



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título:

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO PROVINCIA
IMBABURA**

Autor:

Alex Edmundo Rosero Flores, Ing.

Tutor:

Ana Lucía Tulcán Pastas, Mg.

Quito – Ecuador

2019

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación a mis padres Edmundo y Margarita quienes con su amor, paciencia y apoyo incondicional hoy cumplo un sueño más en mi vida; a mi hermana Ruth por estar conmigo en todo momento y ser un pilar fundamental en mi día a día.

Finalmente quiero dedicar este trabajo a todas las personas que estuvieron a mi lado en este arduo camino.

Alex Edmundo Rosero Flores

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación y ser mi ejemplo de vida; a mi hermana que nunca deja que decaiga; a mis abuelitos Gerardo y Celina quienes son mi referente a seguir; a mi novia Amanda que ha compartido su tiempo y dedicación conmigo.

Agradezco a mis profesores y compañeros con los que hemos compartido todo este tiempo de aprendizaje mutuo y a la Universidad Tecnológica Israel por brindarme esta oportunidad de crecimiento profesional.

Gracias.

Resumen

El presente trabajo de investigación permitió determinar el funcionamiento administrativo del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo en la provincia de Imbabura, donde se pudo determinar algunos aspectos referentes a la gestión administrativa utilizada por dicha institución, por medio de la recopilación de información de vital importancia llegando a establecer la carencia de instrumentos de planificación, organización, dirección y control en las actividades de la institución en mención. La teoría y contextualización analizada en esta investigación ha favorecido el trabajo realizado, el cual esta en base a los requerimientos del mismo, explicando de lo general a lo particular y dando a conocer paso a paso los aspectos que con lleva a la gestión administrativa de una institución. Es así que con el diagnóstico realizado una vez obtenida la información y la metodología adecuada, se pudo obtener los resultados necesarios para proponer el diseño de un modelo de gestión administrativa para el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo, el cual contribuirá al desarrollo de las actividades de la institución manteniendo un mejoramiento continuo, estructurando las guías necesarias para la incorporación de nuevas y eficientes herramientas de gestión las mismas que permitan a la organización controlar sus actividades y resultados, complementándose con medición y valoración sobre, el cumplimiento y evolución de los objetivos institucionales. Con la propuesta presentada se desarrolla conclusiones y recomendaciones que ayudan a la mejor comprensión de la investigación, al trabajo planteado y a lo que se podría utilizar en un modelo de gestión administrativa de una empresa pública.

PALABRAS CLAVES: gobierno autónomo descentralizado, investigación, planificación, organización, dirección y control.

Índice	
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Resumen	iii
Índice	iv
Introducción	vii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	1
1.1 Contextualización, espacio temporal del problema	1
1.2 Administración	2
1.3 Tipos de administración	3
1.4 Elementos de la administración	5
1.5 Enfoque basado en la administración	6
1.6 Modelo	7
1.7 Tipos de modelos aplicados a la administración	7
1.8 Gestión	9
1.9 Indicadores de gestión	10
1.10 Modelo de gestión administrativo	12
1.11 Etapas de un modelo de gestión administrativa	13
1.12 Matriz FODA	14
1.13 Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)	15
1.14 Funciones de un gobierno autónomo descentralizado municipal	16
1.15 Investigaciones de referencia similares	18
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	20
2.1 Enfoque de la Investigación	20
2.2 Tipo de Investigación	20
2.3 Métodos y técnicas a emplear	22
2.4 Procesamiento de la información	23
2.5 Análisis FODA de la información recabada	30
2.6 Matrices de evaluación	30
CAPÍTULO III: PROPUESTA	35
3. 1 Datos Institucionales	35
3.1.1 Antecedentes	35
3.1.2 Misión	35
3.1.3 Visión	36

3.1.4 Objetivos institucionales.....	36
3.1.5 Funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo....	36
3.2 Planificación	37
3.2.1 Matriz de estrategias FODA	38
3.2.2 Estrategias específicas para la planificación propuesta.....	40
3.2.3 Programación plurianual de la planificación	41
3.3 Organización.....	45
3.3.1 Organigrama	45
3.3.2 Organigrama propuesto	46
3.3.2 Propuesta de implementación de cargos en el Organigrama.....	47
3.3.3 Áreas de gestión administrativa.....	51
3.4 Dirección	55
3.4.1 Metas propuestas	55
3.4.2 Modelo de gestión administrativa.....	57
3.4.3 Dirección de gestión	58
3.5 Control.....	60
3.5.1 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	61
3.5.2 Indicadores de gestión	68
3.5.3 Beneficios de la aplicación de los índices de efectividad y eficacia	69
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	72
Bibliografía.....	73
Anexos	
Anexo 1	
Anexo 2	

Índice de tablas

Tabla 1 División de áreas y número de empleados	22
Tabla 2 Conoce el manual de funciones	26
Tabla 3 Conoce las etapas jerárquicas dentro de su departamento.....	26
Tabla 4 Conoce el presupuesto asignado a cada dirección administrativa.....	27
Tabla 5 Ha tenido capacitaciones o una instrucción acerca de la Administración Pública.	27
Tabla 6 Sabe acerca de los Reglamentos, Leyes y disposiciones.....	28
Tabla 7 Es adecuado el modelo de gestión del GAD Municipal de Otavalo	28
Tabla 8 Cree que el modelo de gestión, contribuye al desarrollo de los sectores productivos	29
Tabla 9 Cree que la actual administración contribuye con proyectos	29
Tabla 10 Descripción de la calificación	30
Tabla 11 Matriz EFE del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo	31
Tabla 12 Matriz EFI del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo	32
Tabla 13 Matriz de estrategias FODA	38
Tabla 14 Estrategias y objetivos para la planificación propuesta.....	40
Tabla 15 Programa plurianual de la planificación.....	41
Tabla 16 Cuadro de mando integral (CMI)	61
Tabla 17 Evaluación de eficacia, eficiencia y efectividad para el gobierno de Otavalo	68

Índice de figuras

Figura 1 Clasificación elemental de la administración.....	4
Figura 2 Clasificación de la administración bajo otro criterio	4
Figura 3 Elementos básicos de la administración.....	5
Figura 4 Características del mapa de procesos	9
Figura 5 Beneficios derivados de los indicadores de gestión.....	11
Figura 6 Características de los indicadores de gestión	11
Figura 7 Elementos de los indicadores de gestión.....	12
Figura 8 Etapas de un modelo de gestión administrativa	13
Figura 9 Organigrama tomado de la Resolución 002-2014 del gobierno municipal de Otavalo	45
Figura 10 Organigrama propuesto	46
Figura 11 Estructura departamento de comunicación	47
Figura 12 Estructura propuesta a nivel administrativo.....	48
Figura 13 Modelo de gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo	57

Introducción

Otavalo, es una ciudad ecuatoriana localizada al norte del país; cabecera territorial del cantón Otavalo, es la segunda ciudad más grande y poblada de la provincia de Imbabura; con una población de 39.400 habitantes según el censo de 2010, siendo la trigésima tercera ciudad más poblada del Ecuador; sus orígenes parten del siglo XVI, conocida como una de las ciudades más importantes de la época colonial, hasta la creación y desarrollo de la provincia de Imbabura, destinando a Ibarra como capital de la misma ya que en esta se desarrolla los más importantes centros administrativos, económicos, financieros y comerciales de Imbabura. En el cantón Otavalo las actividades principales son el comercio, la agricultura, la ganadería, y el turismo.

El cantón Otavalo, de igual forma que los demás cantones ecuatorianos, se gobierna por una municipalidad como lo estipula la Constitución de la República de Ecuador; el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Otavalo, es una entidad seccional que gestiona y administra el cantón bajo su funcionalidad autónoma al gobierno central. El GAD municipal Otavalo está organizado por poderes de carácter ejecutivo representado por el alcalde, y otro poder de carácter legislativo dado por los miembros del concejo cantonal; de la misma forma la institución a más de poseer su estructura administrativa conserva nueve direcciones de esta forma constituye sus actividades entorno a la población del cantón; el presente trabajo de investigación mediante información recabada determinó que los empleados de la institución desconocen la planificación, organización, dirección y control de la misma, por lo que dificulta las acciones administrativas y por ende su modelo de gestión actual, provocando la necesidad de modificar el mismo, adaptando a los requerimientos institucionales para obtener un mejor desarrollo en sus actividades.

Es así que se plantea la pregunta: ¿Cómo lograr eficacia y eficiencia en las actividades de gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo, mejorando la planificación, organización, dirección y control, en beneficio de la institución?

En el presente trabajo de investigación se traza un objetivo general que es: Diseñar un modelo de gestión administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Otavalo provincia Imbabura, proponiendo una mejor eficiencia y eficacia en las

actividades de la institución con el fin de contribuir a la planificación, organización, dirección y control del mismo.

Para lograr el objetivo general se plantea tres objetivos específicos:

- Fundamentar las bases teóricas y legales que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la institución pública en mención.
- Determinar la situación actual de la administración del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo y recopilar información relacionada a la gestión utilizada por la institución.
- Definir los elementos que conforman el modelo de gestión administrativa que contribuyan con la eficiencia y eficacia de las actividades del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo y; a su vez ayuden con la planificación, organización, dirección y control del mismo.

Las organizaciones públicas, así como también privadas, actualmente han reconocido la importancia que posee el talento humano al contribuir con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. El aporte que efectúa cada colaborador depende de su compromiso, habilidades sociales e incluso de sus conocimientos técnicos lo que en su conjunto para las organizaciones provoca una fuente de diferenciación y competitividad dentro del mercado.

La gestión administrativa es una herramienta de recursos, que dentro de sus funciones se encuentra establecer las competencias necesarias requeridas por cada organización, esta a su vez ayuda a estimular el nivel de calidad y excelencia en las competencias genéricas e individuales, potenciando las características personales en función a los programas y objetivos que se buscan cumplir.

Así mismo un buen modelo de gestión administrativo para el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo, permitirá el cumplimiento de varios objetivos de desarrollo del milenio, obteniendo personal capacitado con conocimientos en los objetivos institucionales, en planificación, organización, dirección y control, contribuyendo al progreso institucional; dicho modelo ayudará no solamente al mejoramiento continuo de la eficacia y eficiencia de las actividades de la institución si no también al desarrollo de proyectos productivos para el cantón, ayudando a la protección, promoción y generación de oportunidades laborales en todos los grupos sociales en específico para mujeres y jóvenes, mediante proyectos y programas de sensibilización, capacitación y formación profesional, en temas específicos pero con mayor énfasis en marcos conceptuales como: los encadenamientos productivos, turísticos, atención al cliente, certificación de calidad, planes

financieros y comerciales; competitividad empresarial, de esta manera favorecer a la sostenibilidad del cantón Otavalo.

El presente estudio contiene tres capítulos que ayuda al entendimiento de la investigación y se desarrollan de la siguiente manera:

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO: contempla los conceptos básicos necesarios para la comprensión de la investigación, partiendo de lo general a lo específico manteniendo un orden y coherencia en las ideas de los diferentes autores citados y de los conceptos propuestos, todo en base al modelo de gestión administrativo.

CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO: dentro de este marco se presentará la situación actual del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo, describiendo la metodología utilizada en la investigación, el análisis externo y el análisis interno, la población y muestra, la tabulación, análisis e interpretación de los resultados.

CAPÍTULO III PROPUESTA: con lo formulado en los capítulos anteriores, se propondrá el diseño del modelo de gestión administrativo adecuado para el funcionamiento de las actividades del municipio del cantón Otavalo, contribuyendo a la eficiencia y eficacia de las actividades de la institución, ayudando a la planificación, organización, dirección y control del mismo.

El trabajo de investigación propone resolver la problemática que mantiene actualmente el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo mediante un modelo de gestión administrativo, basándose en un estudio minucioso que finalmente obtendrá conclusiones y recomendaciones, entendiendo de mejor manera el estudio realizado.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Contextualización, espacio temporal del problema

Para entender un modelo de gestión administrativa se partirá de lo general a lo particular conociendo los antecedentes históricos hasta la actualidad, es así que se ve necesario conocer la contextualización de cada uno de sus componentes iniciando por la administración en sí; la cual dentro de su extensa historia llegando a inicios del siglo XX esta se formó con lentitud, no obstante, es en este siglo donde se ha desarrollado técnicas y herramientas que han innovado la administración. Actualmente, los países desarrollados en su mayoría muestran tener una sociedad organizada con instituciones especializadas a cada función, donde la mayoría de las obligaciones sociales es confiada a dichas instituciones (como industrias, universidades, hospitales, entre otros), que son administradas autónomamente por directivos propios para poder ser más eficaces. Continuando con los antecedentes, la sociedad a finales del siglo pasado trabajaba de manera completamente diferente, aproximadamente hace 90 años las organizaciones que existían eran pequeñas y escasas; prevalecían las pequeñas escuelas, los talleres artesanales, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el agricultor, etc.; donde sus actividades eran básicas y carecían de una estructura, predominaba la experiencia del dueño o administrador, pero sus procesos se estancaban con el desarrollo social y global.

A pesar de que en los antecedentes de la humanidad y la administración siempre existió el trabajo y por ende el control de riqueza, la forma de administrar bienes, todos esos mecanismos fueron diseñados en su momento empíricamente, la forma de administrar las actividades institucionales es un apartado que empezó en época reciente. Con el paso de la historia y la evolución del ser humano empezó el desarrollo administrativo, tomando fuerza la planificación, organización, dirección y control de las diferentes circunstancias que la población atravesaba ya sean estos momentos políticos, económicos, guerras, salud, educación, etc.; es así que nace la necesidad de crear nuevos métodos, técnicas y herramientas que ayuden a las organizaciones a realizar sus funciones de mejor manera aprovechando sus recursos y creando así modelos a seguir.

En la actualidad el sector público así como el sector privado ven a la administración como una rama imprescindible en cada organización a nivel mundial, ya que siempre existirán recursos materiales o capital humano, los cuales deben ser aprovechados de la mejor manera posible, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales; es así que

países desarrollados como Estados Unidos, Alemania, Japón, entre otros están en constante investigación y análisis de nuevos modelos de gestión administrativa que beneficie a las instituciones internas de cada país y por ende desarrollar el crecimiento del mismo.

En Latinoamérica solo Brasil, Chile y Argentina van a la vanguardia en investigación administrativa a diferencia de los demás países, siendo estos quienes prestan mayor atención a la problemática que es la distribución adecuada de los recursos, enfatizando en sus instituciones mediante la investigación de métodos para la gestión de las actividades organizativas; “a pesar de algunos avances ocurridos desde mediados de los años ochenta, la investigación en las facultades y escuelas de administración en América Latina es aún incipiente y frágil”. (Calderón & Castaño, 2005, pág. 39)

“Empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, al Estado y a la sociedad en general”. (Zapata, 2017, pág. 13); partiendo de este punto de análisis el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo es un ente que presta servicios en beneficio de la comunidad, mismo que debe mantener eficiencia y eficacia en sus actividades mediante un adecuado modelo de gestión administrativo acorde a sus necesidades y requerimientos, la administración actual carece de innovación en sus acciones diarias provocando lentitud en sus procesos, por ende el presente trabajo de investigación contextualiza algunos conceptos que ayudarán al desarrollo del mencionado estudio llegando a proponer el diseño de un modelo de gestión administrativo; una de las definiciones que se tomará como punto de partida es, administración, para conocer los criterios de los diferentes autores.

1.2 Administración

La administración se ha formado y establecido desde tiempos antiguos, como resultado de la necesidad y requerimientos de una eficiente y eficaz distribución de recursos en todas las sociedades nacies, (ya que se obligaban a guardar y contabilizar los productos agrícolas para distribuirlos adecuadamente, y organizar de forma correcta las actividades laborales), otorgando un dinamismo en los procesos productivos y laborales; es así que algunos autores lo definen de la siguiente manera:

Isaac Guzmán Valdivia manifiesta que administración: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados" (Claudes & Álvarez, 2005, pág. 270)

“La administración pública es un elemento básico del Estado, está formado por un conjunto de organismos que actúan bajo las órdenes del poder ejecutivo.” (De La Encarnación, 2009, pág. 2)

“Administración conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la dirección, que trata de alcanzar unos objetivos acordes con la finalidad asignada de forma previa”. (Llinares, Montaña, & Navarro, 2001, pág. 181)

La administración tanto privada como pública ha sido a nivel mundial uno de los factores primordiales para contribuir con la planificación, organización, dirección y control de los recursos, buscando el mejoramiento continuo y la oportunidad de facilitar a sus administradores la operabilidad y desarrollo de una institución, no obstante existen algunos tipos de administración que es de vital importancia contextualizar en el presente trabajo de investigación.

1.3 Tipos de administración

La administración al ser una ciencia estudia e investiga las técnicas de planificación, organización, dirección, control y ejecución de los recursos institucionales, con el objetivo de obtener la eficiencia y eficacia de los mismos, buscando también el beneficio y el mejor control en la distribución de dichos recursos, mediante opiniones o criterios fundados que permitan satisfacer metas y objetivos establecidos.

Actualmente se implica a la administración a ámbitos económicos, financieros y gubernamentales, pero en sí la administración trata de explicar la gestión de todo recurso (económico, material, humano como el trabajo, recursos como el tiempo, etc.), en cualquier sector o ámbito de la sociedad.

Principales tipos de administración:

La administración puede dividirse o clasificarse de varias formas, según como se trate el sector el cual puede ser privado, público, o mixto, dependiendo del enfoque con el que ejerza, o el rubro en el cual se desenvuelva, económico o mercantil, o por el campo en el cual se desempeñe (dirección de recursos económicos, materiales y humanos) por ejemplo en un hospital, en una empresa textil, la administración u organización de las labores en un hotel, o en ámbitos financieros, fabriles, fiscales, u otros campos dentro de una empresa.

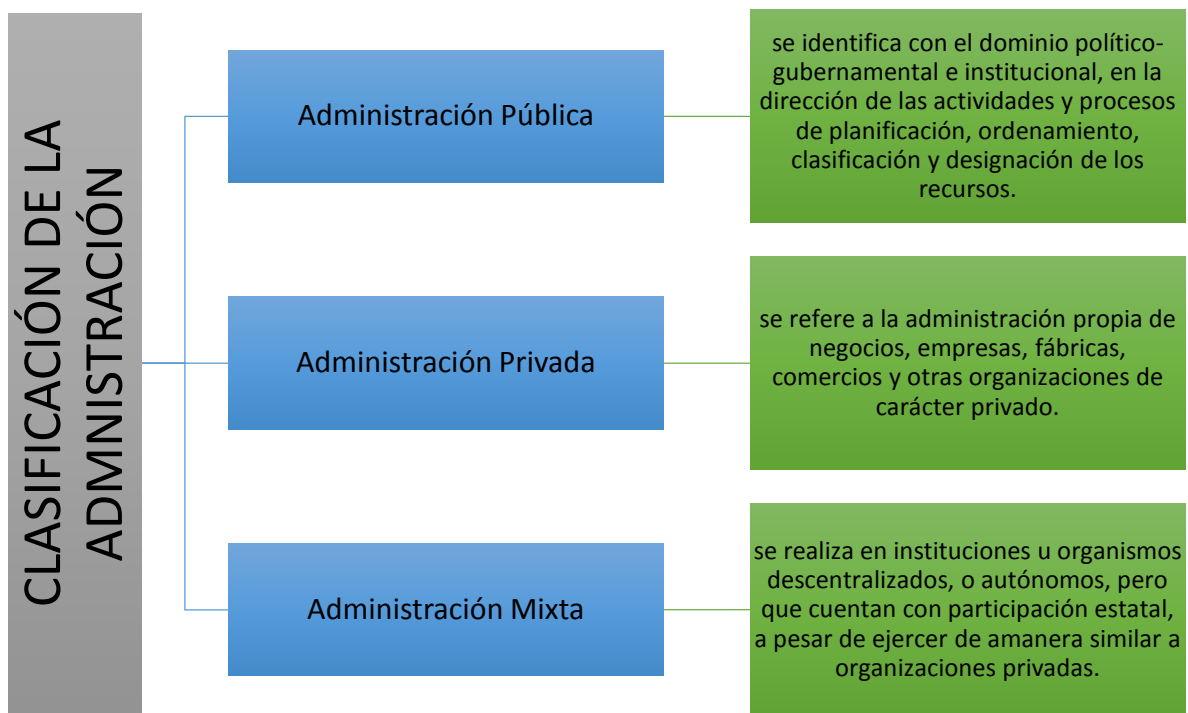


Figura 1 Clasificación elemental de la administración

Otra clasificación de los tipos de administración:

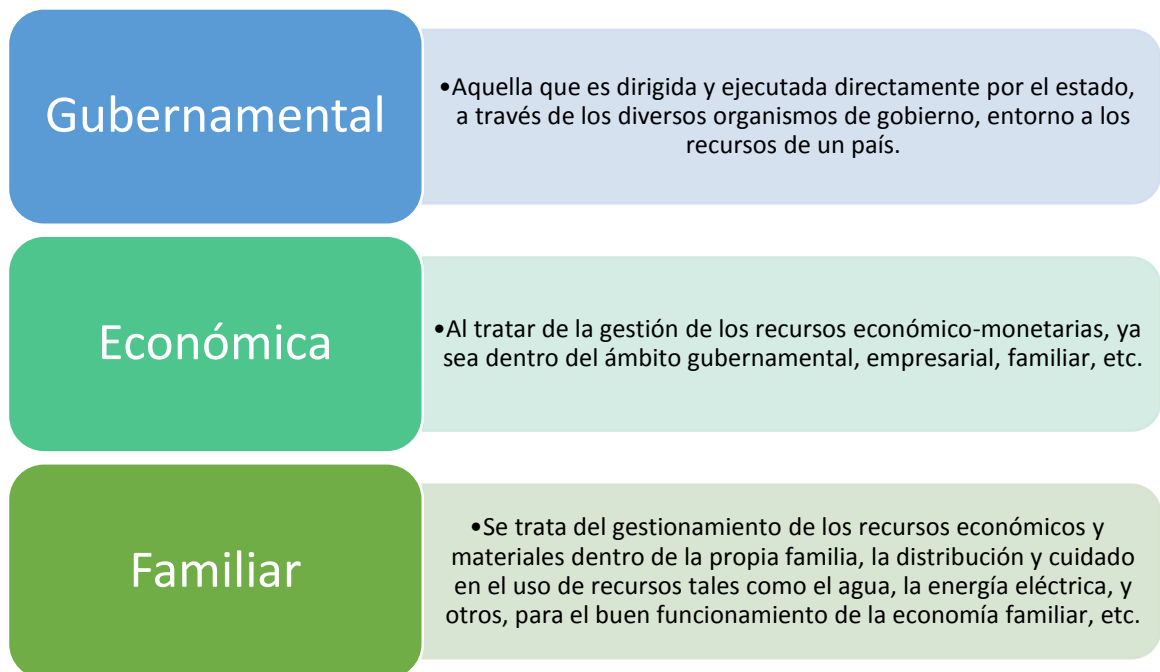


Figura 2 Clasificación de la administración bajo otro criterio

Al conocer la clasificación de la administración bajo ciertos criterios se puede entender que su gestión está dada por diversos campos en la subdivisión de esta, siendo así que es

importante conocer los elementos de la administración para el desarrollo del presente trabajo investigativo, y de esa manera conocer más a profundidad como se va desarrollando el modelo de gestión para una institución en particular.

