



# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

## ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

#### MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

*Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020*

#### PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

---

**Título del proyecto:**

PROPUESTA PARA UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE NAPO

**Línea de Investigación:**

GESTIÓN INTEGRADA DE ORGANIZACIONES Y COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

**Campo amplio de conocimiento:**

ADMINISTRACIÓN

**Autor/a:**

Javier Arturo Vinuesa Espinoza de los Monteros

**Tutor/a:**

Mg. Carlos Arias Ronquillo

Quito – Ecuador

2022

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mg. Carlos Arias Ronquillo con CC. 1709208050, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Propuesta Para Una Eficiente Administración En El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial De Napo.

Elaborado por: Javier Arturo Vinueza Espinoza de los Monteros con CC. 1500513039, estudiante de la Maestría: En Administración Pública, mención: Gestión por Resultados, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (U ISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., \_\_\_\_\_ de 2022

\_\_\_\_\_  
**Firma**

## DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Javier Arturo Vinueza Espinoza de los Monteros con CC. 1500513039, autor del proyecto de titulación denominado: Propuesta para una eficiente administración en el GAD provincial de Napo. Previo a la obtención del título de Magister en Administración Pública, mención Gestión por Resultados.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 29 de septiembre de 2022

---

**Firma**

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE.....	iii
INFORMACIÓN GENERAL .....	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación .....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	4
1.1.    Contextualización general del estado del arte .....	4
1.1.1.    Administración Pública .....	8
1.1.2.    Eficiencia de los Procesos Administrativos .....	8
1.2.    Proceso investigativo metodológico.....	9
1.2.1.    Tipo de investigación .....	9
1.2.2.    Métodos .....	9
1.2.3.    Población y muestra .....	10
1.2.4.    Técnicas e instrumentos.....	10
1.3.    Análisis de resultados .....	11
CAPÍTULO II: PROPUESTA .....	16
2.1.    Fundamentos teóricos aplicados .....	16
2.2.    Descripción de la propuesta .....	17
2.3.    Validación de la propuesta .....	24
2.4.    Matriz de articulación de la propuesta.....	28
CONCLUSIONES .....	30
RECOMENDACIONES.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32

ANEXOS .....	37
--------------	----

### **Índice de tablas**

Tabla 1 Entrevistas realizadas a los funcionarios públicos del Gad provincial de Napo .....	13
Tabla 2 Estrategias empleadas en la construcción del producto .....	22
Tabla 3 Indicadores de eficiencia y criterio de evaluar el Plan Operativo Anual .....	24
Tabla 4 Perfil de los especialistas .....	24
Tabla 5 Criterios de evaluación .....	25
Tabla 7 Matriz de articulación.....	28

### **Índice de figuras**

Figura 1 Organización territorial según GAD.....	4
Figura 2 Organización territorial según GAD.....	5
Figura 3 Organizador de la propuesta Modelo de gestión para la administración y control de recursos .....	18
Figura 5 Validación sobre el levantamiento de procesos.....	26

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

Uno de las prioridades que tienen las entidades públicas es gestionar los recursos de forma eficiente de tal manera que el presupuesto contribuya a la prestación de servicios públicos. Al respecto, Díaz y Moreno (2018) refieren que existe una demanda creciente en cuanto a calidad y cantidad de servicios por parte de los ciudadanos, lo que se dificulta a las entidades que cumplen con funciones públicas, dado que cuentan con recursos limitados, donde la gestión resulta clave para la toma de decisiones en cuanto a políticas públicas.

En Latinoamérica, según Sampaio y Romero (2017) la administración pública trasfiere funciones a autoridades locales como municipios para lograr llegar a toda la población, a pesar de ello se tiene una concepción generalizada de poca eficiencia que tienen los gobiernos descentralizados, de ahí que surge una imperiosa necesidad por realizar análisis que garanticen la eficiencia, a su vez la calidad.

En México, el estudio de Morán y Ayvar (2020) evaluaron el uso de los recursos de 22 ciudades en específico, a través del análisis envolvente de datos tanto de los insumos como de los servicios públicos que ofertan, en consideración de que a pesar de que se incrementó el presupuesto para los municipios, la percepción de la población insiste en problemas en la calidad y cobertura de servicios públicos. Los resultados evidenciaron que solo el 19,5% utilizaron de forma eficiente los recursos, a pesar del incremento de presupuesto.

En Chile, Martínez et al. (2020) se realiza un Análisis Envolvente de Datos en diferentes municipalidades; los resultados evidenciaron que el 49% proveen bienes o servicios de forma óptima, donde los gobiernos descentralizados de cantones más grandes y urbanos son más eficientes en comparación con las pequeños, así como en los alcaldes que son reelegidos, siendo los principales factores que explican la falta de calidad en la otorgación de servicios públicos.

En Cuba, Molina et al. (2016) analizaron los factores que limitan el desarrollo local de un municipio, para ello utilizaron diferentes métodos de investigación como observación participante, análisis de documentos y entrevista. Los resultados evidenciaron que las principales limitantes son la mala gestión, poca mano de obra calificada, falta de innovación en las políticas adoptadas.

En el caso de Ecuador, Choloquina (2021) analizó la importancia de establecer un modelo de gestión como estrategia para la mejora continua de municipalidades, para tal efecto realizó

encuestas a funcionarios encargados de la planificación. Los resultados mostraron la falta de modelos que garanticen la calidad en la gestión pública, así como la mejora continua en el uso eficiente de los resultados.

Con lo expuesto se evidencia heterogeneidad en la eficiencia de la administración en el manejo de los recursos públicos en las diferentes partes de algunos países de Latinoamérica, donde la mayoría presentan indicios sobre la ineficiencia en la prestación de servicios públicos, a lo que se adjudica a la falta de mecanismos que contribuyan a una buena gestión administrativa.

De ahí surge la presente investigación que busca establecer una propuesta de modelo de administración pública para el Gobierno Autónomo Descentralizado de Napo con base al uso eficiente de los recursos considerados en programas y proyectos para satisfacer las necesidades básicas insatisfechas de la población. De ahí la importancia del desarrollo de la investigación desde una perspectiva profesional dado que implica la aplicación de conocimientos adquiridos en la maestría que permitirán plasmar la teoría en la práctica, contribuyendo al desarrollo local de la provincia de Napo.

### **Problema de investigación**

Como antecedente a la problemática se identifican particularidades por la falta de calidad en la prestación de servicios públicos por parte de los gobiernos descentralizados, lo que se adjudica a la falta de gestión eficiente de los recursos presupuestados por no poseer un plan que contribuya a considerar las necesidades de la población, por consiguiente, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿El modelo de gestión administrativa pública permite mejorar la eficiencia en el manejo de recursos del GAD Provincial de Napo?

### **Objetivo general**

Propuesta de modelo de gestión de administración pública para mejorar la eficiencia en el manejo de recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Napo.

### **Objetivos específicos**

Obj. Esp. 1: Contextualizar los fundamentos teóricos sobre modelos de gestión administrativa de eficiencia para la administración pública.

Obj. Esp. 2: Diagnosticar la gestión administrativa actual del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Napo.

Obj. Esp. 3: Proponer un modelo de gestión administrativa para la gestión eficiente de recursos para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Napo.

Obj. Esp. 4: Validación del modelo de gestión administrativa para la gestión eficiente de recursos para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Napo.

**Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

La falta de capacidad de la administración pública para satisfacer las necesidades de la población es una problemática que atañe a gran parte de los países de la región de América Latina, Ecuador no es ajeno a esta realidad y se evidencia en el descontento de gran parte de la ciudadanía con la prestación de servicios públicos, que resulta deficiente. A lo mencionado se suma el incremento de actos de corrupción que influyen en el incremento de desconfianza en la población sobre el uso eficiente de recursos.

De tal manera que el establecimiento de un modelo de gestión para el uso de los recursos públicos eficiente contribuirá en primera instancia a mejorar la dotación de servicios por parte del gobierno autónomo descentralizado, a través de la planificación de actividades con base al desarrollo de capacidades para la mejora en el desempeño, en consideración de distintos factores como la insuficiencia en los recursos referidos al presupuesto.

Otro de los principales beneficiarios son los ciudadanos de la provincia de Napo, dado que la eficiencia en el uso de los recursos contribuirá al desarrollo local, donde la propuesta servirá como una guía para orientar y potencializar los recursos para que los agentes sociales : empresas, centros educativos, organizaciones civiles y sociedad en general operen en función del progreso local, dado que los recursos contribuirán a la satisfacción de las prioridades para asegura el bienestar social.

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Contextualización general del estado del arte

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) son instituciones parte del Estado Ecuatoriano como forma de organización del territorio, se encuentran regulados por la Constitución de la República del Ecuador en el art. 238 refiere que los GAD tienen autonomía a nivel político, administrativo y financiero; no obstante, dicha autonomía no implica la independencia o separación para ser otro Estado. La forma de organización territorial se implementó según la Ley orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y gestión de Suelo (2016) para garantizar el uso racional y sostenible de recursos disponibles, así como la protección del patrimonio y regular la intervención en el territorio (Asamblea Nacional, 2016).

De acuerdo con el Consejo de Igualdad Intergeneracional (2022) los GAD se encuentran regulados por la Constitución y de forma específica por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), donde se busca que se efectivicen los derechos, para ello cuentan con diferentes mecanismos, entre los que se distinguen políticas, planes y programas que contribuyan a garantizar la equidad e inclusión social.

Entre las funciones de los GAD el COOTAD refiere tres:

- Legislar, normar y fiscalizar
- Ejecutar y administrar
- Garantizar la participación ciudadana y control social

Por otra parte, se refiere sobre las funciones de los GAD que a continuación se exponen:

**Figura 1**  
**Organización territorial según GAD**

Ejecutar acciones coordinadas con GAD regionales y gobierno para cumplir con los objetivos	Desarrollo sustentable para garantizar el buen vivir	Implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión	Elaborar y ejecutar el plan regional de desarrollo
Ejecutar competencias exclusivas y concurrentes	Establecer políticas para efectivizar el derecho al hábitat y vivienda	Promover sistemas de proyección para población de atención prioritaria	Coordinar con la Policía Nacional, sociedad y otros organismos para la seguridad ciudadana

Nota. Adaptado de Ley orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y gestión de Suelo (2016).

