible ¿Bajo qué condiciones lo hace? En este campo se debe tratar de reflejar de forma clara y precisa los servicios o bienes que se ofrecen. Existen diversas formas de detallarlas, es necesario señalar la variable considerada para reflejar la importancia, entre otras, éstas pueden ser: Servicio o Producto que más se vende; actividad principal de la empresa, costo del bien o servicio, ventajas, tecnología utilizada, etc.

2.2.5. Análisis del Entorno FODA

Es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan.

La idea de implementar un diagnóstico FODA en la organización, es para reconocer en principio los elementos internos y externos que afecta tanto de manera positiva como

negativa a la organización como un todo y que puede ayudarnos también para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas, ésta comprende un análisis interno y externo que se detallan a continuación:

a. La situación interna

Está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización y afectan ya sea de manera positiva o negativa. Aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

En la situación interna se desarrollan dos elementos principales y se refiere a las fortalezas y las debilidades, aspectos que detallados a continuación:

- **Las fortalezas:** Son los elementos positivos que posee la organización, éstos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Ejemplos de fortalezas son: objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etc.
- **Las debilidades:** Son los factores negativos que posee la empresa y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Ejemplo de debilidades son los siguientes: carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, falta de motivación, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden y fallas en la capacitación. Un elemento importante es que las debilidades no es poner las fortalezas en negativo, ya que muchas debilidades pueden no coincidir con los aspectos positivos, en este como en todos los ejercicios lo adecuado es hacerlos de manera concienzuda y tratando de ser lo más veraz posible, en todo caso dar información errónea o falsa solo le dará resultados inadecuados y poco prácticos.

b. Situación Externa.

Referida al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.

- **Las oportunidades:** Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada. Circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.
- **Las amenazas:** son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre éstas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

Con la información que se tiene hasta este momento, se puede tanto definir acciones futuras como también tener una idea de nuestra situación actual. Con los datos se puede planear la solución de los problemas aprovechando los aspectos positivos y evitando los elementos negativos. Otros elementos con que usted cuenta son los siguientes:

- Información para la toma de decisiones.
- Datos para plantear objetivos más concretos y realizables.
- Conocimiento de sus recursos propios y los que puede obtener del ambiente.
- Reconocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas posibles.
- Un marco para la definición de prioridades.
- Con los datos obtenidos puede definir el inicio de un proceso de planificación estratégica.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.⁵

Factores a considerarse en el análisis FODA, para entidades públicas.

Factores de orden económico

- Deterioro de las finanzas públicas

⁵ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

- Estancamiento de la economía local
- Globalización
- Sistema financiero
- Disponibilidad presupuestaria

Factores de orden político

- Desconfianza en los políticos
- Corrupción
- Reformas legales

Factores de orden social

- Pobreza
- Índice de desarrollo Humano
- Inseguridad ciudadana

Factores de orden administrativo

- Organización interna
- Personal capacitado
- Disponibilidad de tecnología
- Calidad del producto
- Compromiso de alta gerencia
- Controles internos
- Duplicidad de actividades con otros organismos

Factores de orden territorial y medio ambiente

- Planeamiento territorial
- Infraestructura física y de servicios
- Contaminación
- Deforestación

2.2.6. Objetivos

Se pueden definir como los cambios, soluciones e impactos que deseamos lograr en el mercado o al explorar una oportunidad, buscar la situación ideal para la empresa a través de la venta de productos o servicios en el mercado objetivo, además de ello son un punto intermediario para concretar la misión, respondiendo a: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo? Y ¿Cuándo?, todo esto a un tiempo determinado.

Los objetivos deben cumplir ciertos requisitos y rasgos particulares para que su planteamiento sea adecuado, algunos de ellos son:

- Medibles: posibilidad de que puedan ser susceptibles de medición, de ser posible cuantificables.
- Específicos: Este rasgo proporciona líneas de acción específicas al definir de manera clara lo que se pretende lograr.
- Trazables: define con certeza que los objetivos puedan ser divididos en etapas, esto a la vez permite mantener un parámetro de control de cumplimiento de objetivos.
- Alcanzables: deben ser grandes y desafiantes, pero deben ser reales y acordes a las posibilidades de la organización.

2.2.7. Estrategias

Theodore A. Smith define a la estrategia como “la fórmula para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en qué participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante exterior”⁶

Para acoplar este concepto al tema en estudio diremos que las estrategias se constituyen en cursos de acción o alternativas que muestran la dirección y empleo de los recursos y esfuerzos, todo esto enfocado a la consecución de objetivos globales.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>

Las estrategias ayudan a tomar decisiones acertadas luego de evaluar cada alternativa, permite además armar planes de prevención para casos de posibles fallas en la aplicación de estrategias. Éstas deben ser difíciles de imitar y en lo posible sostenibles en el tiempo y a su vez susceptibles a posibles cambios.

2.2.8. Acciones o tácticas

Continuando la secuencia, ya en una etapa final, encontramos las actividades que se llevarán a cabo para aplicar las estrategias y posteriormente alcanzar los objetivos.

En este ámbito se deben detallar secuencialmente cada actividad, con tiempo de ejecución, recursos necesarios y responsables respectivos. A más de ello dentro de esta etapa se suele hacer constar los indicadores que se utilizarán como medios para controlar el cumplimiento de las actividades que se ejecuten.

2.3. Políticas

Pueden definirse como criterios generales, lineamientos o guías para tomar decisiones que ayuden a orientar la acción acerca de actividades o problemas que se repiten continuamente dentro de una organización. Sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas, además juegan un papel clave al momento de delegar funciones⁷.

Su importancia recae sobre el hecho de que proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones, además indica al personal tanto nuevo como antiguo como deben actuar en sus operaciones, evitando pérdida de tiempo e inclusive otorga a quien corresponda la facultad de tomar decisiones.

En cuanto a su origen las políticas pueden ser:

- *Externas*. Cuando se originan por factores externos a la empresa. Por ejemplo la competencia, el gobierno, los sindicatos, etc.

⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/adminelibe.htm>

- *Consultadas.* Normalmente dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose así esta política.
- *Formuladas.* Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.
- *Implícitas.* En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde existe una política previamente establecida, que origina ciertos lineamientos, que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización.

2.4.Reglamentos

Un reglamento es un documento normativo que se aplica a una organización en el ámbito de cumplimiento de funciones, que contiene un conjunto de normas que permiten regular las relaciones laborales, dichas normas a su vez deben estar sujetas a las leyes vigentes en el país u ordenanzas que rijan en dicha jurisdicción por lo que deben ser validadas por los organismos correspondientes.

Todo reglamento sea cual sea su ámbito de aplicabilidad debe cumplir con características básicas como lo son: claridad, precisión, flexibilidad, especificidad.

Su contenido varía según su ámbito de aplicación, sin embargo existen parámetros claves que deben constar, señalaremos los más relevantes:

- Órgano ejecutor: Es el nombre de la entidad que emite y ejecuta el reglamento
- Consideraciones: todos los aspectos relevantes que motivan a dictar el reglamento.
- Naturaleza: descripción corta y precisa de la entidad ejecutora.
- Estructura Organizacional: describe como se encuentra estructurada la organización, así como los cargos, funciones y limitaciones de cada uno.
- Funciones /Competencias: que es lo que realiza la organización.

Normativa Institucional Básica de un Gobierno Parroquial

En la actualidad podemos encontrar una gran variedad de reglamentos con diferentes fines, para el caso de estudio, se considera necesario plasmar los siguientes:

- Reglamento Orgánico Funcional del Gobierno Parroquial;
- Reglamento que Norma la Participación de la Asamblea Parroquial;
- Reglamento general para el manejo contable y financiero del Gobierno Parroquial;
- Reglamento para el pago de dietas y subsistencias de los miembros y personal administrativo del Gobierno Parroquial
- Reglamento de sesiones

2.5. Manual de procesos y procedimientos.

Para Terry G.R.: “Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.⁸

Considerando éste y otros conceptos se define a un manual de procesos y procedimientos como: instructivo Oficial que a través de los procesos plasmados en ellos permiten establecer la secuencia cronológica más eficiente para efectuar las actividades rutinarias y específicas de cada empresa, de su estructura, productos, equipos de trabajo, entre otros factores, apuntando así hacia la obtención de los mejores resultados a nivel de empresa.

La importancia de estos manuales recae sobre aspectos básicos como lo son:

- Determinar el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promover la eficiencia y la especialización.
- Delimitar responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determinar cómo deben ejecutarse las actividades.

El formato elemental de un manual debe contener: Portada, Índice, Introducción, Organigrama, Procedimientos y Catálogo de formas e instructivo de uso.

⁸ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/

La ilustración que contengan los manuales dependerá de la naturaleza de cada organización, sin embargo existen algunos parámetros básicos que se deben tomar en cuenta al momento de discutirlos, estos son:

- Los procedimientos deben fijarse por escrito y, de preferencia gráficamente. De esa manera pueden ser mejor comprendidos, analizados, etc.
- Los procedimientos deben ser revisados periódicamente a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la especialización en exceso. De manera muy frecuente se emplean en una empresa procedimientos anticuados o poco eficientes por una inercia natural.
- Debe procurarse evitar siempre la duplicación innecesaria de los procedimientos. Con mucha frecuencia dos departamentos hacen lo mismo, sólo que enfocándolo bajo diverso ángulo. Esto puede ser conveniente, pero en la mayoría de los casos convendrá dejar un solo departamento o persona encargada de ese procedimiento, del que todos pueden aprovecharse.⁹

En el desarrollo de manuales se deben considerar las siguientes etapas:

1. *Recopilación de la información:* se puede efectuarla a través de investigación documental, observación, encuestas y entrevistas, un factor importante es el humano, por lo que debe ser comunicado de los propósitos de este trabajo y lo que se espera de ellos.
2. *Procesamiento de la información.* La información recaudada, debe seguir un proceso para aprovecharla al máximo. En una primera etapa debe ser depurada, luego clasificada y posteriormente analizada.
3. *Redacción.*- debe ser un trabajo libre de presión, debe analizarse cautelosamente el tipo de redacción a utilizarse considerando el personal al cual está dirigido e inclusive el grado de especialización del manual, este trabajo debe enfocarse a un lenguaje sencillo, claro, preciso y comprensible.
4. *Elaboración de gráficas.*- facilitan la comprensión de los manuales; las representaciones gráficas más comunes son: Organigramas, Diagramas de flujo, y Cuadros de distribución.

⁹ <http://admonorganizacional.blogspot.com/2009/06/reglas-sobre-los-procedimientos.html>

5. *Formato y comprensión.*- debe ser consultado, cuando por su formato y orden invita al usuario a despertar sus dudas o inquietudes, tres características importantes que debe tener un manual son: Facilidad de lectura y/o consulta; Que permita hacer referencias rápidas y precisas; Respirar confianza por su apariencia y orden.
6. *Revisión y aprobación.*- Para la revisión en una primera instancia, debe efectuarse reuniones con los involucrados (analistas, directivos y usuarios) haciendo críticas objetivas al proyecto y evitando cambios por gustos personales. En la segunda fase se realiza una revisión rigurosa con analistas y directivos, obteniendo como resultado la aprobación del manual.
7. *Conservación y retención.* Se deben señalar responsables y procesos en esta fase debido a:
 - Por seguridad, ya que estos contienen información confidencial y en su caso datos que servirían a la competencia.
 - Por costo, pues la reposición de los manuales genera un gasto.
8. *Actualización.*- su valor radica en la información contenida en ellos, por lo tanto el mantenerlos actualizados permite que cumplan con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones; se considera prudente la revisión y actualización de los manuales por lo menos en forma anual o efectuarlas sobre la base de sus necesidades de actualización, por cambio de políticas, nuevos procedimientos, nuevos puestos, etcétera.

2.6.Marco legal aplicado a Juntas Parroquiales

2.6.1. Generalidades

Dentro del tema de estudio es necesario conocer algunos aspectos legales que sin duda serán de gran utilidad para evitar los mencionados cuellos de botella al momento de discutir el contenido de un proyecto y muy particularmente en este plan cuyo objetivo se enfoca a un beneficio social de orden público y hasta cierto punto político. Siendo así iniciaremos por hacer una diferenciación entre una administración pública y privada.

- *Pública.*- Servicio a la comunidad sin fines de lucro.
- *Privada.*- Satisfacer las necesidades de la población, obteniendo como contraparte un beneficio económico.

Como resumen en la Administración pública se hace lo que está permitido, mientras que en la administración privada se puede hacer todo lo que no está prohibido.

2.6.2. Estructura Organizacional

Es importante resaltar conceptos generales que se encuentran estipulados en diferentes leyes y reglamentos que afectarán en el desarrollo de este proyecto.

En cuanto a la naturaleza jurídica, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) en su artículo 63 establece que: Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden.¹⁰

La sede del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural.

En cuanto a la estructura organizacional el artículo 338 del mismo Código, establece que el gobierno autónomo descentralizado parroquial tendrá una estructura administrativa mínima requerida para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias.

2.6.3. Competencias

a.- Según la Constitución 2008 señala que:

El Art. 267 de la Constitución consta que: los gobiernos parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las adicionales que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial.

¹⁰ Registro Oficial N°. 303. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Art. 63.

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

En el ámbito de sus competencias y territorio y en uso de sus facultades emitirán acuerdos y resoluciones.¹¹

b.- *Según el artículo 64 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.*

Son funciones del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;
- d) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y,

¹¹ Registro Oficial N°. 449. Constitución de la República del Ecuador. Art. 267.

- realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley;
 - f) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia;
 - g) Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
 - h) Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;
 - i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad;
 - j) Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;
 - k) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;
 - l) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;
 - m) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
 - n) Las demás que determine la ley.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Método investigativo.-

En todo trabajo o proyecto que se pretenda desarrollar, se debe contar con información precisa de la situación o problemática que se desea resolver con el caso de estudio, para ello es necesario aplicar un proceso investigativo que refleje dicha realidad.

Toda investigación está condicionada por problemas, requiriendo para su solución o explicación una serie de acciones sistemáticas.

Según Ander Egg. La investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlador y crítico que permite descubrir nuevos hechos, datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del conocimiento humano.¹²

Este concepto sugiere la utilización de métodos y técnicas para la recolección de datos o hechos para cumplir el objetivo planteado.

3.1.1. Clases de Investigación

- a. *Pura*.- Conocida como básica o fundamental cuyos propósitos son los de desarrollar teorías y buscar el progreso científico. Los resultados de este tipo de investigación son las leyes y teorías.
- b. *Aplicada*.- llamada también activa o dinámica. Su misión es resolver problemas prácticos que plantea el entorno. Está íntimamente ligada a la anterior, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos.

La investigación aplicada se adapta a los fines planteados en el caso de estudio, y ésta será aplicada durante el desarrollo del proyecto.

¹² P. Eduardo Sandoval. *Metodología de la Investigación Científica*. Azuay: Editorial Don Bosco. Colección LNS.

3.1.2. Tipos de Investigación

Existe gran variedad de tipos de investigación, sin embargo se considera dos, que son relevantes y serán aplicados en el desarrollo de éste trabajo y son: De campo y Bibliográfica. A continuación se describen cada una de éstas:

a. De campo

Es la que se realiza en el lugar donde se encuentra el objeto de investigación. Puede ser de carácter exploratorio, es decir, se orienta a poner al investigador en contacto con la realidad a diagnosticar una problemática; descriptivo, detalla un determinado fenómeno u objeto de la realidad; o explicativo, que busca encontrar las causas y consecuencias de un determinado problema o fenómeno para plantear soluciones.

b. Bibliográfica o Documental

Constituye el punto de partida para cualquier tipo de estudio, se basa principalmente en investigación de documentos, libros, enciclopedias, revistas, etc.

En el caso planteado, la Investigación Bibliográfica la aplicaremos a través del estudio de leyes tales como: La Constitución aprobada en el 2008, El Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y descentralización (COOTAD) y La Ley de Servicio Público.

Además debemos contar con el estudio de documentos como actas aprobadas por el seno de la Junta Parroquial, Planes de Desarrollo Parroquial Anual, Presupuestos anuales y sus reformas respectivas, Oficio, informes, acuerdos y otros documentos afines al tema de estudio entregados por entidades de mayor jerarquía política. Es decir es necesario realizar una investigación de campo, con la finalidad de recopilar toda la información que pueda ser útil al momento de emitir un panorama evolutivo y actual del Gobierno Parroquial.

3.1.3. Técnicas de Investigación

Se la define como un conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método¹³. Las técnicas nos ayudan entre otros aspectos a:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

Podemos encontrar una variedad de instrumentos para guiar un método, de ellas las más utilizadas son: Observación, entrevistas y encuestas, mismas que analizamos a detalle a continuación:

a. Observación

Es un instrumento universal, consiste en un proceso psicológico y fisiológico que permite obtener información real mediante la percepción directa de los objetos o fenómenos naturales o sociales.¹⁴

En primera instancia la observación es casual, espontánea y subjetiva pero a medida de que avanza la investigación se constituye en sistemática, objetiva y precisa.

Esta técnica tiene como objetivo explorar, recaudar información y describir hechos, cumpliendo con requisitos básicos como por ejemplo el hecho de delimitar los objetivos y comprobar continuamente la información, determinar los indicadores a observar. Se utilizan varios instrumentos como notas, mapas, tarjetas, registros, cámaras, diagramas, etc.

Como se menciona dentro de los tipos de investigación, será necesario trasladarse hacia el Gobierno Parroquial de Guarainag con la finalidad de detectar cuáles son los procesos que actualmente están siendo aplicados, relacionarse con el personal, y de cierta manera observar también el comportamiento de los mandantes.

¹³ <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>

¹⁴ P. Eduardo Sandoval. *Metodología de la Investigación Científica*. Azuay: Editorial Don Bosco. Colección LNS.

b. Encuesta

Es una técnica que permite obtener información de un tema o problema, mediante la aplicación de un cuestionario elaborado previamente, enfocándolo a conocer opiniones o valoraciones de una muestra de la población acerca de un asunto dado.

El diseño de una encuesta exige los siguientes pasos:

- Determinar el tema
- Plantear los objetivos
- Precisar la población
- Recolectar los datos
- Procesar la información
- Analizar resultados
- Elaborar el Informe

Para la mayoría de organizaciones, es sumamente importante conocer cuáles son los requerimientos reales de su mercado objetivo, al igual para ésta entidad pública es imprescindible conocer cuál es la imagen que proyecta hacia los pobladores del sector, así como las necesidades prioritarias para éstos, es por ello que en este proyecto se aplicarán encuestas a una muestra de la comunidad, con la finalidad de conocer los aspectos mencionados y hacerlos partícipes de los mismos

c. Entrevista

Consiste en recopilar información a través de un diálogo entre dos o más personas, para que esta técnica surta el efecto deseado, el investigador debe conocer los aspectos fundamentales de la investigación, poseer aptitudes para dirigir el dialogo correctamente, además debe tener agilidad mental, ser dinámico, entre otros.

Este instrumento empírico de recolección de información es el de mejores resultados, ya que su aplicabilidad suele ser objetiva, por lo que exige un alto grado de conocimiento y preparación por parte del investigador.

Las entrevistas serán realizadas a: Ex-presidentes de la Junta Parroquial, Directores de Instituciones Educativas de la Parroquia, Representante a nivel Religioso, Miembros de

la Junta Parroquial Actual, Secretario-Tesorero del Gobierno Parroquial, Teniente Político de la Parroquia, Representante de Salud y Jefe de Área de Registro Civil. Con la finalidad de conocer la percepción que estas personas tienen sobre el trabajo del Gobierno Parroquial y las necesidades de la comunidad.