1.4 Elementos de la administración

Los principales elementos de la administración son planificación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos fueron elaborados en el siglo XX por el ingeniero y administrador francés Henri Fayol, precursor de la teoría de la administración.

Directores de compañías suelen usar estos principios de una manera amplia e integrada. Hay algunas críticas en contra de este sistema, pero la mayoría de los teóricos modernos de administración de empresas confirman la importancia y validez de este sistema.

Los 5 elementos básicos de la administración



Figura 3 Elementos básicos de la administración

Los elementos básicos de la administración planteados por Henri Fayol, contribuyen al modelo de gestión administrativa de las instituciones sean públicas o privadas optadas por los directivos; dentro del presente trabajo de investigación es importante conocer el enfoque administrativo el cual nos dará a conocer un desarrollo más claro dentro del modelo de gestión administrativo ya mencionado.

1.5 Enfoque basado en la administración

Se ha descrito la importancia de la administración bajo su historia y la perspectiva mundial, su concepto y su clasificación, para determinar su postura dentro de la gestión administrativa, pero su enfoque nos da a conocer la forma como los directivos deben desarrollar su forma de trabajo, sus actividades, como optimizan los recursos; la administración actual esta dada por varios factores dinámicos que conjuntamente con la tecnología dan pasos agigantados es así que para explicar el enfoque administrativo se identifica dos competencias:

Competencia para la planeación y gestión.

Se sabe que aquello que funcionó adecuadamente en el pasado existe la posibilidad de que ya no sirva para las necesidades institucionales actuales o las necesidades de los clientes. Esta competencia involucra la revisión regular y el ajuste de las organizaciones es decir “el mejoramiento continuo” para satisfacer las necesidades dinámicas internas y externas de la organización y contribuir a las decisiones de las competencias de los colaboradores, buscando que el trabajo finalice cuando este haya sido debidamente planeado, controlado y monitoreado. Los directivos deben formar metas claras y desafiantes; en el momento que surgen problemas actuar para ayudar a resolverlos. No obstante, cuando destinan demasiado tiempo a lidiar y resolver dificultades tal vez descuiden otros procesos o actividades. Por otra parte, los colaboradores quizá pierdan tiempo debido a controles inadecuados; es así que “los administradores efectivos utilizan la competencia para la planeación y gestión para crear organizaciones que tienen capacidad de respuesta ante las demandas y las necesidades de los clientes”. (Ramírez, 2010, pág. 26)

Competencia para la autoadministración.

Conocerse bien otorga una ventaja para poder distinguir las operaciones de la organización y el cargo que uno tiene dentro de la misma. Es de vital importancia para aprender a administrar y liderar a otros identificar las fortalezas propias y las cosas que se deben mejorar en relación al liderazgo, la motivación, la ética y otras áreas. Además, la importancia de seguir evaluándose a lo largo de su carrera profesional.

El enfoque basado en la administración concuerda en la dirección adecuada de una institución basándose en lo propio que es la optimización de recursos siendo estos efectivos y eficaces, las dos competencias mencionadas contribuyen a esta orientación y ayuda al corregimiento o mejoramiento continuo de los directivos; es necesario conocer en la presente

investigación sobre el concepto de modelo y tipos de modelos aplicados a la administración por lo que se analizará conceptualmente.

1.6 Modelo

El modelo implica acciones que imitan aspectos para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar, es así que se define de la siguiente manera:

“Modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación”. (Pérez J. , 2008, pág. 1)

1.7 Tipos de modelos aplicados a la administración

En el ámbito administrativo se han desarrollado varios modelos basados a las necesidades y requerimientos institucionales de cada organización, en el presente estudio destacaremos tres modelos que son:

Modelo por competencias:

“Las competencias son habilidades y aptitudes que algunas personas dominan mejor que otras y debido a esto demuestran mejor desempeño ante determinadas situaciones”. (Ruiz, 2015, pág. 1)

Las competencias genéricas es el nombre que toman los comportamientos o actitudes de cada persona los cuales debe tener, para pertenecer o acceder a una organización, y las competencias específicas son las asignadas a cada área y son diferentes entre puestos según las necesidades y requerimientos de los mismos. El modelo por competencias es de tipo gerencial lo que quiere decir que toma parte los directivos de cada institución dicho modelo ayuda a evaluar las competencias determinadas para cada puesto de trabajo, y examina el crecimiento de las capacidades necesarias para el desarrollo personal-profesional de los colaboradores.

Las ventajas de usar este modelo son:

- Los empleados asumen sus responsabilidades.
- El método de evaluación al ser medible contribuye al seguimiento continuo.
- Precisa los perfiles de trabajo conforme las expectativas y necesidades de la organización.
- Aumenta la capacidad de empleabilidad.
- Mejora el método de elección del personal.

- Disminuye la rotación del personal.

Es importante detallar las funciones del puesto y las herramientas a utilizar; siendo estos alineados con la misión y el plan estratégico de la empresa, finalmente se podrá definir mejores planes de capacitación, desarrollo y reclutamiento adecuados a los puestos a desempeñar por los empleados.

Modelo por procesos:

“La estructura de organización basada en modelos de organización por procesos, debe ser aplicada para conseguir solucionar nuevos procesos y aprovechar una nueva gestión administrativa” (Gamboa, 2017, pág. 1).

El modelo de procesos distingue las actividades principales o procesos macro que a su vez pueden contener otros procesos internos. Existen tres tipos de modelos de procesos, el primero de ellos es el llamado modelo de procesos y que corresponde a los modelos de negocio; el segundo tipo de modelo muestra las relaciones que se establecen entre los procesos de una organización y define los servicios que un proceso entrega a otro para obtener un bien, un servicio o información.

El tercer tipo de modelo o mapa de procesos, muestra las secuencias lógicas de actividades que se llevan a cabo entre una o varias áreas de la organización para la entrega de un bien o un servicio, identificando tres características de procesos en cualquier institución u organización. Consiguientemente, la definición de los correspondientes mapas de procesos deberá adaptarse a las peculiaridades que reviste cada caso, como lo explica Pérez (2009):



Figura 4 Características del mapa de procesos

Estas características son importantes dentro de las organizaciones públicas o privadas, de esta forma se puede entrelazar los procesos y contribuir al crecimiento institucional guiando hacia los objetivos planteados por la institución por lo que los directivos deberían optar por los mismos.

“El modelo de procesos facilita la coordinación entre los elementos del sistema y, por tanto, esa necesaria optimización. Es más, podemos considerarla imprescindible. Una meta de la gestión de procesos es la mejor comprensión sobre cómo se realizan las operaciones”. (Sanchez, 2013, pág. 17)

Existen varios tipos de modelos como se ha manifestado difieren de las necesidades y requerimientos institucionales, para la presente investigación se ve la necesidad de profundizar la contextualización de la gestión, para llegar a determinar conceptualmente el modelo de gestión administrativa.

1.8 Gestión

Julián Pérez en la página web (www.definicion.de) se refiere a la gestión como, “proveniente del latín gesio y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de

administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

Para entender lo que es una empresa, su desarrollo y su forma de llevar las actividades debemos saber exactamente que es la gestión administrativa dentro de la misma; es así que se define como:

“Un grupo social en el que, a través de la administración de capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de cada comunidad” (Münch, 2006, pág. 12)

La gestión administrativa en una institución pública o privada es uno de los elementos más importantes al tratarse del manejo de la misma, debido a que de ella dependerá el éxito fracaso que tenga dicha institución, de esta manera se debe comprender que la gestión está basada en los tipos de administración ya que esta debe adaptarse a circunstancias de forma dinámica y no estática, ni en línea recta siendo diferente para cada institución de esta manera se estudiará los indicadores de gestión.

1.9 Indicadores de gestión

Un indicador de gestión es la representación cuantitativa del comportamiento y desempeño activo de un proceso; para trabajar con los indicadores debe definirse todo un sistema el cual debe ir desde la correcta comprensión de las características o del hecho hasta la toma de decisiones beneficiosas para mantener, mejorar e innovar la actividad del proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones.

“Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía”. (Salgueiro, 2001, pág. 4)

Utilizándolos en forma adecuada y actualizada, los indicadores permiten obtener el control adecuado sobre una circunstancia dada; la primordial razón de su importancia radica en que es posible anunciar y proceder con base en los modos positivos o negativos observados en su desempeño global; los indicadores son herramientas claves de

retroalimentación de un proceso, al monitorear el progreso o la ejecución de un programa, proyecto y de los planes estratégicos institucionales, entre otros.

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

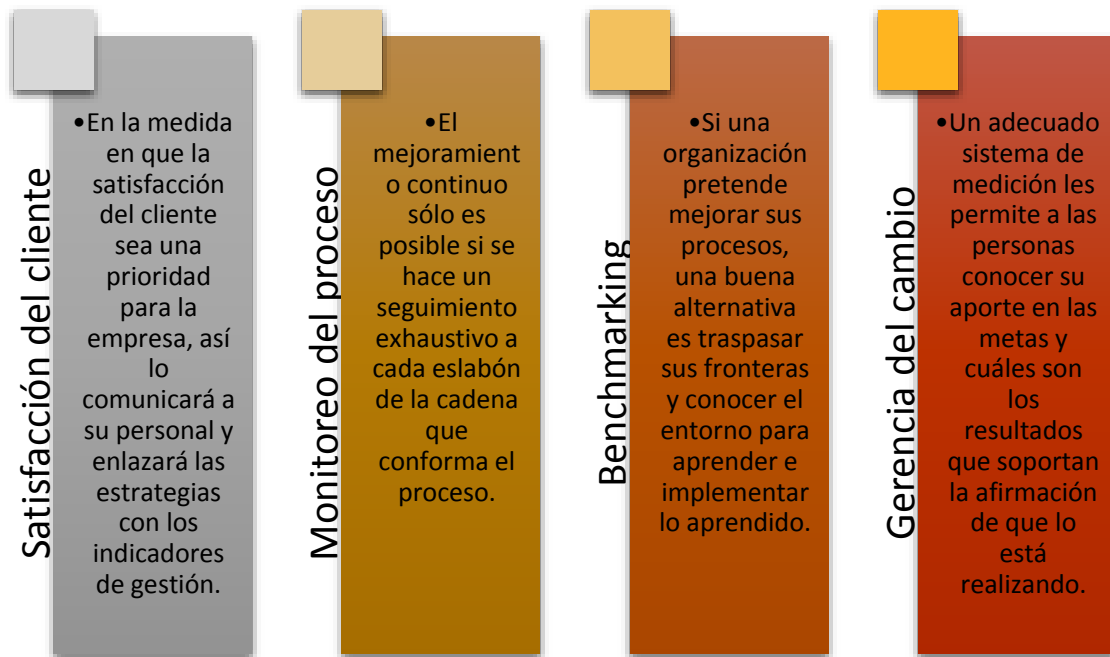


Figura 5 Beneficios derivados de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:



Figura 6 Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión resultan ser una expresión de los objetivos y metas estratégicas de una institución a partir de su misión. Igualmente, son el resultado de la necesidad de certificar la unificación entre los resultados operacionales y estratégicos de la organización. Reflejan la estrategia corporativa a todos los trabajadores. Dicha estrategia no es más que la dirección o camino a seguir para alcanzar la misión.

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

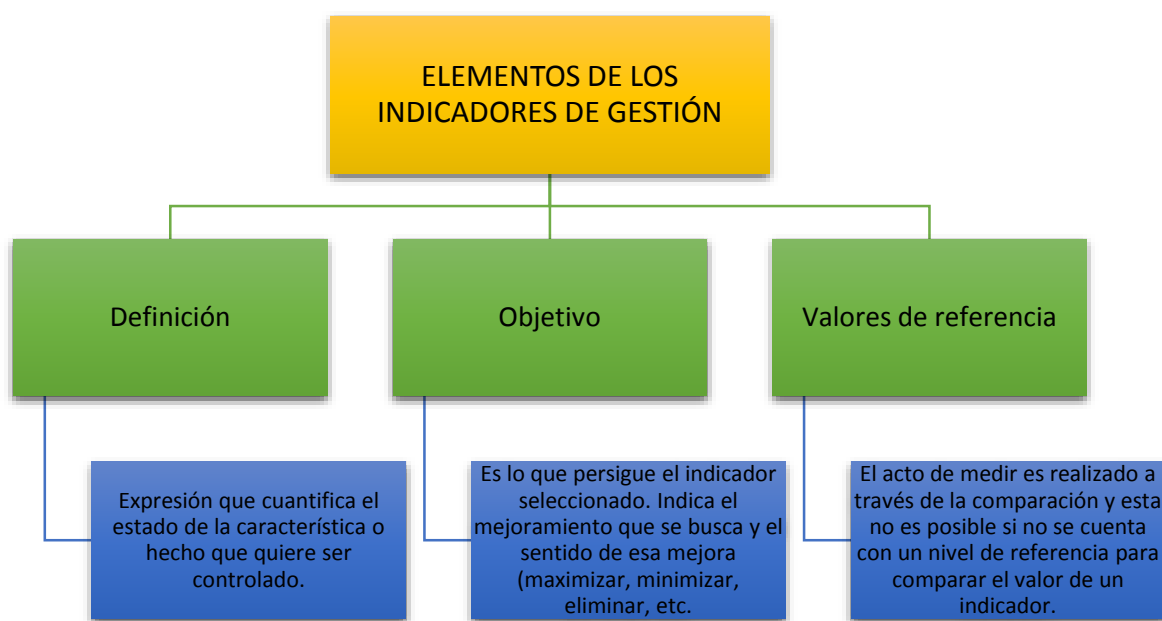


Figura 7 Elementos de los indicadores de gestión

Los indicadores ayudan a la gestión administrativa pero no obstante es necesario estudiar conceptualmente el modelo en sí de la gestión administrativa definiendo los parámetros entorno al mismo.

1.10 Modelo de gestión administrativo

Este modelo tiene como finalidad orientar a las organizaciones en la mejora de su gestión independientemente de su sector, tamaño y nivel de avance.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización (López, 2001, pág. 1)

De esta forma, un modelo de gestión propone un conjunto de actividades que se llevan a cabo para resolver un problema o necesidad, concretando un proyecto o administrando una institución. Es decir, un modelo de gestión es una estructura o esquema referencial para la administración de un ente. Los modelos de gestión pueden ser implementados tanto en el sector privado como empresas y negocios; como también en la administración pública. Partiendo de este razonamiento los gobiernos ya sean seccionales o a nivel central tienen un modelo de gestión en el que se basan como punto de partida para desarrollar sus políticas y acciones, con el cual pretenden alcanzar metas y objetivos trazados.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población, para lo cual se utiliza una adecuada metodología la cual será estudiada meticulosamente para conocer sobre su forma de operar.

1.11 Etapas de un modelo de gestión administrativa

Actualmente vivimos en un entorno de constante cambio y hay que saber adaptarse. Por eso es importante estar al día y formarse tanto en las nuevas como en las antiguas tendencias que se ha demostrado que funcionan. El ambiente institucional cada vez es más cambiante y complejo. Por ello, se requiere de una buena y optimizada gestión administrativa la cual debe ser guiada por etapas:

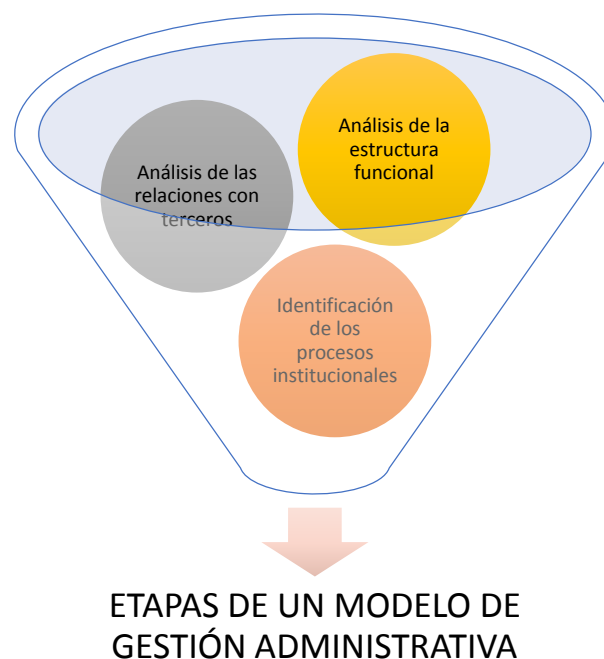


Figura 8 Etapas de un modelo de gestión administrativa

Las etapas descritas anteriormente con lleva a conocer metodologías de trabajo que nos ayuden a adaptarnos a cambios y a mejorar nuestra productividad. En la presente investigación se plantea una serie de herramientas y teorías administrativas que sirven para incrementar los niveles de productividad, competitividad y como resultado ayudan a crear valor a los clientes, que es el objetivo de toda institución, por lo que se describen dos filosofías:

Kaizen (Mejora Continua): Es una filosofía de trabajo japonesa que se enfoca en los procesos, investigando hacer que estos sean más efectivos, eficientes y adaptables. La base milenaria de esta ideología es: “¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!”. (Godínez & Hernández, 2018, pág. 22). Las instituciones que aplican en sus procesos los principios y bases conceptuales del Kaizen, están fijamente convencidas de que siempre es posible hacer mejor las cosas y que ningún día debe pasar sin una cierta mejora.

Calidad total: Es una estrategia de gestión que implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece. Es también conocida como TQM (Total Quality Management) y está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización. Se le denomina «total» porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella. (Bellon, 2001).

Es así que se ve la necesidad de analizar la matriz FODA para contribuir de mejor manera al presente estudio realizado.

1.12 Matriz FODA

“El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización, así como las oportunidades y amenazas de la misma”. (FAO, 2007, pág. 139).

Siendo las fortalezas y debilidades aspectos internos de la organización y las oportunidades y amenazas factores externos a la organización, identificándolos se puede establecer estrategias que ayudarán a la creación de proyectos u objetivos en beneficio de la organización, es así que conjuntamente con el cuadro de mando integral (CMI) se puede llegar a la correcta toma de decisiones, es por eso que se estudiará su conceptualización en el trabajo de investigación en curso.