De acuerdo con lo expuesto en la figura 1, se identifica que entre las funciones de los GAD se distingue la necesidad de que trabajen en forma conjunta para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecido en el Plan Nacional de Desarrollo. Un aspecto importante que se establece es el hecho de implementar acciones para efectivizar el desarrollo sustentable. Otra de las funciones de los GAD en consideración de la autonomía, es la implementación de políticas que contribuyan a la equidad e inclusión social, así como mecanismos para efectivizar el derecho a una vivienda y establecer sistemas de atención prioritaria.

Para el cumplimiento de las funciones se establecen GAD en diferentes niveles, ya sea regional, provincial, cantonal y parroquiales rurales, donde cada uno cumple con diversas funciones, que a continuación se presenta:

**Figura 2**  
**Organización territorial según GAD**

GAD Regionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimitan ecosistemas, cuencas hidrográficas y localizan infraestructuras hidrológicas.</li> <li>• Se responsabilizan por el sistema vial de la región.</li> </ul>
Gad Provinciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integran el ordenamiento territorial de los cantones según el modelo económico productivo, infraestructura y conectividad de la provincia.</li> </ul>
GAD municipales y metropolitanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasifican el suelo cantonal o distrital a nivel urbano y rural, definen el uso y gestión del suelo.</li> <li>• Identificar riesgos naturales y antrópicos</li> <li>• Fomentar la calidad ambiental, seguridad, cohesión social y acceso al medio urbano y rural.</li> <li>• Garantizar la movilidad y acceso a servicios básicos.</li> </ul>
GAD parroquiales rurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se acogen a los GAD cantonales y provinciales</li> <li>• Localizar obras o intervención</li> </ul>

Nota. Adaptado de COOTAD y Ley orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y gestión de Suelo (2016).

Cabe mencionar que el enfoque en la investigación es un GAD provincial, por tanto, se evidencia que se caracteriza por integrar el ordenamiento de los GAD cantonales de acuerdo al modelo económico, productivo, de infraestructura y conectividad de lo establecido para la provincia. Para ello en el art. 42 de la Ley de Ordenamiento Territorial (2016) manifiesta que tiene como función la planificación para garantizar el desarrollo de la provincia, en el que se considere el sistema vial de la provincia, sin considerar la parte urbana, coordinar las obras en cuencas y micro cuencas, así como la gestión ambiental.

Cabe mencionar que el GAD al tener autonomía financiera tiene la capacidad para generar y administrar recursos propios, también es sujeta de recibir recursos financieros como parte del Presupuesto General del Estado, para ello tienen que cumplir con el proceso que implica la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación; es decir, que los recursos que utiliza el GAD tienen que evaluarse para garantizar el uso efectivo. Adicional, tiene la obligación de presentar un informe de rendición de cuentas en el que debe presentar aspectos de la gestión administrativa, en las que se prima el estado de los servicios y obras públicas.

Si bien la evaluación del cumplimiento del presupuesto resulta importante, es necesario que se realice un análisis de todas las áreas que comprenden la gestión administrativa de un GAD con un enfoque de la eficiencia, en consideración de que gran parte de los ingresos se obtienen del presupuesto. A decir de Acuña et al. (2021) la eficiencia en la administración pública es una de las principales funciones de la administración pública, para ello debe considerar diferentes elementos que se incluyen para determinar la eficiencia que se traducen en una variedad de acciones por parte de la entidad administrativa, pero que se enfoca en la administración eficiente de recursos físicos, económicos e intelectuales.

En el caso de Ecuador, según López (2018) cuenta con mecanismos de control para garantizar la eficiencia en las diferentes instituciones públicas, incluido los GAD, para ello tiene competencia la Contraloría General del Estado (CGE), quien realiza auditorías financieras y en el caso de que se identifiquen irregularidades se establece responsabilidad administrativa, civil o indicios de un delito penal.

En este sentido, Ortiz y Ordóñez (2018) refiere que la eficiencia es un principio de la buena administración, a su vez es parte del propósito de la existencia de entidades públicas, con ello establece una relación entre una mejora en la calidad del gobierno y un bajo nivel de corrupción incrementan la eficiencia, a lo mencionado le suma el hecho de que la transparencia incrementa la percepción de eficiencia por parte de los ciudadanos.

A pesar de que la misma administración tenga procesos y entidades competentes para garantizar la eficiencia en la gestión de los recursos, en la literatura se identifican diferentes aportes que analizan la eficiencia desde diferentes perspectivas. Así, en el estudio de Morejón (2020) realizó una comparación de la gestión pública de dos ministerios de Ecuador, para ello utilizó como métodos de investigación la observación y entrevista; los resultados evidencian que las dos entidades muestran eficiencia de acuerdo a las funciones que se les confiere, en las que se evidencia eficiencia tecnológica, técnica, directiva, por promover el desarrollo social e

inclusivo; de tal manera que cada entidad pública busca alcanzar la eficiencia al mejorar la oferta de servicios, cuando estos busquen satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Por su parte, Coronel et al. (2020) analizó la gestión administrativa del GAD de El Tambo, con un enfoque en la eficiencia en el cumplimiento del presupuesto, para ello realizó encuestas a directores financieros de la entidad. Los resultados evidencian que el GAD no posee medios de control y evaluación frecuentes para el cumplimiento del presupuesto, como resultado de esta deficiencia se tiene la ineficiencia en la ejecución del presupuesto, en especial de los grandes proyectos.

En la investigación Machado et al. (2020) analizaron la eficiencia del GAD de Ambato, para ello aplicaron encuestas y entrevistas a los empleados públicos del departamento financiero, así como un análisis bibliográfico de la normativa y aportes teóricos para contrarrestar los hallazgos. Los resultados muestran la falta de mecanismos para evaluar la ejecución presupuestaria, donde el principal inconveniente se presenta en que la información que se da a conocer no refleja los movimientos que se realizan, lo que afecta a la toma de decisiones y evidencia una mala calidad en la dotación de servicios.

De igual manera, Pilay y Ugando (2020) analizaron el GAD provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas, para ello realizaron 656 encuestas y entrevistas a las autoridades y principales actores. Los resultados muestran que no se cumple con la participación ciudadana para la elaboración del presupuesto anual, en cuanto a que si bien se realizan reuniones no se consideran las necesidades que exponen, como consecuencia existe un descontento generalizado por parte de los ciudadanos, quienes tienen una mala percepción sobre la gestión de los recursos económicos.

Por su parte, Redrobán (2021) analizó la gestión de los GAD en todos los niveles del Ecuador, para ello realizó un estudio descriptivo con un enfoque cualitativo mediante un análisis sistemático de la bibliografía existente. Los resultados muestran que los GAD provinciales y municipales tienen una gran dependencia, lo que representa un aspecto negativo porque no existe mecanismo de control para la gestión de ingresos y egresos.

De igual manera, Acuña et al. (2021) realizó una investigación con el objetivo de determinar la influencia de la gestión pública en la administración eficiente de los recursos, para ello realizó 303 encuestas y entrevistas a profundidad. Los resultados muestran que la gestión en la administración incide de forma directa en el manejo de los recursos, por tanto, una correcta gestión garantiza la eficiencia y el cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, a todo ello se observó la falta de un control de ingresos y gastos que no contribuye a la calidad.

### **1.1.1. Administración Pública**

La administración pública configura una organización integrada por el personal profesional, preparado para poner en práctica las decisiones idóneas que la sociedad requiere para poner en práctica las decisiones idóneas que la sociedad requiere para lograr el bienestar a través del gobierno, en este sentido, mediante la administración pública se debe armonizar la gestión en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, al generar esquemas de trabajo abiertos que favorezcan la interacción y participación de la sociedad en la gestión de nuevas políticas públicas y mayores niveles de transparencia, así como el fortalecimiento de la capacidad de las instituciones y de la calidad del servicio (Gómez, 2018).

Por su parte, Acuña et al. (2021) señala que la administración pública está conformada por instituciones organizativas que están al servicio de los ciudadanos, circunscrita por la normativa jurídica de cada momento. Una de las funciones importantes de la administración pública es poder administrar de manera eficiente los recursos, físicos, económicos e intelectuales que posee cada gobierno, nacional o local, de ello se desprenden algunas características claves como la recaudación eficiente y justa de tributos, donde interviene de forma directa el organismo recaudador de cada gobierno, al enlazar los medio públicos, tecnológicos y contingente humano para una mejora sustancial en la prestación de servicios.

### **1.1.2. Eficiencia de los Procesos Administrativos**

De acuerdo con Lara (2017) la eficiencia de los procesos administrativos se vincula con el uso correcto de los recursos disponibles, entendiéndose los mismo como los medios de producción, en otras palabras, es la expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto economía, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, tras minimizar el empleo de recursos, además, a este planteamiento se suma la recomendación de eliminar las actividades que no generan valor agregado para el logro de la eficiencia.

Por su parte, Calvo et al. (2018) mencionan que la eficiencia en los procesos administrativos es el logro de metas, a través del uso óptimo de los recursos puestos para administrar, la eficiencia tiene que ver también con la superación personal, desarrollo y progresos de los individuos de la entidad y su entorno, bajo este contexto, la eficiencia de la gestión administrativa es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una entidad, con la finalidad de alcanzar objetivos y obtener mejores resultados.

## 1.2. Proceso investigativo metodológico

### 1.2.1. Tipo de investigación

La investigación tendrá un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, con un alcance descriptivo, que de acuerdo con Hernández et al. (2014) implica en una investigación complementar los enfoques, donde la recolección de información cualitativa sirve para fundamentar desde la teoría el problema de estudio, mientras que la parte cuantitativa el análisis de datos numéricos que permiten establecer las características del fenómeno de estudio. En cuanto al alcance, el autor menciona que un estudio es descriptivo cuando se recolecta información sobre un sujeto u objeto de estudio y se detalla las características y propiedades, con el objetivo de evidenciar particularidades de la problemática de estudio.