3.1.4. Métodos de investigación

a. Inductivo

Este método parte de hechos particulares hacia afirmaciones de carácter general, permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas y las demostraciones.¹⁵

Ir de lo particular a lo general, esto significa pasar de los hechos obtenidos a base de la observación, comparaciones, experimentos al planteamiento de hipótesis, leyes, principios y teorías. Se trata de un proceso de análisis para llegar a una síntesis.

b. Deductivo

Este método tiene sentido contrario al anterior, es decir va de lo general a lo particular, se aplican principios o casos descubiertos a partir de un enlace de juicios. Este método juega dos papeles fundamentales que son:

- Consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya.
- Sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. Es decir se basa en un conocimiento adquirido previamente para conocer derivaciones del mismo.¹⁶

En este proyecto se aplicará el método Inductivo en interacción con el deductivo, con la finalidad de que el trabajo a presentarse como resultado se ajuste a las exigencias tanto particulares como generales.

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos87/metodo-inductivo/metodo-inductivo.shtml>

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS DEL ENTORNO.

El campo público suele ser muy complejo en vista de que existen un sinnúmero de normativas bajo las cuales organismos descentralizados como los Gobiernos Parroquiales deben desarrollar sus actividades, es por ello que dentro de este punto analizaremos dos perspectivas; la primera estará enfocada desde el ámbito legal; y la segunda desde la población inmiscuida en este estudio, a través de la aplicación de una encuesta y entrevistas. Además de ello se denotará una labor de observación realizada dentro del Gobierno Parroquial con el propósito de identificar la mayor cantidad de procedimientos que necesitan ser reglamentados para un funcionamiento efectivo de la misma.

4.1. Análisis del Marco Legal.

En la actualidad los Gobiernos Parroquiales deben considerar varias leyes que de una u otra manera afectan o regulan su funcionamiento, siendo así y entre otras tenemos:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código de Orgánico de Organización territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Ley Orgánica de Servicio Público.
- Ley de Participación Ciudadana.
- Código Orgánico de Planificación

Para el tema en estudio se debió analizar minuciosamente cada uno de los artículos relacionados con los Gobiernos Parroquiales, y a continuación se resalta de manera sintética dichos enunciados:

4.1.1. Constitución de la República del Ecuador

Dentro de la Constitución de manera general se destaca que cada parroquia rural, tendrá una Junta Parroquial conformada por vocales de elección popular, cuyo vocal más votado será quien la presida.

Señala también que los Gobiernos Parroquiales Rurales constituyen un gobierno descentralizado, mismos que gozan de autonomía política, administrativa, financiera, y que se rigen por los principios de solidaridad, subsidiaridad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana; Además señala que estas entidades tendrán facultades reglamentarias y que la planificación garantizará el ordenamiento territorial y que será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados.

Es en la Constitución de la República en su artículo 267, en donde se indica que los Gobiernos Parroquiales en el ámbito de sus competencias y territorio y en uso de sus facultades, emitirán acuerdos y resoluciones.

El fondo de este trabajo investigativo son los mandantes del sector, por ello que por tratarse de un proyecto para el sector público se analizó también algunos derechos constitucionales que tenemos las personas ya sea individual o colectivamente, y que dentro del texto en análisis se pueden apreciar: Las ecuatorianas y ecuatorianos gozan de derechos tales como: el de participar en los asuntos de interés público; Presentar proyectos de iniciativa popular normativa; Ser consultados; Fiscalizar los actos del poder público, entre otros. Con esta puntualización se justifica el hecho de tomar a los mandantes como referencia y base para la propuesta de este proyecto.

En la Constitución del 2008, también encontramos las competencias exclusivas del Gobierno Parroquial, y todas están basadas de manera general en planificar el desarrollo parroquial y darle el seguimiento respectivo. Dichas competencias se analizan más a profundidad en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).

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

Este código rige para los Gobiernos Parroquiales y más gobiernos autónomos descentralizados, la autonomía es un principio que comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su

responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes.

Se distinguen tres tipos de autonomía para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, la primera enfocada desde el campo político que señala la capacidad para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia, cultura y características propias de la circunscripción territorial; la segunda es la administrativa que faculta a cada una las formas de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones; y finalmente la financiera que expresa el derecho de recibir de manera directa, predecible, oportuna, automática y sin condiciones, los recursos que les corresponden de su participación en el Presupuesto General de Estado, así como en la capacidad de generar y administrar sus propios recursos.

En lo referente a la facultad normativa señala que los Gobiernos parroquiales, dentro del marco de sus competencias pueden dictar acuerdos y resoluciones, así como normas reglamentarias de carácter administrativo, que no estarán opuestas a disposiciones de mayor jerarquía.

a. Funciones, competencias y atribuciones

Lo que concierne a las funciones, competencias y atribuciones del Gobierno Parroquial y su seno, se resume en la planificación, coordinación, ejecución, control y evaluación de obras enfocadas al desarrollo parroquial en todos sus ámbitos, considerando para ello, a otras entidades del sector público y demás actores de la sociedad. Vale pena recalcar el literal b, del artículo 65, que señala que es competencia del Gobierno Parroquial: “Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales”¹⁷; es por ello la necesidad de un reglamento para la administración de estos espacios.

¹⁷ COOTAD; Capítulo V; Sección primera; Artículo 65; literal “b”.

b. Participación Ciudadana

En éste Código también se plantea la participación ciudadana de manera protagónica en la toma de decisiones, la planificación y gestión de los asuntos públicos y en el control social, orientada desde los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad, dando funcionalidad al mentado poder ciudadano. Así también manifiesta el derecho de la ciudadanía a ser consultados frente a la adopción de medidas normativas o de gestión que puedan afectar sus derechos colectivos. Además hacen notar la importancia de la creación de un sistema de participación ciudadana mismo que debe ser regulado por acto normativo, contando con una estructura y denominación propia, de aquí surgirá el representante para la silla vacía, ya sea en calidad de persona o como representante de una mayoría.

Podemos también puntualizar que la estructura administrativa de un Gobierno Parroquial será la mínima requerida para el cumplimiento de fines y el ejercicio de sus competencias.

c. Servidores Públicos

Como en toda entidad pública, los empleados se regirán por la Ley de Servicio Público, y ejerciendo su autonomía los Gobierno Parroquiales emitirán resoluciones para regular la administración del talento humano y establecer planes aplicados a sus realidades locales y financieras.

Cabe recalcar en este punto que los vocales de la Junta Parroquial en éste código son reconocidos como servidores públicos en calidad de dignatarios y percibirán una remuneración básica mensual, o lo que en el pleno del Gobierno Parroquial se acuerde sin sobrepasar el 35%, del sueldo del presidente.

Cómo podemos observar a breves rasgos la ley en sus diferentes denominaciones ampara a los Gobiernos Parroquiales y la faculta a estructurarse y organizarse de acuerdo a sus necesidades y sobre todo enfocándola desde la participación ciudadana, cómo lo es el fin de este proyecto.

4.2. Análisis del entorno específico

Cómo lo señalamos anteriormente, dentro de este campo se analizará en lo externo la perspectiva de la ciudadanía a través de la aplicación de encuestas y entrevistas y en lo interno el análisis se basará en la observación.

4.2.1 Análisis externo

Para el efecto se aplicaron encuestas a los habitantes de la parroquia. En el Anexo II, podemos observar el cálculo de la muestra, cuyo resultado es 275 habitantes a ser encuestados, así también en el Anexo III se encuentra el modelo de encuesta aplicado. El objetivo de la aplicación de esta técnica es resaltar los siguientes aspectos:

- Nivel de conocimiento sobre la labor de la entidad
- Imagen actual del Gobierno Parroquial
- Imagen deseada a futuro
- Prioridades de la parroquia

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

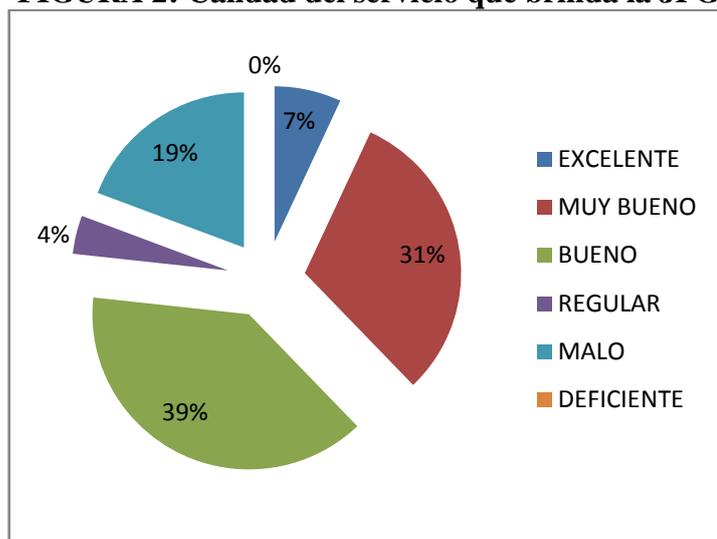
1.- ¿Cómo califica el servicio que brinda la Junta Parroquial de Guarainag (JPG) en su oficina?

TABLA 1: Servicio que brinda la JPG

DETERMINATE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	19	7%
MUY BUENO	85	31%
BUENO	107	39%
REGULAR	11	4%
MALO	53	19%
DEFICIENTE	0	0%
TOTAL	275	100%

Fuente: Encuesta a 02/2011

Elaboración: Tcnlga. Silvia Uzhca

FIGURA 2: Calidad del servicio que brinda la JPG

Fuente: Encuesta a 02/2011

Elaboración: Tcnlga. Silvia Uzhca

Como se puede observar en el gráfico, la población en un gran porcentaje califica el servicio del Gobierno Parroquial como bueno, considerando que la atención en una oficina no es la labor específica de esta institución. Sin embargo existe también un porcentaje considerable que opina que el servicio es malo, alegando que la infraestructura no es la adecuada y que la falta de organización y dirección se refleja en el poco o nulo avance en el desarrollo parroquial, por lo que se deberá buscar alternativas para elevar el porcentaje positivo de tal manera que se pueda decir que se trata de una institución sólida cuya labor está siendo productiva para la sociedad.

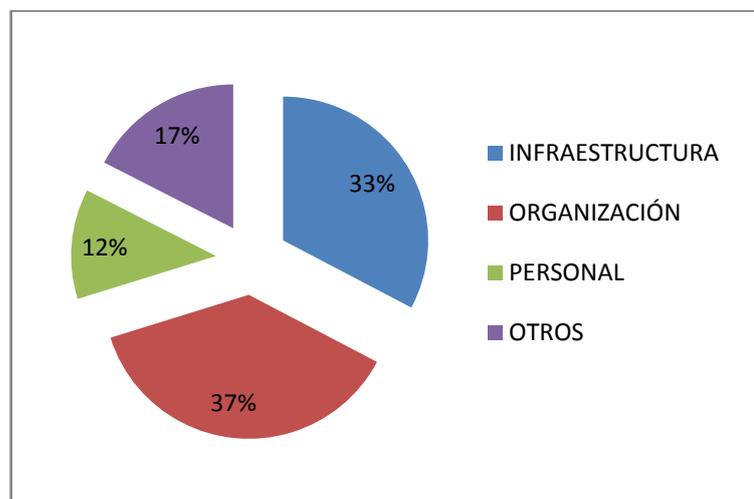
2.- ¿Si usted fuera un miembro de la Junta parroquial, que aspectos cambiaría para mejorar la atención al público que ésta institución brinda?

TABLA 2: Factores negativos del GPG

FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INFRAESTRUCTURA	90	33%
ORGANIZACIÓN	103	37%
PERSONAL	34	12%
OTROS	48	17%
TOTAL	275	100%

Fuente: Encuesta a 02/2011

Elaboración: Tcnlga. Silvia Uzhca

FIGURA 3: Factores negativos del Gobierno Parroquial

Fuente: Encuesta a 02/2011

Elaboración: Tcnlga. Silvia Uzhca

Dentro de los aspectos que la sociedad cambiaría para mejorar la atención al público de esta institución se destaca claramente a la organización con un 37%, seguida de la infraestructura con un 33%, lo que quiere decir que la falta de organización interna de la entidad es percibida por la población. Dentro de otros, ellos mencionan la falta de comunicación, las adecuaciones de las oficinas, el mantenimiento de las oficinas y los horarios de atención. Esta información da pautas a la entidad para preocuparse en reducir al máximo estos inconvenientes adoptando medidas urgentes.

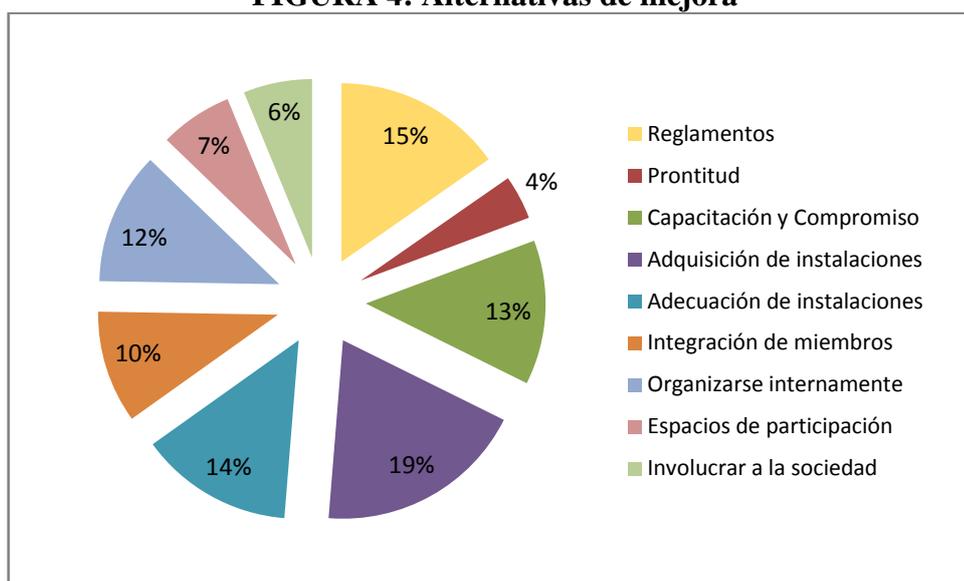
3.- ¿Qué piensa usted que se debería hacer para mejorar estos aspectos?

TABLA 3: Alternativas de mejora

FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reglamentos	42	15%
Prontitud	11	4%
Capacitación y Compromiso	36	13%
Adquisición de instalaciones	52	19%
Adecuación de instalaciones	38	14%
Integración de miembros	28	10%
Organizarse internamente	33	12%
Espacios de participación	18	7%
Involucrar a la sociedad	17	6%
TOTAL	275	100%

Fuente: Encuesta a 02/2011

Elaboración: Tcnlga. Silvia Uzhca

FIGURA 4: Alternativas de mejora

Fuente: Encuesta a 02/2011

Elaboración: Tcnlga. Silvia Uzhca

La población en general, enfocada su mal estar en la forma en la que está organizada internamente la entidad, ello se refleja en la variedad de opciones que ellos adoptarían para mejorar la situación actual, las más destacadas son Adquisición de instalaciones, reglamentos, Adecuación de instalaciones y capacitación y compromiso, sin embargo comparten también el hecho de crear espacios de participación e involucramiento a la sociedad e integración de todos los miembros de la Junta Parroquial. Todos estos aspectos sugeridos por los mandantes deben adoptarse en su mayoría, no por complacerlos sino porque ayudarían a reflejar a la entidad como conjunto de actores más no como un grupo aislado.

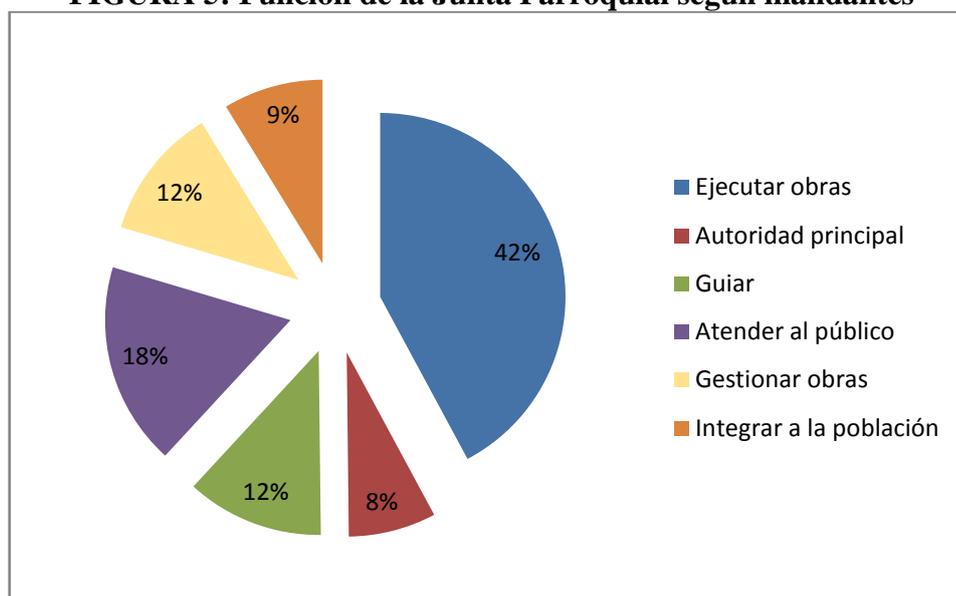
4.- Según sus conocimientos, ¿Cuál es la función de la Junta Parroquial?

TABLA 4: Función de la Junta Parroquial según mandantes

FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ejecutar obras	116	42%
Autoridad principal	21	8%
Guiar	33	12%
Atender al público	49	18%
Gestionar obras	32	12%
Integrar a la población	24	9%
TOTAL	275	100%

Fuente: Encuesta a 02/2011

Elaboración: Tcnlga. Silvia Uzhca

FIGURA 5: Función de la Junta Parroquial según mandantes

Fuente: Encuesta a 02/2011

Elaboración: Tcnlga. Silvia Uzhca

Con varias expresiones resumidas en las que se tabulan expresaron los mandantes la tarea que ellos piensan que debería realizar la entidad, siendo la de mayor frecuencia la ejecución de obras. Si bien es cierto este nivel de gobierno tiene como función velar por el bienestar de la sociedad, sin embargo los recursos que a la entidad le son asignados desde el estado no alcanzan a solventar ni el 1% de los requerimientos de la población, por lo que esto carece de lógica.

En relación a ello, se puede decir que existe un desconocimiento parcial acerca de las funciones reales que dictamina la Ley para los Gobiernos Parroquiales, en vista de que existe una delegación de competencias exclusivas en las que estos organismos pueden desempeñarse, y existen otras competencias en las que desarrollan el papel de voceros o tramitadores, más no pueden designar partidas presupuestarias de su fondo para ejecutarlas. Esta confusión o distorsión de información se debe básicamente a que muchos compromisos de los integrantes del Gobierno Parroquial, son adquiridos con fines políticos y comúnmente en época de campaña, sin considerar la capacidad legal para poderlos cumplir.

La entidad deberá entonces buscar alternativas para dar a conocer a los mandantes, cuáles son las funciones, las atribuciones y las competencias de este nivel de gobierno, para que ellos basados en la ley puedan medir, exigir y calificar la labor de la entidad.