1.13 Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)

El concepto de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado en el año 1992 por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton con el fin de poder medir la actividad y evolución de una compañía basándose en su visión y estrategia a largo plazo, y no meramente desde una perspectiva financiera.

“El Cuadro de Mando Integral (o Balanced ScoreCard) es una herramienta o metodología de gestión que permite convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados”. (Berenguer, 2017)

El CMI permite conocer el estado actual de una organización y la forma de dar seguimiento de cómo se están orientando las acciones para alcanzar la visión; por sus características, el CMI puede implementarse tanto a nivel corporativo como en áreas o departamentos.

Los objetivos operativos y sus indicadores se alinean en 4 perspectivas:

- Financiera
- Del cliente
- Procesos internos
- De aprendizaje y crecimiento

Es decir, la adecuada implementación de un Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard supone los siguientes pasos:

- Conocer o establecer el plan estratégico institucional como la misión, visión, objetivos, etc.
- Diseñar, proponer o establecer el mapa estratégico institucional o departamental, alineado con la estrategia de la organización.
- Determinar los objetivos relevantes derivados del mapa estratégico.
- Diseñar e implementar los KPI de cada objetivo relevante y sus rangos.
- Diseñar un sistema visual adecuado para mostrar los KPI.

Estos factores ayudarán a conocer el desarrollo de la institución y por ende la toma de decisiones; El COOTAD nos ayuda a delimitar las funciones y competencias de un gobierno autónomo descentralizado municipal lo cual se mencionará en la presente investigación.

1.14 Funciones de un gobierno autónomo descentralizado municipal

El código orgánico de organización territorial autonomía y descentralización (COOTAD) establece en sus artículos la naturaleza jurídica art. 53; funciones art. 54 y competencias art. 55; lo cual ayuda a comprender el funcionamiento estatal de los gobiernos autónomos descentralizados, para lo cual se describe a continuación.

Art. 53.- Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón. Art. 54.- Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes: a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales; b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales; c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales; d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal; e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquia, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas; f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad; g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal en coordinación con

los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo; h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno; i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal; j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales; k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales; l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios; m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él la colocación de publicidad, redes o señalización; n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana; o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres; p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad; q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón; r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y, s) Las demás establecidas en la ley. Art. 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias

exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley; a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad; b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón; c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana; d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley; e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras; f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal; g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley; h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines; i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales; j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley; k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas; l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras; m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y, n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias. (ASAMBLEA NACIONAL, 2010, pág. 27)

1.15 Investigaciones de referencia similares

TEMA 1. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO DE LA PARROQUIA DE YARUQUÍ, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA

El trabajo de investigación elaborado por Jenny Medina Pogo (2012) presenta como objetivo central dentro de la administración, en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y por qué otras fracasan.

Entender las raíces del éxito de una organización, proporcionando una mejor apreciación, del cómo se puede aumentar la posibilidad de desarrollo y reducir las posibilidades de fracaso; dando una detallada interpretación de las técnicas y herramientas necesarias para lograr una buena gestión administrativa dentro de la Institución en este estudio.

TEMA 2. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA TURÍSTICA PARA LA PARROQUIA SANTIAGO DE QUITO, DEL CANTÓN COLTA, PROVINCIA DEL CHIMBORAZO

En el trabajo de tesis presentado por la Lcda. Lorena del Carmen Arias Guadalupe (2015) propone que desarrollar las capacidades implica un proceso integral y permanente de promoción y fortalecimientos de las habilidades y destrezas personales, colectivas e institucionales para gestionar las actividades productivas y turísticas considerando la especialización de acuerdo al tipo de servicio. Este proceso parte de las experticias y capacidades de los servidores turísticos de la Parroquia, así sea en niveles básicos y enfatiza la gestión de las iniciativas y lo que esto implica, bajo parámetros de comunicación efectiva, sensibilización y aprendizaje.

TEMA 3. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE GUAYLLABAMBA, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA

La Ing. Rita del Pilar Izquierdo Acosta (2015), en su trabajo de investigación tiene como propósito principal establecer una buena capacidad de gestión incluyente y participativa que ayude al desarrollo de la comunidad y la parroquia de Guayllabamba, es por eso que en su tesis desarrolla un modelo de gestión administrativo, que se respalde con los lineamientos del plan del Buen Vivir, conjuntamente con lo que se establece en la Constitución y el COOTAD como principales leyes rectora de la parroquia, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa del ente parroquial para desarrollar los diferentes proyectos de ámbito económico, social y cultural de mencionada población.

TEMA 2. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA FUNDACIÓN “SAFIQUI” UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

En el trabajo de tesis presentado por el Ing. Darwin Leonardo Vivas Narvaez (2018), propone un modelo de gestión administrativo para la fundación centro de capacitación apoyo y desarrollo de proyectos “SAFIQUI” siendo una organización sin fines de lucro de carácter familiar; que ha sido manejada bajo un criterio empírico por parte de los administradores

que eran socios de la misma organización; esta investigación presenta una alternativa viable, práctica y alcanzable, donde se estructura la forma más adecuada de solucionar problemas administrativos de la institución, dándole una perspectiva de manejo correcto en planificación, organización, dirección y control de sus actividades.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de titulación asumirá un enfoque metodológico basado en la investigación cualitativa y cuantitativa ya que los dos enfoques estudian el entorno en su contexto natural, “tal y como sucede”, intentando sacar sentido de, o descifrar los fenómenos de acuerdo con los conocimientos que tienen para las personas implicadas en este caso en el ente público gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo.

La investigación cualitativa implica la recopilación de una gran variedad de datos mediante las técnicas de investigación y sus variables como la entrevista y la encuesta, describiendo la rutina, las situaciones problemáticas y los significados en la vida de los empleados de dicha institución investigada para poder llegar al resultado esperado.

La investigación cuantitativa a través de las técnicas de investigación, se recolectarán y analizarán los datos cuantificables, y con dichos datos se obtendrán los resultados y las conclusiones.

2.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación a perseguir será el estudio descriptivo ya que contribuirá en el análisis de cómo es y cómo se manifiesta la gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo y sus componentes. Permitiendo detallar básicamente a través de la evaluación o medición de uno o más de sus atributos del servicio empleado.

La comprensión será de mayor profundidad que el exploratorio, ya que el propósito de este es la delimitación de los hechos que forman el problema de investigación, como:

- Establecer y observar las características demográficas departamentales dentro de la institución.
- Identificar y conocer las formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc.)
- Establecer y direccionar comportamientos concretos.

Etapas de la Investigación

1. Concebir la idea a investigar
2. Plantear el problema de investigación
3. Elaborar el marco teórico
4. Definir el tipo y el nivel de investigación
5. Establecer variables a investigar
6. Seleccionar el diseño metodológico apropiado a lo anterior
7. Seleccionar los sujetos a estudiar
8. Recopilar y procesar los datos
9. Analizar los resultados
10. Elaborar y presentar la propuesta del diseño de modelo de gestión.

Población

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo mantiene 160 empleados en toda la institución, el cual será utilizado como nuestra población de estudio.

Criterio muestral

Al ser 160 empleados no se utilizará la muestra si no un CENSO general del total de empleados del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

División de áreas y número de empleados

ÁREAS	DEPARTAMENTOS	No. DE EMPLEADOS
ALCALDÍA	Alcalde	1
	Vicealcalde	1
	Coordinación general	5
	Auditoría interna	5
	Procuraduría síndica	5
	Comunicación social	5
	Gestión financiera	5
	Gestión administrativa	4
	Gestión talento humano	4
	Secretaría general	4
	Registro de la propiedad	9
	Concejo de protección de derechos	3
	Cuerpo de bomberos	25
	Planificación territorial y proyectos	9
	Obras Públicas	9
DIRECCIONES	Agua potable y alcantarillado	9
	Fiscalización	6
	Participación ciudadana	6
	Avalúos y catastros	6
	Gestión social intercultural	6
CONCEJO MUNICIPAL	Turismo y desarrollo económico	6
	Gestión ambiente e higiene	15
	Comisiones del concejo	6
ASAMBLEA CANTONAL	Concejo cantonal de planificación	2
	Concejo de seguridad ciudadana	2
	Comité de operaciones emergentes	2
TOTAL EMPLEADOS		160

Elaborado por el autor, donde se refleja el número de empleados distribuido por las áreas institucionales.

2.3 Métodos y técnicas a emplear

Método empírico

Los métodos de investigación empírica dirigen una serie de procedimientos informativos prácticos con el objeto, y los medios de indagación que permiten revelar las características peculiares o fundamentales en relaciones esenciales del objeto; que son accesibles a la contemplación sensorial.

Los métodos de investigación empírica, personifican un nivel en el proceso de estudio donde su contenido procede fundamentalmente de la experiencia de la persona o grupo, el cual es sometido a cierta elaboración racional y expresado en un lenguaje entendible y determinado.

Método analítico

“Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos”. (Ruiz R. , 2006, pág. 121)

Técnicas de investigación

a) Entrevista

La entrevista es una técnica muy usual y precisa ya que ayuda a la recolección de información a través de una serie de preguntas basadas en un tema específico, en este caso sobre el proyecto de investigación, sin poner incómodo al entrevistado y obteniendo la información de mayor importancia y relevante, la cual estará dirigida a los directores departamentales del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo.

b) Encuesta

La encuesta es dirigida a los empleados del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo donde se podrá tener un acercamiento y conocer la realidad más acertada de la gestión administrativa, en base a un cuestionario relacionado con el trabajo de investigación.

2.4 Procesamiento de la información

El procesamiento de la información como tal para el presente trabajo investigativo se hará mediante una aplicación sistemática de todas las variables propuestas para la recolección de los datos a estudiar.

El procesamiento de la información tiene como finalidad formar datos agrupados y ordenados que facilite a la presente investigación el análisis de la información según los objetivos, y pregunta establecida previamente en el presente estudio.

Por medio de datos numéricos ya procesados y analizados se llega y concluye a un determinado resultado. Seguidamente se prosigue con el procesamiento de la información y el análisis respectivo, etapa en que se determina como analizar los datos y que herramientas de análisis serán las utilizadas. El tipo de análisis de los datos se basarán a los siguientes factores.

- a. Nivel de medición de las distintas variables

- b. El tipo de pregunta formulada
- c. El diseño de investigación o estudio utilizado indica el tipo de análisis requerido para la demostración de la pregunta formulada.

Las etapas que constituyen el Procesamiento de la Información en esta investigación son:

- 1. Revisión, organización y estructura de la información
- 2. Clasificación y compilación de los datos
- 3. Presentación mediante tablas

Presentación de los resultados de la entrevista

Se entrevistó a los nueve funcionarios a cargo de las direcciones departamentales del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo, quienes mediante una conversación se propuso en el tema las siguientes preguntas con su respectivo análisis interpretativo:

1. ¿Qué tiempo trabaja dentro de la institución?

En su mayoría son funcionarios que empezaron a trabajar con la actual administración llevando un promedio de cuatro años trabajando para la institución en mención.

2. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación acerca del funcionamiento público y su organización por parte de la institución?

Se conoció que han recibido capacitaciones en referencia a seguridad ocupacional, y otros que exigen la ley más no en el funcionamiento de instituciones públicas por parte del GAD municipal de Otavalo, no obstante, un grupo minoritario tiene experiencia en trabajos relacionados al sector público y por su propia iniciativa conocen del funcionamiento, leyes y reglamentos en base al manejo de instituciones públicas.

3. ¿Cómo le dieron a conocer el plan estratégico de la institución?

En su mayoría conocieron el plan estratégico en base a lo publicado en la página web oficial de la institución, más no existió una reunión o una capacitación en específico relacionado a este tema.

4. ¿En su opinión los empleados a su cargo conocen el plan estratégico de su institución y las funciones encomendadas a cada uno?

En su totalidad los funcionarios encargados de las direcciones departamentales manifestaron que ellos se han encargado de dar a conocer a sus colaboradores las funciones a cargo para lo que han sido contratados, más no el plan estratégico de la institución.

5. ¿Cree que el modelo de gestión administrativo actual es el adecuado en beneficio de los sectores productivos y de los ciudadanos otavaleños?

Concuerdan de que el modelo actual ha ido sufriendo algunos cambios ya sea por los recortes presupuestarios o por las mismas exigencias de los sectores productivos, es así que existe un pleno desarrollo del modelo y que contribuye a las necesidades del pueblo otavaleño.

6. ¿Conoce la situación actual de los sectores productivos?

Los sectores actuales están en desarrollo y se presta total atención a los mismos por lo que se conoce el día a día de los mismos.

7. ¿Su gestión se basa al presupuesto asignado por el estado o busca otras alternativas?

No solo de la asignación presupuestaria se puede realizar la gestión asignada, sino que también se busca ayuda del sector privado o de entes superiores jerárquicamente para ayudar a las necesidades de los sectores productivos, creando alianzas y firmando convenios en pro de los mismos.

8. ¿Existe acercamientos constantes con los sectores productivos?

En el año se planifica reuniones constantes con los sectores productivos los cuales ayudan al crecimiento mutuo de la población.

9. ¿Cómo su gestión contribuye al desarrollo de los sectores productivos?

Los convenios y alianzas ayudan al desarrollo de los sectores productivos buscando siempre el beneficio de todos.

10. ¿Ha propuesto proyectos en beneficio de la institución y de los sectores productivos?

Los 9 funcionarios concuerdan de que se ha propuesto proyectos que ayudan al crecimiento y desarrollo institucional y de los sectores productivos, pero los cuales deben regirse por los procesos que se mantienen y tienen que ser analizados dependiendo de su grado de impacto.

Presentación de los resultados de la encuesta

Pregunta 1. ¿Conoce el manual de funciones de su cargo o funciones encomendadas?

Tabla 2

Conoce el manual de funciones

RESPUESTA	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	20	12%
NO	140	88%
TOTAL	160	100%

Fuente investigación de campo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Análisis: Mediante la información recabada se determina que la mayoría de los empleados del GAD Municipal de Otavalo no conocen las funciones encomendadas al cargo que ellos ejercen en el día a día; de la misma forma se identifica que una parte minoritaria conoce sus funciones encomendadas que son los altos mandos dentro de cada departamento.

Pregunta 2. ¿Conoce las etapas jerárquicas dentro de su departamento?

Tabla 3

Conoce las etapas jerárquicas dentro de su departamento

RESPUESTA	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	40	25%
NO	120	75%
TOTAL	160	100%

Fuente investigación de campo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Análisis: Con los datos recopilados se establece que la mayoría de los empleados del GAD Municipal de Otavalo no conocen las etapas jerárquicas de la institución lo que complica a sus empleados como dirigirse a sus superiores en ciertos aspectos del trabajo diario; de la misma forma se identifica que una parte minoritaria conoce las etapas jerárquicas al ejercer cargos superiores dentro de cada departamento.

Pregunta 3. ¿Conoce el presupuesto asignado a cada dirección administrativa dentro del GAD Municipal de Otavalo?

Tabla 4

Conoce el presupuesto asignado a cada dirección administrativa

RESPUESTA	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	30	19%
NO	130	81%
TOTAL	160	100%

Fuente investigación de campo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Análisis: Los empleados del GAD Municipal de Otavalo en su mayoría no conocen el presupuesto asignado a cada dirección administrativa; además se identifica que una parte minoritaria conoce de la presupuestación asignada a cada departamento, lo que hace que los empleados en su mayoría desconozcan del manejo de los recursos de la institución.

Pregunta 4. ¿Ha tenido capacitaciones o una instrucción acerca de la Administración Pública?

Tabla 5

Ha tenido capacitaciones o una instrucción acerca de la Administración Pública

RESPUESTA	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	60	37%
NO	100	63%
TOTAL	160	100%

Fuente investigación de campo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Análisis: Mediante la información recabada se determina que la mayoría de los empleados del GAD Municipal de Otavalo no han tenido una capacitación o instrucción acerca de la administración pública; se identifica también que una parte minoritaria si ha tenido capacitación acerca de la administración pública, tomando en cuenta que ha sido por su propio interés de conocimiento u experiencia laboral en los campos desempeñados.

Pregunta 5. ¿Sabe acerca de los Reglamentos, Leyes y disposiciones que impone la Ley a las funciones administrativas del GAD Municipal de Otavalo?

Tabla 6

Sabe acerca de los Reglamentos, Leyes y disposiciones

RESPUESTA	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	60	37%
NO	100	63%
TOTAL	160	100%

Fuente investigación de campo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Análisis: Con la información recabada se identifica que la mayoría de los empleados del GAD Municipal de Otavalo no conocen acerca de los reglamentos, leyes y disposiciones que regula las funciones del GAD Municipal; no obstante, una parte minoritaria si conoce esta regularización.

Pregunta 6. En su opinión es adecuado el Modelo de Gestión del GAD Municipal de Otavalo

Tabla 7

Es adecuado el Modelo de Gestión del GAD Municipal de Otavalo

RESPUESTA	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	20	12%
NO	140	88%
TOTAL	160	100%

Fuente investigación de campo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Análisis: Los datos recopilados demuestran que casi en su totalidad de los empleados del GAD Municipal de Otavalo concuerdan de que el actual modelo de gestión no es el adecuado para el manejo de la institución, solo una mínima parte está de acuerdo en que este modelo es el adecuado para su funcionalidad.

Pregunta 7. ¿Cree que el Modelo de Gestión del GAD Municipal de Otavalo, contribuye al desarrollo de los sectores productivos del cantón Otavalo?

Tabla 8

Cree que el modelo de gestión, contribuye al desarrollo de los sectores productivos

RESPUESTA	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	70	44%
NO	90	56%
TOTAL	160	100%

Fuente investigación de campo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Análisis: Dentro de la información levantada por parte de los empleados del GAD Municipal de Otavalo se establece que en una mínima mayoría cree que el modelo no contribuye a los sectores productivos del cantón; a diferencia de su otra parte que cree que si contribuye en beneficio de los sectores productivos.

Pregunta 8. ¿Cree que la actual administración del GAD Municipal de Otavalo contribuye con proyectos adecuados en beneficio del pueblo otavaleño?

Tabla 9

Cree que la actual administración contribuye con proyectos

RESPUESTA	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	70	44%
NO	90	56%
TOTAL	160	100%

Fuente investigación de campo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Análisis: Mediante la información recabada se determina que una mínima mayoría de los empleados del GAD Municipal de Otavalo no creen que la actual administración contribuya con proyectos que beneficie a los sectores productivos del cantón; de la misma forma se identifica que la otra parte cree que la actual administración si contribuye con proyectos que beneficia al Antón Otavalo.

2.5 Análisis FODA de la información recabada

De acuerdo a la investigación realizada utilizando herramientas para recopilar información como la entrevista y la encuesta; se consiguió revelar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución; este análisis basado en los aspectos positivos y negativos del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo ayudará a desarrollar las perspectivas de los distintos indicadores para mejorar el funcionamiento interno y externo de la entidad.

2.6 Matrices de evaluación

Evaluación de factores externos (EFE)

La matriz se elabora con las oportunidades y amenazas que rodea la organización las cuales pueden favorecer o afectar en este caso al gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo; y a su vez no pueden ser controladas, pero se pueden adaptar y sacar ventajas de ellas.

Evaluación de factores internos (EFI)

Se elabora con las fortalezas y debilidades existentes de la organización dentro de ellas se encuentra: capacidad financiera, administrativa y tecnológica, que recoge el resultado de las encuestas realizadas.

Los factores tienen una evaluación cualitativa de: alta, media y baja, mismos que se califican con valores de 1, 3 y 5, respectivamente el porcentaje alcanzado en cada factor analizado.