En este sentido, en la investigación el enfoque cualitativo se utilizará para realizar un análisis bibliográfico para identificar las diferentes formas de evaluación de eficiencia, con base a ello establecer la forma de medición, a su vez comparar los resultados con otros aportes teóricos al respecto; este enfoque también se utilizará para la recolección de información de entrevistas a funcionarios, que se realizará con el objetivo de obtener información sobre los mecanismos de control para el cumplimiento del presupuesto y la eficiencia en la atención a los ciudadanos. Por otra parte, el enfoque cuantitativo se utilizaría para el análisis del cumplimiento del presupuesto.

El alcance descriptivo implica que la información que se obtiene tanto del enfoque cuantitativo como cualitativo se detallara en función de los objetivos de la investigación, con ello dar respuestas a la problemática identificada.

### 1.2.2. Métodos

En la presente investigación se aplicará diferentes métodos para el análisis de la información, a continuación, se detalla las características del método y la aplicación en la investigación:

- **Método inductivo – deductivo:** de acuerdo con Sánchez (2019) implican dos acciones que a simple vista son contrarias, pero que en investigación resultan complementarias, a razón que la parte inductiva implica pasar de hechos particulares a generales, mientras que el deductivo de generales a particulares. Con ello en la investigación se obtendrá información de las entrevistas y de la revisión documental que se desglosara en partes para encontrar hechos particulares que limitan la eficiencia y se generalizaran, posterior con el deductivo de lo general se pasara a lo particular para establecer estrategias y conclusiones.

- **Método analítico – sintético:** según Rodríguez y Pérez (2017) el método comprende dos acciones diferentes pero complementarias, el análisis permite descomponer la información de un fenómeno de estudio en partes, para luego sintetizar los aspectos más importantes. En el estudio se utilizó en el análisis bibliográfico al momento de analizar los aportes teóricos y jurídicos sobre la eficiencia en la administración pública, por consiguiente, se sintetizará en un marco teórico de referencia sobre la forma de medición y parámetros para establecer estrategias que permitan dar cumplimiento a la ejecución presupuestaria y a la atención de los usuarios.

### 1.2.3. Población y muestra

El universo de estudio está constituido por las fuentes de las que se obtendrá la información para realizar un diagnóstico de la gestión del GAD Provincial de Napo, entre las que se distingue:

- **Funcionarios del GAD provincial de Napo**

A los funcionarios se realizarán entrevistas con el objetivo de recolectar información sobre los medios de control que se emplean para la ejecución presupuestaria, así como los mecanismos para garantizar la atención eficiente por parte de los funcionarios a los usuarios. En total se identifican 548 funcionarios públicos para julio del 2022 (GAD provincial de NAPO, 2022).

- **Informes de rendición de cuentas**

Es importante obtener la información histórica del presupuesto y el cumplimiento de los objetivos del Plan Operativo Anual, para ello se toma en consideración el informe de rendición de cuentas de los últimos tres años que presenta el GAD Provincial de Napo en la página web como parte de la transparencia de las instituciones públicas.

Por otro lado, para el cálculo de la muestra para determinar el número de personas a realizar las entrevistas a los funcionarios del GAD provincial de Napo se utilizó un método no probabilístico por conveniencia, el cual se caracteriza porque el investigador elige aquellos casos a los que tiene mayor facilidad de acceso (Ozten y Manterola, 2017), en este sentido, las entrevistas se aplicaron a 10 funcionarios que trabajan en la entidad de análisis.

### 1.2.4. Técnicas e instrumentos

En la presente investigación se utilizarán como técnica de recolección de información las entrevistas estructuradas, observación de campo y análisis documental, que a continuación se detalla:

- **Entrevistas estructuradas:** las preguntas en este tipo de entrevistas van a ser fijadas previamente en un tipo guion, tienen un orden determinado que se responderán de forma espontánea por el entrevistado, en este caso los funcionarios. Bajo este contexto, el modelo de la entrevista se muestra en el Anexo 1.
- **Observación de campo:** es una técnica de evaluación que tiene como propósito entender la forma en la que se presentan los fenómenos de estudio en un estado natural y realista (Hernández *et al.*, 2014). Para esta técnica el investigador durante la visita al GAD provincial de Napo, podrá observar las características que tienen la gestión administrativa desde el día a día, con ello evidenciar la eficiencia en la atención a los usuarios.
- **Análisis documental:** que según Rivera (2017) permite comprender las propiedades y características de un fenómeno de estudio mediante el registro documental realizado, para ello se debe recolectar, seleccionar y analizar documentos que se escribieron y almacenaron con un propósito en específico. En la investigación se utilizará para la revisión de los informes de rendición de cuentas, para ello se tiene que identificar la información pertinente para la realización de la investigación.
- **Validación de modelo de gestión:** para efectos del presente estudio se prevé recurrir al criterio de expertos, según Urrutia et al. (2014) considera de la valoración emitido por un grupo de profesionales que aseguran la pertinencia del instrumento, material o suceso analizado previo análisis de la estructura y contenido. Con base a lo descrito, la validación del modelo de gestión administrativa para la gestión eficiente de recursos para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Napo, tomará en cuenta la participación de expertos en el tema, con los siguientes criterios de selección:
  - Experiencia de 5 años en gestión administrativa del sector público
  - Disponibilidad para participar en la investigación
  - Ser informado del propósito de la investigación

### 1.3. Análisis de resultados

Una vez obtenida la información presentada por el GAD Provincial de Napo en la página web como parte de la transparencia que deben cumplir se procederá a unificar la información en una base de datos para ello se identificará las principales cuentas del presupuesto que se alinean a los objetivos del plan nacional de desarrollo, con base a esta información se realizará un análisis de lo ejecutado versus lo presupuestado que permitirá identificar el cumplimiento de la planificación.

Con base a los resultados de la revisión documental y de la entrevista, se identificarán las principales falencias que tiene la gestión administrativa del GAD Provincial de Napo, con ello se podría establecer una propuesta que contemplan estrategias efectivas para mejorar la administración del GAD.

En el caso de las entrevistas se resumirán las respuestas en cuadros para identificar concordancias o diferencias entre los métodos de control y evaluación que refieren los funcionarios, con ello identificar posibles falencias o la falta de mecanismos efectivos para el cumplimiento del presupuesto o para la atención de los usuarios, cuyos resultados se mencionan a continuación:

**Tabla 1**

**Entrevistas realizadas a los funcionarios públicos del Gad provincial de Napo**

Pregunta	Funcionario 1	Funcionario 2	Funcionario 3	Funcionario 4	Funcionario 5	Funcionario 6	Funcionario 7	Funcionario 8	Funcionario 9	Funcionario 10
¿Cuánto tiempo trabaja dentro del GAD provincial de Napo y cuáles son las funciones que desempeña dentro de su cargo?	26 años de servicio, las funciones que ejecutan son actividades de recepción, custodia, estiba, almacenamiento y entrega de recursos materiales adquiridos por la institución.	2 años de servicio	1 año de servicio	6 años de servicio como operador de excavadora	12 años de servicio como analista de riego y drenaje	8 meses como analista de riego y drenaje	4 años	29 años de servicio como supervisor de máquinas y equipo pesado	3 años de servicio desarrollando proyectos productivos	22 años de servicio como asistente administrativo
¿Ha recibido algún tipo de capacitación sobre el funcionamiento público y su organización por parte del GAD provincial de Napo?	Si	No	Si	No	A veces	Si	No	No	No	No
¿Cómo le dieron a conocer el plan estratégico del GAD provincial de Napo?	De forma escrita	Por reuniones	Por seminario	No hay información	No me dieron a conocer	A través de un memorando	Autoeducación	No me dieron a conocer	De forma escrita	No me dieron a conocer
¿Tiene conocimiento sobre la normativa vigente con relación al tema de los recursos?	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si	No
¿Su gestión tiene como base el presupuesto asignado por el Estado o busca otras alternativas?	Busca otras alternativas	Mediante la cooperación, competencia gestión y presupuesto del estado	Presupuesto asignado por el Estado	Presupuesto asignado por el Estado	Ambas alternativas	Presupuesto asignado por el Estado	Ambas alternativas	Presupuesto asignado por el Estado	Presupuesto asignado por el Estado	Presupuesto asignado por el Estado

¿Considera que a través de su gestión contribuye al desarrollo de los sectores productivos?	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	si	Si, mediante la ejecución de proyectos productivos	Si porque se da a conocer los servicios que ofrece el GAD provincial
¿Ha propuesto proyectos en beneficio de la institución y de los sectores productivos?	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	No es mi competencia proponer proyectos.	Si	Sí, proyectos productivos auto sostenibles
¿Según su criterio profesional, considera que dentro del GAD provincial de Napo existe un manejo y control correcto de los recursos?	Si	No	Aún falta mejorar	No al 100%	No	Si	No	No existe un manejo y control correcto de los recursos del GAD	Si, pero con deficiencias	No, deberían ser mejor distribuidos en cada uno de los componentes
¿En la actualidad el GAD provincial de Napo cuenta con un modelo de gestión para la administración y control de recursos?	Si	No	No	Si	Desconozco	Si	No	Desconozco	Cuenta con resoluciones administrativas internas pero muy deficientes	Desconozco
¿Considera usted importante el planteamiento de un modelo de gestión para la administración y control de recursos del GAD provincial de Napo?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si es muy importante que se planteé un modelo de gestión para la administración y control de los recursos	Si	Si es necesario

De acuerdo a la tabla 1, la mayor parte de los entrevistados señalan que prestan sus servicios dentro del GAD provincial más de dos años, donde desempeñan diferentes funciones de acuerdo a las competencias asignadas por dicha institución de análisis, por otro lado, los servidores públicos en su mayoría aluden que no han recibido algún tipo de capacitación sobre el funcionamiento público y su organización por parte del GAD, así mismo, es importante señalar que el plan estratégico provincial se dio a conocer de forma escrita, por reuniones y seminarios, de tal forma que los empleado tengan conocimiento de los objetivos y metas planteadas por la institución en beneficio de los ciudadanos.