5.- ¿En calidad de mandante (poblador), en qué área considera que debe trabajar prioritariamente la Junta parroquial? (Señale las 5 más importantes)

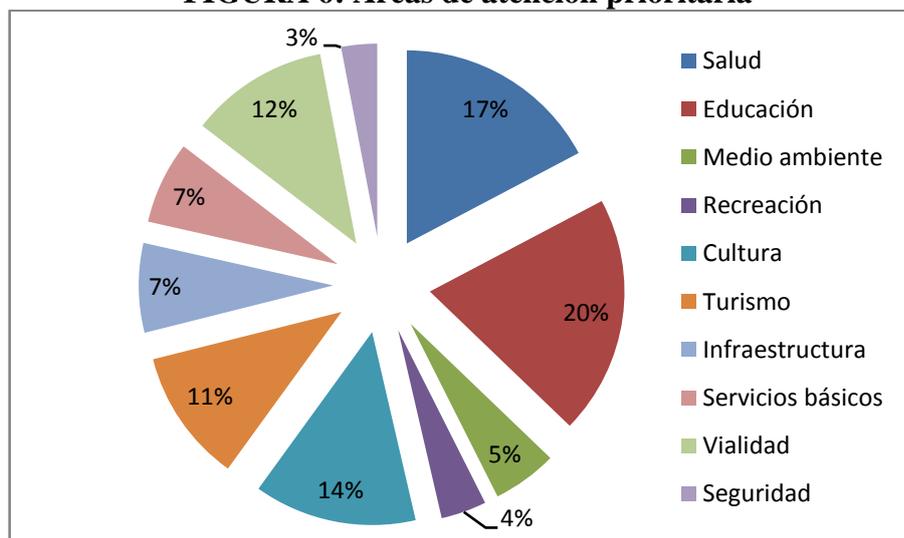
TABLA 5: Áreas de atención prioritaria

FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Salud	237	17%
Educación	275	20%
Medio ambiente	74	5%
Recreación	52	4%
Cultura	186	14%
Turismo	153	11%
Infraestructura	103	7%
Servicios básicos	95	7%
Vialidad	159	12%
Seguridad	41	3%
TOTAL	1375	100%

Fuente: Encuesta a 02/2011

Elaboración: Tcnlga. Silvia Uzhca

FIGURA 6: Áreas de atención prioritaria



Fuente: Encuesta a 02/2011

Elaboración: Tcnlga. Silvia Uzhca

Las cinco necesidades prioritarias de la parroquia señaladas por los mandantes son: 1) Educación; 2) Salud; 3) Cultura; 4) Vialidad; y 5) Turismo.

Si bien es cierto el fin de esta propuesta no es priorizar obras para la comunidad, sin embargo conocer las necesidades básicas de la parroquia nos permitirán marginarnos una idea de en qué nivel de desarrollo se encuentra la misma, de tal manera que se pueda concatenar este proyecto con la planificación anual, así como con el plan de ordenamiento territorial y planificación estratégica de la parroquia que se pretende desarrollar más adelante. Además de ello, estos datos permitirán ser objetivos al momento de determinar las comisiones de área que integrarán los vocales de la Junta Parroquial para trabajar en ellas.

6.- ¿Qué espera usted a futuro de la Junta Parroquial?, es decir, describa una imagen positiva que considera que la Junta Parroquial debe tener más adelante.

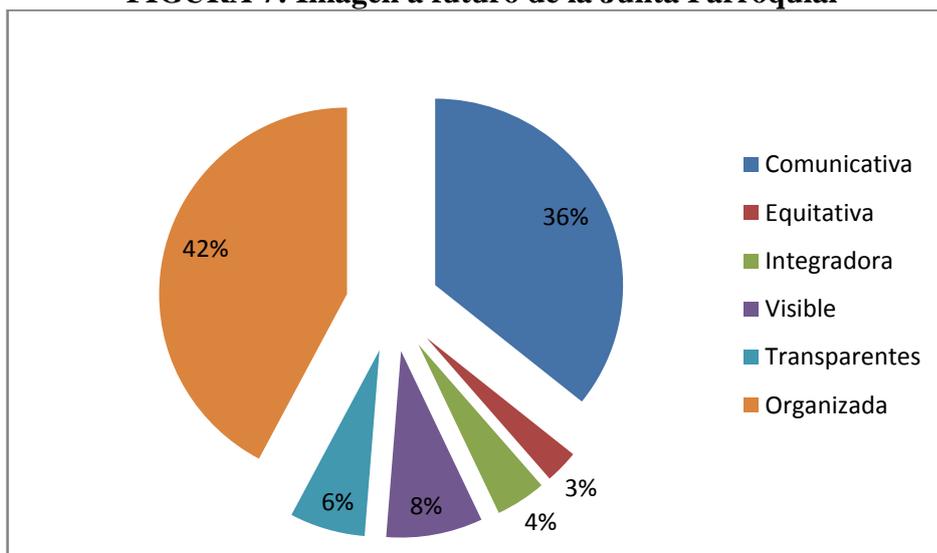
TABLA 6: Imagen a futuro de la Junta Parroquial

FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comunicativa	99	36%
Equitativa	8	3%
Integradora	12	4%
Visible	23	8%
Transparentes	18	6%
Organizada	117	42%
TOTAL	277	100%

Fuente: Encuesta a 02/2011

Elaboración: Tcnlga. Silvia Uzhca

FIGURA 7: Imagen a futuro de la Junta Parroquial



Fuente: Encuesta a 02/2011

Elaboración: Tcnlga. Silvia Uzhca

Con el propósito de estructurar la visión del Gobierno Parroquial, se introdujo en la encuesta una pregunta en donde se pedía que exprese cómo sería la imagen ideal del Gobierno Parroquial en un futuro, con los resultados poco variables que se obtuvieron podemos decir que la población en general ha identificado el problema real de la entidad, que es exactamente la carencia de aplicación de los siguientes enunciados:

- Comunicativa; es decir que el pueblo conozca de lo que hacen y lo que pretenden hacer
- Organizada: Es decir que logren consensuar entre los miembros para que unidos desarrollen las obras prioritarias en la parroquia.
- Visible: Hace referencia a que los miembros de la Junta Parroquial se involucren en el trabajo de la comunidad, es decir no sean solamente aprobadores sino ejecutores.
- Integradora: Que haga partícipes de las decisiones a todos los sectores más no a grupos definidos de personas, ya que esto provoca conflictos entre moradores.
- Equitativa: Es decir, que todas las comunidades reciban su beneficio, y no favorecer a ciertos grupos.
- Transparentes: es decir que adopten un sistema de rendición de cuentas de tal manera que los pobladores se conviertan en una especie de veedores de las obras.

Estos factores deberán constituir parte esencial de la visión que se plantee para la institución.

En conclusión podemos decir que la población percibe que la entidad no tiene una estructura definida con claridad, lo que radica en el bajo nivel de organización que refleja, además de ello que se está aislando de los verdaderos actores que son los mandantes ello por la falta de comunicación e involucramiento de los mismos. Además existe un bajo conocimiento por parte de la población acerca del marco legal sobre el que actúa la entidad, lo que genera mal estar y por ende una mala imagen de la entidad.

Ahora se debe de encontrar estrategias, para mejorar esta situación, considerando que es una parroquia la que se verá afectada en caso de que la situación actual se mantenga.

4.2.2. Análisis Interno

En este campo, se describe la organización actual del Gobierno Parroquial, está basado en observación directa así como en revisión de actas, informes, oficios, acuerdos, resoluciones ordenanzas y otros documentos que de una u otra manera han afectado ya sea en pro o en contra al funcionamiento de la organización. De este estudio se desprenden los siguientes aspectos:

a. Misión, visión, valores

Dentro de ésta institución, no se cuenta con un plan estratégico, por ende no se encuentran delimitadas la misión, visión, valores ni principios corporativos; solamente cumplía con las competencias asignadas según la Ley Orgánica de Juntas Parroquiales hoy derogada por el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) y ajustándose también a las demás leyes vigentes;

Caso similar sucede con los valores, ya que toma aquellos que rigen en el COOTAD. Por cómo se observa a este Gobierno Parroquial podemos afirmar que no posee directrices claras, a más de lo que dictan la leyes, por lo que esta situación se ve reflejada en la variedad de opiniones negativas que expresan los mandantes, afectando no sólo la imagen de los miembros sino del Gobierno Parroquial en general.

b. Labor del Gobierno Parroquial de Guarainag

El Gobierno Parroquial constituye la máxima autoridad dentro de ésta circunscripción territorial.

Esta organización tiene como razón de ser el Planificar, Coordinar, Ejecutar, Controlar y Evaluar obras que se realizan en la Parroquia con fondos públicos.

De las actividades mencionadas, se puede afirmar que ninguna de ellas es cumplida a cabalidad, ya que no se encuentran definidos los parámetros bajo los cuales se debe actuar en cada situación, es por ello la necesidad de reglamentarlas.

c. Infraestructura

Cuenta actualmente con un edificio perteneciente a la CNT, entregado en enero del 2011, al Gobierno Parroquial bajo la modalidad de comodato, por 5 años, con opción a renovación de comodato por 20 años.

Se cuenta también con una oficina, una bodega y un salón de actos, construidos en un terreno perteneciente al municipio del cantón, mismo que aún no transfiere el inmueble a nombre del Gobierno Parroquial.

Adicional a estos dos inmuebles, está a su cargo la administración de la plaza central, la cancha de uso múltiple, el parque y el cementerio.

Cómo podemos notar, el Gobierno Parroquial carece de espacios físicos, lo que le impide de cierta manera brindar un servicio de atención al público en óptimas condiciones, a pesar de que sus funciones no son precisamente la atención al público, sin embargo el espacio es reducido y al tratarse de una entidad pública y más aún de la máxima autoridad de la parroquia se torna delicada esta situación.

Dentro de éste punto cabe recalcar que en la disposición Quinta del COOTAD, establece que: De “Bienes inmuebles para los gobiernos parroquiales rurales.- Los bienes inmuebles pertenecientes a otros niveles de gobierno o entidades públicas en donde, al momento de expedirse el presente Código, estén funcionando los gobiernos parroquiales rurales pasarán a formar parte del patrimonio de éstos, siempre y cuando se encuentren en la jurisdicción parroquial respectiva”.¹⁸

Éste punto será también de gran importancia al momento de plantear la propuesta de éste proyecto.

d. Situación Financiera

Cómo se expresa en el análisis del entorno legal, los Gobiernos Parroquiales, antes denominados Juntas Parroquiales son reconocidas como Gobiernos Autónomos Descentralizados, es decir tienen asignación directa de recursos provenientes del estado,

¹⁸Suplemento: Registro Oficial No. 303; Martes 19 de octubre del 2010; COOTAD. Disposiciones generales. Disposición Quinta.

como lo señala el artículo 271 de la Constitución de la República ¹⁹ y conforme a lo establecido en el artículo 272 de la misma ley; a parte de los que por sus gestiones puedan percibir. Cabe recalcar que a pesar de la mentada autonomía que posee este nivel de gobierno, la ley se encarga a breves rasgos de encaminar los recursos a sectores prioritarios como los son, la salud, la educación, e incluso en el artículo 249 del COOTAD establece que al menos un 10% del presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado, tiene que ser destinado al financiamiento de la planificación y ejecución de programas sociales y para la atención a grupos prioritarios²⁰. También es conveniente expresar que el gasto administrativo de los Gobiernos Parroquiales según la disposición transitoria décimo cuarta del COOTAD, señala que no podrá exceder de \$45.000, y en caso de manejar un presupuesto mayor a \$150.000, podrán disponer de hasta el 30%, para su gasto corriente.

Además de ello, es partícipe del presupuesto municipal, que es distribuido entre las parroquias de acuerdo a lo que establece el COOTAD y cuenta también con la asignación presupuestaria del Gobierno Provincial, acorde a las competencias del mismo; cabe recalcar que ninguna de estas instituciones transfiere estos fondos al Gobierno Parroquial sino los administran directamente en coordinación con éste.

Celec-Hidropaute y la Universidad de Cuenca en su afán de disminuir el impacto ambiental que genera el proyecto hidroeléctrico Mazar, firmaron un convenio, dando paso a un Fondo de Compensación Ambiental, mismo que se invierte en la zona de influencia; y, por encontrarse la parroquia en esta zona, percibe parte de estos recursos. El dinero es transferido al Gobierno Parroquial, luego de un informe técnico de los proyectos a realizarse, dichos proyectos participarán de los fondos de la línea de apoyo CONSTRU-PAUTE, que está enfocada al apoyo de estudios y proyectos de infraestructura.

¹⁹ Art. 271: Los gobiernos autónomos descentralizados participaran de al menos el quince por ciento de ingresos permanentes y de un monto no inferior al cinco por ciento de los no permanentes correspondientes al estado central, excepto los de endeudamiento público. Las asignaciones anuales serán predecibles, directas, oportunas y automáticas, y se harán efectivas mediante las transferencias desde la Cuenta única del Tesoro Nacional a las cuentas de los gobiernos autónomos descentralizados.

²⁰ **Artículo 249.- Presupuesto para los grupos de atención prioritaria.**- No se aprobará el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado si en el mismo no se asigna, por lo menos, el diez por ciento (10%) de sus ingresos no tributarios para el financiamiento de la planificación y ejecución de programas sociales para la atención a grupos de atención prioritaria.

A parte de la asignación de recursos desde entes descentralizados, el Gobierno Parroquial puede también acceder a préstamos que otorga el Banco del Estado, para utilizarse en diferentes áreas.

e. Estructura:

Está basada aún en la Ley de Juntas Parroquiales que señala tres niveles en lo referente a la estructura, sin embargo, dentro de este órgano se distinguen dos de ellas y son: Nivel directivo y Nivel Administrativo, quedando fuera el nivel operativo, a pesar de que en el presupuesto del año en curso consta una partida para dicho nivel.

– Nivel administrativo

En lo referente al personal Administrativo, se cuenta con una persona, bajo la denominación de Secretario-Tesorero; sus funciones están delimitadas en la Ley Orgánica de Juntas Parroquiales, sin embargo, aparte de éstas actividades debe encargarse de varios servicios dentro del Gobierno Parroquial, ya que ésta es una entidad que no cuenta con más personal, ni con recursos para contratarlo. Entre algunas de las funciones que debe desempeñar tenemos:

- Actuar como secretario en las sesiones de la junta parroquial rural y de la Asamblea Parroquial, elaborar y entregar convocatorias, llevar las actas de las sesiones, ser el responsable y custodio directo de todos los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la junta
- En calidad de tesorero debe: Elaborar el presupuesto anual de la junta Parroquial., remitir informes económicos, verificar que los fondos anuales de la Junta Parroquial asignados por el Estado se mantengan depositados en el Banco Central y asegurar que su retiro se haga conforme a las disposiciones legales; Organizar, diseñar e implantar, de manera actualizada, la contabilidad, los registros y los libros que exige la Ley pertinente.
- Llevar el registro y archivo especial de gestión económica y financiera del Gobierno Parroquial.

Además de ello en el presupuesto actual consta también una partida para el pago de comisiones por servicios a un Profesional en el área contable.

– Nivel Directivo

Está encabezado por el Presidente de la Junta Parroquial, el vicepresidente y los vocales, mismos que fueron elegidos por votación popular. En la institución labora de manera fija el Presidente de la misma, percibiendo un sueldo, los vocales asisten a dos reuniones mensuales y anteriormente percibían dietas, pero desde el mes de enero perciben un sueldo básico, dando cumplimiento con el COOTAD, que establece que los vocales deberán percibir un sueldo básico, y demás beneficios de ley. Cada miembro de la Junta Parroquial integra una comisión dentro de la misma, estas comisiones son: Sociocultural y Deportiva, Medio Ambiente, Salud y Educación.

– Asamblea Parroquial

Si bien es cierto, la asamblea parroquial, puede en algunos casos ser subjetiva a las funciones del Gobierno Parroquial, se debe analizar muy a fondo el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, en donde establece que ésta es un espacio de planificación, consulta, control y participación ciudadana de los habitantes de la parroquia con la Junta Parroquial sin discriminación alguna, que se reunirá dos veces al año, la primer para planificar obras y la segunda para la rendición de cuentas y evaluación; por ésta razón se considera que la asamblea parroquial debe formar parte de la estructura orgánica de esta institución, propuesta que será extendida más adelante.

f. Organización

En este punto podemos mencionar que ninguna de las actividades que se desempeñan en el Gobierno Parroquial no están reglamentadas internamente, sino que solamente están basadas de manera general en las leyes vigentes. Por lo que se debe trabajar minuciosamente y lo antes posible en reglamentar éstas actividades

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL

5.1. Planificación estratégica

Luego de un análisis minucioso de los aspectos relevantes que se mencionan en el punto anterior, y considerando la necesidad y el estancamiento de la parroquia que provoca la falta de una planificación dentro de las entidades guías como es el caso del Gobierno Parroquial, se destaca en esta propuesta los siguientes aspectos:

5.1.1. Visión

“El Gobierno Parroquial de Guarainag en el marco de la ley y en pleno ejercicio de sus funciones, competencias y atribuciones, es una entidad capacitada, dinámica, fortalecida, eficiente en la consecución de sus metas y comprometida con la práctica y transmisión de valores constitucionales encaminados al buen vivir y en procura de un desarrollo sostenible para una sociedad justa y solidaria”

5.1.2. Misión

Planifica, promueve, facilita, gestiona y vigila el desarrollo parroquial equitativo y sustentable, priorizando necesidades básicas y obras en sectores vulnerables, para aplacar desigualdades, consolidando así el bienestar de la sociedad representada e integrándola a cada uno de los proyectos que se desarrollan en su beneficio.

5.1.3. Valores

- a. *Valores Constitucionales:* Según lo dicta el COOTAD, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), desarrollarán sus actividades bajo los siguientes valores: Unidad, Solidaridad, Coordinación y corresponsabilidad, Subsidiariedad, Complementariedad, Equidad, Integración, Participación ciudadana, Sustentabilidad del desarrollo.
- b. *Valores cooperativos:* Son los valores propios o de acuerdo a su cultura, éstos se añaden a los valores constitucionales y son: Responsabilidad Social, Democracia, Identidad y Buena fe.

- c. *Valores éticos:* Relacionados con el proceder humano, estos valores son: Honestidad, Lealtad, Transparencia, Respeto y Compromiso.
- d. *Valores de desempeño:* Rigen de manera interna, para alcanzar los objetivos propuestos y son: Efectividad, Respeto Mutuo, Trabajo en Equipo, Empatía y Crecimiento personal.

5.1.4. Análisis FODA

TABLA 7: Análisis FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Integrantes de la Junta con ideologías diferentes y con mucho potencial por explotar. ✚ Personas con experiencia y alto espíritu para gestionar recursos. ✚ Integrantes con conocimientos académicos listos para aplicarlos en un entorno real. ✚ Facilidad para relacionarse con entes gestores de recursos u ONGs. ✚ Mobiliario, equipos, muebles y enseres, adecuados para su funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Aprobación de nuevas leyes que fortalecen a Gobiernos Parroquiales al brindarles autonomía. ✚ Partidarios de oposición dentro de la parroquia en su afán de competir por prestigio político ayudan indirectamente a mejorar la labor de la Junta Parroquial actual. ✚ ONG dispuestas a apoyar proyectos que sean presentados por Gobiernos Parroquiales, en ámbitos como el turismo. ✚ Alianzas estratégicas con otros gobiernos seccionales autónomos, así como con entidades públicas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ No adoptan estrategias de trabajo en equipo como la Sinergia o de desarrollo personal como el empowerment. ✚ Poco compromiso por parte de los miembros de la Junta Parroquial al momento de actuar. ✚ La relación laboral y personal entre miembros de la Junta Parroquial puede catalogarse como mala. ✚ La infraestructura no es propia. ✚ Limitado acceso a redes tecnológicas ✚ Falta de directrices claras, acordes a la realidad parroquial y no en la realidad parroquial. ✚ Procedimientos básicos no estructurados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Recursos Económicos pueden disminuir si la situación actual se mantiene. (decrecimiento acelerado de la población) lo que parcialmente se reflejó en el último censo. ✚ Poco involucramiento de la personas (mandantes) en el fomento del desarrollo parroquial. ✚ Recursos económicos bajos en relación a las competencias asignadas. ✚ Corrupción ✚ Cambiantes necesidades de los mandantes. ✚ Elevados precios de insumos

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

5.1.5. Objetivos

a. *Objetivo General:*

“Fortalecer la organización interna del Gobierno Parroquial, proyectándose siempre al cumplimiento eficaz y eficiente de su rol, para un desarrollo territorial sostenible, satisfaciendo las necesidades básicas y mejorando el nivel de vida de la población”

b. *Objetivos Específicos y Estrategias.*

TABLA 8: Objetivo Específico N° 1 y Estrategias	
1.- Mejorar continuamente las capacidades de la Junta Parroquial y demás personal, para su óptimo desarrollo interno	
E S T R A T E G I A S	Fortalecer las capacidades del Gobierno Parroquial como un ente integral, para destacar sus destrezas, habilidades y actitudes, enfocadas a cada uno de sus ámbitos de acción, a través de la adopción de herramientas como el empowerment.
	Fomentar el desarrollo de destrezas en el desenvolvimiento operativo de las comisiones de la Junta Parroquial, dándoles funcionalidad.
	Procurar la capacitación permanente de los miembros del Gobierno Parroquial, aprovechando talleres o escuelas de otros organismos seccionales o colegiados, de tal manera que no represente un costo por parte de la entidad.
	Realizar reuniones de grupo (grupos focales) con el personal de la Institución y demás involucrados con el propósito de evaluar el desempeño de la entidad y proponer mejoras que se puedan aplicar dentro de la entidad.