Tabla 10

Descripción de la calificación:

	ALTA	MEDIA	BAJA
OPORTUNIDAD	70-100% = 5	31-69% = 3	0-30% = 1
AMENAZA	70-100% = 5	31-69% = 3	0-30% = 1
FORTALEZA	70-100% = 5	31-69% = 3	0-30% = 1
DEBILIDAD	70-100% = 5	31-69% = 3	0-30% = 1

Nivel de calificación, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Tabla 11

Matriz EFE del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Recibe ayuda extranjera en proyectos de capacitación	0.07	5	0.35
El gobierno apoya económicamente proyectos en beneficio de los sectores productivos	0.07	5	0.35
Aumento del presupuesto para el gobierno municipal por parte del Estado	0.07	5	0.35
Implementación de nuevas políticas o normas estatales que modifique el plan estratégico de los gobiernos municipales para mejorar la gestión de los mismos	0.09	5	0.45
Aplicar los programas y proyectos establecidos en el plan de desarrollo nacional “Toda una vida” en beneficio del cantón	0.09	5	0.45
Trabajar en conjunto con ONG´S, entidades privadas y públicas	0.06	3	0.18
Análisis e implementación de modelos de gestión administrativa con otros entes similares	0.09	5	0.45
Impulsar acuerdos con los distintos niveles de gobiernos	0.06	3	0.18
Organización de las competencias del gobierno municipal en su estructura funcional de gestión por parte del gobierno central	0.05	3	0.15
Acceso a nuevas tecnologías para los diferentes servicios ofertados	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Remoción de a ayuda extranjera para capacitación	0.04	1	0.04
El gobierno podría retirar la ayuda a proyectos para los sectores productivos	0.05	3	0.15
Convenios actuales en el municipio retiren fondos que apoyen el componente de fortalecimiento institucional.	0.05	3	0.15
Pérdida de credibilidad de la administración local	0.05	3	0.15
Decisiones tomadas por el gobierno central en temas políticos-administrativos que pueda amenazar la autonomía de la institución	0.05	3	0.15
Las crisis económicas que afecte a los gobiernos municipales	0.03	1	0.03
Falta de cumplimiento en obras adquiridas por parte de los proveedores nacionales	0.03	1	0.03
TOTAL	1		3.76

Factores externos del GAD municipal de Otavalo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Tabla 12

Matriz EFI del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS			
Su presupuesto es asignado por el gobierno central	0.07	5	0.35
Es una institución autónoma en su funcionalidad	0.07	5	0.35
Su gestión está dada por su administración electa por voto popular	0.05	3	0.15
Posee en su mayor parte, personal con aptitudes para ejercer sus cargos	0.09	5	0.45
Adquiere un marco legal de gestión de acuerdo con las disposiciones del código de organización territorial autonomía y descentralización (COOTAD)	0.09	5	0.45
Dispone de un plan de desarrollo y ordenamiento territorial.	0.06	3	0.18
Posee una estructura jerárquica en su administración	0.07	5	0.35
Compromiso del talento humano con el desarrollo de la institución	0.06	3	0.18
Adecuada infraestructura para su operabilidad	0.05	3	0.15
Utiliza tecnología acorde a su servicio, con programas que facilita su operabilidad	0.07	5	0.35
DEBILIDADES			
El gobierno municipal se debe al Estado	0.04	1	0.04
La administración actual no es la adecuada en sus actividades de gestión	0.05	3	0.15
Sus empleados desconocen el plan estratégico objetivos, misión y visión institucional	0.05	3	0.15
Los colaboradores carecen de comunicación, por lo que dificulta la toma de decisiones	0.05	3	0.15
Los objetivos establecidos no van alineados a los objetivos del plan nacional de desarrollo denominado “Toda una vida”	0.05	3	0.15
El gobierno municipal no tiene mecanismos de evaluación y control en sus actividades	0.03	1	0.03
Incumplimiento en los proyectos generados	0.03	1	0.03
Falta de capacitación a sus colaboradores	0.02	1	0.02
TOTAL	1		3.68

Factores internos del GAD municipal de Otavalo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Los aspectos calificados con la denominación alta serán los tomados como referencia de aplicación inmediata a los que se detallan a continuación:

Fortalezas

- Su presupuesto es asignado por el gobierno central
- Es una institución autónoma en su funcionalidad
- Posee en su mayor parte, personal con aptitudes para ejercer sus cargos
- Adquiere un marco legal de gestión de acuerdo con las disposiciones del código de organización territorial autonomía y descentralización (COOTAD).
- Posee una estructura jerárquica en su administración
- Utiliza tecnología acorde a su servicio, con programas que facilita su operabilidad

Oportunidades

- Recibe ayuda extranjera en proyectos de capacitación
- El gobierno apoya económicamente proyectos en beneficio de los sectores productivos
- Aumento del presupuesto para el gobierno municipal por parte del Estado
- Implementación de nuevas políticas o normas estatales que modifique el plan estratégico de los gobiernos municipales para mejorar la gestión de los mismos
- Aplicar los programas y proyectos establecidos en el plan de desarrollo nacional “Toda una vida” en beneficio del cantón
- Análisis e implementación de modelos de gestión administrativa con otros entes similares

Debilidades

- El gobierno municipal se debe al Estado
- La administración actual no es la adecuada en sus actividades de gestión
- Sus empleados desconocen el plan estratégico objetivos, misión y visión institucional
- Los colaboradores del gobierno municipal carecen de comunicación, por tal motivo se dificulta la toma de decisiones
- Los objetivos establecidos no van alineados a los objetivos del plan nacional de desarrollo denominado “Toda una vida”

Amenazas

- El gobierno podría retirar la ayuda a proyectos para los sectores productivos
- Convenios actuales en el municipio retiren fondos que apoyen el componente de fortalecimiento institucional
- Pérdida de credibilidad de la administración local
- Decisiones tomadas por el gobierno central en temas políticos-administrativos que pueda amenazar la autonomía de la institución

CAPÍTULO III: PROPUESTA

3. 1 Datos Institucionales

3.1.1 Antecedentes

El Ecuador a lo largo de la historia ha sufrido numerosos cambios ya sean estos por factores internos (a nivel político-social); o factores externos (catástrofes, crisis mundial, etc.); por ende el gobierno se ha responsabilizado con el pueblo creando leyes y normativas que ayuden al crecimiento y desarrollo de los sectores productivos y vulnerables del país; es así que el Estado reforma la constitución en el 2008 y con este parámetro nacen normativas que regulan a las instituciones públicas uno de estos controles se encuentra en el código orgánico de organización territorial autonomía y descentralización (COOTAD).

Siendo así que el gobierno central reconoce la necesidad de mejorar los modelos de gestión administrativos de cada institución pública, partiendo de un referente como lo es el COOTAD, tratando de disminuir el impacto en cada institución al existir cambios administrativos, no obstante cada entorno social ya sea dentro del país mantiene diferencias y dicho punto de partida debe ser adaptado para las diferentes necesidades y requerimientos de cada sector, refiriéndose en la presente investigación como nivel de estudio el cantón Otavalo y por ende su forma de gestión administrativa.

El gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo al igual que los gobiernos seccionales similares, ha ido evolucionando en sus actividades de forma lenta dependiendo de la administración de turno; el municipio cantonal de Otavalo mantiene una estructura jerárquica, organizativa y participativa, la cual trata de resolver las necesidades de los otavaleños; con la investigación presentada se pretende optimizar los recursos llegando a determinar la eficiencia y eficacia en las actividades institucionales.

3.1.2 Misión

“Mejorar las condiciones de vida de población cantonal a través de la implementación de proyectos y actividades que promueven el desarrollo productivo y turístico, el fortalecimiento social – intercultural, una buena gestión ambiental y el fortalecimiento y desarrollo institucional cantonal”. (Amaguaña, 2014, pág. 3)

3.1.3 Visión

Liderar los procesos de desarrollo local a nivel nacional, de manera sustentable, respetando el ambiente, promoviendo la interculturalidad, la inclusión social, el turismo y la equidad de género, generando productos y servicios públicos de calidad, con talento humano idóneo y capacitado. (Amaguaña, 2014, pág. 3)

3.1.4 Objetivos institucionales

Como lo establece en el Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos sustitutivo del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo, del año 2014 los objetivos institucionales son:

- Fomentar, fortalecer y desarrollar actividades, en los sectores agropecuario, industrial, artesanal, turístico, comercial y de servicios, generadoras de articulaciones productivas para impulsar la cohesión económica cantonal en concordancia con las competencias constitucionales y legales.
- Propender al Buen Vivir dentro de la convivencia intercultural, multiétnica y el respeto al patrimonio cultural, para construir una sociedad más justa, equitativa e inclusiva.
- Conservar y manejar sustentable y sosteniblemente los recursos: agua, suelo, aire, biodiversidad y el patrimonio natural, realizar la prevención y mitigación de la contaminación ambiental y riesgos naturales.
- Lograr la articulación del tejido social a través del fortalecimiento institucional, organizativo y participativo ciudadano generando e innovando formas de control social y rendición de cuentas de sus autoridades a la ciudadanía y viceversa para una eficiente y eficaz gestión en el territorio.
- Promover el ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que mejore la relación urbano rural de manera acogedora, segura, en armonía con el ambiente e identidad cultural.
- Mejorar la viabilidad y la gestión del servicio de transporte y con amplia cobertura.

3.1.5 Funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo

En el capítulo I marco teórico, se hace referencia al código orgánico de organización territorial autonomía y descentralización (COOTAD) donde establece en sus artículos la

naturaleza jurídica art. 53; funciones art. 54 y competencias art. 55; lo cual ayuda a comprender el funcionamiento estatal de los gobiernos autónomos descentralizados.

3.2 Planificación

Las diversas actividades que desarrolla el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Otavalo, mediante un método de planes estratégicos, con una meta generalmente de cinco años, haciendo referencia a las diversas reformas o normativas que se requieren para una operabilidad normal, los procesos tecnológicos cada vez avanzan a pasos agigantados, y la realización de las atribuciones, competencias, funciones y obligaciones conferidas a los municipios cantonales en la Constitución y en el código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización (COOTAD), requieren también de una anticipada planificación administrativa estratégica ágil y eficiente que responda a la variable demanda cantonal. Formando un elemento fundamental el talento humano con el que cuenta la entidad, ya que, a mayor capacitación y recursos profesionales, existirá mayor eficiencia en la gestión administrativa en este caso del sector público.

Por ende, se ha desarrollado la presente propuesta en base a la información recaba, formulando técnicas y herramientas que contribuya a la eficiencia y eficacia de las actividades institucionales.

3.2.1 Matriz de estrategias FODA

Tabla 13

Matriz de estrategias FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO / ANÁLISIS INTERNO	1. Recibe ayuda extranjera en proyectos de capacitación 2. El gobierno apoya económicamente proyectos en beneficio de los sectores productivos 3. Aumento del presupuesto para el gobierno municipal por parte del Estado 4. Implementación de nuevas políticas o normas estatales que modifique el plan estratégico de los gobiernos municipales para mejorar la gestión de los mismos 5. Aplicar los programas y proyectos establecidos en el plan de desarrollo nacional “Toda una vida” en beneficio del cantón 6. Análisis e implementación de modelos de gestión administrativa con otros entes similares	1. El gobierno podría retirar la ayuda a proyectos para los sectores productivos 2. Convenios actuales en el municipio retiren fondos que apoyen el componente de fortalecimiento institucional 3. Pérdida de credibilidad de la administración local 4. Decisiones tomadas por el gobierno central en temas políticos-administrativos que pueda amenazar la autonomía de la institución
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F. O.	ESTRATEGIAS F. A.
1. Su presupuesto es asignado por el gobierno central	F1-O1 Aprovechar los recursos y capacitar al personal	F1-A1 Mediante su autonomía designar presupuestos para cada proyecto en específico
2. Es una institución autónoma en su funcionalidad	F2-O2 Priorizar mediante su autonomía los proyectos que beneficien al gobierno municipal de Otavalo	F2-A2 Mediante su autonomía disponer de recursos que apoyen el componente de fortalecimiento institucional
3. Posee en su mayor parte, personal con aptitudes para ejercer sus cargos	F3-O3 Motivar a los colaboradores a realizar proyectos con presupuesto para cada programa	F3-A3 Permitir asesoramiento por parte de sus colaboradores para aumentar la credibilidad de la administración

4. Adquiere un marco legal de gestión de acuerdo con las disposiciones del código de organización territorial autonomía y descentralización (COOTAD)	F4-O4 El plan estratégico institucional debe estar alineado a la gestión y funcionalidad que dispone el COOTAD	F4-A4 Acogerse a las disposiciones y normativas del COOTAD mientras estas se encuentran vigentes
5. Posee una estructura jerárquica en su administración	F5-O5 Mediante su jerarquía coordinar y culminar los proyectos enfocados al plan de desarrollo nacional "Toda una vida"	
6. Utiliza tecnología acorde a su servicio, con programas que facilita su operabilidad	F6-O6 Analizar nuevas tecnologías aplicadas a entes similares que contribuyan a los procesos y servicios mantenidos	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D. O.	ESTRATEGIAS D. A.
1. El gobierno municipal se debe al Estado	D1-O1 Cumplir con las normativas del Estado	D1-A1 Buscar mecanismo de autogestión financiera
2. La administración actual no es la adecuada en sus actividades de gestión	D2-O2 Contribuir con los proyectos que apoya el gobierno central	D2-A2 Establecer una ordenanza que no afecte la gestión de las diferentes administraciones de turno
3. Sus empleados desconocen el plan estratégico objetivos, misión y visión institucional	D3-O3 Crear un proyecto o sistema que ayude a los empleados a conocer el plan estratégico	D3-A3 Establecer un proyecto que genere la motivación continua a los colaboradores
4. Los colaboradores del gobierno municipal carecen de comunicación, por tal motivo se dificulta la toma de decisiones	D4-O4 El plan estratégico debe estar enfocado a la toma de decisiones siendo estas eficaces y eficientes	D4-O4 Definir un programa para que los colaboradores conozcan de las disposiciones del gobierno central
5. Los objetivos establecidos no van alineados a los objetivos del plan nacional de desarrollo denominado "Toda una vida"	D5-O5 Los programas y proyectos deben estar enfocados a los objetivos del plan nacional de desarrollo	

Estrategias establecidas para el gobierno municipal de Otavalo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

3.2.2 Estrategias específicas para la planificación propuesta

Tabla 14

Estrategias y objetivos para la planificación propuesta

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Presupuestar adecuadamente proyectos de motivación y capacitación al personal en temas específicos que contribuya a la institución	Aprovechar los recursos y capacitar al personal
Establecer mediante indicadores medibles los proyectos prioritarios en beneficio del gobierno municipal de Otavalo	Priorizar mediante su autonomía los proyectos que beneficien al gobierno municipal de Otavalo
Definir e impulsar proyectos para cada dirección otorgando presupuestos a cada uno	Motivar a los colaboradores a realizar proyectos con presupuesto para cada programa
Diseñar el plan estratégico acorde las necesidades de la institución y su normativa	El plan estratégico institucional debe estar alineado a la gestión y funcionalidad que dispone el COOTAD
Estructurar las actividades tecnológicas en base a los controles establecidos en las diferentes normativas del gobierno central	Analizar nuevas tecnologías aplicadas a entes similares que contribuyan a los procesos y servicios mantenidos
Aumentar la credibilidad institucional accediendo a la asesoría personalizada por parte de sus colaboradores	Permitir asesoramiento por parte de sus colaboradores para aumentar la credibilidad de la administración
Mejorar la comunicación organizacional de la institución	Crear un proyecto o sistema que ayude a los empleados a conocer el plan estratégico
Definir los servicios que mantiene el gobierno municipal para que facilite a la institución la recaudación económica de los mismos	Buscar mecanismo de autogestión financiera

Objetivos y estrategias propuestos para el gobierno municipal de Otavalo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

3.2.3 Programación plurianual de la planificación

Tabla 15

Programa plurianual de la planificación

OBJETIVOS	PROGRAMA	PROYECTO	MONTO	META	INDICADOR	CRONOGRAMA VALORADO					PROGRAMA FINANCIERO		RESPONSABLE
			(USD)	OBJETIVO ESTRATEGICO		2019	2020	2021	2022	2023	NÚMERO	DENOMINACIÓN	
Presupuestar adecuadamente proyectos de motivación y capacitación al personal en temas específicos que contribuya a la institución	Consolidar el presupuesto asignado para motivar y capacitar al personal en temas de gestión administrativa y sus procesos	Fortalecimiento en técnicas y herramientas que motiven al personal institucional	100,000.00	Incrementar el 20% de lo establecido en el programa	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	programa 1	Comunicación institucional	Dirección Financiera - Alcalde
		Aplicar capacitaciones en temas específicos a la administración pública y sus procesos	100,000.00			15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00			
Definir e impulsar proyectos para cada dirección	Fortalecer y aplicar proyectos propuestos de las direcciones	Implementar proyectos acordes al PDOT institucional	100,000.00	Incrementar el 20% de lo establecido en el programa	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	programa 2	Comunicación institucional	Dirección de Planificación

otorgando presupuestos a cada uno	departamentales con su respectivo presupuesto	Consolidar los proyectos propuestos por las direcciones departamentales	100,000.00			15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00			
Aumentar la credibilidad institucional de la población accediendo a la asesoría personalizada por parte de sus colaboradores	Instruir a los pobladores sobre las obras realizadas a través del asesoramiento de los colaboradores para incrementar la credibilidad del cantón	Campañas de difusión de las obras realizadas a la población del cantón	100,000.00	Incrementar el 20% de lo establecido en el programa	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	programa 3	Comunicación institucional	Talento Humano
		Comisiones de asesoramiento a nivel institucional y social para aumentar la credibilidad administrativa frente a los pobladores	100,000.00			15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00			
Definir los servicios que mantiene el gobierno municipal para que facilite a la	Establecer los servicios ofertados institucionalmente con el fin de mejorar los procesos para	Definir los servicios ofertados que ayuden a la recaudación de la institución	100,000.00	Incrementar el 20% de lo establecido en el programa	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	programa 4	Comunicación institucional	Dirección Financiera

institución la recaudación económica de los mismos	que los pobladores accedan de manera rápida y eficiente	Mejorar los procesos en los servicios ofertados motivando a los pobladores acceder a los mismos	100,000.00			15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00			
Establecer mediante indicadores medibles los proyectos prioritarios en beneficio del gobierno municipal de Otavalo	Definir mediante indicadores los proyectos prioritarios para el cantón y mantener un control y evaluación de los mismos hasta su culminación	Implementar indicadores que permitan conocer los proyectos prioritarios del cantón	100,000.00	Incrementar el 20% de lo establecido en el programa	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	programa 5	Comunicación institucional	Dirección administrativa
		Controlar y evaluar los proyectos prioritarios hasta su culminación y entrega de los mismos	100,000.00			15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00			
Diseñar el plan estratégico a corde las necesidades de la institución y su normativa	Establecer y socializar el plan estratégico institucional el cual sea aplicado por sus colaboradores	Fortalecer el plan estratégico en base a lo que dispone la normativa vigente	100,000.00	Incrementar el 20% de lo establecido en el programa	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	programa 6	Comunicación institucional	Dirección administrativa
		Socializar el plan estratégico a los colaboradores	100,000.00			15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00			

		y evaluar su aplicación											
Estructurar las actividades tecnológicas en base a los controles establecidos en las diferentes normativas del gobierno central	Fijar nuevas líneas tecnológicas que contribuyan con los procesos administrativos y los servicios institucionales ofertados	Consolidar nuevas tecnologías que ayuden a la gestión administrativa	100,000.00	Incrementar el 20% de lo establecido en el programa	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	programa 7	Comunicación institucional	Dirección administrativa
		Aplicar tecnologías en base a los procesos y a la normativa vigente para facilitar los servicios ofertados	100,000.00			15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00			
Mejorar la comunicación organizacional de la institución	Consolidar y fortalecer técnicas y herramientas que contribuyan a la comunicación institucional y facilitar el acceso a la información departamental	Aplicar técnicas y herramientas que ayuden a la comunicación institucional	100,000.00	Incrementar el 20% de lo establecido en el programa	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	programa 8	Comunicación institucional	Dirección de comunicación
		Implementar mecanismos que faciliten la información departamental	100,000.00			15,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00			

Programa plurianual de la planificación, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