Por otro lado, es importante señalar que la mayor parte de los funcionarios tienen conocimiento sobre la normativa vigente con relación al uso eficiente de los recursos, adicional, para el desarrollo de sus actividades los entrevistados señalaron que en su gestión dentro de la institución tiene como base los recursos asignados por el Estado, casi nadie busca otras formas de financiamiento. Sin embargo, consideran que mediante las actividades que realizan contribuyen al desarrollo de los sectores productivos, a través de la ejecución de proyectos, de tal forma que se pueda mejorar la calidad del servicio para la población.

Así mismo, la mayor parte de los servidores públicos han propuestos proyectos en beneficio de la institución y de los sectores productivos, mediante actividades autosostenibles que mejore la calidad de vida de la población. Según el criterio de las personas entrevistadas indican que no existe un manejo control y adecuado de los recursos que dispone el GAD, por consiguiente, señalan que la institución de análisis no cuenta con un modelo de gestión para la administración y control de recursos. Bajo este contexto, los funcionarios señalan que contar con un modelo de gestión es necesario para mejorar de manejo de los recursos de forma eficiente y eficaz, que le permita dar cumplimiento a todo lo establecido en el plan estratégico institucional, de tal manera que todos los entrevistados consideran importante realizar un modelo de gestión para la administración y control de recursos en el GAD provincial de Napo.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 2.1. Fundamentos teóricos aplicados

La administración pública, se tiene como máxima aspiración lograr eficiencia en las acciones ejecutadas, por tanto, el enfoque gestión plantea orientaciones para que la gobernanza se ejerza desde una función sistemática-integral en los diferentes niveles de descentralización. Unos de los puntos importantes, conlleva a la optimización de los recursos como parte de la consolidación de los objetivos institucionales sobre las demandas de la población (Machín et al., 2019).

Por otra parte, en territorios donde la gestión pública de los recursos gubernamentales propios o cofinanciados genera desconfianza en la localidad, el cambio del modelo de gestión debe centrarse en alcanzar la eficacia que implica la capacidad de producir una planes y proyectos con los recursos necesarios para el cumplimiento de los mismos. Cabe mencionar que el origen de los fondos internos o externos nos debe ser manejado bajo criterios estratégicos que se adapten a las necesidades y preferencias de la comunidad previa articulación de los objetivos de gobierno central y local (Martínez et al., 2020).

Ante los sistemas políticos-administrativo que no cumplen con las expectativas de los mandantes y el incremento de los niveles de desconfianza, Pont (2016) plantea que el cambio del tipo de gestión que mantiene por base la innovación en la forma de articular los procesos internos con idea que busque mejorar la operatividad institucional. Para ello, las estrategias se alinean a objetivos sustentados en el marco legal de la administración pública.

Por consiguiente, el modelo de gobierno se perfila como el vínculo entre componentes teóricos e ideológicos que se centran al administración eficiente, legítima y eficaz del sector estatal. La primera corresponde a la respuesta oportuna ante las demandas de la sociedad identificadas mediante mecanismos de participación ciudadana, la segunda implica a la articulación con las políticas y legislación sobre las acciones del gobierno y la tercer apunta a la utilización de recursos específicos que son controlados por acciones de transparencia por los ciudadanos y organismos de control (Varela, 2015).

Para cumplir con los criterios de la administración pública efectiva, es indispensable implementar modelos de gestión para la administración y control de recursos, Luque et al. (2019) los definen como las formas de organización institucional basadas en criterios que buscan mejorar el desempeño previo al establecimiento de estándares de evaluación y control. Por parte de Huertas et a. (2020) el modelo de gestión se utiliza en la determinación de lineamientos

administrativos en función de los recursos financieros de la institución obtenidos de un proceso que inicia con la identificación de las fuentes de ingreso, estructura de presupuestos y distribución de los mismos, es decir se trata de una herramienta multidisciplinaria cuyo núcleo operativo son los trabajadores quienes ejecutan las tareas de la organización.

Al referir sobre la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), permite que los recursos propios o externos se distribuyan de manera equitativa, participativa y solidaria; generando un vínculo entre Estado-Sociedad las mismas que se refleje en las planificaciones anuales. Bajo este contexto, la investigación realizada en el GAD Provincial de Napo determinó la idoneidad de incorporar un modelo de gestión para la administración y control de recursos, pues desde la perspectiva de los funcionarios públicos que laboran en dicha entidad es importante una correspondiente de los recursos de la entidad pública a favor del desarrollo de la población.

## **2.2. Descripción de la propuesta**

El desarrollo de la propuesta del modelo de gestión para la administración y control de recursos del GAD provincial de Napo, se centra en las atribuciones emitidas por el Código Orgánico de Organización Territorial (2019) que en el art. 40 plantea la naturaleza jurídica de los GAD provinciales se dispone de autonomía política, administrativa y financiera para la ejecución de las actividades atribuidas por la legislación vigente.

Para la implementación del modelo de gestión es pertinente contar con la aprobación a nivel ejecutivo a través del Consejo Provincial de Napo donde se socialice en modelo para garantizar la eficacia de la administración pública, una condición que beneficiará a la población de la provincia, en consideración de que cualquier aporte que contribuya a la administración pública se verá reflejado en la mejora en la prestación de servicios públicos.

De esta manera, la propuesta tiene como enfoque cuatro puntos importantes, en primer lugar, el levantamiento de datos que permitirá identificar las necesidades y requisitos de los procesos administrativos actuales del GAD provincial de Napo, así como las funciones del personal y los recursos para la ejecución de proyectos de la administración pública. En segundo lugar, se plantea la planificación de actividades con base al diagnóstico inicial donde se recaban los procesos con falencias para establecer acciones de mejora con base al marco normativo institucional y el planteamiento de objetivos estratégicos eficientes.

Por consiguiente, como tercer punto se establece la organización en la que se enfatiza el trabajo conjunto para lograr las actividades planificadas que serán desarrolladas por el GAD

Provincial de Napo con el detalle de pasos para la optimización de procesos con la participación de miembros de la administración pública y la sociedad. Por último, se considera un enfoque de control que se configura como un componente necesario ya que implica acciones de responsabilidad social y transparencia que serán evaluadas en función de la perspectiva y objetivos cuya meta es generar eficiencia y control de recursos en beneficio de los pobladores.

#### a. Estructura general

A continuación, en la siguiente figura se presenta los 4 enfoques que se establecieron en el apartado anterior, adicional se detalla las técnicas que se utilizarán en cada enfoque de la propuesta, los que se resumen en la siguiente figura:

**Figura 3**  
**Organizador de la propuesta Modelo de gestión para la administración y control de recursos**



En la figura 3, se plantea la estructura general de la propuesta del Modelo de gestión para la administración y control de recursos del GAD Provincial de Napo. Dentro del levantamiento de procesos se establece la coordinación de comisiones de trabajo y el diagnóstico de procesos, a través de cual se pretende que la institución de análisis cuente con información actualizada para la toma de decisiones, para ello se centra en la recolección de datos sobre la población que se encuentra dentro de su jurisdicción, al igual que, el proceso administrativo para mejorar la calidad de los servicios. Dentro del segundo enfoque que implica la planificación donde se realizará la organización de la información que se obtenga en la fase anterior y se realizará una

articulación la planificación. Por consiguiente, la organización comprende la puesta en práctica de las estrategias de la gestión administrativa que se propongan, por último, se establece un enfoque en el control en cuanto al cumplimiento de objetivos y la transparencia en cada una de las actividades.

#### **b. Explicación del aporte**

Con relación al aporte de primer componente, durante el levantamiento de procesos del GAD Provincial de Napo se plantea el -proceso para identificar los recursos generados por la institución o las asignaciones entregadas por el gobierno central.

En el marco de un proceso habilitante de apoyo, surge el proceso financiero cuyo propósito es programar, organizar, controlar las actividades financieras de los recursos asignados al GAD provincial de Napo que se precisa para la ejecución de programas de intervención sociales según las disposiciones legales vigentes y como mecanismo de rendición de cuentas. En este orden de ideas, se recurre a tres subprocesos: presupuesto como la formulación-evaluación de recursos económicos, contabilidad corresponde al registro y tesorería que es punto de recaudación de pagos y tributación.

Cabe mencionar que las entradas del proceso para identificar parte de Plan Operativo Anual (POA), luego los controles se enfocan normativa (leyes-ordenanzas), planificación a corto plazo y procedimientos internos, siendo indispensables la presencia de recursos humanos, técnicos, económicos y físicos. Bajo los parámetros descritos, surge como producto de salida un plan de gestión financiera del GAD provincial de Napo (2021), siempre y cuando se contemple la formación y evaluación presupuestaria en la siguiente línea de acción:

- i) Estimación de ingresos/gastos
- ii) Plantear techos presupuestarios
- iii) Emisión de informes hacia las autoridades correspondientes
- iv) Entrega de información para la elaboración del POA
- v) Planificar conforme las directrices del POA
- vi) Estructura del presupuesto con base al POA
- vii) Aprobación del presupuesto
- viii) En caso de aprobarse, se cuenta con presupuesto institucional
- ix) Certificación presupuestaria
- x) Compromisos de ingresos y gastos que se remiten al subproceso de contabilidad para el respectivo registro.

- xi) Ejecución presupuestaria, en caso de concretarse se da paso a la liquidación junto con el reporte de liquidación, caso contrario es pertinente una reforma.

En este orden de ideas, este tipo de actividad se reúnen con el proceso gobernante que se centra en la revisión de informes y la aprobación de las partidas presupuestarias, otro de los procesos se vincula con el proceso habilitante de asesor que analiza las posibles directrices en el ámbito de planificación de recursos. En cambio, en el proceso habilitante de apoyo se plantea la estructura, así como en las acciones en la ejecución y reforma (GAD Provincial de Napo, 2021).

En este punto se determinan las posibles debilidades o áreas críticas que pongan en manifiesto complicaciones en el cumplimiento de la planificación estratégica local. En concreto al referir sobre este punto, la ausencia de espacios de socialización de los servicios y atribuciones de los funcionarios con unos de los puntos difíciles, por ende, se generan deficiencias.