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

TABLA 9: Objetivo Específico N° 2 y Estrategias**2.- Establecer un sistema de información y comunicación efectivo tanto interna como externamente.****ESTRATEGIAS.**

Identificar los puntos críticos que afectan a la imagen de la institución, de tal manera que una vez que sean superados pueda convertirlos en fortalezas y procurar siempre la mejora continua.

Dotarla de un sistema de información efectivo y eficiente

- Internamente.- Coordinar actividades y reflejar un trabajo en equipo
- Externamente.- Orientado a difundir información relevante para la comunidad.

Creación y difusión de una página web para la institución que incluya aspectos importantes tanto de la organización como del entorno.

Dinamizar un proceso retroalimentativo permanente para promover el aprendizaje basado en la experiencia.

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

TABLA 10: Objetivo Específico N° 3 y Estrategias**3.- Contribuir a satisfacer necesidades básicas y a mejorar el nivel de vida de la población.****ESTRATEGIAS**

Informar a la población de las competencias, funciones y atribuciones exclusivas del Gobierno Parroquial, de tal manera que se pueda valorar más la labor de la entidad.

Promocionar el territorio parroquial, desde diferentes puntos pero encaminados al desarrollo sostenible.

Alianzas estratégicas con sectores claves (mandantes, gobiernos seccionales, ONG, etc.) para alcanzar los objetivos propuestos.

Aplicación de herramientas de mejora como lo es el Benchmarking, identificando a Gobiernos Parroquiales y estrategias de éxito en realidades semejantes a las de la parroquia, tanto a nivel general como funcional.

Implementar sistemas de calidad enfocadas a los mandantes y a las obras ejecutadas por el Gobierno parroquial, tales como: Mejora continua y de ser posible la reingeniería, logrando así superar las expectativas de la población.

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

5.1.6. Líneas de acción

Las líneas de acción están enfocadas a contribuir a satisfacer las necesidades básicas y mejorar el nivel de vida de la población

TABLA 11: Líneas de acción

Facilitadora	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de incidir en negociaciones con organismos seccionales y concretarlas. • Articular alianzas estratégicas con el propósito de captar una gran cantidad de recursos que concatenados con los propios, pueden dar como resultado la ejecución de grandes proyectos. • Juegan un papel de intermediarios.
Promotora	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeña un papel de liderazgo, encaminado a provocar interés en la población por el desarrollo local sostenido en todos los ámbitos, y; • Representar a la población frente a otros organismos convirtiéndose en voceros de las actividades parroquiales.
Gestora	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de recursos: para lo cual la entidad debe adoptar estrategias y propuestas para con las entidades que con cualquier objetivo dinamizan las actividades en el sector, éstos pueden ser entre otros: ONGs, gobierno seccional, asociaciones, consorcios, etc.
Ejecutora	<ul style="list-style-type: none"> • El Gobierno Parroquial, tiene a su cargo diversas competencias exclusivas en las cuales debe desenvolverse, sin perjuicio de las que le fueren delegadas, por ende debe encaminar su accionar a la ejecución de obras dentro de la circunscripción territorial.
Vigilante	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeña una labor de veeduría frente a labores desempeñadas dentro de su territorio por entes ya sean seccionales públicos o no. (Mandantes) • Se procura aplicar tres principios constitucionales denominados: transparencia, corresponsabilidad y participación ciudadana

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

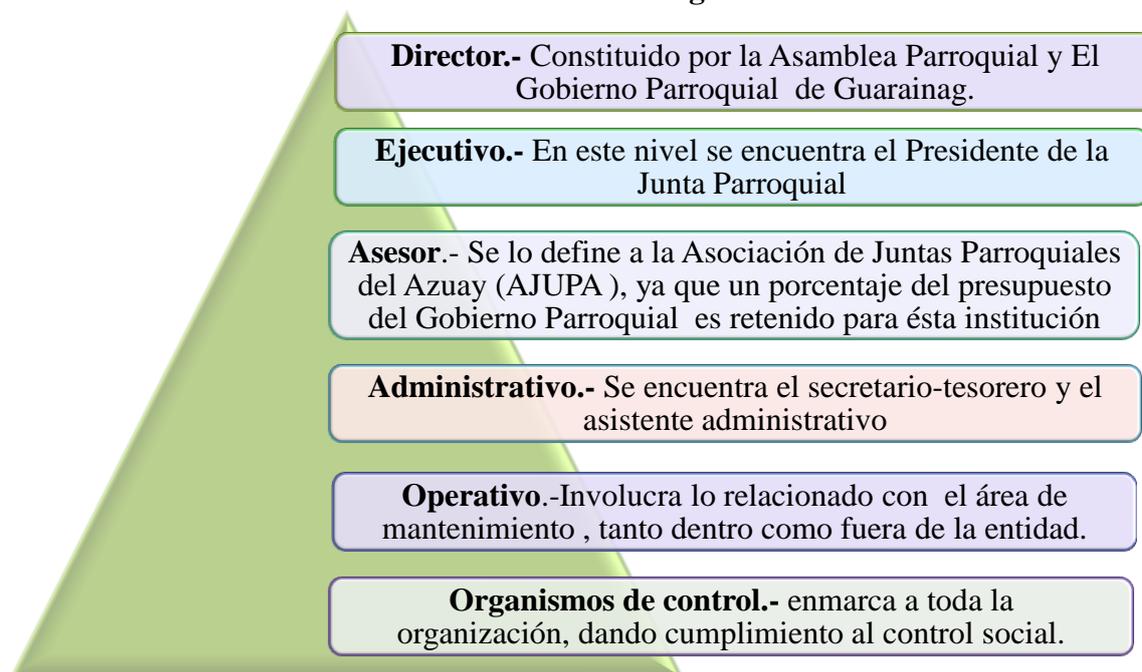
5.1.7. Políticas Corporativas.

- Cumplir con las leyes vigentes así como con reglamentos internos del Gobierno Parroquial, en el desarrollo de nuestras actividades, mejorando continuamente para alcanzar eficiencia y eficacia organizacional.
- Practicar valores y transmitirlos tanto a entidades seccionales descentralizadas como a pobladores.
- Ser pioneros en la integración social, contribuyendo a un plan nacional desde nuestro sector.
- Gestionar eficientemente los recursos disponibles, adoptando y aplicando procesos sugeridos por los pobladores, superando sus expectativas y así dar cumplimiento a la misión y visión.
- Aplicación de principios constitucionales, tales como solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana, que se traduzcan en estrategias para alcanzar resultados efectivos en su vocación de servicio público.
- Conseguir la identificación del talento humano con los objetivos de la entidad, promoviendo sus capacidades, valores y una cultura de calidad.
- Prever los escenarios futuros posibles, y estar vigilante, fomentado el cambio desde una cultura de mejora continua.

5.2. Estructura organizacional

5.2.1. Niveles de la Organización.

En esta propuesta, como lo estipula el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), se trabaja en una estructura organizacional básica, sin embargo por la funcionalidad que se pretende darle al Gobierno Parroquial de Guarainag, se plantean los siguientes niveles:

FIGURA 8: Niveles de la Organización

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

5.2.2. Definición de cargos.

Para la definición de cargos puntualizaremos tanto los existentes, como los que se propone, ahora bien, para los cargos existentes también se dejan definidas las funciones, jerarquías y condiciones de trabajo, con el propósito de hacerlos más funcionales y establecer responsabilidades.

Considerando las necesidades de la organización se establecen los siguientes:

a) *Asamblea Parroquial*

Dentro de la institución existe ya la asamblea parroquial, sin embargo no se le ha dado funciones más allá que la de proponer obras y escuchar la rendición de cuentas por parte del ejecutivo de la entidad. Siendo así se detalla lo siguiente:

TABLA 12: Ficha de puesto: Asamblea Parroquial	
Nombre del puesto:	Asamblea Parroquial
Ubicación:	Nivel Directivo
Jerarquía:	No reporta a autoridad alguna. Y es la Junta Parroquial quien le reporta.
Personas a cargo:	Por tratarse de los mandantes, no cuenta con personal a su cargo, sin embargo es la Junta Parroquial quien deberá acatar las necesidades de la misma.
Relaciones con otros puestos:	Dentro del mismo nivel se encuentra la Junta Parroquial, es la Asamblea quien propone y la Junta la encargada de viabilizar dichas propuestas hasta su ejecución.
Sueldo o modo de pago:	No recibe remuneración alguna, puesto que ejerce el derecho de participación ciudadana dentro de ésta entidad.
Condiciones de trabajo.	No existen riesgos ni esfuerzos físicos para puntualizarlos, su labor se desempeña en sala abierta en condiciones ambientales adecuadas. Lo único requerido es una visión global de las necesidades de la comunidad.
Resumen del puesto:	Constituye la máxima autoridad de esta institución. Será convocada por el ejecutivo de la entidad por lo menos dos veces al año, con el propósito de planificar la labor del Gobierno Parroquial y para evaluar su cumplimiento.

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

El aporte de esta propuesta lo constituye, los cuadros sombreados

Descripción de funciones específicas

Sus atribuciones están establecidas en el Art. 304 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). Entre las de mayor influencia tenemos:

- Deliberar sobre prioridades de desarrollo en sus respectivas circunscripciones, fijando las metas a alcanzar.
- Participar en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, y en general, en la definición de propuestas de inversión pública, elaboración de presupuestos y políticas públicas.

- Promover y fortalecer la democracia, la formación, la participación e involucramiento de la ciudadanía en las decisiones que tienen que ver con el desarrollo de los niveles territoriales.

b) Junta Parroquial

La Junta Parroquial es un cargo existente dentro de la entidad, sus integración y funciones están preestablecidas en las diferentes leyes, sin embargo, es necesario puntualizar algunos aspectos que tiende a confundir o crear discrepancia con la colectividad e internamente.

TABLA 13: Ficha de puesto: Junta Parroquial de Guarainag	
Nombre del puesto:	Junta Parroquial Rural de Guarainag.
Ubicación:	Nivel Directivo
Jerarquía:	Reporta: A la Asamblea Parroquial Le Reportan: Comisiones de áreas, Presidente de la Junta Parroquial y personal Administrativo y de mantenimiento.
Personas a cargo:	Se encuentran las comisiones de áreas, el Presidente de la Junta Parroquial y personal administrativo y de mantenimiento.
Relaciones con otros puestos:	Dentro del mismo nivel se encuentra la Asamblea Parroquial, y como apoyo están las diferentes comisiones de área.
Sueldo o modo de pago:	Presidente: Percibe un sueldo mensual público más beneficios de ley. Vocales: Perciben un sueldo básico mensual regulado para el sector privado, más beneficios de ley.
Condiciones de trabajo.	No requiere esfuerzo físico, pero si una visión global de la parroquia y de la institución. Las sesiones son desarrolladas en condiciones ambientales adecuadas.
Resumen del puesto:	Su papel es el de Planificar de tal manera que se pueda visualizar el desarrollo parroquial que define la visión parroquial e institucional, así como las necesidades expresadas en Asamblea Parroquial.

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

El aporte de esta propuesta lo constituye, los cuadros sombreados

Descripción de funciones específicas

Sus funciones están definidas en el Art. 67 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), entre ellas tenemos:

Aprobar:

- El plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial, así como evaluar la ejecución.
- El presupuesto de la entidad, en concordancia con el plan parroquial de desarrollo, el plan de ordenamiento territorial y los intereses colectivos de la parroquia.
- A pedido del presidente de la Junta, aprobar traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten.
- La liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas.

Autorizar:

- La contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en la planificación.
- La suscripción de contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno parroquial rural.
- Licencias a los miembros del gobierno parroquial rural, apegados a lo señalado en la ley.
- La designación, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados

Decidir sobre:

- Participación en la conformación del capital de empresas públicas o mixtas creadas por los otros niveles de gobierno.
- Participación en mancomunidades o consorcios
- Destitución al presidente o presidenta o vocales del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural que hubiere incurrido en las causales previstas en la ley.
- Asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del presidente o presidenta de la junta parroquial interés comunitario

- Políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de la población de su circunscripción territorial.
- Expedir acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria en las materias de competencia del gobierno parroquial.

Impulsar y conformar:

- Comisiones permanentes, especiales y ocasionales que sean necesarias, con participación de la ciudadanía de la parroquia.
 - Centros de mediación y solución alternativa de conflictos, según la ley.
 - Organizaciones de la población, promoviendo el fomento de la producción, la seguridad ciudadana, el mejoramiento del nivel de vida y el fomento de la cultura y el deporte.
 - La colaboración de los moradores en cualquier forma de participación social para la realización de obras de interés comunitario.
 - Impulsar ante entidades seccionales, la creación de empresas públicas o mancomunidades entre ellas
 - Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas en beneficio de la población
- c) *Comisiones de áreas.*

Las comisiones de áreas se encuentran también definidas por la entidad, sin embargo no están apegadas a las necesidades prioritarias de la población, por ende lo referente a este cargo, es parte de la propuesta en su totalidad. Así tenemos:

TABLA 14: Ficha de puesto: Comisión de área	
Nombre del puesto:	Comisión de Área. “El nombre del área correspondiente”
Ubicación:	Apoyo al Nivel Directivo
Jerarquía:	Reporta: A la Junta Parroquial de Guarainag y a su ejecutivo. Le Reportan: Vocales de la Junta Parroquial, personal Administrativo y de mantenimiento.
Personas a cargo:	Se encuentran el personal administrativo y de mantenimiento y también los vocales de la Junta Parroquial en calidad de apoyo a la gestión de la comisión

Relaciones con otros puestos:	Las comisiones tienen relación directa con el Ejecutivo de la Institución y en calidad de apoyo con la Junta Parroquial.
Sueldo o modo de pago:	La actividad desempeñada por las comisiones suma a la desempeñada como vocales de la Junta Parroquial, por lo que no existe remuneración extra.
Condiciones de trabajo.	No requiere esfuerzo físico, pero sí una visión global de la parroquia, de la institución, del sector relacionado con el área en general.
Resumen del puesto:	Se conformarán conforme lo señala en artículo 326 y 327 del COOTAD. Su papel es el de Planificar dentro de su área, de tal manera que facilite la labor de la Junta Parroquial, y a su vez ejecutar las actividades designadas por ejecutivo con eficiencia y procurando la satisfacción de la comunidad.

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

Descripción de las Funciones Específicas

Las atribuciones de los vocales están estipuladas en el Art. 68 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), de entre ellas señalaremos algunas relevantes:

1. La presentación de proyectos de acuerdos y resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural
2. La intervención en la asamblea parroquial y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe la junta parroquial rural, y en todas las instancias de participación.
3. Cumplir aquellas funciones que le sean expresamente encomendadas por la junta parroquial rural.

De acuerdo a las necesidades de la parroquia se hace indispensable contar con comisiones de carácter permanente bajo las siguientes denominaciones:

- Comisión Educación y Comunicación Social
- Comisión de Salud y Medio Ambiente
- Comisión de Productividad y Turismo.
- Comisión sociocultural y deportiva

En cuanto a otras áreas, ya sea de necesidades existentes o nuevas de la población, será el Presidente de la Junta Parroquial quien las dirija o a su vez sugiera al Pleno la conformación de una comisión eventual.

Las funciones para las comisiones permanentes son se detallan a continuación:

- Son funciones de la **Comisión de Educación y Comunicación Social** las que se presentan en la Tabla N°. 15.

TABLA 15: Funciones de la Comisión de educación y Comunicación Social

Educación	Comunicación Social
<p>a).- Estar atento a campañas y actividades que realizan distintas ONGs en el campo educativo, para gestionarlas hacia la parroquia Guarainag.</p>	<p>f).- Responsabilizarse de la impresión y distribución de las publicaciones y documentos de la Junta Parroquial.</p>
<p>b).- Coordinar con los directores y profesores de las escuelas acciones tendientes a elevar el nivel educativo de los niños</p>	<p>g).- programas de comunicación social, relaciones públicas de La Junta Parroquial</p>
<p>c).- Coordinar con el director y profesores del Colegio de la Parroquia acciones para mejorar la educación, para que los alumnos puedan acceder al Universidad.</p>	<p>h).- Actuar como oficina de protocolo en los eventos que organice la Junta Parroquial.</p>
<p>d).- Programar cursos de formación en los diferentes niveles: educativos, moral, socio-económico, artístico, deportivo, etc</p>	<p>i).- Organizar las conferencias de prensa del Nivel Ejecutivo de la Institución.</p>
<p>e).- Gestión para la realización de campañas de alfabetización para jóvenes y adultos con la vinculación y el acompañamiento comunitario.</p>	<p>j).- Elaborar y difundir, periódicamente, boletines informativos para los medios de comunicación social referentes a los programas, proyectos, declaraciones y demás actividades de la Junta Parroquial.</p>
	<p>k).- Asesorar al Nivel Ejecutivo y demás órganos administrativos de la Junta Parroquial, en materia de comunicación social y relaciones públicas</p>

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

- Son Funciones de la **COMISIÓN DE SALUD Y MEDIO AMBIENTE**:

TABLA 16: Funciones de la Comisión de Salud

Salud

- Participar y coordinar con la Dirección de Salud del Azuay y otras Instituciones Públicas y Privadas dedicadas a la salud en la formulación de planes, programas y proyectos en la Parroquia, responsabilizándose de la evaluación y seguimiento.
- Orientar el proceso de Salud del Gobierno Parroquial
- Integrar grupos de trabajo para la elaboración de planes de Salud
- Planificar y ejecutar visitas a las unidades de salud.
- Planificar y coordinar la formación de grupos promotores de salud.

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

TABLA 17: Funciones de la Comisión de Medio Ambiente

Medio Ambiente

- Planificar y coordinar campañas educativas para la limpieza de fuentes de agua, humedales y quebradas.
- Participar y coordinar con El Municipio, El Consejo Provincial y las demás Instituciones Públicas y Privadas en la formulación de planes, programas y proyectos sobre Protección al Medio Ambiente.
- Coordinar con los sistemas de agua, la elaboración y ejecución de proyectos de reforestación, para rescatar las cuencas y subcuencas hidrográficas.
- Integrar grupos de trabajo para la elaboración de planes destinados a la Protección del Medioambiente.
- Organizar y participar en la elaboración de programas de capacitación para la protección del Medio Ambiente.

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

- Son funciones de la **Comisión de Productividad y Turismo** las siguientes:

TABLA 18: Funciones de la Comisión de Productividad y Turismo

<p>Productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar proyectos productivos para una economía solidaria, desde el campo agrícola, ganadero, artesanal, y turístico. • Fomentar la creación de asociaciones productivas dentro de la parroquia. • Coordinar con entes gubernamentales y ONGs, charlas de mejora continua en ámbitos productivos • Fomentar la recuperación y fortalecimiento de actividades productivas agroindustriales de base tradicional, sustentables y con equidad de género.
<p>Turismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar proyectos de Turismo que sean viables, manteniendo relación directa con la las actividades de la población. • Coordinar Acciones para fomentar el turismo en el Ministerio del ramo y con instituciones Públicas y Privadas • Coordinar con entes gubernamentales y ONGs, charlas enfocadas a la protección de atractivos turísticos. • Difundir los atractivos turísticos de la Parroquia por los diferentes medios de comunicación.