3.3 Organización

3.3.1 Organigrama

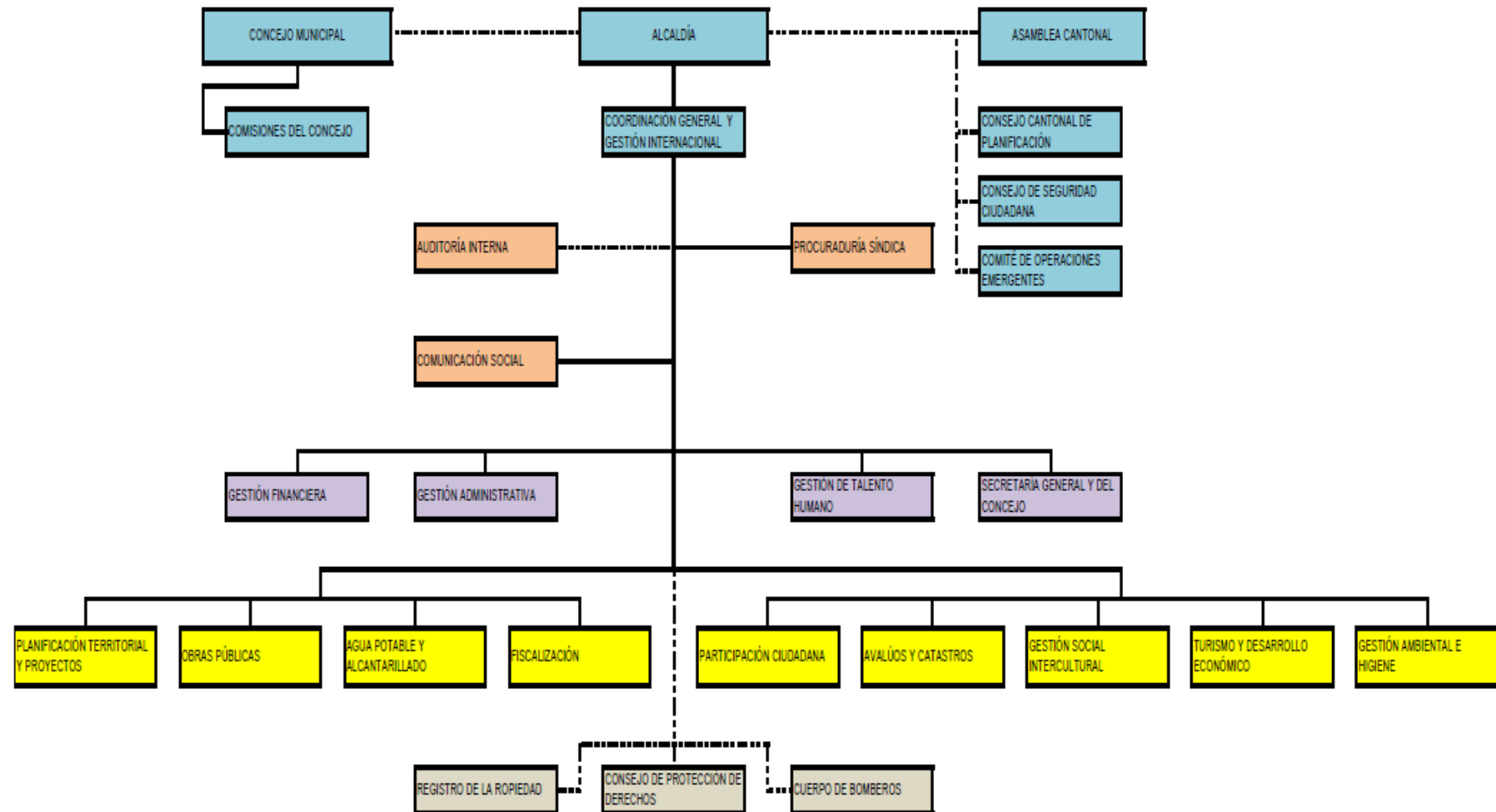


Figura 9 Organigrama tomado de la Resolución 002-2014 del gobierno municipal de Otavalo

3.3.2 Organigrama propuesto

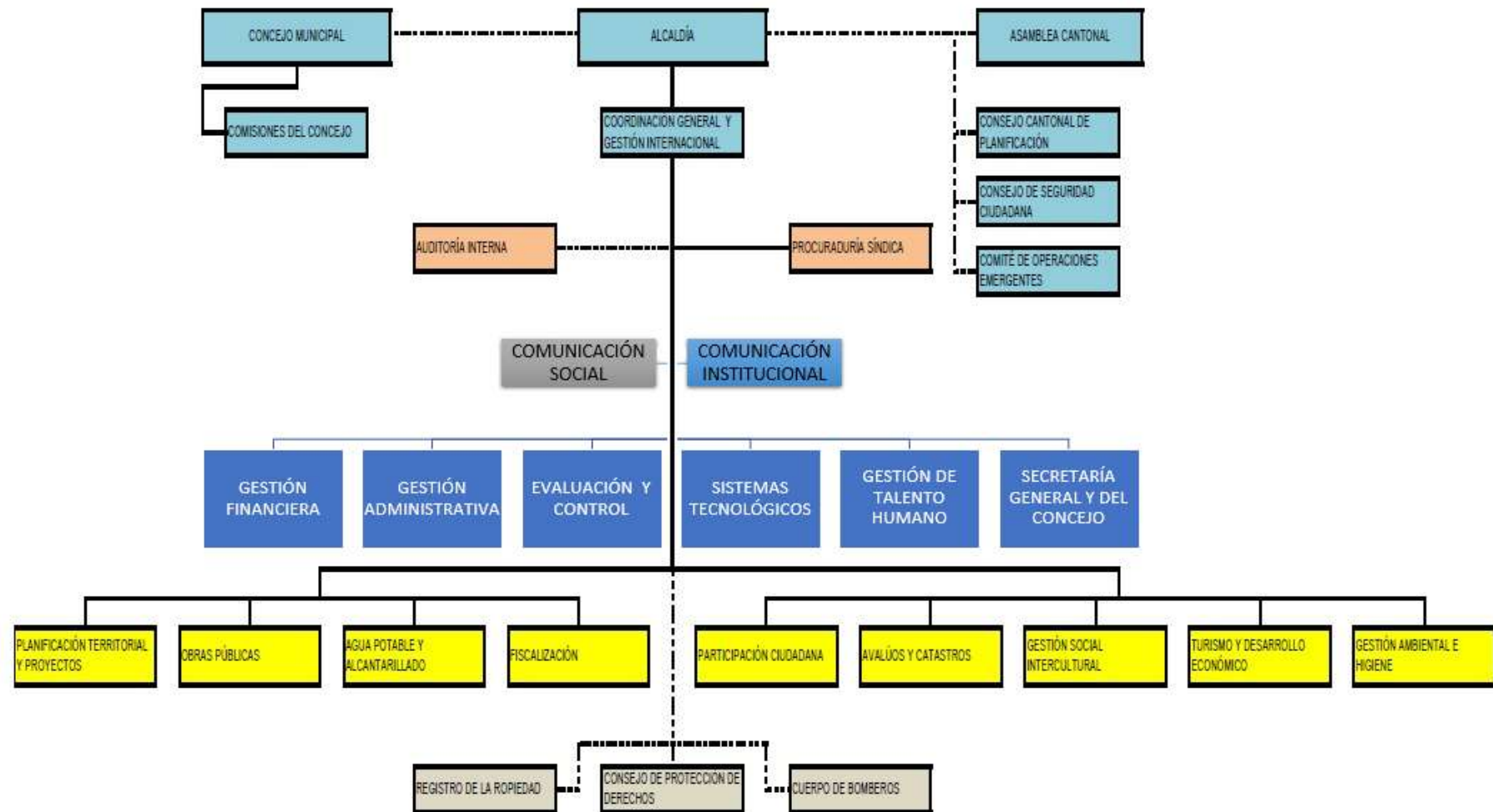


Figura 10 Organigrama propuesto

Como se observa el gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo en el año 2014 mediante resolución, la actual administración estructuró su propio organigrama y el adecuado manual de funciones para el mismo siendo estos dos factores en la actualidad operables, no obstante, se propone la creación de ciertos departamentos generando mayor efectividad en los procesos, como se detalla.

3.3.2 Propuesta de implementación de cargos en el Organigrama

Comunicación social



Figura 11 Estructura departamento de comunicación

El departamento de comunicación social así denominado mantiene su estructura orgánica y operable, siendo así que se propone generar la subdivisión de comunicación institucional, ya que es el factor primordial para la toma de decisiones dentro de la organización, para la parte social ya existe el manual de funciones correspondientes; por lo que se propone un manual para la parte institucional, creando así un cargo en específico.

Manual de funciones para el cargo de comunicación institucional

MANUAL ESPECÍFICO PARA LAS FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DEL GAD MUNICIPAL OTAVALO	
DENOMINACIÓN	Comunicación institucional o interna
DEPENDENCIA	Área de comunicación
OBJETIVO	Diseñar y planificar estrategias acordes a la institución para que los colaboradores conozcan la información y decisiones de cada uno de los departamentos a nivel institucional.
FUNCIONES	

• Ejecutar de manera periódica auditorias de comunicación interna e investigación de ambiente laboral. • Trazar el plan estratégico de comunicación interna en relación con la dirección general y talento humano. • Beneficiar la comunicación interna implementando un plan integral de comunicación en relación con comunicación social y talento humano. • Animar a una cultura interna digital y cooperativa con el uso de nuevas tecnologías: como por ejemplo las redes sociales. • Apoyar y sugerir al comité de dirección, y a todos los trabajadores instituciones, para que sean excelentes comunicadores. • Proponer e implantar, un seguimiento de canales oficiales institucionales.	
REQUISITOS	
EDUCACIÓN	• Educación superior mínimo de tercer nivel en comunicación social o afines • Experiencia laboral mínima de 2 años • Conocimientos básicos de redes, diseños, etc. en áreas afines a la comunicación.

Coordinación general y gestión internacional



Figura 12 Estructura propuesta a nivel administrativo

Dentro de la coordinación general y gestión internacional, de la misma forma se propone crear dos departamentos que ayuden con la eficiencia y eficacia de las actividades administrativas ya que el gobierno autónomo descentralizado municipal ya cuenta con el manual de funciones de los departamentos directivos del mismo nivel se crea un manual específico para los departamentos propuestos.

MANUAL ESPECÍFICO PARA LAS FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DEL GAD MUNICIPAL OTAVALO	
DENOMINACIÓN	Fiscalizador
DEPENDENCIA	Área de evaluación y control
OBJETIVO	Diseñar y planificar estrategias que contribuyan con el control y evaluación de las actividades de la institución, así como de sus proyectos y programas.
FUNCIONES	
• Contribuir con el control, vigilancia y evaluación administrativa por medio de la verificación de los procesos de cada dirección. • Observar el uso y disposición de los recursos propios del gobierno municipal. • Realizar auditorías preventivas y sugerir correcciones preventivas en áreas departamentales, con las recomendaciones adecuadas. • Observar el cumplimiento por parte de las direcciones departamentales; sobre las obligaciones y disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos y patrimonio. • Cooperar para que las obras y adquisiciones de bienes-servicios que lleven las direcciones departamentales, en cumplimiento con la normativa legal en todos sus aspectos. • Promover el desarrollo de la gestión administrativa, con el objetivo de que el talento humano y los recursos patrimoniales sean aprovechados con criterios de eficiencia, austeridad y racionalidad. • Procurar el seguimiento a los acuerdos, convenios, contratos proyectos y programas que se suscriban, para su control, evaluación y desarrollo respectivo.	
REQUISITOS	

EDUCACIÓN	• Educación superior mínimo de tercer nivel en administración, fiscalización, o afines. • Experiencia laboral mínima de 2 años
------------------	---

La otra área propuesta, así como el cargo otorgado a esta es el de sistemas tecnológicos la cual debe ir a la vanguardia de los aspectos tecnológicos globales.

MANUAL ESPECÍFICO PARA LAS FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS TECNOLÓGICOS DEL GAD MUNICIPAL OTAVALO	
DENOMINACIÓN	Informático o técnico de tecnologías
DEPENDENCIA	Área de sistemas tecnológicos
OBJETIVO	Diseñar y planificar estrategias que contribuyan con los procesos tecnológicos requeridos por la institución y apegados a las normas vigentes de los entes de control.
FUNCIONES	
• Conocer y practicar la normativa interna institucional en materia de seguridad, y especialmente en protección de datos de carácter organizacional. • Manejar los controles y medios que se hayan establecido para resguardar los datos de cada puesto de trabajo en sistemas de información y sus componentes. • Emplear de forma adecuada como lo determina la normativa en los mecanismos de identificación y autenticación ante los métodos de información, sean contraseñas, biométricos u otros, ya sea el caso; mediante acceso local o a través de redes de comunicaciones. • Evitar transmitir datos considerados sensibles y confidenciales por medios poco fiables sin protección. • Ejecutar copias de datos en cada caso que establezca la normativa institucional, así como la protección de las copias obtenidas. • Asistir a la innovación de los procesos y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Otavalo.	
REQUISITOS	
EDUCACIÓN	• Educación superior mínimo de tercer nivel en informática, tecnología o afines.

	• Experiencia laboral mínima de 2 años
--	--

Se propone también la gestión administrativa englobando a la institución en seis áreas, las cuales contribuirán con las actividades institucionales llegando a obtener la eficiencia y eficacia deseada.

3.3.3 Áreas de gestión administrativa

El Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Otavalo es una institución pública de conformidad con la Constitución de la República del Ecuador, leyes, reglamentos, códigos, normativas y demás disposiciones, constituida demográficamente por parroquias, comunidades y barrios que le dan una estructura integral y acoplada con propósitos, metas, objetivos y estrategias que con la finalidad de alcanzar la visión institucional mediante el cumplimiento de la misión planteada siendo direccionado a la gestión administrativa de sus áreas:

1. Gestión administrativa institucional
2. Gestión administrativa interinstitucional
3. Gestión administrativa económica productiva
4. Gestión administrativa de sostenibilidad y ambiente
5. Gestión administrativa de infraestructura
6. Gestión administrativa financiera

Las cuáles serán aplicadas a cada dirección administrativa como se propone en el organigrama del presente trabajo llevando estas una estructura de la siguiente manera:

Gestión administrativa institucional

Política:

Todas las organizaciones públicas y en especial los miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Otavalo desde sus diferentes áreas de gestión contribuirán de manera activa a brindar servicios de calidad como parte sustancial de la misión institucional.

Objetivo:

Diseñar un modelo de gestión administrativo que avale el desarrollo sustentable y de credibilidad a la población cantonal.

Estrategias:

- Diseñar una estructura de gestión administrativa

- Elaborar el plan operativo anual (POA) en relación con el plan estratégico institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Otavalo, las leyes, normativas y códigos del Estado, así como los proyectos de cada dirección departamental.
- Proponer un sistema de seguimiento, evaluación, supervisión y fiscalización de la gestión administrativa.
- Diseñar un sistema de información y comunicación del gobierno municipal, tanto interno como externo que facilite la interrelación de sus miembros y pobladores.

Indicadores:

- Credibilidad del gobierno municipal dentro la provincia, la región y a nivel nacional.
- Grado de aceptación de los pobladores y preferencia a nivel nacional.

Gestión administración interinstitucional

Política:

Se fortalecerán las relaciones del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo con las distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en todos los niveles seccionales dando mayor y específica prioridad al sector gubernamental.

Objetivo:

Fomentar las relaciones de colaboración intergubernamental tanto nacional e internacional.

Estrategias:

- Conservar y fortalecer las relaciones de apoyo y cooperación con organismos gubernamentales y no gubernamentales tanto nacionales como internacionales.
- Aumentar los recursos financieros, mediante alianzas y convenios institucionales a nivel nacional e internacional.
- Fundar una participación dinámica, permanente del gobierno municipal con las demás organizaciones públicas.

Indicadores:

- Número de convenios y alianzas ejecutadas estratégicamente a nivel nacional e internacional.

Gestión administrativa de sostenibilidad y ambiente

Política:

Colaboración activa de los pobladores en el cuidado, preservación y manejo del medio ambiente.

Objetivo:

Concienciar a los pobladores sobre la importancia del manejo racional del medio ambiente y aprovechamiento de los recursos naturales para un mejor desarrollo sustentable.

Estrategias:

- Ejecución de proyectos en temas de conservación, preservación y cuidado del entorno ambiental y su biodiversidad.
- Incentivar a la utilización y buen uso de los recursos forestales.
- Firmar convenios con universidades o instituciones que ayuden a capacitar a los pobladores sobre el tratamiento de aguas servidas.
- Proponer proyectos o programas de saneamiento ambiental.

Indicadores:

- Número de participación en eventos y talleres
- Índice de satisfacción de los pobladores
- Cantidad de convenios y proyectos ejecutados

Gestión administrativa económica productiva

Política:

Se impulsarán planes, programas y proyectos de servicio a la comunidad que contribuyan a solucionar los problemas.

Objetivo:

Extender la cobertura y aumentar la colaboración de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en solución de las necesidades de los pobladores del cantón Otavalo y los problemas de los sectores productivos.

Estrategias:

- Implementar sistemas de vinculación con las comunidades y proponer el normal funcionamiento orientado a satisfacer necesidades y requerimientos de la población cantonal.
- Participar con el gobierno provincial en el desarrollo de proyectos de apoyo a las comunidades siendo estas de interés mutuo.
- Fomentar el desarrollo de empresas agrícolas, avícolas, ganaderas y productivas.
- Implementar canales de vinculación y asistencia al sector educativo del cantón.

Indicadores:

- Número de proyectos ejecutados.

- Número de proyectos en ejecución.
- Índice de satisfacción.

Gestión administrativa de infraestructura

Política:

Se mantendrá y ampliará la infraestructura física del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo dando mayor importancia al mantenimiento, equipamiento y construcción de obras inexistentes en el cantón.

Objetivo:

Edificar, adecuar y mantener la infraestructura física de acuerdo con las necesidades, requerimientos y proyecciones de la población del cantón Otavalo.

Estrategias:

- Mantener y mejorar la infraestructura física existente cantonal y de sus comunidades acorde con los requerimientos y necesidades de sus pobladores e instituciones públicas.
- Planificar la infraestructura física cantonal de acuerdo con las necesidades de la población, su proyección y los recursos presupuestarios.
- Optimizar la seguridad de la infraestructura física del cantón y comunidades, como parques, edificios públicos, espacios recreativos y turísticos.

Indicadores:

- Porcentaje de uso de la infraestructura física instalada.
- Número de incidentes estructurales presentados y reportados en un periodo específico de tiempo.

Gestión administrativa financiera

Política:

Se direccionará el presupuesto estatal del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo al plan de desarrollo estratégico territorial y a los planes operativos anuales dando cumplimiento a las obligaciones financieras contraídas.

Objetivo:

Utilizar los recursos financieros necesarios para la ejecución de los planes operativos anuales, en cumplimiento de las obligaciones adquiridas y proyección sostenible del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo.

Estrategias:

- Gestionar las diferentes fuentes de financiamiento del presupuesto del gobierno municipal.
- Implementar un método de administración presupuestaria.
- Organizar políticas para la utilización racional del gasto corriente.
- Plantear alternativas de autofinanciamiento.

Indicadores:

- Porcentaje de ejecución presupuestaria.
- Porcentaje de cumplimiento oportuno de obligaciones financieras.
- Porcentaje de incremento anual de ingresos de autogestión.

3.4 Dirección

Es la toma de decisiones, motivación, integración, comunicación, control y supervisión.

- El alcalde del gobierno municipal deberá proponer un liderazgo participativo e influyente basado en la competencia o capacidad de cada uno de los miembros de su organización.
- Cada una de las personas que integran el gobierno municipal deberán responsabilizarse de las acciones asignadas a cada uno y comprometerse con cumplir sus funciones a cabalidad.
- Mejorar e incentivar el sistema de comunicación interpersonal, mismo que deberá ser de doble vía, obteniendo retroalimentación en todo momento por la que permita solventar las diferencias presentadas.

3.4.1 Metas propuestas

- Diseñar e implementar una gestión administrativa innovadora de calidad y de servicios públicos en un 90% permitiendo el mejoramiento del buen vivir de los pobladores del cantón Otavalo en los cinco próximos años.
- Brindar servicios públicos de calidad con un 100% de eficiencia.
- Aumentar la calidad de vida de los pobladores del cantón Otavalo a través del cumplimiento del plan estratégico del gobierno municipal en un 100%, durante los siguientes cinco años.
- Mejoramiento de la infraestructura vial, turística, recreativa, educativa del cantón Otavalo en un 90% en los cuatro próximos años.

- Reducir los niveles de contaminación ambiental en un 85%, en los próximos tres años de administración del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo.
- Manejo racional de los recursos económicos presupuestarios y extra presupuestarios en un 100% dentro del periodo administrativo siguiente.
- Los miembros del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo, así como el comité de participación, deberán ser actualizados y capacitados en conocimientos de planificación estratégica, adecuados a las necesidades y requerimientos de las actividades y procesos que conlleva la administración pública en un 90%.