Con segundo punto a desarrollar, el tema de planificación se observa que la entidad cuenta con instrumentos de planificación como el Plan Operativo Anual (POA), que para el año 2022 se establecen los siguientes objetivos:

1. Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas
2. Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo.
3. Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones
4. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.
5. Desarrollar capacidades productivas y del entorno, para lograr la soberanía alimentaria y el buen vivir rural
6. Potenciar el desarrollo económico de la provincia
7. Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad.
8. Impulsar iniciativas productivas sostenibles

Canciones para despertar

A pesar de que para cada objetivo se presenta el programa, subprograma, proyecto, actividad, meta anual y el presupuesto, para cada actividad (Ver Anexo 3), los funcionarios públicos mencionan que las funciones para contribuir no están claras por tanto existen demoras en los procesos ejecutado desde el GAD Provincial de Napo; a raíz de ello, es pertinente elaborar criterios de priorización de recursos y rediseño de fases.

En la fase de organización la puesta en práctica relacionadas con la pertinencia de la calidad en los procesos del sector público como la ausencia de comunicación efectiva, reducción de los trámites burocráticos, socialización de la planificación estratégica. Cabe mencionar que esta parte corresponde a actividades a nivel interno, que tiene por finalidad que cada funcionario del sector público se empodere de las atribuciones legales atribuidas y haga uso eficiente de los recursos entregados por el GAD Provincial de Napo. Por tal motivo, los principales procesos a los que se dirige la propuesta son a la parte administrativa, que implican diferentes cargos que direccionan las actividades, pero no cuentan con pautas que delimiten funciones o establezcan una hoja de ruta.

Otro de los componentes analizados, es el control que se configura como las actividades de evaluación y seguimiento que son ejecutados por un equipo del GAD analizado con la intención de verificar si las actividades propuestas en la fase de organización que en primera instancia busca reforzar la transparencia en la información así como identificar el nivel de cumplimiento de las metas de las estrategias planteada para la administración y control eficiente de recursos de la administración pública.

### **c. Estrategias y/o técnicas**

Para la construcción del modelo de gestión administrativo se plantearon las estrategias que permiten la construcción del producto, conforme se observa en la tabla 2:

**Tabla 2**  
**Estrategias empleadas en la construcción del producto**

Componente	Estrategia	Técnicas	Actividades
<b>Levantamiento de procesos</b>	Coordinación de equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reuniones de trabajo:</b> estructura de comisiones de trabajo entre los funcionarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitar autorización para realizar levantamiento de procesos</li> <li>▪ Formar comisiones de trabajo para identificar los procesos administrativos.</li> </ul>
	Diagnosticar procesos internos del GAD Provincial de Napo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Diagnóstico:</b> identificación de procesos administrativos internos del GAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cada comisión se encargará de obtener de cada proceso administrativo las fases y los encargados.</li> </ul>
<b>Planificación</b>	Organización de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Análisis interno:</b> procesamiento de información y elaboración de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se establecerá un informe con los procesos y encargados.</li> </ul>
	Articulación de objetivos con la planificación vigente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Planificación estratégica:</b> plantear objetivos de administración de recursos eficientes con base al Plan Operativo Anual.</li> <li>▪ <b>Comunicación estratégica:</b> mantener canales de comunicación estratégica entre GAD Provincial de Napo, funcionarios, representantes sociales y población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar si la función y el proceso contribuye al cumplimiento de objetivos del Plan Operativo Anual.</li> <li>▪ Comunicar a los funcionarios sobre los resultados del levantamiento y diagnóstico de los procesos administrativos.</li> </ul>
<b>Organización</b>	Desarrollo de estrategias de administración eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reducción de trámites burocráticos:</b> simplificar el proceso para acceder a los servicios y proyectos ejecutados por el GAD Provincial de Napo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar si en el proceso administrativo existen tramites duplicados o innecesarios, con ello se establecería que el proceso administrativo sea oportuno.</li> </ul>

---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Socialización de roles:</b> en la planificación institucional: incentivar la participación de los funcionarios del GAD provincial de Napo para concretar la planificación institucional.</li> <li>▪ <b>Capacitación:</b> el personal de GAD provincial de Napo cuenta con los conocimientos necesarios para contribuir a la administración pública.</li> <li>▪ <b>Comisión de evaluación:</b> identificar equipo evaluador e instrumentos de levantamiento de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las nuevas funciones de cada servidor público que es parte del proceso administrativo con base a la articulación de los procesos con el Plan Operativo Anual y socializar con los implicados.</li> <li>▪ Realizar charlas informativas y motivacionales para la implementación de cambios en los procesos administrativos.</li> </ul>
<b>Control</b>	Organización de comisión de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Evaluación de resultados:</b> identificar los alcances y las limitaciones logradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar una capacitación a los funcionarios que resulta pertinente una vez que se identifiquen los procesos</li> <li>▪ Identificar comisiones para evaluar las modificaciones en cuento a la duplicación o eliminación de fases del proceso administrativo.</li> </ul>
	Analizar los resultados de las estrategias dispuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Acciones de mejora:</b> en caso de identificarse falencias en las estrategias propuestas, se desarrollarán acciones de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar un contraste de información entre el cumplimiento de Plan Operativo Anual antes y después de la propuesta mediante indicadores de eficiencia</li> </ul>
	Establecer mecanismos de mejora		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si durante la evaluación de las modificaciones se evidencian falencias establecer líneas de acción correctivas.</li> </ul>

---

De acuerdo a la tabla 2 es importante señalar que, dentro del componente de control, en la estrategia de analizar los resultados de las estrategias dispuestas, se tomara en cuenta los sientes de indicadores de eficiencia.

**Tabla 3**  
**Indicadores de eficiencia y criterio de evaluar el Plan Operativo Anual**

Nombre del indicador	Formula	Criterio de evaluación	Semaforización
Porcentaje de proyectos cumplidos	$\frac{\text{Proyectos cumplidos del POA}}{\text{Total de proyectos planificados en el POA}}$	85% a 100%	
Porcentaje de proyectos cumplidos en 6 meses	$\frac{\text{Proyectos cumplidos del POA durante los primeros 6 meses}}{\text{Total de proyectos planificados en el POA}}$	70% a 84,9%	
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}}$	0% a 69,9%	

### 2.3. Validación de la propuesta

Para la elección de especialistas que realizarán la validación se consideró los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema de investigación, experiencia laboral, y disposición para participar en la presente investigación, a continuación, se describe de forma detalla la información sobre los expertos:

**Tabla 4**  
**Perfil de los especialistas**

Nombres y apellidos	Años de experiencia	Título académico	Cargo
Sttefany Savina Rosales Santamaria	2,5 años	Ingeniera en Agronomía	Subdirección de Riego y Drenaje
Jonathan Andrés Borja López	4 años	Psicólogo laboral y organizacional, master en dirección y gestión de talento humano	Analista 2, manejo de talento humano
María Gabriela Travez Morales	5 años	Ingeniera civil	Analista 2 de infraestructura vial

De acuerdo a la tabla 4, es importante señalar que los especialistas cuentan con una experiencia superior a dos años laborando dentro del GAD Provincial de Napo, lo que implica

que cuentan con los conocimientos necesarios para validar la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación.

- **Validación de la propuesta**

Una vez identificados a los especialistas para la validación, se desarrolló los criterios de evaluación los cuales se mencionan a continuación:

**Tabla 5**  
**Criterios de evaluación**

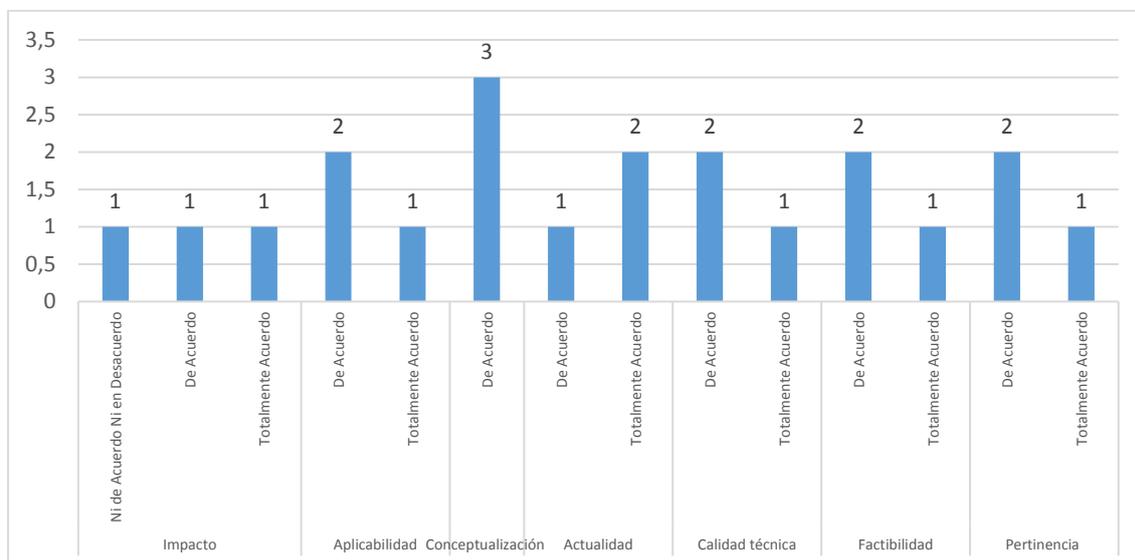
<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes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

De acuerdo a la tabla 5, se consideraron 7 criterios a través de los cuales será evaluada la propuesta planteada, para ello se planteó la siguiente escala de likert para su evaluación:

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente acuerdo

A continuación, se muestra los resultados en cada una de las dimensiones de acuerdo a la escala presentada.

**Figura 4**  
**Validación sobre el levantamiento de procesos**



En la figura 5 se observa los resultados de la validación, se evidencia que en la dimensión de impacto los tres expertos no concuerdan con la respuesta, dado que 1 menciona que no está ni acuerdo ni desacuerdo, el otro que se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo, pero con las dos últimas respuestas se infiere que la propuesta si tiene el alcance que se espera de un modelo de gestión, así como la importancia en el valor público.