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

- Son funciones de la **Comisión Sociocultural y Deportiva** las siguientes:

TABLA 19: Funciones de la Comisión Sociocultural y Deportiva

Social
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la creación de organizaciones y grupos sociales, con la participación activa de la ciudadanía así como el fortalecimiento de los ya existentes. • Creación de espacios de reflexión y concientización de los sectores más vulnerables dentro de la parroquia. • Promover actividades encaminadas a la práctica de valores éticos y morales, fomentando una vida armoniosa en comunidad. • Impulsar el fortalecimiento y generación de capacidades, destrezas y habilidades de los habitantes, organizándolos en grupos estratégicos de labores y dando prioridad a grupos vulnerables.
Cultural
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programas Culturales. • Asesorar al Nivel Ejecutivo y demás órganos administrativos de la Junta Parroquial, en materia de Cultura. • Programar y ejecutar actividades como Desfiles Cívicos–Culturales, Asambleas Solemnes - Conmemorativas, Festivales de Danza intelectuales, Concursos Estudiantiles. • Coordinar con ONGs afines a la cultura para fomentar y conservar la ciencia, el arte, el deporte y la música folklórica de la zona. • Planificar y coordinar la conformación de comités para el fomento y difusión de la cultura.
Deportiva
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la creación de la Liga Parroquial para lo cual se coordinará con los Clubes deportivos de la parroquia con el fin de que consigan su personería jurídica • Impulsar la práctica deportiva de niños y jóvenes de la parroquia a través de la organización de campeonato deportivos parroquiales

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

d) Presidente de la Junta Parroquial

Este cargo es uno de los fundamentales dentro de la institución y se encuentra establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, para efectos de la propuesta solamente se lo deja estipulado en la definición de cargos.

TABLA 20: Ficha de Puesto: Presidente de la Junta Parroquial de Guarainag

Nombre del puesto:	Presidente de la Junta Parroquial Rural de Guarainag.
Ubicación:	Nivel Ejecutivo
Jerarquía:	Reporta: A la Junta Parroquial y a la Asamblea Parroquial Le Reportan: Vocales y personal Administrativo y de mantenimiento.
Personas a cargo:	Se encuentran los vocales, las comisiones de área, personal administrativo y de mantenimiento.
Relaciones con otros puestos:	No existe relación lineal horizontal con ningún cargo.
Sueldo o modo de pago:	Percibe un sueldo mensual público más beneficios de ley, que se señala en la descripción de la Junta Parroquial.
Condiciones de trabajo.	En algunos casos requiere esfuerzo físico. También una visión global de la parroquia y de la institución. Su labor se desarrolla en una oficina en condiciones ambientales adecuadas.
Resumen del puesto:	Es el representante legal de la Institución, el responsable directo de las acciones que a nombre de esta se realicen. Es el encargado de ejecutar la planificación realizada por la Junta Parroquial.

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

Descripción de las labores específicas:

Sus atribuciones se encuentran estipuladas en el Art. 70 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). Algunas de las funciones se detallan a continuación:

- Ejercer la representación legal y judicial del Gobierno Parroquial, así como la facultad ejecutiva de dicho nivel de gobierno.
- Presentar a la Junta Parroquial proyectos de acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria, de acuerdo a las materias que son de competencia de este nivel del Gobierno Parroquial.
- Elaborar participativamente el plan operativo anual con la correspondiente proforma presupuestaria institucional y someterla a consideración de la Junta Parroquial para su aprobación.

- Desmenuzar y distribuir las actividades a las comisiones correspondientes señalando el plazo de presentación de informes y ejecución. Así también sugerir la conformación de comisiones eventuales cuando se requieran para el buen funcionamiento del Gobierno Parroquial.
- Delegar representantes de la institución en entidades en las cuales el gobierno parroquial tenga participación. Así como atribuciones a los miembros de la Junta en el marco de sus competencias.
- Designar funcionarios del Gobierno Parroquial mediante procesos de establecidos en la ley, así como dirigir y supervisar a dichos funcionarios coordinando y controlando su trabajo.
- Rendir cuentas de su gestión tanto a la Junta Parroquial como a la ciudadanía, mediante un informe anual escrito.
- Las que establece el Art. 22 de la Ley de Servicio público.

e) *Secretaria(o) Tesorera(o)*

Sin duda este es uno de los cargos indispensables dentro de la entidad, por lo que también se encuentra contemplado en las diferentes leyes, sin embargo se añaden funciones que dentro de la entidad son necesarias de realizar en este cargo.

TABLA 21: Ficha de puesto: Secretario Tesorero

Nombre del puesto:	Secretario Tesorero
Ubicación:	Nivel Administrativo
Jerarquía:	Reporta: Al Ejecutivo de la entidad y a la Junta Parroquial Le Reportan: Asistente
Personas a cargo:	Se responsabiliza por la labor de apoyo que desempeñará el asistente
Relaciones con otros puestos:	Por la complejidad de su labor, se relaciona directamente con el asistente y con el asesor jurídico. .
Sueldo o modo de pago:	Percibe un sueldo mensual público más beneficios de ley, y viáticos conforme la tabla salarial establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales.
Condiciones de trabajo.	En algunos casos requiere esfuerzo físico. También una amplio conocimiento del sector público así como de la institución. Su labor se desarrolla en una oficina en condiciones ambientales adecuadas.

Resumen del puesto:	Es un cargo de libre nombramiento y remoción, su labor consiste en mantener actualizada la información relacionada con la entidad. Llevar el archivo de los registros y libros contables correspondientes y además el manejo financiero de la institución.
----------------------------	--

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

Descripción de labores específicas del puesto:

Sus actividades en el caso de este Gobierno Parroquial se encuentran establecidas en la Ley Orgánica de Juntas Parroquiales y su reglamento, puesto que sus actividades iniciaron antes del mes de octubre del 2010, pero a partir del 2013, será también de libre remoción dando cumplimiento a lo señala el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). Deberá también cumplir con las labores que establece el Art. 22 de la Ley de Servicio público.

De entre las funciones relevantes destacamos las siguientes:

Secretario

- Actuar como secretario en las sesiones de la junta parroquial rural y de la Asamblea Parroquial a las que asistirá con voz informativa pero sin voto y redactar el acta respectiva.
- Llevar el registro y archivo especial de gestión económica y financiera del Gobierno Parroquial.
- Observar las disposiciones y normas técnicas de control interno expedidas por La Contraloría General del Estado.
- Ser el responsable y custodio directo de todos los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la junta

Tesorero

- Remitir trimestralmente las cuentas y los estados financieros a la Junta Parroquial en los primeros quince días mediante un informe económico.
- Elaborar el presupuesto anual de la junta Parroquial.

- Planificar las actividades financieras de la Junta Parroquial.
- Establecer la legalidad, conveniencia y oportunidad de los pagos y asegurar su financiamiento; así como, llevar un registro de los movimientos financieros de los pagos de remuneraciones y honorarios.
- Programar y controlar los gastos de inversión, así como la adecuada utilización de los activos de la Junta Parroquial.
- Verificar que los fondos anuales de la Junta Parroquial asignados por el Estado se mantengan depositados en el Banco Central y asegurar que su retiro se haga conforme a las disposiciones legales.
- Organizar, diseñar e implantar, de manera actualizada, la contabilidad, los registros y los libros que exige la Ley pertinente.
- Llevar el control de los Recursos Financieros y Materiales de la Junta Parroquial.
- Elaborar los informes de los estados financieros y presentarlos a la Junta Parroquial, a la Contraloría General del Estado y al Ministerio de Finanzas.
- Verificar que el proceso previo al desembolso cumpla con los requisitos legales, antes de ejecutar cualquier pago.
- Liquidar las órdenes de pago debidamente aprobadas.
- Informar al gobierno Parroquial sobre cualquier irregularidad.
- Cumplir con las demás funciones asignadas por el Gobierno Parroquial y establecidas en las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con el sistema financiero y contable.

f) Asistente Administrativo

Este cargo se adjunta a la propuesta, puesto que al contar con una sola persona en el área administrativa existe una sobrecarga de trabajo, por ende compartir tareas va a incrementar la productividad del personal y mejorar la atención que se brinde a la sociedad. Además de ello, la institución debe tratar de enfocarse hacia el hecho de brindar nuevos servicios que le sean descentralizados desde entidades seccionales, en busca del bienestar colectivo.

TABLA 22: Ficha de puesto: Asistente Administrativo

Nombre del puesto:	Asistente administrativo
Ubicación:	Nivel Administrativo
Jerarquía:	Reporta: Al Ejecutivo de la entidad y al Secretario-Tesorero
Personas a cargo:	No tiene personas a su cargo.
Relaciones con otros puestos:	Por la complejidad de su labor, se relaciona directamente con el secretario tesorero.
Sueldo o modo de pago:	Percibe sueldo mensual sobre nómina conforme a la tabla establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales.
Condiciones de trabajo.	Las actividades se desempeñarán en una oficina, no requiere esfuerzo físico, pero si habilidad mental y predisposición para el trabajo.
Resumen del puesto:	Su labor consiste básicamente en ayudar al secretario tesorero con las actividades de la oficina, haciendo énfasis en las labores de secretario(a).

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

Descripción de labores específicas del puesto:

Sus actividades serán descentralizadas desde las actividades desempeñadas por el secretario tesorero, con el propósito de disminuir su carga y proyectar una entidad organizada hacia la sociedad. Además de ello, el secretario tesorero podrá agilizar la gestión financiera y contable para de esta manera dinamizar la labor de la entidad. Siendo así tenemos:

- Archivar y resguardar documentos y libros de actas según corresponda.
- Elaborar y entregar las diferentes convocatorias según las formas y plazos establecidos por la ley.
- Conferir copias certificadas que sean legal y correctamente solicitadas de los documentos que reposen en los archivos de la junta parroquial rural, previa la autorización del Presidente de la junta
- Intervenir en la entrega y recepción de donaciones, en los avalúos, bajas, remates, así como en la entrega recepción de los bienes de la Junta Parroquial.
- Receptar y entregar todo tipo de correspondencia dirigida al Gobierno Parroquial.

- Elaborar cualquier tipo de documentos (Oficios, memorando, informes, convocatorias, acuerdos, contratos, etc.) solicitados por cualquiera de los miembros, en pleno ejercicio de su cargo.
- Mantener limpias internamente las instalaciones del Gobierno Parroquial.
- Ser el corresponsable de todos los bienes muebles e inmuebles de propiedad del Gobierno Parroquial
- Cumplir con las demás funciones asignadas por el Gobierno Parroquial de forma eventual.

g) *Auxiliar de mantenimiento.*

Este es uno de los cargos más recientes creados dentro de la entidad, cabe destacar que lo señalado para dicho efecto fue que se necesitaba un trabajador para la entidad que cumpla varias funciones, además de ello no se elaboró la ficha de cargo. Por ende a continuación se presenta la siguiente propuesta:

TABLA 23: Ficha de puesto: Auxiliar de Mantenimiento

Nombre del puesto:	Auxiliar de Mantenimiento
Ubicación:	Nivel Operativo
Jerarquía:	Reporta: Al Ejecutivo de la entidad y a la Junta Parroquial.
Personas a cargo:	No tiene personal a cargo.
Relaciones con otros puestos:	No existe relación lineal con ningún cargo por encontrarse en otro nivel.
Sueldo o modo de pago:	Percibe un sueldo mensual fijado para el sector privado más beneficios de ley.
Condiciones de trabajo.	Se requiere básicamente de esfuerzo físico, y sus actividades se desarrollan en la mayoría de los casos fuera de las instalaciones del Gobierno Parroquial, por lo que se le debe dotar de los implementos necesarios para que las condiciones ambientales no repercutan en su eficiencia.
Resumen del puesto:	El objetivo de su implementación es mejorar la estética de la parroquia, de la entidad e instituciones públicas de la parroquia, enfocado desde la limpieza.

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

El aporte de esta propuesta lo constituye, los cuadros sombreados

Descripción de labores específicas del puesto:

A este cargo se lo coloca en el nivel operativo del Gobierno Parroquial, como sus funciones específicas se plantean las siguientes:

- Las que establece el Art. 22 de la Ley de Servicio público.
- Procurar una imagen de la parroquia y de las instituciones públicas, en cuanto a limpieza.
- Mantenimiento de lugares públicos
- Limpieza de cunetas
- Cortado de césped
- Las demás solicitadas por el gobierno parroquial

h) Control social

El Control social dentro de la entidad, no está desempeñando el papel que le corresponde por falta de conocimiento acerca del mismo, por lo tanto dentro de la propuesta se incluye lo siguiente:

TABLA 24: Ficha de puesto: Control Social

Nombre del puesto:	Control Social
Ubicación:	Nivel de control
Jerarquía:	Reporta: A la Asamblea Parroquial Le Reportan: Presidente de la Junta Parroquial, Vocales, comisiones, secretario, contador, auxiliar de mantenimiento.
Personas a cargo:	Tiene a su cargo a la comunidad en general.
Relaciones con otros puestos:	Está vinculado directamente con la Asamblea Parroquial.
Sueldo o modo de pago:	No percibe remuneración alguna por tratarse de un espacio de participación ciudadana.
Condiciones de trabajo.	Requiere de criterio y percepción ajustados a la realidad, una visión general y específica de la planificación, proyección a objetivos esperados.
Resumen del puesto:	Desarrolla un papel de veeduría, de tal manera que se puedan identificar y corregir algunas falencias a tiempo, así como implementar nuevas estrategias (Mejora Continua), para la

	obtención de los resultados esperados y en algunos casos superados.
--	---

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

Descripción de labores específicas del puesto:

- Participar de todas las actividades desarrolladas por el Gobierno Parroquial, en calidad de veedores
- Comunicar a la comunidad en general acerca de anomalías identificadas en la labor del Gobierno parroquial en cualquiera de sus áreas.
- Realizar las observaciones correspondientes para mejorar el funcionamiento y transparencia de las actividades del Gobierno Parroquial.
- Acoger las sugerencias y quejas de la población en general y encaminarlas hacia la institución.
- Velar por el funcionamiento efectivo y transparente de la institución

5.2.3. Definición de Perfiles

a) Asamblea Parroquial

Dando cumplimiento con la Ley, la asamblea parroquial está constituida por los habitantes de la parroquia, sin discriminación por razón de sexo, edad, raza, opción sexual, creencia religiosa, tendencia política, etc.²¹

b) Junta Parroquial

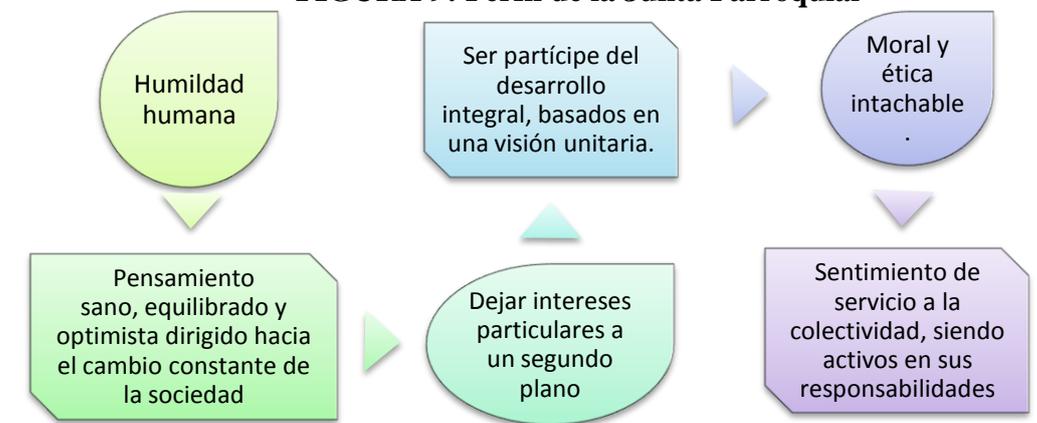
Está integrada por cinco vocales electos por votación popular, sin embargo existen ciertos parámetros establecidos en la ley que anteceden:

²¹ Registro Oficial N. 449. Constitución de la República del Ecuador. Art. 11. Principios de aplicación de los derechos. Inciso 2: "Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socioeconómica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física, ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos...".

- No podrán ser miembros de la Junta Parroquial, las personas que tienen contratos con el Gobierno Central, Consejos Provinciales, y Consejos Municipales
- No podrán ser miembros los que hayan sido demandados por cualquier motivo.
- Dentro del Gobierno Parroquial, no podrán mantenerse dos familiares hasta el segundo grado de afinidad y cuarto de consanguinidad, aun habiendo ganado las elecciones, de darse el caso, prevalecerá el que tenga mayor votación.
- No existe discriminación alguna para los ciudadanos que hayan participado del proceso electoral y resultaren ganadores.

Además de ello la Junta como ente integrado debe formarse y alcanzar lo siguiente:

FIGURA 9: Perfil de la Junta Parroquial



Fuente: Análisis del entorno de Junta Parroquial de Guarainag

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

c) *Presidente de la Junta Parroquial*

Si bien es cierto, la ley le otorga este título al ciudadano con mayor votación en el proceso electoral; sin embargo considero que el presidente de la Junta Parroquial, debe trabajar en el desarrollo de capacidades, actitudes y aptitudes hasta alcanzar un punto óptimo, para ejercer su cargo de forma efectiva y eficiente, entre éstas podemos destacar:

- Liderazgo
- Visión estratégica impulsadora, que le permita el desarrollo de nuevos proyectos sin temor a tabú o miedos.
- Proyectar seguridad, expresarse con certeza, toma de decisiones efectivas

- Demostrar capacidades resolutivas inmediatas, e incluso anticiparse a los hechos, afrontando amenazas y brindando soluciones.
- Alto conocimiento de variables políticas, leyes, que influyen en la actividad de la organización, para poder interpretar los diversos escenarios aprovechando oportunidades que de ellos se deriven.
- Manejo adecuado de relaciones humanas
- Capacidad para motivar y persuadir
- Tener espíritu crítico y autoconfianza
- Cualidades para Trabajo en equipo
- Practicante de valores éticos y morales.

d) Comisiones de áreas

Para la formación de comisiones se requiere del Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial y como en esta parroquia no se cuenta con el mismo, se toma como referencia las prioridades expresadas por los mandantes, así como las observadas a lo largo de este trayecto, también es conveniente aclarar que es un vocal el que representa a cada comisión, pero se plantea también que personas relacionadas con el tema y pobladores se integren a la comisión, siendo así tenemos:

- *Comisión Educación y Comunicación Social*
- *Comisión de Salud y Medio Ambiente*
- *Comisión de Productividad y turismo.*
- *Comisión sociocultural y deportiva.*

En todas las comisiones se requieren cualidades y capacidades básicas para un desempeño efectivo en las mismas, entre estos aspectos tenemos:

- Liderazgo, visión estratégica.
- Conocimiento y práctica de leyes vigentes, así como de competencias y atribuciones y prohibiciones específicas de los vocales cómo lo señala el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).

- Conocimiento de la situación actual de la parroquia, el cantón, la provincia, el país e inclusive internacionalmente en el área que le haya sido asignada.
- Afinidad con el área a trabajar
- Capacidad para gestionar con entidades relacionadas a las actividades de la comisión
- Amplio conocimiento acerca de ONGs que ayuden en éstas áreas
- Demostrar capacidades resolutivas inmediatas, e incluso anticiparse a los hechos, e identificar falencias y corregirlas así como aspectos positivos para fortalecerlos.
- Manejo adecuado de relaciones humanas
- Capacidad para motivar y persuadir
- Tener espíritu crítico y autoconfianza.
- Cualidades para Trabajo en equipo.
- Practicante de valores éticos y morales.

e) Secretaria(o) Tesorera(o)

Para que ejerza las actividades a él encomendadas y considerando que es un cargo de libre nombramiento y remoción, en el cuál el ejecutivo debe considerar varios aspectos, se señala el perfil básico que éste debe tener:

- Contador(a) Público(a) o carreras afines: (Conforme al art. 339 del COOTAD, que señala que será un contador público el que desempeñe este cargo²²).
- Disponibilidad de tiempo completo
- Disponibilidad para viajar
- Trabajo bajo presión
- Manejo de herramientas tecnológicas básicas.
- De preferencia ser nativo de la zona.
- No tener grado de parentesco con los miembros de la Junta hasta el grado estipulado en la ley.²³

²² **Artículo 339.- La unidad financiera.**- En los gobiernos parroquiales estas funciones las desempeñará el tesorero quien será un contador público autorizado y observará las disposiciones de este capítulo en lo que fuere aplicable.