3.4.2 Modelo de gestión administrativa

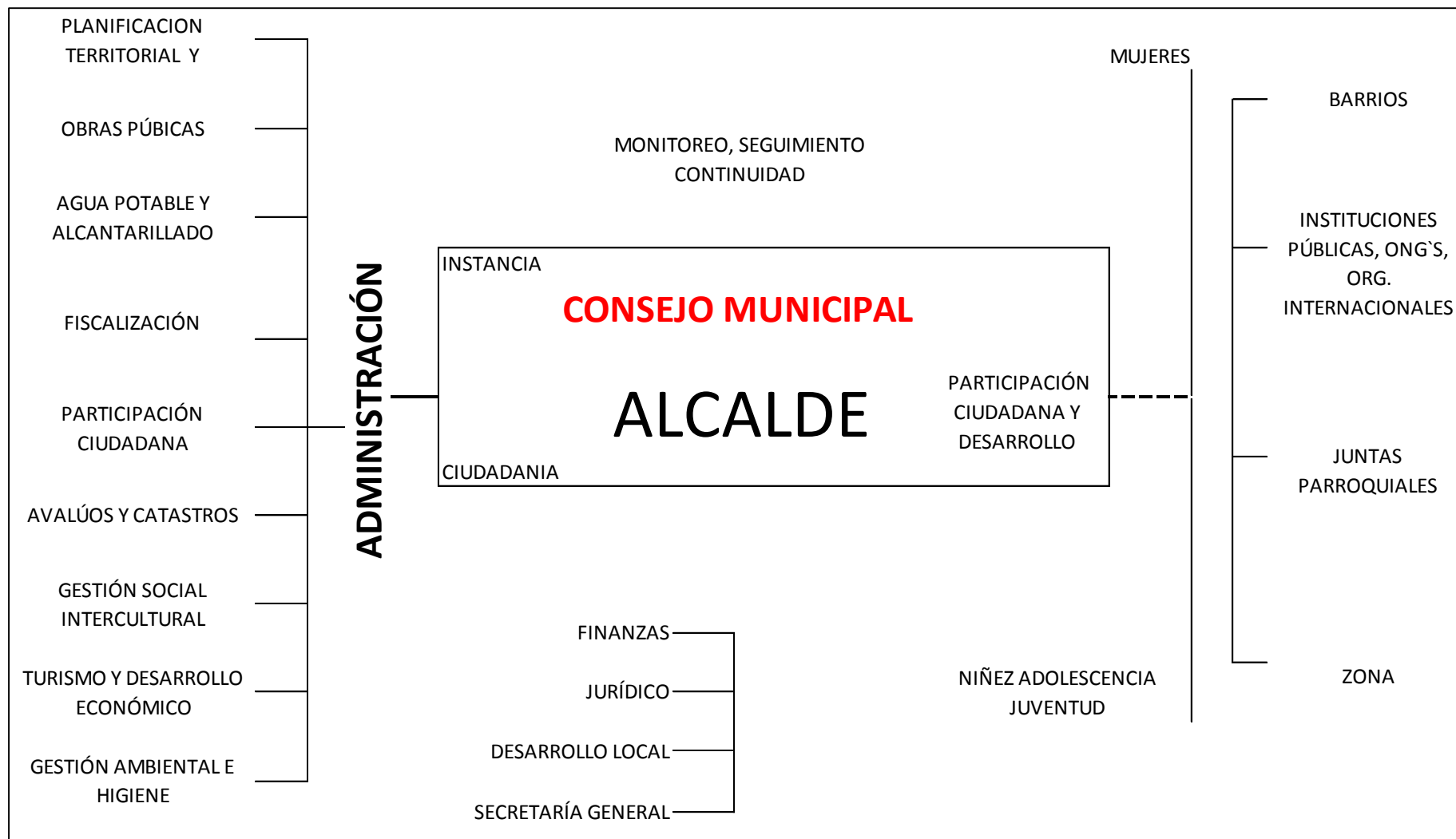


Figura 13 Modelo de gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo

Las necesidades y requerimientos del cantón Otavalo cada vez son más demandantes las cuales aumentan y ejercen presión constante en los procesos y calidad de la prestación de bienes y servicios. Siendo la principal función administrativa encaminada a:

Constituir y direccionar las diferentes actividades y procesos, de tal manera sea la base para alcanzar los objetivos y metas de la institución. Por lo tanto el alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Otavalo coordinará el trabajo y estructurará equipos, con la finalidad de resolver las actividades que conlleva la gestión administrativa cantonal, obteniendo la eficiencia y eficacia deseada, para lo cual se propone el modelo de gestión administrativo antes descrito en la figura No.13 el cual se elaboró de la siguiente manera:

La parte ciudadana se encuentra conformada por: barrios, instituciones públicas, ONG's, organizaciones internacionales, juntas parroquiales y las demás comunidades de la zona periférica; las cuales mediante agenda serán atendidos personalmente por el alcalde o funcionarios designados por el mismo.

La administración esta dada por sus nueve direcciones departamentales:

- Desarrollo Rural
- Obras públicas
- Agua potable y alcantarillado
- Salud pública municipal
- Higiene, gestión ambiental
- Educación y cultura
- Planificación urbana
- Participación y desarrollo social
- Desarrollo económico local

La fiscalización y control de las áreas de: finanzas, jurídica, desarrollo local, secretaría general; este dado por el concejo municipal y por ende la alcaldía.

La cadena de valor para el GADM Otavalo, en el mapa de procesos propuestos es la atención rápida y eficiente al público en general a diferencia de otros gobiernos municipales, el cual está dado por la distribución de funciones a sus colaboradores.

3.4.3 Dirección de gestión

Determinando las políticas se refleja el proceso legislativo en el que se sustentará los procesos institucionales para el logro de objetivos y metas. Su competencia principal se traduce en actos administrativos, resolutivos y fiscalizadores; Integrado por:

Gobierno municipal – direcciones departamentales – proceso ejecutivo, orientando y ejecutando políticas trazadas por el proceso legislativo; toma las decisiones como disposición, imparte instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Se encarga de coordinar, controlar y supervisar el cumplimiento oportuno del resultado de las diferentes acciones, integrado principalmente por: El alcalde.

Proceso de apoyo administrativo, presta asistencia técnica, contractual y administrativa de tipo complementario a los demás métodos; integrado por:

- La dirección de secretaría general; que está integrado por el secretario/a del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo.
- La dirección financiera; que estará dirigida por la Tesorero/a del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo.
- La dirección de asesoría jurídica; que estará a cargo de un profesional del derecho contratado por el gobierno municipal, de acuerdo a su disponibilidad de recursos.
- Asistente de alcaldía; que estará a cargo del alcalde del GAD municipal.

El generador de valor, en este caso es el encargado de la realización y cumplimiento directo de las acciones de las diferentes direcciones departamentales que ofrece en los servicios hacia el usuario; encargado de efectuar claramente con las metas y finalidades del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Otavalo; ejecutando los planes, programas, proyectos y políticas de los procesos propuestos por los gobernantes. Los servicios que se entregan al usuario, deberán ser perfeccionados con el uso eficiente de recursos al más bajo costo, y forma parte del proceso del valor agregado.

- Secretaría general.
- Asesoría jurídica.
- Asesoría financiera.
- Asistente de alcaldía.

Dirigir un cantón en forma eficiente determinar las acciones conjuntas del alcalde y las comisiones, tratando de:

- Delinear técnicas y sistemas de motivación al personal.
- Trazar un método de supervisión constante, siendo como fin conseguir un desarrollo de actividades dentro del cantón otavaleño.
- Realizar informes mensuales, trimestrales o anuales que permitan conocer el desarrollo de las actividades y procesos municipales.

- Incentivar a los colaboradores para lograr confianza y por ende su eficiencia productiva.
- Mantener una determinada y constante comunicación con todos los miembros que integran el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Otavalo.
- Motivar los esfuerzos en forma agrupada, para alcanzar un propósito en común.

3.5 Control

Es la forma de accionar institucionalmente que es de vital importancia, para garantizar las actividades planeadas, organizadas y ejecutadas, las cuales deberán estar apegadas tanto como sea posible al cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Para lo cual las autoridades implementaran las siguientes acciones:

- Dar seguimiento y evaluar las actividades y por ende sus resultados alcanzados.
- Conservar sistemas de vigilancia y control, encaminado a disminuir errores.
- Observar, revisar y analizar el desempeño del personal en todos los niveles; garantizando un normal desarrollo de las actividades y asistiendo alcanzar los objetivos institucionales.
- Emprender acciones necesarias a través de la medición del desempeño, para asegurar la eficiencia administrativa en el buen uso de los recursos públicos, que posee la institución.
- Otorgar métodos de retroalimentación de información y comparar el desempeño actual con bases históricas y con estándares predeterminados.
- Certificar que se cumplan reglamentos, normas y ordenanzas.
- Privilegiar a la población con un buen comportamiento y buenas relaciones humanas.

3.5.1 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Tabla 16

Cuadro de mando integral (CMI)

OBJETIVOS	PROGRAMA	PROYECTO	PERSPECTIVA	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	META	FRECUENCIA MEDICIÓN	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	RESULTADO
Presupuestar adecuadamente proyectos de motivación y capacitación al personal en temas específicos que contribuya a la institución	Consolidar el presupuesto asignado para motivar y capacitar al personal en temas de gestión administrativa y sus procesos	Fortalecimiento en técnicas y herramientas que motiven al personal institucional	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
		Aplicar capacitaciones en temas específicos a la administración pública y sus procesos	COMUNIDAD	Porcentaje empleados capacitados en temas específicos	porcentaje	No. Empleados capacitados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	

			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
Definir e impulsar proyectos para cada dirección otorgando presupuestos a cada uno	Fortalecer y aplicar proyectos propuestos de las direcciones departamentales con su respectivo presupuesto	Implementar proyectos acorde al PDOT institucional	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
		Consolidar los proyectos propuestos por las direcciones departamentales	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
Aumentar la credibilidad institucional de la población accediendo a la	Instruir a los pobladores sobre las obras realizadas a través del asesoramiento	Campañas de difusión de las obras realizadas a la población del cantón	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	

asesoría personalizada por parte de sus colaboradores	de los colaboradores para incrementar la credibilidad del cantón		FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
		Comisiones de asesoramiento a nivel institucional y social para aumentar la credibilidad administrativa frente a los pobladores	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
Definir los servicios que mantiene el gobierno municipal para que facilite a la institución la recaudación económica de los mismos	Establecer los servicios ofertados institucionalmente con el fin de mejorar los procesos para que los pobladores accedan de manera rápida y eficiente	Definir los servicios ofertados que ayuden a la recaudación de la institución	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	

		Mejorar los procesos en los servicios ofertados motivando a los pobladores acceder a los mismos	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
Establecer mediante indicadores medibles los proyectos prioritarios en beneficio del gobierno municipal de Otavalo	Definir mediante indicadores los proyectos prioritarios para el cantón y mantener un control y evaluación de los mismos hasta su culminación	Implementar indicadores que permitan conocer los proyectos prioritarios del cantón	COMUNIDAD	Porcentaje empleados capacitados en temas específicos	porcentaje	No. Empleados capacitados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
		Controlar y evaluar los proyectos prioritarios hasta su	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	

		culminación y entrega de los mismos	FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
Diseñar el plan estratégico acorde las necesidades de la institución y su normativa	Establecer y socializar el plan estratégico institucional el cual sea aplicado por sus colaboradores	Fortalecer el plan estratégico en base a lo que dispone la normativa vigente	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
		Socializar el plan estratégico a los colaboradores y evaluar su aplicación	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	

			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
Estructurar las actividades tecnológicas en base a los controles establecidos en las diferentes normativas del gobierno central	Fijar nuevas líneas tecnológicas que contribuyan con los procesos administrativos y los servicios institucionales ofertados	Consolidar nuevas tecnologías que ayuden a la gestión administrativa	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
		Aplicar tecnologías en base a los procesos y a la normativa vigente para facilitar los servicios ofertados	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
Mejorar la comunicación organizacional de la institución	Consolidar y fortalecer técnicas y herramientas que contribuyan a la comunicación	Aplicar técnicas y herramientas que ayuden a la	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	

	institucional y facilitar el acceso a la información departamental	comunicación institucional	FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
		Implementar mecanismos que faciliten la información departamental	COMUNIDAD	porcentaje de colaboradores que cumplen con sus objetivos	porcentaje	No. Colaboradores que cumplen/ total No. Empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			FINANCIERO	Porcentaje de presupuesto ejecutado	porcentaje	Presupuesto ejecutado/ total presupuesto	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	
			PROCESOS INTERNOS	Socialización institucional de la información	porcentaje	No. Empleados socializados/ total empleados	ACTUAL: 0 META: 100%	Anual	80-100%	50-79%	20-49%	

Cuadro de mando integral, elaborado por: Alex Rosero F.

3.5.2 Indicadores de gestión

Evaluación de Eficacia, Eficiencia y Efectividad para el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo:

Para el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo, se propone para cualquier área que se desee aplicar ciertos indicadores donde será posible precisar un resultado esperado (expresado en una cantidad, una meta, una variación, etc.), un costo o valor estimado en un cierto tiempo especificado para lograr a cabo la labor que se propone. La combinación de esos elementos, es decir el resultado, costo o valor y el tiempo, permiten medir objetivamente el grado de efectividad y eficacia de un área de la institución.

Se aplicará las siguientes formulas y calificaciones para realizar las evaluaciones.

Tabla 17

Evaluación de eficacia, eficiencia y efectividad para el gobierno municipal de Otavalo

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
				2 máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	
0-20%	0	Muy eficiente > 1	5	La efectividad se expresa en porcentajes (%)
21-40%	1			
41-60%	2	Eficiente = 1	3	
61-80%	3			
81-90%	4	Ineficiente < 1	1	
>91%	5			

eficacia, eficiencia y efectividad para el gobierno municipal de Otavalo, elaborado por el

autor: Alex Rosero F.

Donde: R= Resultado, E = Esperado, C= Costo, A= Alcanzado, T = Tiempo

Del cuadro anterior, se puede hacer algunos comentarios.

La eficacia es simplemente la comparación entre lo alcanzado y lo esperado (RA/RE). Los niveles superiores de eficacia corresponden a porcentajes de ejecución muy altos, cuya calificación es cada vez más difícil de obtener. Es decir, obtener una calificación de 5 no es hacer una labor cuatro grados superior a la calificación de 1, es mucho más que eso. Normalmente, niveles superiores de cumplimiento exigen mayores esfuerzos e imponen mayores grados de dificultad.

En los indicadores de eficiencia se distinguen el cociente entre $RA/CA*TA$ y $RE/CE*TE$, lo cual es lo nuevo lo alcanzado frente a lo esperado. Es decir, el resultado final involucra dos variables en la obtención de lo esperado: el tiempo y el costo empleado para la conclusión de la meta deseada. Por lo tanto, la relación de dichas variables con la consecuencia es inversa, mientras menos tiempo o dinero esperado se consuman para obtener el objetivo deseado, mayor y efectivo será el desempeño y viceversa. Además, mientras aumente la cantidad el resultado que se obtenga por unidad de costo y de tiempo empleado, también se estará en una situación favorable. En esencia se está hallando el resultado obtenido por unidad de tiempo y de costo para ser comparado con el resultado esperado por unidad de tiempo y costos estimados.

La fórmula de eficiencia combina las variables de la eficacia (RA/RE) ponderadas por los factores tiempo y costo de una manera inversa. Es decir, una alta eficiencia presupone que exista una alta eficacia.

Finalmente, si el del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo es eficiente y es eficaz, en esencia decimos que es efectivo.

3.5.3 Beneficios de la aplicación de los índices de efectividad y eficacia

El gobierno autónomo descentralizado municipal cantonal de Otavalo tendrá la necesidad de establecer metas y objetivos institucionales en cada dirección departamental, por lo que, se establecerá prioridades, asignación de recursos, proyectos o programas, medición de capacidades e integración de esfuerzos.

La organización deberá hacer planes estimativos globales sobre tiempo y costo, es decir, formara la racionalización de recursos y tiempo adecuado. Estos indicadores permitirán la medición del desempeño y evaluación de la gestión por departamentos, inclusive realizar cotejos por cada indicador. Los indicadores son mecanismos base para los planes del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal cantonal de Otavalo.

Indicador de cumplimiento.

En el gobierno autónomo descentralizado municipal cantonal de Otavalo se medirá el desempeño de acuerdo a parámetros de objetivos y metas que tenga la institución con el cumplimiento en proyectos y programas en el área de gestión.

Fórmula:

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{objetivos o metas cumplidas}}{\text{total No. objetivos o metas}}$$

Productividad, Eficiencia y Eficacia.

De acuerdo al desempeño se medirá por el grado de satisfacción de un habitante al contraer un servicio brindado por el gobierno autónomo descentralizado municipal cantonal de Otavalo con la calidad con el parámetro tiempo – costo; la eficiencia y eficacia del desempeño se aplicará de acuerdo a la formula anterior vista en el estudio de los índices.

Fórmula:

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{No. personas satisfechas por servicios}}{\text{total No. personas atendidas}}$$

Indicadores situacionales

Estos dependen del método del gobierno autónomo descentralizado municipal cantonal de Otavalo ya que se definen del ambiente y la prolongación de la gestión institucional, se miden de forma porcentual hay condiciones que se analizan como:

- Depreciación desfavorable
- Aumento favorable
- Potencialidad para fructificar oportunidades
- Debilidad a las amenazas del ambiente.

Estos datos para medir se aplican de acuerdo al FODA como herramienta de análisis propuesto para el gobierno autónomo descentralizado municipal cantonal de Otavalo.

Indicadores Causales.

El gobierno municipal se analizará de acuerdo la causa en primera instancia en busca del problema con las siguientes variables:

- Llamados de atención de habitantes o instituciones.
- Re-procesos en la gestión
- Tiempo de respuesta

Importancia.

Todos los indicadores aplicados y gestionados de forma correcta por el gobierno municipal permitirán el desarrollo del desempeño ya que es una responsabilidad hacia los ciudadanos del cantón brindándoles una excelente calidad de vida cumpliendo con los objetivos o metas planteados en los planes o proyectos sin olvidar la calidad en el servicio. Entre los parámetros más importantes están los siguientes:

- Calidad Total

- Impacto
- Economía
- Eficacia
- Equidad
- Ética
- Rendimiento

Conclusiones

- Se ha establecido los conceptos adecuados para el presente trabajo de investigación los cuales se fundamenta en datos históricos y documentados ayudando al desarrollo del mismo.
- Se recabo información de vital importancia para conocer la situación actual de la administración del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo de esa manera poder emitir un criterio en base a los resultados relacionados a las estrategias de gestión empleadas por el gobierno municipal de Otavalo.
- Se precisó los elementos que conforman el modelo de gestión administrativa acorde a los requerimientos y necesidades de los sectores productivos del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo.

Recomendaciones

- Se recomienda actualizar periódicamente los conceptos adecuados al modelo de gestión administrativa para el uso propio del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo.
- Con la información recabada se recomienda dar prioridad a las necesidades que se reflejan en los resultados emitidos en el presente trabajo.
- Se recomienda implementar los elementos que conforman el modelo de gestión administrativa acorde a los requerimientos y necesidades de los sectores productivos de la ciudad de Otavalo.
- Se recomienda observar el cuadro de mando integral que contribuye al control de los programas propuestos en la planificación plurianual.

Bibliografía

- Amaguaña, E. (2014). *Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos sustitutivo del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo*. Otavalo: Resolución No. 002-2014.
- Arias, L. (2015). *Modelo de gestión administrativa turística para la parroquia Santiago de Quito, del cantón Colta, provincia del Chimborazo*. Quito: Universidad Nacional de Chimborazo.
- ASAMBLEA NACIONAL. (2010). *CODIGO ORGANICO ORGANIZACION TERRITORIAL Y DESCENTRALIZACIÓN*. Quito: Secretaría Nacional de la Asamblea.
- Bellon, L. (2001). *Calidad Total: Qué la promueve, Qué la inhibe*. México: Panorama Editorial, S.A.
- Berenguer, J. (Junio de 2017). *www.prevenblog.com*. Obtenido de <http://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Manizales: EDIGRAFICAS.
- Claudes, G., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento Administrativo*. México: Pearson Educación.
- De La Encarnación, M. A. (2009). *Administración Pública*. Madrid, España: Paraninfo.
- FAO, O. (2007). *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de alimentos*. Roma: FAO.
- Gamboa, D. (Noviembre de 2017). *www.revistacomunicacion.com*. Obtenido de <http://revistacomunicacion.com/index.php/comunicacion-y-organizacion/659-modelos-de-organizacion-por-procesos>
- Godínez, A., & Hernández, G. (2018). *Poder Kaizen*. México: Ignius Media Inovation.
- Izquierdo, R. (2015). *Modelo de gestión administrativa para el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Guayllabamba, distrito metropolitano de Quito, provincia de Pichincha*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Llinares, M. C., Montaña, A., & Navarro, E. (2001). *Economía y organización de empresas constructoras*. México: Editorial de la UPV.
- López, R. (2001). *www.jesuitasleon.es*. Obtenido de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Medina, J. (2012). *Modelo de gestión administrativa para el gobierno de la parroquia de Yaruquí, cantón Quito, provincia de Pichincha*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de Administración; casos y prácticas*. México: Trillas.

- Pérez, J. (2008). *www.definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ruiz, L. (26 de Marzo de 2015). *www.eoi.es*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>
- Ruiz, R. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico*. México: ECO.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Sanchez, J. (2013). *Indicadores de gestión empresarial*. México: Liberty Drive.
- Vivas, D. (2018). *Modelo de gestión administrativa para la fundación “SAFIQUI” ubicada en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Tecnológica Israel.
- Zapata, P. (2017). *Contabilidad General*. Bogota: McGraw-Hill 2017.