En cuanto a la aplicabilidad se muestra que dos de los encuestados están de acuerdo y uno se encuentra totalmente de acuerdo, por lo que se infiere que la propuesta establecida tiene los contenidos suficientes para ser aplicables.

En lo que respecta al impacto, una vez aplicado el cuestionario de validación se determinó que un experto está de acuerdo, otro experto está totalmente de acuerdo, con ello suman dos criterios que reconocen el alcance que tendrá el modelo de gestión será significativo en la generación de valor público. No obstante, un experto se encuentra indeciso en torno al tema una condición que podría mejorar y no afecta a la valoración emitida por los otros participantes.

En el tema de la conceptualización, los tres expertos están de acuerdo con cada uno de los componentes de la propuesta, pues reconocen el sustento en conceptualizaciones y teorías relativas a la gestión con miras a obtener resultados articulados. De manera semejante, se analiza el tema de actualidad donde 2 expertos están totalmente de acuerdo mientras que otro

está de acuerdo, tales percepciones determinan que los contenidos de la propuesta se rigen a los cambios generados desde la nueva gestión pública.

Otro de los aspectos analizados corresponde a la calidad técnica, dos de los expertos afirman estar de acuerdo y uno de ellos está en total acuerdo con los atributos cualitativos de la propuesta. La suma de estos criterios refleja que los datos proporcionados en cada una de las dimensiones antes expuesta son aceptables.

Adicional, se indagó sobre la factibilidad donde dos expertos están totalmente de acuerdo y uno de ellos de acuerdo; en conjunto determinan una valoración positiva que valida la posible utilización del modelo planteado en el GAD provincial de Napo. Para finalizar, sobre la pertinencia dos de los criterios analizados están totalmente de acuerdo y uno de acuerdo, en función de ello se validan los contenidos de la propuesta como respuesta a la problemática identificada.

## 2.4. Matriz de articulación de la propuesta

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

**Tabla 6 Matriz de articulación**

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
<b>Levantamiento de procesos</b>	A decir de Rodríguez (2018) el levantamiento de procesos contribuye a conocer las actividades que se realizan lo que permite tener una visión activa para mejorar la gestión y organizar los servicios públicos a la sociedad.	De acuerdo con Rodríguez (2018) en el levantamiento de procesos se debe incluir a los trabajadores y realizar de forma colectiva la recolección de datos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de equipo de trabajo</li> <li>• Diagnosticar procesos internos del GAD Provincial de Napo.</li> </ul>	Se espera obtener el detalle de cada proceso en cuanto a actividad, trámite y personal a cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de comisiones de trabajo entre los funcionarios</li> <li>• Evaluación de los procesos internos del GAD según el nivel de gestión.</li> </ul>
<b>Planificación</b>	Según Calle et al. (2018) la planificación en el sector público debe ser un proceso continuo sujeto a mejoras	A decir de Calle et al. (2018) el establecimiento de un plan estratégico que necesita retroalimentación y establecer acciones correctivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de la información</li> <li>• Articulación de objetivos con la planificación vigente</li> </ul>	Se espera que el GAD pueda tomar decisiones con base a la información recolectada, de tal forma que se pueda dar cumplimiento a todos los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de información y elaboración de resultados</li> <li>• Plantear objetivos de administración de recursos eficientes con base al POA y PDOT.</li> </ul>
<b>Organización</b>	Según García y Álamo (2007) dentro del proceso de planeación en el sector público se contempla la	En el sector público de acuerdo con García y Álamo (2007) es importante establecer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de estrategias de administración eficiente</li> </ul>	Se espera que el GAD provincial tenga estrategias claras a cumplir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener canales de comunicación estratégica</li> </ul>

	<p>organización debido a que es importante que tras realizar un diagnóstico u evaluación se establezcan acciones a realizar por las diferentes unidades y subunidades.</p>	<p>estrategia integradas que establecerán una planificación estratégica íntegro y formal.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificar el proceso para acceder a los servicios y proyectos ejecutados</li> <li>• Incentivar la participación de los funcionarios del GAD</li> <li>• Capacitación</li> </ul>
<b>Control</b>	<p>Según Bertranou (2019) planificar y evaluar son procesos interrelacionados, más aún en el sector público que tiene que dar cuentas sobre el cumplimiento de objetivos y manejo de recursos.</p>	<p>Según Calle et al. (2018) os indicadores de gestión en la parte pública entregan información valiosa para la toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de comisión de evaluación</li> <li>• Analizar los resultados de las estrategias dispuestas</li> <li>• Establecer mecanismos de mejora</li> </ul>	<p>Se espera que el GAD provincial tenga un mecanismo de evaluación de los cambios o modificaciones de la propuesta mediante indicadores de eficiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar equipo evaluador e instrumentos</li> <li>• Identificar los alcances y las limitaciones logradas.</li> <li>• Acciones de mejora</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Una vez concluida con la investigación que tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión de administración pública para mejorar la eficiencia en el manejo de recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Napo, se establecen las siguientes conclusiones por cada objetivo específico:

- Al realizar el análisis sobre los modelos de gestión administrativa eficiente para la administración pública se logró determinar que la eficiencia en la parte pública es uno de los principios y propósito de existencia de las empresas públicas, por lo que, si bien no se establece de forma tácita un modelo de gestión, de forma implícita que se encarga de vincular la parte técnica y directiva para promover el desarrollo social. En el análisis se identificaron diferentes estudios que evalúan el modelo de gestión administrativa de varias instituciones públicas del Ecuador, en la que se evidenciaron diferentes falencias en cuanto a la toma de decisiones que influye en la calidad de los servicios.
- Al realizar el diagnóstico del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Napo se evidenció que no se realiza una capacitación sobre el funcionamiento público y la organización, donde la socialización del plan estratégico no incluyó actividades que deberán cumplir de forma específica para dar cumplimiento a los objetivos del Plan Operativo Anual.
- En cuanto al modelo de gestión propuesto se estableció como enfoque cuatro aspectos: el levantamiento de proceso, la planificación, organización y control. Cada uno se direcciona a analizar la eficiencia y establecer aspectos que permitan al Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Napo identificar las falencias, establecer y organizar líneas de acción, así como evaluar si las modificaciones permitieron incrementar la eficiencia.
- Por último, al realizar la validación de la propuesta de modelo de gestión que se realizó a tres expertos, se pudo evidenciar que en la mayoría de los aspectos que se contemplaron en la propuesta resultan suficientes, claros, coherentes y relevantes. Lo que permite afirmar la pertinencia de la propuesta realizada.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se establecen las siguientes recomendaciones en función de las conclusiones establecidas:

- Es importante que se establezca un modelo de gestión para las instituciones públicas, con ello establecer estándares de cumplimiento que se puedan replicar o incluso mejorar en cada institución, con ello garantizar la dotación de servicios públicos.
- Es importante que en líneas futuras de investigación se considere al Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Napo, para realizar un análisis no solo de la parte administrativa, sino general, para identificar posibles falencias a nivel operativo.
- En la propuesta se recomienda en un estudio futuro aplicarla y poder evaluar la efectividad mediante indicadores que permitan contrarrestar el cumplimiento de los objetivos del Plan Operativo Anual antes y después de la propuesta.
- Es importante que se considere la propuesta para aplicar en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Napo, dada la fiabilidad y validación que tiene.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, M., Riofrío, K. y Orellana, M. (2021). Incidencia de la administración pública en el manejo eficiente de los costos. Caso GAD parroquial Uzhcurrumi. *593 Digital Publisher*, 6(6), 114-125. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.709>
- Acuña, M., Riofrío, K. y Orellana, M. (2021). Incidencia de la administración pública en el manejo eficiente de los costos. Caso GAD parroquial Uzhcurrumi. *Digital Publisher*, 114-125. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/709/826](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/709/826)
- Asamblea Nacional. (30 de Junio de 2016). Ley orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y gestión de Suelo. *Oficio No. SAN-2016-1196*. <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/Ley-Organica-de-Ordenamiento-Territorial-Us-y-Gestion-de-Suelo1.pdf>
- Asamblea Nacional. (2019). Registro Oficial Suplemento 303. *Código Orgánico de Organización Territorial*. <https://www.cpcs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Bertranou, J. (2019). El seguimiento y la evaluación de las políticas públicas modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas. *Milcayac - Revista Digital de Ciencias Sociales*, 151-188. <https://www.redalyc.org/journal/5258/525866950008/html/>
- Calle, A., Zea, C., Soledispa, X. y Quimi, L. (2018). La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía. *Eumed*. <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/02/gestion-publica.html#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20el%20sector%20p%C3%ABlico%2C%20mantiene%20como%20objetivo,reglas%2C%20verificaci%C3%B3n%20y%20resultados>
- Calvo, J., Pelegrín, A. y Saturnina, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección*, 12(1), 96-118. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v12n1/rdir06118.pdf>
- Castillo, F. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para la administración y control de bienes en el GAD parroquial rural de Lloa. Quito: Universidad Central del Ecuador.

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/11728/1/T-UCE-0003-AP004-2017.pdf>

CEPAL. (2020). [https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador#:~:text=Los%20Gobiernos%20Aut%C3%B3nomos%20Descentralizados%20\(GAD,Autonom%C3%ADas%20y%20Descentralizaci%C3%B3n%20\(COOTAD\)\)](https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador#:~:text=Los%20Gobiernos%20Aut%C3%B3nomos%20Descentralizados%20(GAD,Autonom%C3%ADas%20y%20Descentralizaci%C3%B3n%20(COOTAD))).

CEPAL. (s.f.). Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador.

Choloquina, C. (2021). REVISTAERUDITUS43REVISTA ERUDITUSQUITO-ECUADOR2021Período junio - septiembre 2021Vol. 2, Núm. 2reruditus@uisrael.edu.ec• e-ISSN: 2697-3413Análisis de la importancia de los modelos de gestión como estrategia de mejora continua en los Gobiernos Autónomos. *Revista Eruditus*, 43-60. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/461/372>

Consejo de Igualdad Intergeneracional . (2022). <https://www.igualdad.gob.ec/los-gad-son-instancias-cruciales-para-la-garantia-de-derechos/>

Coronel , E., Narváez, C. y Erazo, J. (2020). Evaluación del proceso de planificación y del ciclo presupuestario para los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koironía*, 63-91. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215004/html/>

Díaz, J. y Moreno, J. (2018). Análisis de la eficiencia y factores explicativos de la gestión de los municipios del Meta, Colombia. *Revista Finanzas y política económica*, 211-234. <https://doi.org/https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2018.10.1.9>

GAD Provincial de Napo. (2021). Gestión por procesos.