²³ **Ley de Servicio Público. Art. 6. Del nepotismo.** "Se prohíbe a la autoridad nominadora, designar, nombrar, posesionar y/o contratar en la misma entidad, institución, organismo o persona jurídica, de las

- Conocimiento y práctica de leyes vigentes, así como de derechos, obligaciones y prohibiciones específicas de su cargo cómo lo señalen las leyes vigentes.
- Demostrar capacidades resolutorias inmediatas, e incluso anticiparse a los hechos, e identificar falencias y corregirlas así como aspectos positivos para fortalecerlos.
- Manejo adecuado de relaciones humanas
- Tener espíritu crítico y autoconfianza
- Trabajo en equipo.
- Practicante de valores éticos y morales.

f) Asistente Administrativo

Considerando las funciones que debe desempeñar dentro de la entidad, se estructura el siguiente perfil:

- Edad: 18 a 50 años
- Mínimo Bachiller en el área administrativa o afines.
- De preferencia ser nativo de la zona
- No tener grado de parentesco con los miembros de la Junta hasta el grado estipulado en la ley
- Conocimiento de leyes vigentes para el sector.
- Manejo de herramientas tecnológicas
- Tener espíritu crítico
- Manejo adecuado de relaciones humanas.
- Practicante de valores éticos y morales.
- Trabajo bajo presión

g) Auxiliar de mantenimiento.

Por tratarse de un cargo para varios servicios del Gobierno Parroquial se consideran los siguientes aspectos:

- Edad: 18 – 50 años.

señaladas en el artículo 3 de esta ley, a sus parientes comprendidos hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, a su conyugue o con quien mantenga unión de hecho”.

- De preferencia ser nativo de la zona
- No tener grado de parentesco con los miembros de la Junta hasta el grado estipulado en la ley
- Manejo adecuado de relaciones humanas.
- Disponibilidad de tiempo completo
- Disponibilidad para trabajos fuera de jornada de ser necesario
- Practicante de valores éticos y morales

h) Control social

Esta es un área que también está formada por ciudadanos sin discriminación por razones de edad, raza, sexo, creencia religiosa, tendencia política, el único requisito extra que se considera que éstos deben tener es un análisis crítico y minucioso de los aspectos a vigilar y la información continua.

En la Tabla N° 25 se elabora un cuadro resumen de los perfiles de los cargos que perciben remuneración por su labor.

5.2.4. Modelo de Organización:

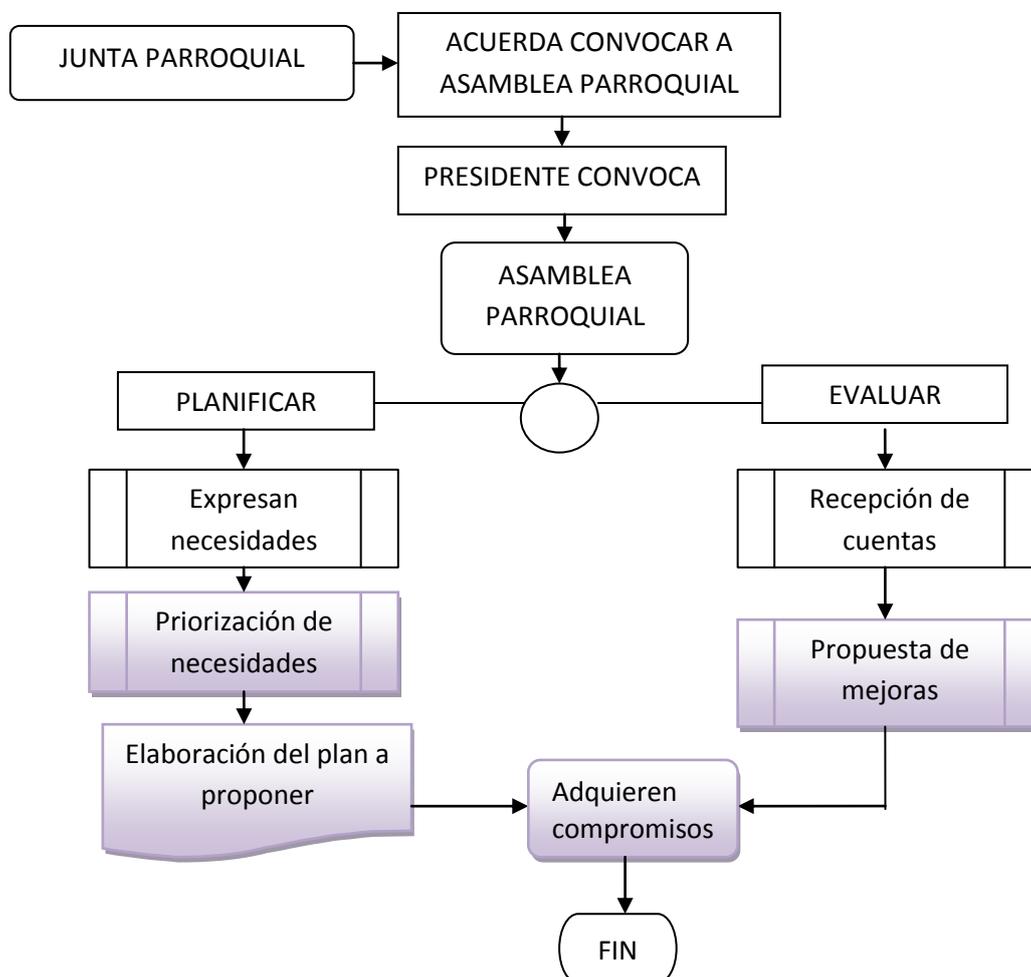
En el Modelo Organizacional que se presenta más adelante en la Figura 15, se observa a la Asamblea Parroquial como cabeza y piso de la organización, esto en vista de que está integrada por los mandantes, mismos que expresan sus necesidades urgentes a ser satisfechas y es en sus sesiones en donde se recogen pautas para la planificación de obras del Gobierno Parroquial, se realizan controles de las actividades realizadas; así como también se definen las gestiones que deberán ser realizadas prioritariamente con entidades seccionales como lo es el Municipio de Paute y el Gobierno Provincial del Azuay. La finalidad de encabezar este modelo de administración con la Asamblea Parroquial es tener como base una construcción colectiva, que se asienta en la identidad política de la Junta y en el liderazgo institucional que promueve la participación ciudadana y la coordinación interinstitucional. Y el hecho de tenerla como piso en lo referente a control social se explica con la adopción de un sistema retroalimentativo; es decir, los mandantes se constituyen en: Proponentes, actores y controladores, de todas las actividades del Gobierno Parroquial. En la figura 10, podemos observar la conjugación de estas actividades.

TABLA 25: CARGOS Y PERFILES

PERFIL	CARGO				
	PRESIDENTE	COMISIONES	SECRETARIO TESORERO	ASISTENTE ADM.	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
o Edad: 18 – 50 años.			X	X	X
o Disponibilidad de tiempo completo	X		X	X	X
o Trabajo bajo presión	X		X	X	X
o Manejo de herramientas tecnológicas básicas.	X	X	X	X	
o De preferencia ser nativo de la zona.			X	X	X
o No tener grado de parentesco con los miembros de la Junta hasta el grado estipulado en la ley.			X	X	X
o Disponibilidad para trabajos fuera de jornada de ser necesario	X	X	X	X	X
o Capacidad para motivar y persuadir	X	X			
o Tener espíritu crítico y autoconfianza	X	X	X	X	
o Cualidades para Trabajo en equipo	X	X	X	X	X
o Manejo adecuado de relaciones humanas	X	X	X	X	X
o Afinidad con el área a trabajar	X	X	X	X	X
o Contador(a) Público(a) o carreras afines			X		
o Mínimo Bachiller en Administración carreras afines				X	
o Liderazgo y Visión estratégica impulsadora, que le permita el desarrollo de nuevos proyectos sin temor a tabú o miedos.	X	X			
o Proyectar seguridad, expresarse con certeza, toma de decisiones efectivas	X	X			
o Demostrar capacidades resolutivas inmediatas, e incluso anticiparse a los hechos, afrontando amenazas y brindando soluciones.	X	X	X	X	
o Alto conocimiento de variables políticas, leyes, que influyen en la actividad de la organización, para poder interpretar los diversos escenarios aprovechando oportunidades que de ellos se deriven.	X	X	X	X	
o Conocimiento y práctica de leyes vigentes, así como de derechos, obligaciones y prohibiciones específicas de su cargo cómo lo señalen las leyes vigentes.	X	X	X	X	
o Conocimiento de la situación actual de la parroquia, el cantón, la provincia, el país e inclusive internacionalmente en el área que le haya sido asignada.	X	X			
o Capacidad para gestionar con entidades relacionadas a las actividades de la comisión	X	X			
o Amplio conocimiento acerca de ONGs que ayuden en éstas áreas	X	X			
o Practicante de valores éticos y morales.	X	X	X	X	X

Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

FIGURA 10: Labor de la Asamblea Parroquial

Los cuadros sombreados en el gráfico, constituyen el aporte de este proyecto a la actividad que se desarrolla actualmente

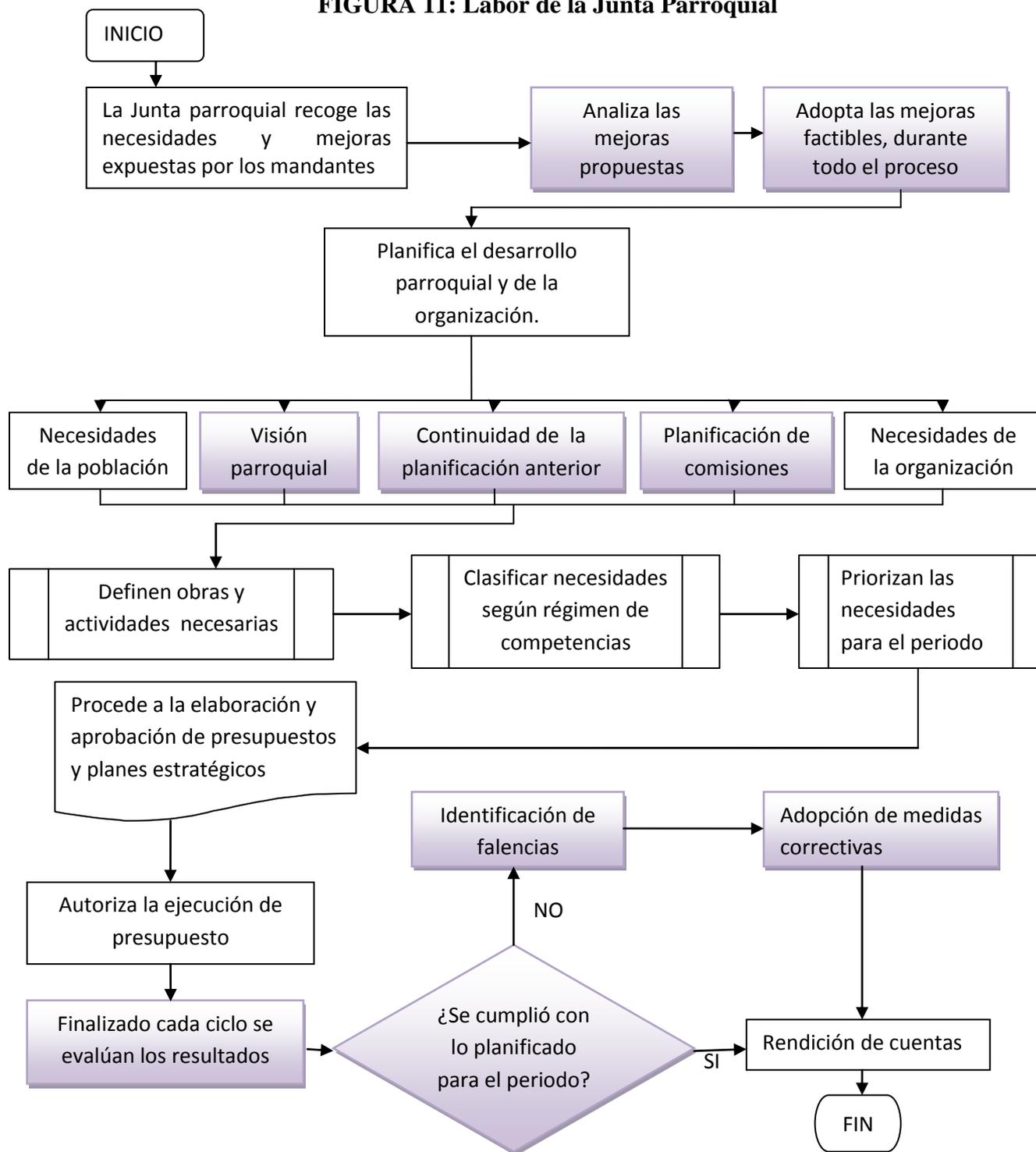
Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

Simbología: ASME

Una vez recogidas las necesidades de la Parroquia, el Seno de la Junta Parroquial debe priorizar estas obras y clasificarlas según las competencias asignadas a cada ente seccional autónomo y de acuerdo al presupuesto que le haya sido asignado deberá planificar la realización de dichas obras. También es el órgano responsable de todo lo que concierne a organización parroquial y organización interna de Gobierno Parroquial. Estos esfuerzos deben estar encaminados siempre al alcanzar la visión del Gobierno Parroquial y la visión Parroquial.

FIGURA 11: Labor de la Junta Parroquial



Los cuadros sombreados en el gráfico, constituyen el aporte de este proyecto a la actividad que se desarrolla actualmente

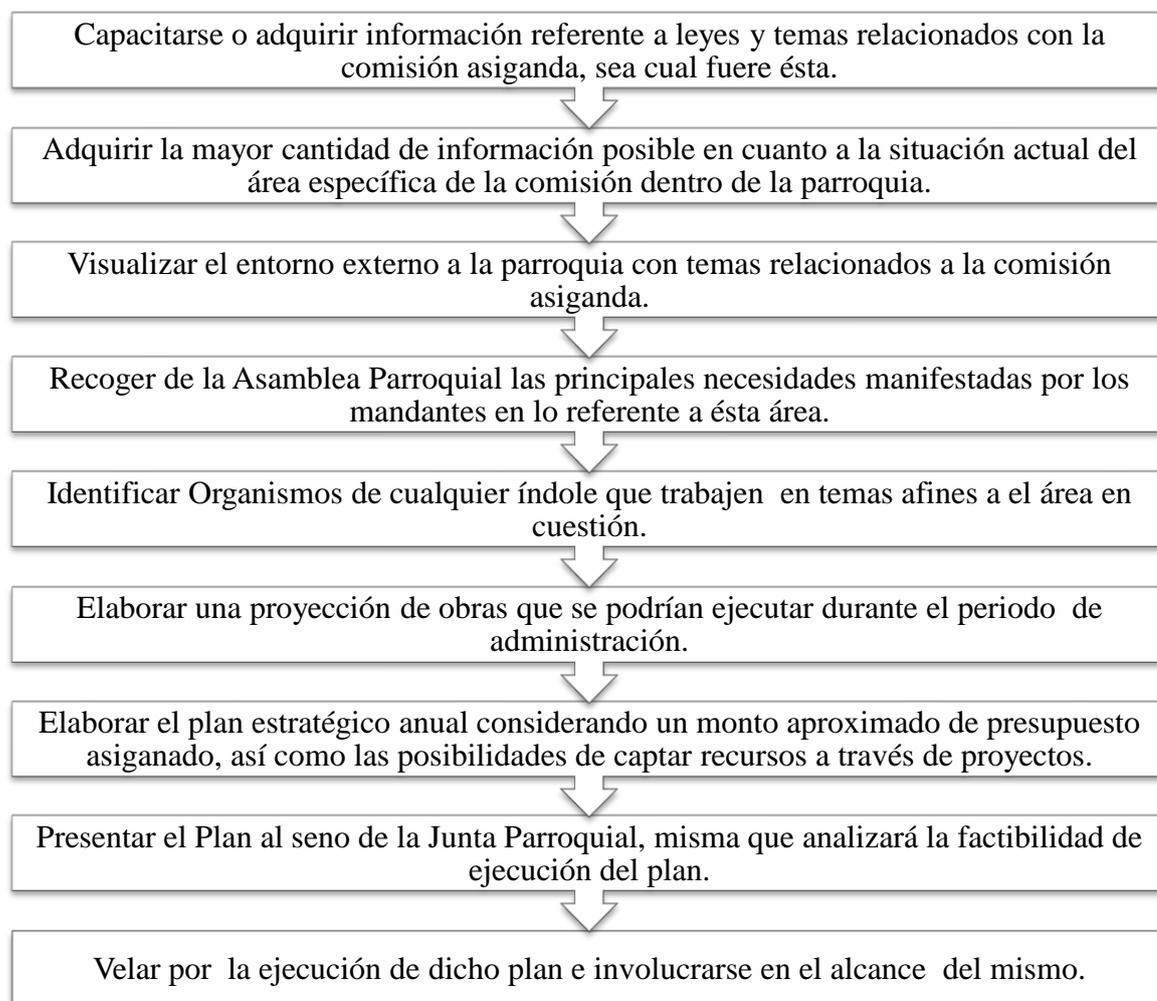
Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

Simbología: ASME

El Seno de la Junta Parroquial, establecerá a su vez comisiones, que estarán representadas por un vocal cada una, cada comisión deberá seguir el siguiente esquema:

FIGURA 12: Rol de las comisiones de área



Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

Una vez que se haya planificado, le corresponde al Presidente de la Junta Parroquial la ejecución de dicha planificación y la administración del Gobierno Parroquial, y para ello contará directamente con la asesoría de la Asociación de Juntas Parroquiales del Azuay (AJUPA), con la ayuda de un secretario- tesorero en asuntos financieros y de secretaría, así como con la ayuda de un contador ocasional que se encargará de la

contabilidad de la Entidad. A parte de ello, podrá contar también con el auxiliar de mantenimiento. En el siguiente cuadro se señalan las actividades macro que se desarrollarán en este cargo:

TABLA 26: Labor del presidente de la Junta Parroquial

ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDADES PREVIAS
1) Deberá convocar y presidir con voz y voto las sesiones de la Junta Parroquial.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizará la convocatoria a la hora y fecha sugerida por el pleno de la Junta Parroquial, en caso de ser posible se definirán previamente en la última sesión de cada mes. - En cada sesión dará un informe total de labores al pleno de la Junta Parroquial. - En cada sesión expondrá las actividades programadas para los días siguientes.
2) Dirigir la elaboración del plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial.	<ul style="list-style-type: none"> - Tener una visión global y específica de las necesidades de la parroquia. - Recopilar información sobre aspectos importantes que los mandantes desean visualizar, las necesidades propuestas por las comisiones, las planificaciones anteriores y las necesidades de la organización, de tal manera que den como resultado un plan efectivo que tenga factibilidad ejecutiva. - Deberá proponer la elaboración de este plan para dar cumplimiento con las competencias de la Junta Parroquial. - Coordinará las actividades para obtener un plan parroquial de desarrollo efectivo que esté acorde con - Delegar funciones acordes a las aptitudes y actitudes de los miembros
3) Distribución de actividades a cada comisión.	<ul style="list-style-type: none"> - Desmenuzar el Plan Parroquial y establecer responsables - Aplicación de herramientas administrativas como el empowmet, dotando además de todos los recursos necesarios para que la comisión pueda desempeñarse. - Hacer el respectivo seguimiento de las actividades que desempeña cada comisión

	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer plazos de cumplimiento de las actividades encomendadas - Pedir informes de la obra así como constatar su cumplimiento
<p>4) Designar a sus representantes a eventualidades a las que haya sido convocado.</p> <p>Designar a sus representantes a eventualidades a las que haya sido convocado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la actividad a la que fue convocado de tal manera que pueda definir de manera adecuada quien puede asumir tal responsabilidad. - En caso de haber varios compromisos adquiridos deberá priorizarlos considerando el beneficio parroquial más no personal y delegar a sus representantes según el grado de importancia. - Dotar de toda la información necesaria a sus representantes así como la delegación completa de poder para que este pueda tomar decisiones. - Comunicar dicha delegación a quien corresponda con al menos 24 horas hábiles de anticipación
<p>5) Dirigir y supervisar las actividades del gobierno parroquial rural, coordinado y controlando el trabajo de los funcionarios del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer todo el manejo del Gobierno Parroquial - Delimitar funciones conjuntamente con el pleno para el personal a su cargo. - Delimitar perfiles y modalidades de selección para nuevos funcionarios. - Aplicar herramientas de evaluación a los funcionarios
<p>6) Presentar al Pleno y a los mandantes un informe anual escrito para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social. Este informe contendrá:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión administrativa realizada. - Nivel de cumplimiento e impacto alcanzado. - Planes y programas aprobados por la Junta parroquial - Costos unitarios y totales de las actividades realizadas.