Anexos

ANEXO 1	
 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSGRADOS	
La presente encuesta dirigida a todos los empleados y colaboradores del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo; tiene como objetivo recabar información de vital importancia con la finalidad de realizar un estudio investigativo acerca de la gestión administrativa del ente mencionado.	
1 ¿Conoce el manual de funciones de su cargo o funciones encomendadas? SI () NO ()	
2 ¿Conoce las etapas jerárquicas dentro de su departamento? SI () NO ()	
3 ¿Conoce el presupuesto asignado a cada dirección administrativa dentro del GAD Municipal de Otavalo? SI () NO ()	
4 ¿Ha tenido capacitaciones o una instrucción acerca de la Administración Pública? SI () NO ()	
5 ¿Sabe acerca de los Reglamentos, Leyes y disposiciones que impone la Ley a las funciones administrativas del GAD Municipal de Otavalo? SI () NO ()	
6 En su opinión es adecuado el Modelo de Gestión del GAD Municipal de Otavalo SI () NO ()	
7 ¿Cree que el Modelo de Gestión del GAD Municipal de Otavalo, contribuye al desarrollo de los sectores productivos del cantón Otavalo? SI () NO ()	

8 ¿Cree que la actual administración del GAD Municipal de Otavalo contribuye con proyectos adecuados en beneficio del pueblo otavaleño?

SI () NO ()

ANEXO 2



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSGRADOS

La presente entrevista dirigida a los jefes de las nueve direcciones institucionales del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo., tiene como objetivo recabar información de vital importancia con la finalidad de realizar un estudio investigativo acerca de la gestión administrativa del ente mencionado.

1. **¿Qué tiempo trabaja dentro de la institución?**
2. **¿Ha recibido algún tipo de capacitación acerca del funcionamiento público y su organización por parte de la institución?**
3. **¿Cómo le dieron a conocer el plan estratégico de la institución?**
4. **¿En su opinión los empleados a su cargo conocen el plan estratégico de su institución y las funciones encomendadas a cada uno?**
5. **¿Cree que el modelo de gestión administrativo actual es el adecuado en beneficio de los sectores productivos y de los ciudadanos otavaleños?**
6. **¿Conoce la situación actual de los sectores productivos?**
7. **¿Su gestión se basa al presupuesto asignado por el estado o busca otras alternativas?**
8. **¿Existe acercamientos constantes con los sectores productivos?**
9. **¿Cómo su gestión contribuye al desarrollo de los sectores productivos?**

10. ¿Ha propuesto proyectos en beneficio de la institución y de los sectores productivos?

Modelo de gestión administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Otavalo provincia Imbabura

Quito, 23 de febrero 2019

Alex Edmundo Rosero Flores

Resumen

Esta investigación analiza el funcionamiento administrativo del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo en la provincia de Imbabura, se determinó algunos aspectos referentes a la gestión administrativa. Mediante información recabada se determinó que los empleados de la institución desconocen la planificación, organización, dirección y control de la misma, por lo que dificulta las acciones administrativas y por ende su modelo de gestión actual, provocando la necesidad de modificar el mismo, adaptando a los requerimientos institucionales para obtener un mejor desarrollo en sus actividades. Los resultados obtenidos sirvieron para proponer el diseño de un modelo de gestión administrativa para el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo, el cual contribuirá al desarrollo de las actividades de la institución manteniendo un mejoramiento continuo, estructurando las guías necesarias para la incorporación de nuevas y eficientes herramientas de gestión las mismas que permitan a la organización controlar sus actividades y resultados, complementándose con medición y valoración sobre, el cumplimiento y evolución de los objetivos institucionales. Con la propuesta presentada se desarrolla conclusiones y recomendaciones que ayudan a la mejor comprensión de la investigación, al trabajo planteado y a lo que se podría utilizar en un modelo de gestión administrativa de una empresa pública.

Introducción

Otavalo es la cabecera cantonal y la segunda urbe más poblada de la provincia de Imbabura. El gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo, es una entidad seccional. La municipalidad está organizada por poderes de carácter ejecutivo representado por el alcalde, y otro de carácter legislativo conformado por los miembros del concejo cantonal y conserva nueve direcciones de esta forma constituye las actividades entorno a la población del cantón. Es así que se plantea la pregunta: ¿Cómo lograr eficacia y eficiencia en las actividades de gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo, mejorando la planificación, organización, dirección y control, en beneficio de la institución?

En objetivo general es diseñar un modelo de gestión administrativa para el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo provincia Imbabura, proponiendo una mejor eficiencia y eficacia en las actividades de la institución con el fin de contribuir a la planificación, organización, dirección y control del mismo. Para lograr el objetivo general se plantea tres objetivos específicos: El primero es fundamentar las bases teóricas y legales que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la institución pública en mención; el segundo es determinar la situación actual de la administración del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo y recopilar información relacionada a la gestión utilizada por la institución y el tercero es definir los elementos que conforman el modelo de gestión administrativa que contribuyan con la eficiencia y eficacia de las actividades del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo y; a su vez ayuden con la planificación, organización, dirección y control del mismo.

Las organizaciones tanto públicas como privadas actualmente han reconocido la importancia que posee el talento humano para el cumplimiento de metas y objetivos. El aporte que efectúa cada colaborador depende de su compromiso, habilidades sociales e incluso de sus conocimientos técnicos lo que en su

conjunto para las organizaciones provoca una fuente de diferenciación y competitividad dentro del mercado.

La gestión administrativa es una herramienta de recursos, que dentro de sus funciones se encuentra establecer las competencias necesarias requeridas por cada organización, esta a su vez ayuda a estimular el nivel de excelencia de las competencias genéricas e individuales, potenciando las características de las personas en función a los programas y objetivos que se buscan cumplir.

Así mismo un buen modelo de gestión administrativo para el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo, permitirá el cumplimiento de varios objetivos de desarrollo del milenio, obteniendo personal capacitado con conocimientos en los objetivos institucionales, en planificación, organización, dirección y control, contribuyendo al progreso institucional; dicho modelo ayudará no solamente al mejoramiento continuo de la eficacia y eficiencia de las actividades de la institución sino también al desarrollo de proyectos productivos para el cantón, ayudando a la promoción, protección, y generación de nuevas oportunidades laborales para mujeres y jóvenes, mediante programas de sensibilización, capacitación y formación profesional, con especial énfasis en marcos conceptuales que tomen en cuenta: los encadenamientos productivos, certificación de calidad, productos turísticos, planes de negocios; competitividad, para de esta manera contribuir a la sostenibilidad del cantón Otavalo.

Revisión de Literatura

Contextualización del problema

En la actualidad, la mayor parte de los países desarrollados tiene una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales es confiada a organizaciones (como industrias, universidades, hospitales, entre otros), que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficaces. Hoy en día tanto en el sector público como privado la administración constituye una rama

imprescindible en cada organización a nivel mundial, ya que siempre existirán recursos materiales o capital humano, los cuales deben ser aprovechados de la mejor manera posible, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales; es así que países desarrollados como Estados Unidos, Alemania, Japón, entre otros están en constante investigación y análisis de nuevos modelos de gestión administrativa que beneficie a las instituciones internas de cada país y por ende desarrollar el crecimiento del mismo.

En Latinoamérica solo Brasil, Chile y Argentina van a la vanguardia en investigación administrativa a diferencia de los demás países, siendo estos quienes prestan mayor atención a la problemática que es la distribución adecuada de los recursos, enfatizando en sus instituciones mediante la investigación de métodos para la gestión de las actividades organizativas; “a pesar de algunos avances ocurridos desde mediados de los años ochenta, la investigación en las facultades y escuelas de administración en América Latina es aún incipiente y frágil”. (Calderón & Castaño, 2005, pág. 39)

Administración

Isaac Guzmán Valdivia manifiesta que administración: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados" (Claudes & Álvarez, 2005, pág. 270). La administración tanto privada como pública ha sido a nivel mundial uno de los factores primordiales para contribuir con la planificación, organización, dirección y control de los recursos, buscando el mejoramiento continuo y la oportunidad de facilitar a sus administradores la operabilidad y desarrollo de una institución, no obstante, existen algunos tipos de administración que es de vital importancia contextualizar en el presente trabajo de investigación.

Elementos de la administración

Los principales elementos de la administración son planificación, organización, dirección, coordinación y control. (Ver figura 1) Directores de compañías suelen usar estos principios de una manera amplia e integrada. Hay algunas críticas en contra de este sistema,

pero la mayoría de los teóricos modernos de administración de empresas confirman la importancia y validez de este sistema.

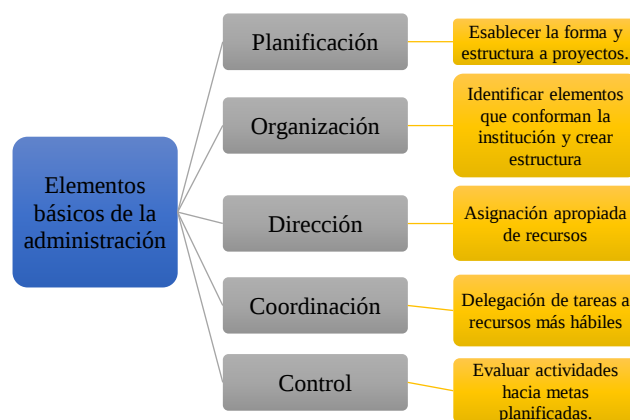


Figura 14 Elementos básicos de la administración

Modelo

El modelo implica acciones que imitan aspectos para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar, es así que se define de la siguiente manera: “Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características, es susceptible de imitación”. (Pérez J. , 2008, pág. 1)

Gestión

La gestión administrativa en una institución pública o privada es uno de los factores más importantes cuando se trata del manejo de la misma, debido a que de ella dependerá el éxito fracaso que tenga dicha institución, de esta manera se debe comprender que la gestión está basada en los tipos de administración ya que esta debe adaptarse a circunstancias de forma dinámica y no estática, ni en línea recta siendo diferente para cada institución de esta manera se estudiará los indicadores de gestión.

Indicadores de gestión

Un indicador de gestión es la forma cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso; para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la toma de decisiones convenientes para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. “Los indicadores en conjunto pueden proporcionar

un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía”. (Salgueiro, 2001, pág. 4)

Utilizándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en los estilos positivos o negativos observados en su desempeño global; los indicadores son una representación clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el progreso o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros.

Modelo de gestión administrativo

Este modelo tiene como finalidad orientar a las organizaciones en la mejora de su gestión independientemente de su sector, tamaño y nivel de avance. “Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua” (López, 2001, pág. 1)

De esta forma, un modelo de gestión propone un conjunto de actividades que se llevan a cabo para resolver un problema o necesidad, concretando un proyecto o administrando una institución. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población, para lo cual se utiliza una adecuada metodología la cual será estudiada

meticulosamente para conocer sobre su forma de operar.

Etapas de un modelo de gestión administrativa

El ambiente institucional cada vez es más cambiante y complejo. Por ello, se requiere de una buena y optimizada gestión administrativa la cual debe ser guiada por etapas: (Ver figura 2)

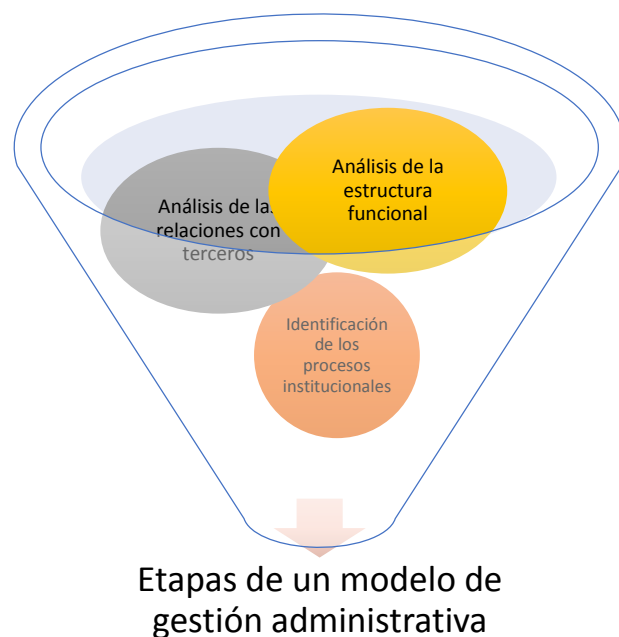


Figura 15 Etapas de un modelo de gestión administrativa

En la presente investigación se plantea una serie de herramientas y teorías administrativas que sirven para incrementar los niveles de productividad, competitividad y como resultado ayudan a crear valor a los clientes, que es el objetivo de toda institución.

Diseño metodológico

Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de titulación presenta un enfoque metodológico basado en la investigación cualitativa y cuantitativa porque las dos estudian la realidad en su contexto natural para interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas en este caso en el ente público gobierno

autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo.

Tipo de Investigación

El Tipo de Investigación a seguir será el estudio descriptivo porque servirá para analizar cómo es y cómo se manifiesta la gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo y sus componentes. Permitiendo detallar básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos del servicio empleado. El conocimiento será de mayor profundidad que el exploratorio, el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como: Establecer las características demográficas de las unidades investigadas dentro de la institución; identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación; establecer comportamientos concretos. Los métodos de investigación utilizados son empírico y analítico.

Población

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo mantiene 160 empleados en toda la institución, no se utilizará la muestra si no un CENSO general del total (Ver tabla 1)

Tabla 18: Número de empleados por áreas

Áreas	Empleados
Alcaldía	76
Direcciones	72
Concejo municipal	6
Asamblea cantona	6
	160

Técnicas de investigación

Se entrevistó a los 9 funcionarios a cargo de las direcciones departamentales del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo, quienes mediante una conversación se propuso 10 preguntas de opción abierta.

La encuesta se dirigió a los empleados del gobierno autónomo descentralizado municipal

de Otavalo donde se podrá tener un acercamiento y conocer la realidad más acertada de la gestión administrativa, en base a un cuestionario relacionado con el trabajo de investigación.

Resultados

En su mayoría son funcionarios que empezaron a trabajar con la actual administración llevando un promedio de cuatro años trabajando para la institución en mención, se conoció que han recibido capacitaciones en referencia a seguridad ocupacional, y otros que exigen la ley más no en el funcionamiento de instituciones públicas por parte del GAD municipal de Otavalo, no obstante, un grupo minoritario tiene experiencia en trabajos relacionados al sector público y por su propia iniciativa conocen del funcionamiento, leyes y reglamentos en base al manejo de instituciones públicas.

En su mayoría conocieron el plan estratégico en base a lo publicado en la página web oficial de la institución, más no existió una reunión o una capacitación en específico relacionado a este tema. Conciernen de que el modelo actual ha ido sufriendo algunos cambios ya sea por los recortes presupuestarios o por las mismas exigencias de los sectores productivos, es así que existe un pleno desarrollo del modelo y que contribuye a las necesidades del pueblo otavaleño.

No solo de la asignación presupuestaria se puede realizar la gestión asignada, sino que también se busca ayuda del sector privado o de entes superiores jerárquicamente para ayudar a las necesidades de los sectores productivos, creando alianzas y firmando convenios en pro de los mismos. En el año se planifica reuniones constantes con los sectores productivos los cuales ayudan al crecimiento mutuo de la población.

Los 9 funcionarios concuerdan de que se ha propuesto proyectos que ayudan al crecimiento y desarrollo institucional y de los sectores productivos, pero los cuales deben registrarse por los procesos que se mantienen y tienen que ser analizados dependiendo de su grado de impacto.

El 88% de los empleados no conocen las funciones encomendadas al cargo que ellos ejercen en el día a día. El 75 no conocen las etapas jerárquicas de la institución lo que complica a sus empleados como dirigirse a sus superiores en ciertos aspectos del trabajo diario. El 81 % no conocen el presupuesto asignado a cada dirección administrativa; además se identifica que una parte minoritaria conoce de la presupuestación asignada a cada departamento. El 63 % no han tenido una capacitación o instrucción acerca de la administración pública. El 56 % cree que el modelo no contribuye a los sectores productivos del cantón y no creen que la actual administración contribuya con proyectos que beneficie a los sectores productivos del cantón.

2.5 Análisis FODA de la información recabada

De acuerdo a la investigación realizada utilizando herramientas para recopilar información como la entrevista y la encuesta; se consiguió revelar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución; este análisis basado en los aspectos positivos y negativos del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo ayudará a desarrollar las perspectivas de los distintos indicadores para mejorar el funcionamiento interno y externo de la entidad.

Matrices de evaluación

Evaluación de factores externos (EFE)

La matriz se elabora con las oportunidades y amenazas que rodea la organización las cuales pueden favorecer o afectar en este caso al gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo; y a su vez no pueden ser controladas, pero se pueden adaptar y sacar ventajas de ellas. (Ver tabla 2)

Evaluación de factores internos (EFI)

Se elabora con las fortalezas y debilidades existentes de la organización dentro de ellas se encuentra: capacidad financiera, administrativa y tecnológica, que recoge el resultado de las encuestas realizadas. (Ver tabla 3)

Propuesta

Datos Institucionales

Antecedentes

Siendo así que el gobierno central reconoce la necesidad de mejorar los modelos de gestión administrativos de cada institución pública, partiendo de un referente como lo es el COOTAD, tratando de disminuir el impacto en cada institución al existir cambios administrativos, no obstante cada entorno social ya sea dentro del país mantiene diferencias y dicho punto de partida debe ser adaptado para las diferentes necesidades y requerimientos de cada sector, refiriéndose en la presente investigación como nivel de estudio el cantón Otavalo y por ende su forma de gestión administrativa.

El gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo al igual que los gobiernos seccionales similares, ha ido evolucionando en sus actividades de forma lenta dependiendo de la administración de turno; el municipio cantonal de Otavalo mantiene una estructura jerárquica, organizativa y participativa, la cual trata de resolver las necesidades de los otavaleños; con la investigación presentada se pretende optimizar los recursos llegando a determinar la eficiencia y eficacia en las actividades institucionales.

Misión

“Mejorar las condiciones de vida de población cantonal a través de la implementación de proyectos y actividades que promueven el desarrollo productivo y turístico, el fortalecimiento social – intercultural, una buena gestión ambiental y el fortalecimiento y desarrollo institucional cantonal”. (Amaguaña, 2014, pág. 3)

Visión

Liderar los procesos de desarrollo local a nivel nacional, de manera sustentable, respetando el ambiente, promoviendo la interculturalidad, la inclusión social, el turismo y la equidad de género, generando productos y servicios públicos de calidad, con talento humano idóneo y capacitado. (Amaguaña, 2014, pág. 3)

Tabla 19

Matriz EFE del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Recibe ayuda extranjera en proyectos de capacitación	0.07	5	0.35
El gobierno apoya económicamente proyectos en beneficio de los sectores productivos	0.07	5	0.35
Aumento del presupuesto para el gobierno municipal por parte del Estado	0.07	5	0.35
Implementación de nuevas políticas o normas estatales que modifique el plan estratégico de los gobiernos municipales para mejorar la gestión de los mismos	0.09	5	0.45
Aplicar los programas y proyectos establecidos en el plan de desarrollo nacional “Toda una vida” en beneficio del cantón	0.09	5	0.45
Trabajar en conjunto con ONG´S, entidades privadas y públicas	0.06	3	0.18
Análisis e implementación de modelos de gestión administrativa con otros entes similares	0.09	5	0.45
Impulsar acuerdos con los distintos niveles de gobiernos	0.06	3	0.18
Organización de las competencias del gobierno municipal en su estructura funcional de gestión por parte del gobierno central	0.05	3	0.15
Acceso a nuevas tecnologías para los diferentes servicios ofertados	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Remoción de a ayuda extranjera para capacitación	0.04	1	0.04
El gobierno podría retirar la ayuda a proyectos para los sectores productivos	0.05	3	0.15
Convenios actuales en el municipio retiren fondos que apoyen el componente de fortalecimiento institucional.	0.05	3	0.15
Pérdida de credibilidad de la administración local	0.05	3	0.15
Decisiones tomadas por el gobierno central en temas políticos-administrativos que pueda amenazar la autonomía de la institución	0.05	3	0.15
Las crisis económicas que afecte a los gobiernos municipales	0.03	1	0.03
Falta de cumplimiento en obras adquiridas por parte de los proveedores nacionales	0.03	1	0.03
TOTAL	1		3.76

Factores externos del GAD municipal de Otavalo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Tabla 20

Matriz EFI del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS			
Su presupuesto es asignado por el gobierno central	0.07	5	0.35
Es una institución autónoma en su funcionalidad	0.07	5	0.35
Su gestión está dada por su administración electa por voto popular	0.05	3	0.15
Posee en su mayor parte, personal con aptitudes para ejercer sus cargos	0.09	5	0.45
Adquiere un marco legal de gestión de acuerdo con las disposiciones del código de organización territorial autonomía y descentralización (COOTAD)	0.09	5	0.45
Dispone de un plan de desarrollo y ordenamiento territorial.	0.06	3	0.18
Posee una estructura jerárquica en su administración	0.07	5	0.35
Compromiso del talento humano con el desarrollo de la institución	0.06	3	0.18
Adecuada infraestructura para su operabilidad	0.05	3	0.15
Utiliza tecnología acorde a su servicio, con programas que facilita su operabilidad	0.07	5	0.35
DEBILIDADES			
El gobierno municipal se debe al Estado	0.04	1	0.04
La administración actual no es la adecuada en sus actividades de gestión	0.05	3	0.15
Sus empleados desconocen el plan estratégico objetivos, misión y visión institucional	0.05	3	0.15
Los colaboradores carecen de comunicación, por lo que dificulta la toma de decisiones	0.05	3	0.15
Los objetivos establecidos no van alineados a los objetivos del plan nacional de desarrollo denominado “Toda una vida”	0.05	3	0.15
El gobierno municipal no tiene mecanismos de evaluación y control en sus actividades	0.03	1	0.03
Incumplimiento en los proyectos generados	0.03	1	0.03
Falta de capacitación a sus colaboradores	0.02	1	0.02
TOTAL	1		3.68

Factores internos del GAD municipal de Otavalo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Planificación

Las diversas actividades que desarrolla el gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo, mediante un sistema de planes estratégicos, con un horizonte generalmente de cuatro años, tomando en cuenta las diversas reformas que se requieren para una normal operatividad, la tecnología cada vez más avanzada, y la realización de las atribuciones y funciones conferidas a los municipios cantonales en la Constitución y en el código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización (COOTAD), requieren también de una planificación administrativa ágil y eficiente que dé respuesta a la complejidad de la demanda cantonal. Constituyendo un factor fundamental el talento humano con que cuente la entidad, pues a mayor capacitación y profesionalización, mayor eficiencia de la gestión administrativa pública.