GAD provincial de NAPO. (2022). [www.napo.gob.ec](http://www.napo.gob.ec). <https://www.napo.gob.ec/website/index.php/transparencia/typo/lotaip-2022/category/1669-julio>

García, M. y Álamo, F. (2007). El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas . *Investigación Europeas de dirección y economía de la empresa*, 113-129.

- Gómez, C. (2018). La educación y su relación con la administración pública y gobernanza. *Revista Justicia, Barranquilla;*, 24(34), 456-470. <https://doi.org/http://www.scielo.org.co/pdf/just/n34/0124-7441-just-34-00456.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. MC Grill.
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L. y Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100165#:~:text=Es%20un%20modelo%20que%20se,%2C%20negociaci%C3%B3n%2C%20formulaci%C3%B3n%20y%20revisi%C3%B3n](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165#:~:text=Es%20un%20modelo%20que%20se,%2C%20negociaci%C3%B3n%2C%20formulaci%C3%B3n%20y%20revisi%C3%B3n).
- Juárez, L. y Tobón, S. (2018). Análisis de los elementos implícitos en la validación de contenido de un instrumento de investigación. *Espacios*, 39(53), 23.
- Lara, J. (2017). Impacto de la gestión administrativa sobre la eficiencia de la actividad pesquera artesanal - Cantón Manta. *Revista ECA Sinergia*, 8(2), 144-157.
- López, A. (2018). Delitos contra la eficiencia de la administración pública ecuatoriana. Caso de estudio: Morona Santiago. *Revista Científica de Contabilidad*, 143-156. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/5744/7136>
- Luque, A., Merino, V. y Solís, P. (2019). Gestión pública socialmente responsable: caso hilando el desarrollo en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446016>
- Machado, J., Narváez, C. y Erazo, J. (2020). Evaluación y medición del principio del devengado en el sector público no financiero del Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 160-194. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.692>
- Machín, M., Sánchez, B., López, M. y Puentes, P. (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2019000200212](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200212)
- Martínez, J., Salazar, C. y Améstica, L. (2020). ¿Son los Gobiernos locales más eficientes cuando su coalición política está en el Gobierno central? Un estudio para el caso de las municipalidades en Chile. *Estudios de Economía*, 49-78.

- Molina, F., Cruz, I., Álvarez, M., Méndez, N. y Castro, Y. (2016). Obstáculos producto de gestión municipal que frenan el uso del conocimiento en el desarrollo local. *Retos de la Dirección*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552016000200007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552016000200007)
- Morán, J. y Ayvar, F. (2020). Eficiencia municipal y servicios públicos en Michoacán, México. *Revista de Economía Institucional*, 277-299.
- Morejon , M. (2020). Administración pública comparada: análisis de la eficiencia en los ministerios Mipro y Mintel - Ecuador. *Revista Contexto*(9), 57-65. <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/1046/1604>
- Ortiz, D. y Ordóñez, S. (2018). Buena administración, transparencia y eficiencia: evidencia de los municipios de Colombia. *Revista digital de derecho administrativo*, 179-199. <https://doi.org/10.18601/21452946.n21.09>
- Ozten, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pilay, F. y Ugando, M. (2020). Presupuesto participativo en gobiernos autónomos descentralizados municipales de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas - Ecuador. *Sinergia*. [https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i3.2729](https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2729)
- Pont, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*(16). <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281548814001.pdf>
- Redrobán, W. (2021). La gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados ecuatorianos como protagonistas en el proceso de descentralización . *Revista Sociedad & tecnología*, 4(S2), 723-736.
- Rivera, G. (2017). El Análisis Documental y el Estudio de los Procesos de Influencia Global/Local en Políticas Públicas: Una propuesta metodológica. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad* , 16(3). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol16-Issue3-fulltext-1092>
- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento . *Rev. Esc. Adm. Neg.*, 179-200.

- Rodríguez, R. y Pérez, D. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Revista científica "Visión de futuro"*, 22(2).
- Rosero, A. (2019). Modelo de gestión administrativa para el Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo, provincia de Imbabura. *Mestría en administración pública*. Quito: Universidad Tecnológica Israel. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1871/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-003.pdf>
- Sampaio, A. y Romero, A. (2017). Modelo y procedimiento para la calidad de la gestión en municipios pequeños de Brasil. *Ingeniería Industrial* , 93-105.
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Urrutia, M., Barrios, S., Gutiérrez Nuñez, M. y Mayorga, M. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Educación Médica Superior*.
- Varela, E. (2015). Nuevos roles de los gobiernos locales en la implementación de políticas públicas,. *IJERE*, 41(123). <https://www.scielo.cl/pdf/eure/v41n123/art09.pdf>

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**FORMATO DE ENTREVISTA**



La presente entrevista tiene como objetivo obtener información sobre la gestión administrativa pública para mejorar la eficiencia en el manejo de recursos del GAD Provincial de Napo

- 1. ¿Cuánto tiempo trabaja dentro del GAD provincial de Napo y cuáles son las funciones que desempeña dentro de su cargo?**

---

---

---

---

- 2. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación sobre el funcionamiento público y su organización por parte del GAD provincial de Napo?**

---

---

---

---

- 3. ¿Cómo le dieron a conocer el plan estratégico del GAD provincial de Napo?**

---

---

---

---

**4. ¿Tiene conocimiento sobre la normativa vigente con relación al tema de los recursos?**

---

---

---

---

**5. ¿Su gestión tiene como base el presupuesto asignado por el Estado o busca otras alternativas?**

---

---

---

---

**6. ¿Considera que a través de su gestión contribuye al desarrollo de los sectores productivos?**

---

---

---

---

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

---

---

---

---

**8. ¿Según su criterio profesional, considera que dentro del GAD provincial de Napo existe un manejo y control correcto de los recursos?**

---

---

---

---

**9. ¿En la actualidad el GAD provincial de Napo cuenta con un modelo de gestión para la administración y control de recursos?**

---

---

---

---

**10. ¿Considera usted importante el planteamiento de un modelo de gestión para la administración y control de recursos del GAD provincial de Napo?**

---

---

---

---

*Nota.* Adaptado de Rosero (2019) y Castillo (2017)

ANEXO 2

FORMATO DE ENCUESTA PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS



El presente cuestionario tiene como objetivo obtener validar el Modelo de gestión administrativa pública enfocado en mejorar la eficiencia en el manejo de recursos del GAD Provincial de Napo.

		Tema: Validación de la propuesta para el modelo de gestión administrativa pública																
		Nombre del Experto:																
Dimensión e Ítem	Descripción		Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Levantamiento de procesos	Coordinación de equipo de trabajo	<i>Reuniones de trabajo</i>																
	Diagnosticar procesos internos del GAD Provincial de Napo.	<i>Diagnóstico</i>																
Planificación	Organización de la información	<i>Análisis interno:</i>																
	Articulación de objetivos con la planificación vigente	<i>Planificación estratégica:</i>																
Organización	Desarrollo de estrategias de administración eficiente	<i>Comunicación estratégica Reducción de trámites burocráticos Capacitación</i>																
Control	Organización de comisión de evaluación	<i>Comisión de evaluación</i>																
	Analizar los resultados de las estrategias dispuestas	<i>Evaluación de resultados</i>																
	Establecer mecanismos de mejora	<i>Acciones de mejora</i>																



ANEXO 3

Plan Operativo Anual del GAD provincial de Napo

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE NAPO																											
PLAN OPERATIVO ANUAL POA - 2022																											
Código Institucional:	1500	Programa	10 - ADMINISTRACION GENERAL																								
Competencia:	Art. 42 COOTAD	Base Legal	CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTOMIA Y DESCENTRALIZACIÓN; CÓDIGO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS; LOSNCP Y SU REGLAMEN TO GENERAL; LOSEP Y SU REGLAMENTO GENERAL.																								
Misión Inst.	Impulsar el desarrollo social, económico, productivo y ambiental sustentable de la provincia de Napo a través de la implementación de un modelo de gestión pública que promueve un servicio de calidad, transparente, eficiente, incluyente, participativo, eficaz y solidario, encaminado al fortalecimiento institucional y a la mejora continua de las políticas públicas cimentadas con el pueblo como mandante.																										
Visión Inst.	Gobierno Provincial gestor de desarrollo integral en el ámbito de sus competencias, comprometido en satisfacer las necesidades y garantizar el buen vivir de los habitantes de nuestro territorio.																										
Objetivo Estratégico Institucional	Alcanzar una administración basada en principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, unidad, universalidad, economía y transparencia de los recursos económicos y financieros destinados a cada Dirección y/o Unidad Administrativa, mediante una planificación de desarrollo estratégica y operativa coherente, con la finalidad de cumplir con las competencias de este nivel de gobierno.																										
PLAN NACIONAL TODA UNA VIA		PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL						PLAN DE TRABAJO		Plan Operativo Anual 2022								TECHO PRESUPUESTARIO	309.664,01								
EJE PDN	OBJETIVOS PRVT	Meta 2020 a 2023	Indicadores	Línea Base 2019	Meta anualizada				AÑOS				OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICOS	Programa	Subprograma	Proyectos	Actividades	Meta anual	Programación Trimestral				PRESUPUESTO			
					2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023								I	II	III	IV	Denominación	Presupuesto		
EJE 1. Derechos para todos durante toda una vida	Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas											Fomentar la producción y productividad técnica y eficiente, erradicar la corrupción, y generar fuentes de trabajo mediante la ejecución de la obra pública por administración directa, en base a una planificación coherente, inversión y tecnificación adecuadas.	Ejes transversales	10 ADMINISTRACION GENERAL	PREFECTURA	Pago de remuneraciones	REMUNERACIONES UNIFICADAS		25%	25%	25%	25%	REMUNERACIONES UNIFICADAS	106.998,36			
		DECIMOTERCER SUELDO		25%	25%	25%	25%	DECIMOTERCER SUELDO	8.916,53																		
		DECIMOCUARTO SUELDO		25%	25%	25%	25%	DECIMOCUARTO SUELDO	1.640,00																		
		APORTE PATRONAL		25%	25%	25%	25%	PATRONAL	12.465,30																		
		FONDOS DE RESERVA		25%	25%	25%	25%	RESERVA	8.916,53																		
		Subtotal de Prefectura																138.936,72									
																		VICEPREFECTURA		REMUNERACIONES UNIFICADAS		25%	25%	25%	25%	REMUNERACIONES UNIFICADAS	71.172,48
		DECIMOTERCER SUELDO		25%	25%	25%	25%	DECIMOTERCER SUELDO	5.931,04																		
		DECIMOCUARTO SUELDO		25%	25%	25%	25%	DECIMOCUARTO SUELDO	820,00																		
		APORTE PATRONAL		25%	25%	25%	25%	APORTE PATRONAL	8.291,59																		
		FONDOS DE RESERVA		25%	25%	25%	25%	FONDOS DE RESERVA	5.931,04																		
		Subtotal de Viceprefectura																92.146,15									
																		ASESORIA DE PREFECTURA		REMUNERACIONES UNIFICADAS		25%	25%	25%	25%	REMUNERACIONES UNIFICADAS	60.600,96
		DECIMOTERCER SUELDO		25%	25%	25%	25%	DECIMOTERCER SUELDO	5.050,08																		
		DECIMOCUARTO SUELDO		25%	25%	25%	25%	DECIMOCUARTO SUELDO	820,00																		
APORTE PATRONAL		25%	25%	25%	25%	APORTE PATRONAL	7.060,02																				
FONDOS DE RESERVA		25%	25%	25%	25%	FONDOS DE RESERVA	5.050,08																				
SubTotal de Asesoría de Prefectura																78.581,14											
<b>TOTAL DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION GENERAL</b>																	<b>309.664,01</b>										