Fuente: Análisis del entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

Los cuadros sombreados constituyen el aporte de la propuesta a lo que actualmente se desarrolla.

Hasta aquí se expone un modelo orgánico funcional, a partir de él entra ya lo que se conoce como un modelo matricial, que consiste en una mezcla entre el modelo funcional y el modelo de proyectos. Entonces, las comisiones se forman de acuerdo a

las necesidades de la parroquia, y se integran como se indicaba anteriormente en la definición de cargos y perfiles.

Ahora bien, el Seno de la Junta Parroquial, planifica las obras, asigna recursos y define el tiempo de ejecución, cada comisión es partícipe de la planificación, entonces le corresponde al Presidente de la Junta Parroquial desmenuzarla y asignar los proyectos a los vocales del pleno u estos sujetarse a la comisión correspondiente.

Asignación de Proyectos

En la figura N° 13, se detalla la manera en la que deben ser asignados los proyectos por parte del ejecutivo del Gobierno Parroquial.

En primera instancia, una vez que haya sido aprobado el plan de trabajo del periodo, el Presidente de la Junta Parroquial, deberá desmenuzar dicho plan y asignar a las diferentes comisiones permanentes las actividades que están contempladas bajo las mismas.

Ahora bien también existirán actividades que no están sujetas a ninguna comisión como es el caso por ejemplo de obras de infraestructura, vialidad, transporte, etc., entonces con estas actividades deberá seguir otro procedimiento, que inicia con determinar si se desarrollarán las actividades previas requeridas o será la persona designada como responsable quien las desarrolle. Una vez que se hayan desarrollado todas las actividades previas de ser el caso, y considerando la complejidad de la obra, procederá a denominar al encargado de ejecutar la obra, teniendo como opciones las siguientes:

- Ejecutivo de la Junta Parroquial;
- Crear una comisión eventual; y,
- Asignarla a un vocal.

En el primer y tercer caso, ya sea el ejecutivo o el vocal, asumirán la responsabilidad sobre la ejecución de proyecto.

En el segundo caso, cuando se considere conveniente la creación de una comisión eventual, el ejecutivo presentará el justificativo correspondiente ante el Pleno de la

Junta Parroquial, mismo que luego de un análisis, aprobará o rechazará la propuesta del Presidente.

Cuando la propuesta sea rechazada, se deberá optar la ejecución del ejecutivo o de un vocal. De ser aceptada la propuesta, se elegirá de entre los miembros de la Junta Parroquial, al encargado(a), de dicha comisión. Y finalmente éste asumirá la responsabilidad sobre la ejecución del proyecto.

Ejecución de Proyectos

En tanto que, en la figura 14, se detalla el proceso a seguir cuando un proyecto haya sido asignado, es decir; la ejecución del proyecto.

El Ejecutivo de la entidad dota de toda la información relacionada así como también autoriza realizar las actividades a nombre de la Junta Parroquial pero es el Pleno de la Junta Parroquial, quien finalmente autoriza la ejecución de dicha obra.

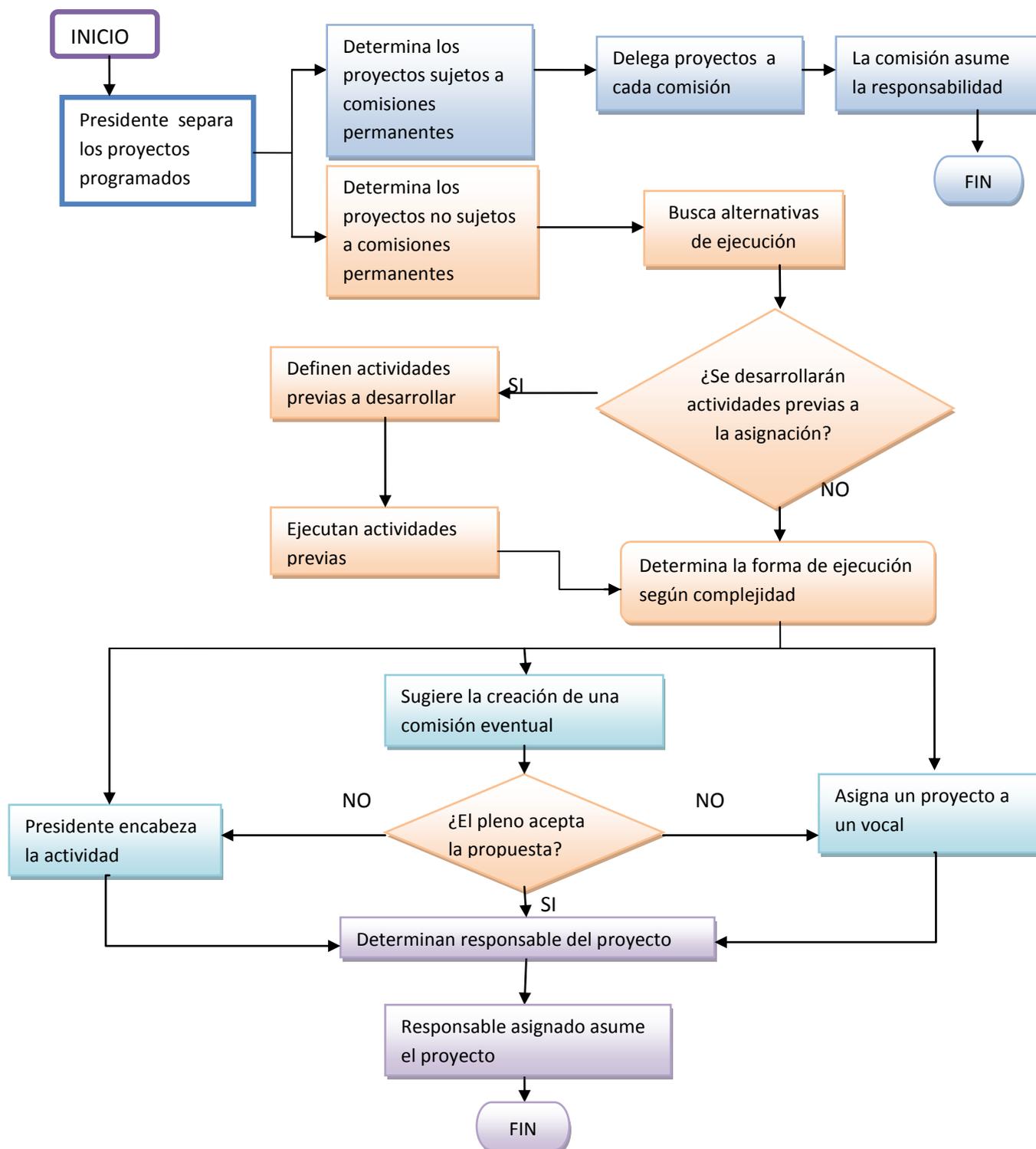
Una vez cumplida esta etapa, el responsable de la ejecución empieza por separar en fases el proyecto, las planifica, las coordina y las asigna a los vocales y también lo hace con los involucrados o beneficiarios de la obra, se fija el cronograma y se inicia con las actividades esenciales del proyecto.

El encargado, debe presentar informes sobre los avances del proyecto conforme lo indique el cronograma, de acuerdo a ello los miembros del Pleno controlarán dicho avance. En cada etapa identificarán las falencias y determinarán medidas para corregirlas. El responsable adoptará las medidas sugeridas y continuará hasta concluir el proyecto.

Una vez que se haya concluido con el proyecto, deberá remitir el informe al Pleno, éste lo verificará y conjuntamente con los implicados se adoptarán las alternativas de sostenibilidad y se delimitarán compromisos de las partes. Una vez cumplidos todos estos procesos la Junta Parroquial entregará la obra culminada.

Finalmente el Secretario Tesorero continuará el proceso correspondiente, entregando la documentación a quien correspondiese.

FIGURA 13: Asignación de proyectos

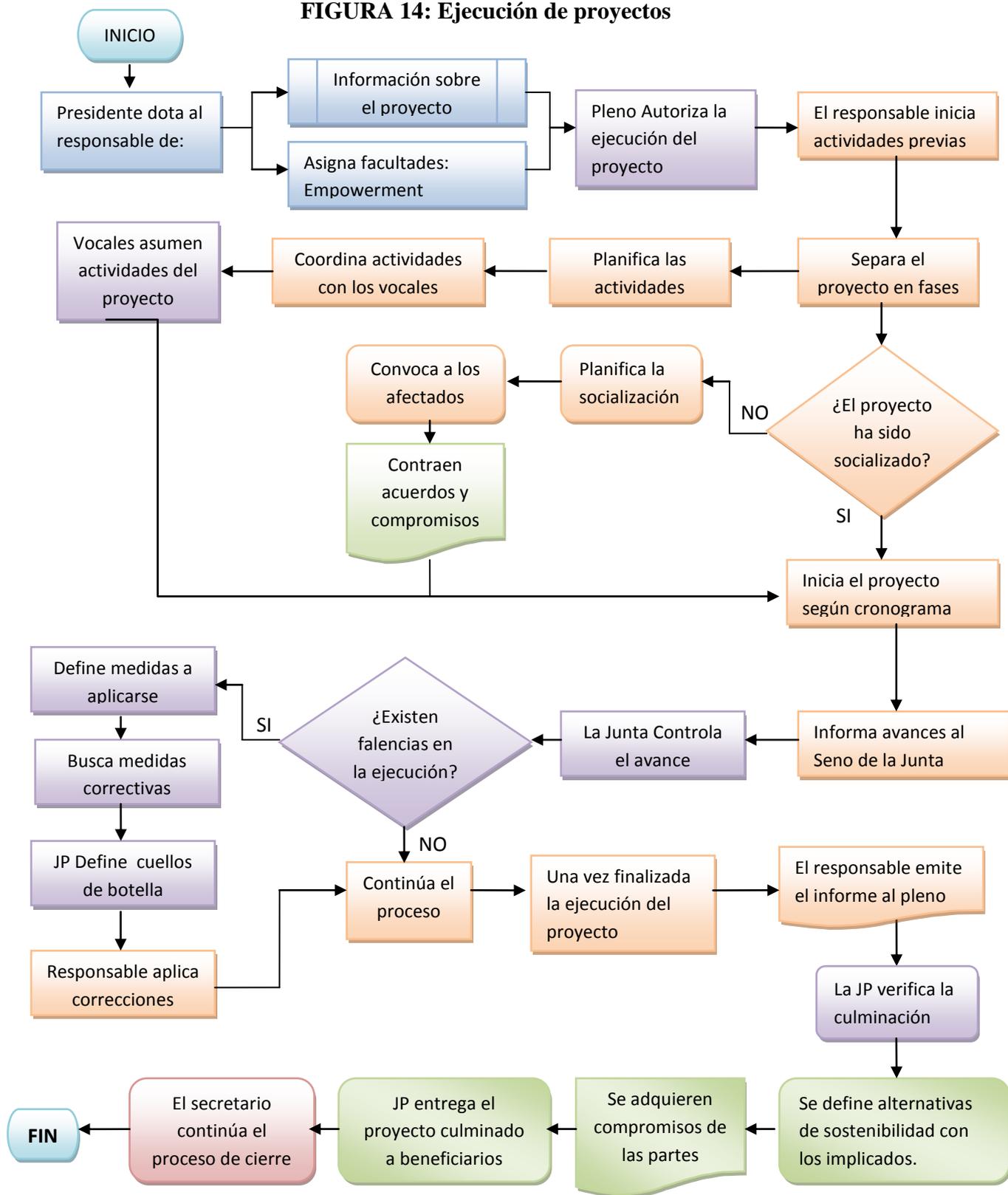


Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

Simbología: ASME

FIGURA 14: Ejecución de proyectos



Fuente: Análisis del Entorno del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

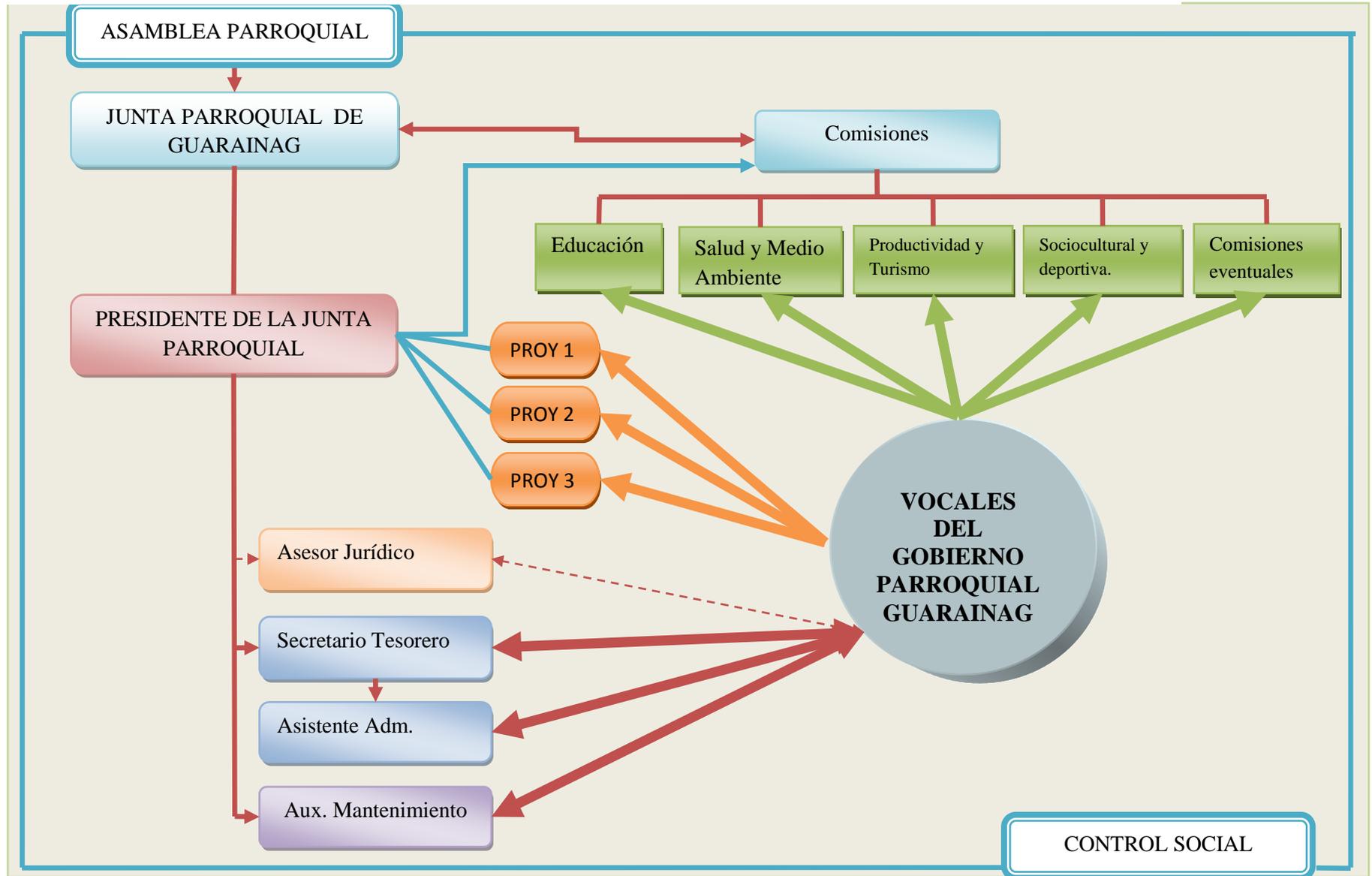
Simbología: ASME

Organigrama para la Junta Parroquial de Guarainag

En la figura N° 15, a modo de resumen se presenta la propuesta de Modelo de Organigrama para la Junta Parroquial, en donde se observa que cada comisión está representada por un vocal de la Junta Parroquial, y cada proyecto representado por una comisión, los vocales que no integran la comisión se ponen a disposición de la comisión correspondiente para la ejecución de un determinado proyecto, una vez terminado el proyecto el vocal responsable del mismo, procederá a la entrega de los resultados al Presidente del Gobierno Parroquial y éste a su vez al Seno de la Junta Parroquial. Los proyectos se irán reemplazando conforme vayan entregándose los resultados de los ya terminados, podrán además crearse nuevos espacios para la iniciación de nuevos proyectos.

Los vocales de la Junta Parroquial podrán también contar de manera directa con los servicios del secretario – tesorero, contador, auxiliar de mantenimiento y para efectos de consultoría con el asesor jurídico y éstos a su vez con la ayuda de las comisiones.

FIGURA 15: Modelo Matricial para el Gobierno Parroquial de Guarainag.



5.2.5. Reglamentos

Dentro de toda entidad es necesario que se establezcan parámetros específicos bajo los cuales ésta deberá funcionar, a continuación se enlista aquellos que se consideran necesarios dentro de la institución:

- Reglamento Orgánico funcional
- Reglamento que Norma la Participación de la Asamblea Parroquial;
- Reglamento general para el manejo contable y financiero del Gobierno Parroquial;
- Reglamento para la Administración de Recursos Humanos
- Reglamento de sesiones
- Reglamento para el pago de viáticos, movilizaciones y subsistencias
- Reglamento para el manejo de activos
- Reglamento para el manejo de lugares públicos
 - Cementerio
 - Plaza o mercado central
 - Canchas de uso múltiple
 - Parques

Cómo parte de la propuesta del modelo organizacional, se elaboran dos reglamentos que son urgentes para el Gobierno Parroquial, puesto que son aspectos muy susceptibles a errores comunes, se trata de de un reglamento orgánico funcional, en donde se detallan el Modelo organizacional propuesto y especifica las funciones de cada miembro; y, un reglamento para manejo de cementerio.

Cabe señalar que se pretendía realizar un reglamento para la Administración del talento humano, pero en virtud de la aprobación de nuevas leyes que causaron confusión entre sus términos, existe una propuesta presentada por la Asociación de Juntas Parroquiales del Azuay (AJUPA), misma que luego de algunas modificaciones fue aprobada y está en vigencia en el Gobierno Parroquial.