Por ende se ha desarrollado la presente propuesta en base a la información recabada, formulando técnicas y herramientas que contribuya a la eficiencia y eficacia de las actividades institucionales.

Matriz de estrategias FODA

Ver tabla 4 y 5

Propuesta de implementación de cargos en el Organigrama

El departamento de comunicación social así denominado mantiene su estructura orgánica y operable, siendo así que se propone generar la subdivisión de comunicación institucional, ya que es el factor primordial para la toma de decisiones dentro de la organización, para la parte social ya existe el manual de funciones correspondientes; por lo que se propone un manual para la parte institucional, creando así un cargo en específico.

Áreas de gestión administrativa

El Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Otavalo es una institución pública de conformidad con la Constitución de la República del Ecuador, leyes, reglamentos, códigos, normativas y demás disposiciones,

constituida demográficamente por parroquias, comunidades y barrios que le dan una estructura integral y acoplada con propósitos, metas, objetivos y estrategias que con la finalidad de alcanzar la visión institucional mediante el cumplimiento de la misión planteada siendo direccionado a la gestión administrativa de sus áreas: Gestión administrativa institucional, Gestión administrativa interinstitucional, Gestión administrativa económica productiva, Gestión administrativa de sostenibilidad y ambiente, Gestión administrativa de infraestructura, Gestión administrativa financiera

Las cuáles serán aplicadas a cada dirección administrativa como se propone en el organigrama del presente trabajo llevando estas una estructura de la siguiente manera:

Gestión administrativa institucional

Política: Todas las organizaciones públicas y en especial los miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Otavalo desde sus diferentes áreas de gestión contribuirán de manera activa a brindar servicios de calidad como parte sustancial de la misión institucional.

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión administrativo que avale el desarrollo sustentable y de credibilidad a la población cantonal.

Estrategias:

- Diseñar una estructura de gestión administrativa
- Elaborar el plan operativo anual (POA) en relación con el plan estratégico institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Otavalo, las leyes, normativas y códigos del Estado, así como los proyectos de cada dirección departamental.
- Proponer un sistema de seguimiento, evaluación, supervisión y fiscalización de la gestión administrativa.
- Diseñar un sistema de información y comunicación del gobierno municipal, tanto interno como externo que facilite la interrelación de sus miembros y pobladores.

Gestión administración interinstitucional

Política: Se fortalecerán las relaciones del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo con las distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en todos los niveles seccionales dando mayor y específica prioridad al sector gubernamental.

Objetivo: Fomentar las relaciones de colaboración intergubernamental tanto nacional e internacional.

Estrategias:

- Conservar y fortalecer las relaciones de apoyo y cooperación con organismos gubernamentales y no gubernamentales tanto nacionales como internacionales.
- Aumentar los recursos financieros, mediante alianzas y convenios institucionales a nivel nacional e internacional.
- Fundar una participación dinámica, permanente del gobierno municipal con las demás organizaciones públicas.

Gestión administrativa de sostenibilidad y ambiente

Política: Colaboración activa de los pobladores en el cuidado, preservación y manejo del medio ambiente.

Objetivo: Concienciar a los pobladores sobre la importancia del manejo racional del medio ambiente y aprovechamiento de los recursos naturales para un mejor desarrollo sustentable.

Estrategias:

- Ejecución de proyectos en temas de conservación, preservación y cuidado del entorno ambiental y su biodiversidad.
- Incentivar a la utilización y buen uso de los recursos forestales.
- Firmar convenios con universidades o instituciones que ayuden a capacitar a los pobladores sobre el tratamiento de aguas servidas.
- Proponer proyectos o programas de saneamiento ambiental.

Gestión administrativa económica productiva

Política: Se impulsarán planes, programas y proyectos de servicio a la comunidad que contribuyan a solucionar los problemas.

Objetivo: Extender la cobertura y aumentar la colaboración de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en solución de las necesidades de los pobladores del cantón Otavalo y los problemas de los sectores productivos.

Estrategias:

- Implementar sistemas de vinculación con las comunidades y proponer el normal funcionamiento orientado a satisfacer necesidades y requerimientos de la población cantonal.
- Participar con el gobierno provincial en el desarrollo de proyectos de apoyo a las comunidades siendo estas de interés mutuo.
- Fomentar el desarrollo de empresas agrícolas, avícolas, ganaderas y productivas.
- Implementar canales de vinculación y asistencia al sector educativo del cantón.

Gestión administrativa de infraestructura

Política: Se mantendrá y ampliará la infraestructura física del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo dando mayor importancia al mantenimiento, equipamiento y construcción de obras inexistentes en el cantón.

Objetivo: Edificar, adecuar y mantener la infraestructura física de acuerdo con las necesidades, requerimientos y proyecciones de la población del cantón Otavalo.

Estrategias:

- Mantener y mejorar la infraestructura física existente cantonal y de sus comunidades acorde con los requerimientos y necesidades de sus pobladores e instituciones públicas.
- Planificar la infraestructura física cantonal de acuerdo con las necesidades de la población, su proyección y los recursos presupuestarios.
- Optimizar la seguridad de la infraestructura física del cantón y comunidades,

como parques, edificios públicos, espacios recreativos y turísticos.

Gestión administrativa financiera

Política: Se direccionará el presupuesto estatal del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo al plan de desarrollo estratégico territorial y a los planes operativos anuales dando cumplimiento a las obligaciones financieras contraídas.

Objetivo: Utilizar los recursos financieros necesarios para la ejecución de los planes operativos anuales, en cumplimiento de las obligaciones adquiridas y proyección sostenible del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo.

Estrategias:

- Gestionar las diferentes fuentes de financiamiento del presupuesto del gobierno municipal.
- Implementar un método de administración presupuestaria.
- Organizar políticas para la utilización racional del gasto corriente.
- Plantear alternativas de autofinanciamiento.

Metas propuestas

Diseñar e implementar una gestión administrativa innovadora de calidad y de servicios públicos en un 90% permitiendo el mejoramiento del buen vivir de los pobladores del cantón Otavalo en los cinco próximos años.

Brindar servicios públicos de calidad con un 100% de eficiencia.

Aumentar la calidad de vida de los pobladores del cantón Otavalo a través del cumplimiento del plan estratégico del gobierno municipal en un 100%, durante los siguientes cinco años.

Mejoramiento de la infraestructura vial, turística, recreativa, educativa del cantón Otavalo en un 90% en los cuatro próximos años.

Reducir los niveles de contaminación ambiental en un 85%, en los próximos tres años de

administración del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo.

Manejo racional de los recursos económicos presupuestarios y extra presupuestarios en un 100% dentro del periodo administrativo siguiente.

Los miembros del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo, así como el comité de participación, deberán ser actualizados y capacitados en conocimientos de planificación estratégica, adecuados a las necesidades y requerimientos de las actividades y procesos que conlleva la administración pública en un 90%.

Control

Es la forma de accionar institucionalmente que es de vital importancia, para garantizar las actividades planeadas, organizadas y ejecutadas, las cuales deberán estar apegadas tanto como sea posible al cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Para lo cual las autoridades implementaran las siguientes acciones:

Dar seguimiento y evaluar las actividades y por ende sus resultados alcanzados.

Conservar sistemas de vigilancia y control, encaminado a disminuir errores.

Observar, revisar y analizar el desempeño del personal en todos los niveles; garantizando un normal desarrollo de las actividades y asistiendo alcanzar los objetivos institucionales.

Emprender acciones necesarias a través de la medición del desempeño, para asegurar la eficiencia administrativa en el buen uso de los recursos públicos, que posee la institución.

Otorgar métodos de retroalimentación de información y comparar el desempeño actual con bases históricas y con estándares predeterminados.

Certificar que se cumplan reglamentos, normas y ordenanzas.

Privilegiar a la población con un buen comportamiento y buenas relaciones humanas.

3.2.1 Matriz de estrategias FODA

Tabla 21

Matriz de estrategias FODA

ANÁLISIS EXTERNO / ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS 1. Su presupuesto es asignado por el gobierno central 2. Es una institución autónoma en su funcionalidad 3. Posee en su mayor parte, personal con aptitudes para ejercer sus cargos 4. Adquiere un marco legal de gestión de acuerdo con las disposiciones del código de organización territorial autonomía y descentralización (COOTAD) 5. Posee una estructura jerárquica en su administración 6. Utiliza tecnología acorde a su servicio, con programas que facilita su operabilidad	OPORTUNIDADES 1. Recibe ayuda extranjera en proyectos de capacitación 2. El gobierno apoya económicamente proye beneficio de los sectores productivos 3. Aumento del presupuesto para el gobierno municipal por parte del Estado 4. Implementación de nuevas políticas o norm estatales que modifique el plan estratégico de gobiernos municipales para mejorar la gestión mismos 5. Aplicar los programas y proyectos estable el plan de desarrollo nacional "Toda una vida: beneficio del cantón 6. Análisis e implementación de modelos de administrativa con otros entes similares
	ESTRATEGIAS F. O. F1-O1 Aprovechar los recursos y capacitar a personal F2-O2 Priorizar mediante su autonomía los proyectos que beneficien al gobierno municipal Otavalo F3-O3 Motivar a los colaboradores a realizar proyectos con presupuesto para cada program F4-O4 El plan estratégico institucional debe alineado a la gestión y funcionalidad que dis COOTAD F5-O5 Mediante su jerarquía coordinar y cul los proyectos enfocados al plan de desarrollo nacional "Toda una vida" F6-O6 Analizar nuevas tecnologías aplicadas similares que contribuyan a los procesos y se mantenidos
DEBILIDADES 1. El gobierno municipal se debe al Estado 2. La administración actual no es la adecuada en sus actividades de gestión 3. Sus empleados desconocen el plan estratégico objetivos, misión y visión institucional 4. Los colaboradores del gobierno municipal carecen de comunicación, por tal motivo se dificulta la toma de decisiones	ESTRATEGIAS D. O. D1-O1 Cumplir con las normativas del Estad D2-O2 Contribuir con los proyectos que apo gobierno central D3-O3 Crear un proyecto o sistema que ayuc empleados a conocer el plan estratégico D4-O4 El plan estratégico debe estar enfocac toma de decisiones siendo estas eficaces y ef

Estrategias establecidas para el gobierno municipal de Otavalo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

3.2.2 Estrategias específicas para la planificación propuesta

Tabla 22

Estrategias y objetivos para la planificación propuesta

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Presupuestar adecuadamente proyectos de motivación y capacitación al personal en temas específicos que contribuya a la institución	Aprovechar los recursos y capacitar al personal
Establecer mediante indicadores medibles los proyectos prioritarios en beneficio del gobierno municipal de Otavalo	Priorizar mediante su autonomía los proyectos que beneficien al gobierno municipal de Otavalo
Definir e impulsar proyectos para cada dirección otorgando presupuestos a cada uno	Motivar a los colaboradores a realizar proyectos con presupuesto para cada programa
Diseñar el plan estratégico acorde las necesidades de la institución y su normativa	El plan estratégico institucional debe estar alineado a la gestión y funcionalidad que dispone el COOTAD
Estructurar las actividades tecnológicas en base a los controles establecidos en las diferentes normativas del gobierno central	Analizar nuevas tecnologías aplicadas a entes similares que contribuyan a los procesos y servicios mantenidos
Aumentar la credibilidad institucional accediendo a la asesoría personalizada por parte de sus colaboradores	Permitir asesoramiento por parte de sus colaboradores para aumentar la credibilidad de la administración
Mejorar la comunicación organizacional de la institución	Crear un proyecto o sistema que ayude a los empleados a conocer el plan estratégico
Definir los servicios que mantiene el gobierno municipal para que facilite a la institución la recaudación económica de los mismos	Buscar mecanismo de autogestión financiera
Objetivos y estrategias propuestos para el gobierno municipal de Otavalo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.	

Indicadores de gestión

Evaluación de Eficacia, Eficiencia y Efectividad para el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo:

Se aplicará las siguientes formulas y calificaciones para realizar las evaluaciones.

Tabla 23: Evaluación de eficacia, eficiencia y efectividad para el gobierno municipal de Otavalo

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
				2
				máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	
0-20%	0	Muy eficiente > 1	5	La efectividad se expresa en porcentajes (%)
21-40%	1			
41-60%	2	Eficiente = 1	3	
61-80%	3			
81-90%	4	Ineficiente < 1	1	
>91%	5			

eficacia, eficiencia y efectividad para el gobierno municipal de Otavalo, elaborado por el autor: Alex Rosero F.

Donde: R= Resultado, E = Esperado, C= Costo, A= Alcanzado, T = Tiempo

La eficacia es simplemente la comparación entre lo alcanzado y lo esperado (RA/RE). Los niveles superiores de eficacia corresponden a porcentajes de ejecución muy altos, cuya calificación es cada vez más difícil de obtener. Es decir, obtener una calificación de 5 no es hacer una labor cuatro grados superior a la calificación de 1, es mucho más que eso. Normalmente, niveles superiores de cumplimiento exigen mayores esfuerzos e imponen mayores grados de dificultad.

En los indicadores de eficiencia se distinguen el cociente entre RA/CA*TA y RE/CE*TE, lo cual es lo nuevo lo alcanzado frente a lo esperado. Simplemente en este caso el resultado involucra dos variables críticas en la obtención del resultado: el costo incurrido y el tiempo empleado para la conclusión de la meta deseada. Por supuesto, la relación de estas variables con el resultado es inversa, es decir, mientras menos tiempo o dinero se consuman para obtener el objetivo esperado, mejor será el desempeño y viceversa. Además, mientras más cantidad de resultado que se obtenga por unidad de tiempo y de costo empleados, también se estará en una situación favorable. En esencia se

está hallando el resultado obtenido por unidad de tiempo y de costo para ser comparado con el resultado esperado por unidad de tiempo y costos estimados.

La fórmula de eficiencia combina las variables de la eficacia (RA/RE) ponderadas por los factores tiempo y costo de una manera inversa. Es decir, una alta eficiencia presupone que exista una alta eficacia.

Finalmente, si el del gobierno autónomo descentralizado municipal de Otavalo es eficiente y es eficaz, en esencia decimos que es efectivo.

Indicador de cumplimiento.

En el gobierno autónomo descentralizado municipal cantonal de Otavalo se medirá el desempeño de acuerdo a parámetros de objetivos y metas que tenga la institución con el cumplimiento en proyectos y programas en el área de gestión.

Productividad, Eficiencia y Eficacia.

De acuerdo al desempeño se medirá por el grado de satisfacción de un habitante al contraer un servicio brindado por el gobierno autónomo descentralizado municipal cantonal de Otavalo con la calidad con el parámetro tiempo – costo; la eficiencia y eficacia del desempeño se aplicará de acuerdo a la formula anterior vista en el estudio de los índices.

Indicadores situacionales.

Estos dependen del sistema del gobierno autónomo descentralizado municipal cantonal de Otavalo ya que se definen del entorno y la continuidad de la gestión institucional, se miden de forma porcentual hay condiciones que se analizan como:

Disminución desfavorable

Aumento favorable

Potencialidad para aprovechar oportunidades

Vulnerabilidad a las amenazas del entorno.

Estos datos para medir se aplican de acuerdo al FODA como herramienta de análisis propuesto para el gobierno autónomo descentralizado municipal cantonal de Otavalo.

Indicadores Causales.

El gobierno municipal se analizará de acuerdo la causa en primera instancia en busca del problema con las siguientes variables:

Reclamos de habitantes o instituciones gubernamentales.

Re – procesos en la gestión.

Tiempo de Respuesta.

Importancia.

Todos los indicadores aplicados y gestionados de forma correcta por el gobierno municipal permitirán el desarrollo del desempeño ya que es una responsabilidad hacia los ciudadanos del cantón brindándoles una excelente calidad de vida cumpliendo con los objetivos o metas planteados en los planes o proyectos sin olvidar la calidad en el servicio. Entre los parámetros más importantes están los siguientes:

Calidad Total

Impacto

Economía

Eficacia

Equidad

Ética

Rendimiento

Conclusiones

Se ha establecido los conceptos adecuados para el presente trabajo de investigación los cuales se fundamenta en datos históricos y documentados ayudando al desarrollo del mismo.

Se recabo información de vital importancia para conocer la situación actual de la administración del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo de esa manera poder emitir un criterio en base a los resultados relacionados a las estrategias de gestión empleadas por el gobierno municipal de Otavalo.

Se precisó los elementos que conforman el modelo de gestión administrativa acorde a los requerimientos y necesidades de los sectores

productivos del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo.

Recomendaciones

- Se recomienda actualizar periódicamente los conceptos adecuados al modelo de gestión administrativa para el uso propio del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo.
- Con la información recabada se recomienda dar prioridad a las necesidades que se reflejan en los resultados emitidos en el presente trabajo.
- Se recomienda implementar los elementos que conforman el modelo de gestión administrativa acorde a los requerimientos y necesidades de los sectores productivos de la ciudad de Otavalo.

Bibliografía

- Amaguaña, E. (2014). Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos sustitutivo del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo. Otavalo: Resolución No. 002-2014.
- Arias, L. (2015). Modelo de gestión administrativa turística para la parroquia Santiago de Quito, del cantón Colta, provincia del Chimborazo. Quito: Universidad Nacional de Chimborazo.
- ASAMBLEA NACIONAL. (2010). CODIGO ORGANICO ORGANIZACION TERRITORIAL Y DESCENTRALIZACIÓN. Quito: Secretaría Nacional de la Asamblea.
- Berenguer, J. (Junio de 2017). [www.prevenblog.com](http://prevenblog.com). Obtenido de <http://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. Manizales: EDIGRAFICAS.
- Claudes, G., & Álvarez, L. (2005). Historia del pensamiento Administrativo. México: Pearson Educación.
- De La Encarnación, M. A. (2009). Administración Pública. Madrid, España: Paraninfo.
- FAO, O. (2007). Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de alimentos. Roma: FAO.
- Gamboa, D. (Noviembre de 2017). [www.revistacomunicacion.com](http://revistacomunicacion.com). Obtenido de <http://revistacomunicacion.com/index.php/comunicacion-y-organizacion/659-modelos-de-organizacion-por-procesos>
- Godínez, A., & Hernández, G. (2018). Poder Kaizen. México: Ignius Media Inovation.
- Izquierdo, R. (2015). Modelo de gestión administrativa para el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Guayllabamba, distrito metropolitano de Quito, provincia de Pichincha. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- López, R. (2001). www.jesuitasleon.es. Obtenido de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Medina, J. (2012). Modelo de gestión administrativa para el gobierno de la parroquia de Yaruquí, cantón Quito, provincia de Pichincha. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Münch, L. (2006). Fundamentos de Administración; casos y prácticas. México: Trillas.
- Pérez, J. (2008). www.definicion.de. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Pérez, J. (2009). Gestión por procesos. Madrid: Esic Editorial.
- Ramírez, C. (2010). Fundamentos de Administración. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ruiz, R. (2006). Historia y evolución del pensamiento científico. México: ECO.
- Salgueiro, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Sanchez, J. (2013). Indicadores de gestión empresarial. México: Liberty Drive.
- Vivas, D. (2018). Modelo de gestión administrativa para la fundación “SAFIQUI” ubicada en la ciudad de Quito. Quito: Universidad Tecnológica Israel.
- Zapata, P. (2017). Contabilidad General. Bogotá: McGraw-Hill 2017.