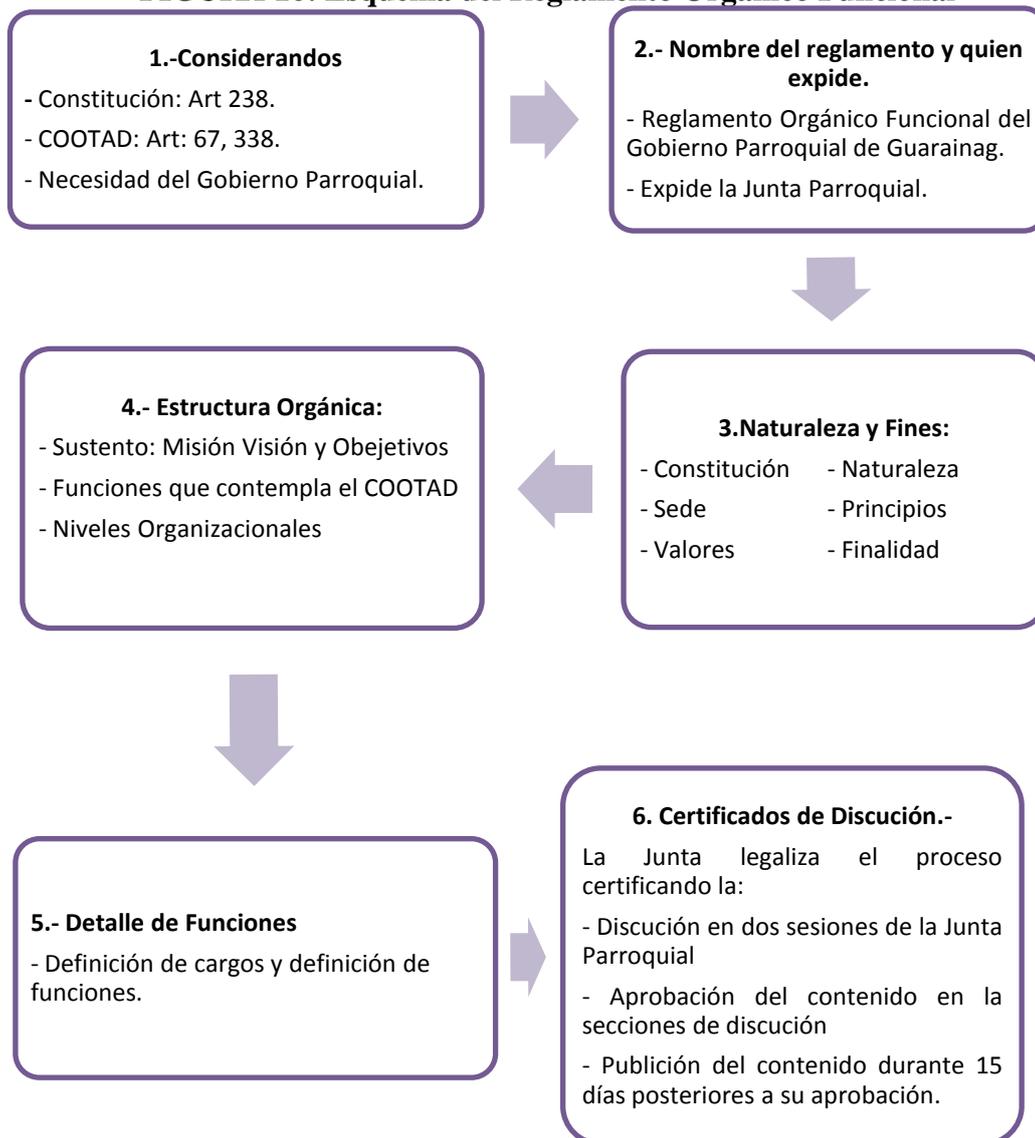
a) Reglamento Orgánico Funcional.

El Reglamento Orgánico Funcional que se presenta como parte de esta propuesta tiene como finalidad regular la labor de los miembros del Gobierno Parroquial en todas sus instancias, enfocando dicha labor desde la Visión, Misión, Valores y Objetivos de la entidad. La importancia de esta especificación dentro de este nivel de Gobierno es comprometer y responsabilizar al personal acerca de su cargo y función en la entidad, así como la manera en la que su labor contribuye a mejorar o empeorar la imagen de la entidad ante la población así como la imagen de la parroquia ante la sociedad en general.

Para el Gobierno Parroquial, es también muy importante desarrollar sus actividades apegado a las leyes vigentes que regulan su funcionamiento, enfocarse a sus competencias, atribuciones y funciones específicas, evitando así duplicidad de gestiones con otros organismos seccionales y sanciones por parte de organismos de control.

Es necesario e importante resaltar que en la actualidad conforme a la Constitución de la Republica del Ecuador en su artículo 238 eleva a las Juntas Parroquiales al nivel de Gobierno Autónomo y Descentralizado, esta disposición conjuntamente con algunas estrategias de éxito aplicadas por otros sectores constituyen el factor clave para dar un inicio a una Administración independiente dentro de la Parroquia, enfocando todos los esfuerzos a contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente interno, de la población, de organismos colegiados, de ONGs, de organismos seccionales y sobre todo al desarrollo de la población partiendo de una gestión sólida de sus principales actores.

Dentro de este reglamento se presenta normada ésta propuesta de Modelo Organizacional, en el Anexo IV se puede visualizar todo el contenido y a continuación se detalla un breve esquema del mismo:

FIGURA 16: Esquema del Reglamento Orgánico Funcional

Fuente: Reglamento Orgánico Funcional para Gobierno Parroquial de Guarainag

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

b) Reglamento para manejo de cementerios

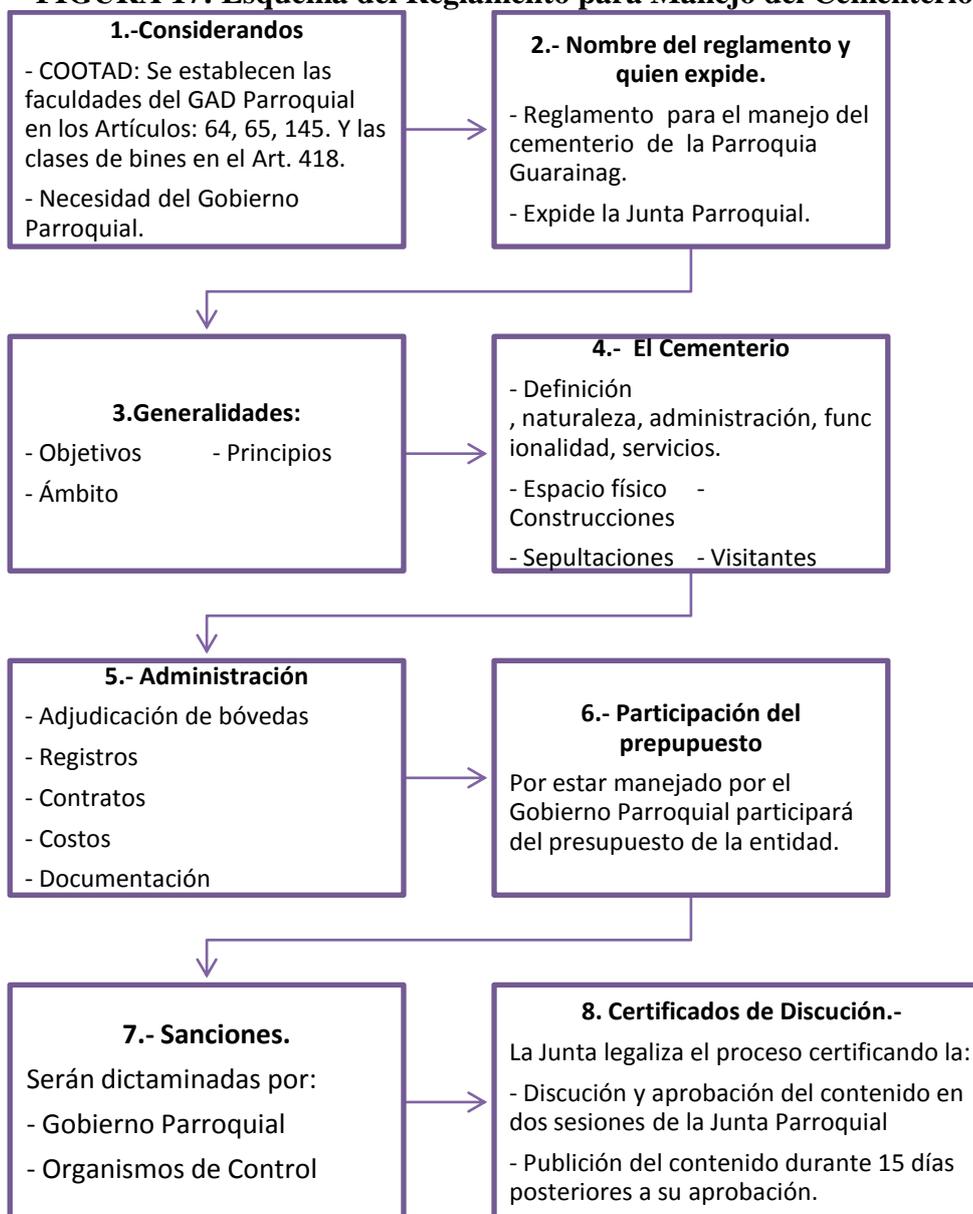
El cementerio parroquial en la actualidad constituye el único ingreso extra-presupuesto, con el que cuenta esta entidad, por lo cual se debe poner atención especial en el destino de los fondos que se recauden como resultado del manejo del mismo.

Se considera necesario regular su manejo a través de un reglamento exclusivo para su administración, señalando todo lo que esto abarca para evitar inconvenientes y contradicciones de los involucrados.

Dotar a la entidad de esta herramienta también trae consigo aplicar de cierta manera la descentralización y autonomía señalada en la constitución, permitiéndole administrar por su cuenta y apegada a las leyes y ordenanzas, uno de los espacios públicos de la parroquia, todo esto acorde con la realidad parroquial, considerando y manteniendo las costumbres de la población.

El contenido de dicho reglamento se lo puede visualizar en el Anexo V y en el cuadro siguiente se resume dicha propuesta:

FIGURA 17: Esquema del Reglamento para Manejo del Cementerio.



Fuente: Reglamento para manejo de cementerio de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

5.2.6. Manual de procesos

La institución por ser un ente público, cuya administración es removida según los periodos políticos, es necesario que se cuente con un manual de procedimientos que faciliten la vinculación de los nuevos funcionarios con la actividad a desempeñarse en la entidad. Es por ello que se mencionan a continuación una serie de manuales que de acuerdo a la actividad que desempeña la institución deben ser elaborados:

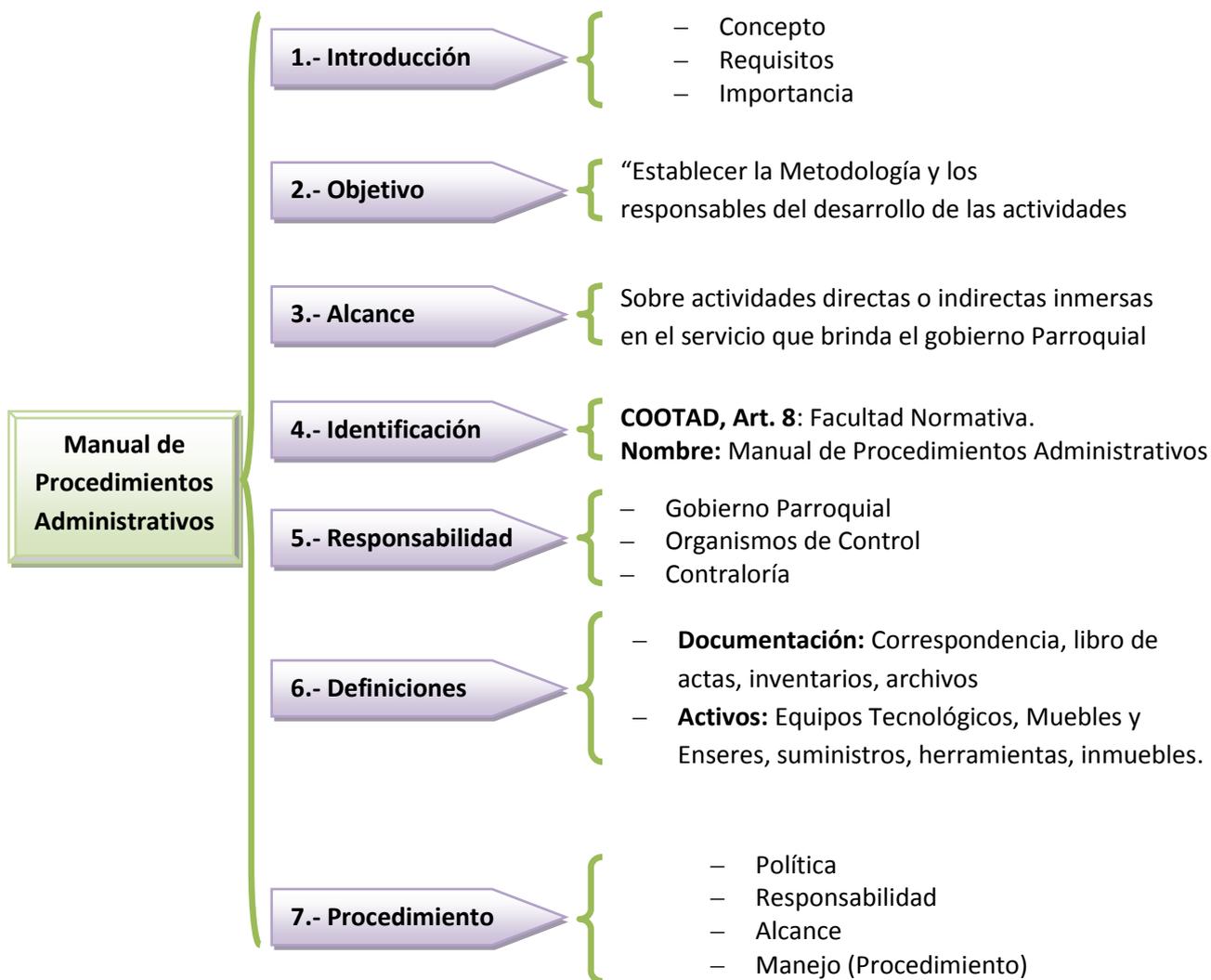
- Manual para el manejo documental
- Manual Institucional de Clasificación de Puestos (Cargos y Perfiles)
- Manuales de evaluación de desempeño
- Manual de normas y políticas internas
- Manual para el uso de activos

Como aporte a la presente propuesta, se consideran aspectos prioritarios que deben ser normados de manera urgente como por ejemplo: Manejo de archivos y usos de activos, todos se concatenan dentro de un sólo manual denominado para el efecto como Manual de Procedimientos Administrativos.

Se considera importante este manual, debido a que uno de los puntos más críticos después de el manejo del presupuesto y las obras que de él se desprenden, es el manejo interno de la entidad, si bien es cierto los reglamentos nos indican lo que está permitido y lo que no, en tanto que los manuales nos indican con precisión qué es y cómo se hace cada actividad aún a pesar de su complejidad. Es por ello que luego de contar con un reglamento para la administración de recursos humanos y proponer un reglamento orgánico funcional se considera necesario especificar los métodos y las responsabilidades bajo los cuales se desarrollarán las actividades dentro de la entidad.

En el Anexo VI encontramos el Manual de Procedimientos administrativos, cuyo resumen se detalla en el esquema siguiente:

FIGURA 18: Esquema de Manual de Procedimientos Administrativos Básicos



Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos del Gobierno Parroquial de Guarainag.

Elaborado por: Tcnlga. Silvia Uzhca

5.3. Análisis Económico.

El proyecto presentado, recae antes que en un beneficio económico, en un beneficio social, es por ello que para la aplicación de la presente propuesta será necesaria la exposición de la misma en dos reuniones ordinarias de la Junta parroquial, y una vez analizada la propuesta dictará su aplicación. Ésta propuesta es un aporte a mejorar el funcionamiento interno de la entidad, conjuntamente con la sociedad involucrada.

Todos los procedimientos para hacer efectiva esta propuesta no tienen costo alguno, salvo la creación de un nuevo puesto de trabajo como es el caso del asistente administrativo, quien conforme a lo dispuesto por la escala salarial del sector público percibirá un sueldo básico unificado de \$264,00 mensuales. El valor deberá ser considerado en la elaboración del presupuesto anual en lo que concierne al gasto corriente.

Las tareas de socialización de la propuesta deberán incluirse como actividades de la Junta parroquial.

CONCLUSIÓN:

Dentro de las entidades públicas, sobre todo en las que interactúan personas elegidas por votación popular y que están en cercano contacto o palpando la realidad de la sociedad; es de suma importancia involucrar a los mandantes en la fijación de las metas a cumplir no solamente por aplicar lo preestablecido en las leyes sino más bien por comprometerlos a aportar desde su condición a alcanzar los objetivos propuestos.

Es importante concienciar a la sociedad de que no son las autoridades las que forjan el desarrollo de los pueblos, ellos son solamente guías e intermediarios temporales, más son los mandantes los que forjan un verdadero desarrollo sostenido.

Ahora bien, las entidades son guías y dotarse de herramientas como los Modelos Organizacionales y planificación estratégica, las ayuda a cumplir eficazmente su función, y se entiende como función no solo a aquellas que tienen un sustento legal, sino a una función básica que todo candidato a integrar esta entidad debe tener presente, que es el hecho de aportar desde su condición a mejorar la realidad actual de su parroquia.

RECOMENDACIONES

Considerando los resultados del presente proyecto, y la aplicabilidad que se puede dar al mismo, se sugiere a la Junta Parroquial, realizar un análisis profundo y dotar a la entidad de una herramienta básica y fundamental para una institución como lo es un Modelo Organizacional como el que se plantea. Además de ello, se sugiere lo siguiente:

- Analizar minuciosamente el Marco Legal que rige a las Juntas Parroquiales y extraer los artículos relacionados, de tal manera que se pueda contar con una base legal sólida para la entidad.
- Dotar a la entidad de ordenanzas, acuerdos, resoluciones o cualquier otro documento que hay sido emitido por los organismos seccionales correspondientes en los cuales ésta se inmersa
- Se sugiere a la Junta Parroquial discutir, aprobar y socializar la presente propuesta con todos los involucrados, para que vean plasmadas sus ideas, se identifiquen con la propuesta planteada y se comprometan a cumplir con su función.

BIBLIOGRAFÍA

Documental:

1. Sandoval P. Eduardo. *Metodología de la Investigación Científica*. Azuay: Editorial Don Bosco.
2. Gutiérrez M Abraham. *Curso de Elaboración de Tesis y Actividades Académicas*. Quito: Colegio técnico Don Bosco. 1992
3. Eco. García Gary Flor. *Guía para elaborar planes de negocios (Ira Ed.)*. Quito: Gráficas Paola. 2006.
4. Registro Oficial N. 449. Constitución de la República del Ecuador. Quito. 20 de Octubre del 2008
5. Registro Oficial N. 303. Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. 19-10-2010.
6. Registro Oficial N. 294. Ley Orgánica del Servicio Público. 6-10-2010.
7. Ley 2000-29. Ley Orgánica de Juntas Parroquiales. Mayo-2002.
8. Decreto Ejecutivo 1894. Reglamento General a la Ley Orgánica de las Juntas Parroquiales Rurales. Septiembre-2001.

Linkografía

Definición de Cargos y Perfiles de:

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-reglamento_interno_de_trabajo_i/15947-39

Estructura Organizacional de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

<http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154537.PDF>

Leyes aprobadas y actualizadas por la Asamblea Nacional de:

<http://asambleanacional.gob.ec/leyes-asamblea-nacional.html>

Manual de Procedimientos y Control Interno de:

<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/

<http://admonorganizacional.blogspot.com/2009/06/reglas-sobre-los-procedimientos.html>

Metodología de Investigación de:

<http://www.aibarra.org/investig/tema0.htm>

<http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos87/metodo-inductivo/metodo-inductivo.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>

Planificación Estratégica de:

<http://www.monografias.com/trabajos24/organizaciones-objetivos/organizaciones-objetivos.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

Reglamentación básica de:

<http://www.juntaparroquialluisbordero.gov.ec/reglamento-interno.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/adminelibe.htm>