E02 2. Economía al servicio de la sociedad	Objetivo 5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera radical y efectiva y sostenible	Incrementar 288 Km a 218 km de red vial provincial para sublevar en buen estado para mejorar la accesibilidad de la provincia de Napo, hasta el año 2023	Económico de vías rurales asfaltadas	188	203	188	203	188	5	5	5	5	ECONÓMICO Y PRODUCTIVO	Fomentar la producción y productividad técnica y eficiente, atraer la inversión, y generar fuentes de trabajo mediante la ejecución de la obra pública por administración directa, en base a una planificación coherente, inversión y tecnificación adecuadas.	00.01.008.001.750205.000.15.01.000.00.99.99.99.001	AMPLIACIÓN Y ASFALTADO DE LA VÍA COSTA AZUL - IJAYACU-LIMONCOCHA, L=6.5KM, CANTÓN TENA, PROVINCIA DE NAPO. (Plan Pluri A)	6.5(km)	25 %	25 %	25 %	25 %	DESE AL TRONCAL AMBAGUWCA - PAPANCO, L=6KM. (Plan Pluri A)	\$ 390.000,00
				00.01.008.001.750205.000.15.01.000.00.99.99.99.001	AMPLIACIÓN Y ASFALTADO DE LA VÍA INCHILLAQUI - CONDOR MIRADOR- SAN SALVADOR - ATACAPI, LONGITUD= 7.6KM, PARROQUIAS TENA Y SAN JUAN DE MUYUNA, CANTÓN TENA, PROVINCIA DE NAPO. (Plan Pluri A)	7.6 (2km)	25 %	25 %	25 %	25 %	AMPLIACIÓN Y ASFALTADO DE LA VÍA COSTA AZUL - IJAYACU-LIMONCOCHA, L=5.5KM, CANTÓN TENA, PROVINCIA DE NAPO. (Plan Pluri A)	\$ 390.000,00											
				00.01.008.001.750205.000.15.01.000.00.99.99.99.001	AMPLIACIÓN Y ASFALTADO DE LA VÍA SANTA ROSA GONZALO DÍAZ DE PINEDA, LONGITUD 5.54 KM, CANTÓN EL CHACO. (Plan Pluri A)	5.54 (1.5km)	25 %	25 %	25 %	25 %	AMPLIACIÓN Y ASFALTADO DE LA VÍA SANTA ROSA GONZALO DÍAZ DE PINEDA, LONGITUD 5.54 KM, CANTÓN EL CHACO. (Plan Pluri A)	\$ 390.000,00											
												APERTURA Y LASTRADO DE LA VÍA COSANGA, SECTOR EL DORADO HASTA MERMEJO, PARROQUIA COSANGA, CANTÓN QUIJOS			200.000,00								
												AMPLIACIÓN Y ASFALTADO DE LA VÍA AWAYACU-TAMBAYACU-ITA, EVELINA			800.000,00								
												APERTURA Y LASTRADO DE LA VÍA DESDE LA COMUNIDAD NARANJITO HASTA SAN JOSÉ DE BOLIVAR, CHONTA PUNTA.			200.000,00								
												AMPLIACIÓN Y ASFALTADO DE LA VÍA LUSHANTA-CASA BLANCA-VILLANO, PARROQUIA SAN PABLO DE LISHAYACU.			800.000,00								
												AMPLIACIÓN Y ASFALTADO DEL ANILLO VIAL EL CALVARIO-ALTO PAND, PARROQUIAS MUYUNA Y PAND.			400.000,00								
												AMPLIACIÓN Y ASFALTADO DE LA VÍA CAPRICH - ISHCAYACU - PINILLUYACU ETAPA I			400.000,00								
												LASTRADO DE LA VÍA SHICAYACU - PAVAYACU			196.223,64								
												REAJUSTES, RUBROS NUEVOS, COMPLEMENTARIOS, INCREMENTOS DE OBRAS			75.000,00								
												REAJUSTES, RUBROS NUEVOS, COMPLEMENTARIOS, INCREMENTOS DE OBRAS			75.000,00								
												CARPETA ASFALTICA DE LA VÍA SAN ANDRÉS PARROQUIA SARDINAS			285.890,00								
								ASFALTADO DE LA CABECERA PARROQUIAL DE LINARES, CANTON EL CHACO	441.818,87														
								CONSTRUCCION DEL PUENTE SOBRE EL RIO UKTU YACU, AROSEMENA TOLA	29.558,56														
								ASFALTADO CONE TRONCAL AMAZ Y PARQ TURIS KURRY YAKU - AROSEM TOLA	246.673,97														
								CONSTRUCCION PUENTE COLGANTE RIO NAPO-MISAHUALI	3.090.000,00														
								CONSTRUCCION PUENTE RIO ACHEYACU	290.000,00														
								Subtotal de Ampliación y Asfalto	\$ 8.915.165,10														

al Servicio de la sociedad	para el crecimiento económico sostenible de manera	rarales lastrada en la provincia de Napo, hasta el año	la red vial rural de la provincia de Napo	2022	333	337	1047	1053	5	10	10	5	eficiente, erradicar la corrupción, y generar fuentes de	ECONÓMICO Y PRODUCTIVO	
EIE 2. Economía al Servicio de la sociedad	Objetivo 5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria	Mantener el 35% de mantenimiento de la red vial provincial rural que se encuentran en estado adecuado en la provincia de Napo, hasta el año 2023.	Porcentaje de red vial provincial rural mantenidos en buen estado en la provincia de Napo	35% (413 km)	35%	35%	35%	35%	Fomentar la producción y productividad agrícola y eficiente, erradicar la corrupción, y generar fuentes de trabajo mediante la ejecución de la obra pública por administración directa, en base a una planificación coherente, inversión y tecnificación adecuadas.	ECONÓMICO Y PRODUCTIVO					
EIE 2. Economía al Servicio de la sociedad	Objetivo 5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria	Mantener el 35% de mantenimiento de la red vial provincial rural que se encuentran en estado adecuado en la provincia de Napo, hasta el año 2023.	Porcentaje de red vial provincial rural mantenidos en buen estado en la provincia de Napo	35% (413 km)	35%	35%	35%	35%	Fomentar la producción y productividad agrícola y eficiente, erradicar la corrupción, y generar fuentes de trabajo mediante la ejecución de la obra pública por administración directa, en base a una planificación coherente, inversión y tecnificación adecuadas.	ECONÓMICO Y PRODUCTIVO					

Subtotal de aperturas y mejoradas																\$ -
Mantenimiento vial rural																
MANTENIMIENTO DEL CAMINO VECINAL QUE UNE LA VÍA ALTO ONGOTA-SAN PABLO DE USHIPAYACU (L=8.53 KM)									8.53 km	0.25	0.25	0.3	0.25			\$ 50,006.98
MANTENIMIENTO CAMINO VECINAL QUE UNE VIA ALTO ONGOTA CON SAN PABLO																44,649.09
MEJORAM VIAS RURAL-BACHEO ASFAL TENA-ARCHIDONA-CHACD-QUIJOS																250,000.00
REPARACIÓN DEL PUENTE SOBRE EL RÍO SAN JUAN (YACACHI)																196,047.95
ADQUISICIÓN DE ALCANTARILLAS PARA DIFERENTES TRAMOS DE LA VIALIDAD EN LA PROVINCIA DE NAPO																150,000.00
REALISTES, RUBROS NUEVOS, COMPLEMENTARIOS, INCREMENTOS DE OBRAS	SON ACTIVIDADES PARA OBRAS CONTRATADAS NO PLANIFICADAS									0.25	0.25	0.3	0.25			\$ 25,000.00
Subtotal de mantenimiento vial rural																\$ 625,704.02
Transferencia o Donaciones para Inversión																
APORTE GADs PARROQUIALES PARA SERVICIO DE TAMBERÍA										0.25	0.25	0.3	0.25			\$ 24,000.00
APORTE GAD REPOTENCIAC ILLUMINAC AV. CARLOS ACOSTA- ILLUMINAC MONUM PRODUCTOR																25,934.52
APORTE GAD MUNICIPAL TENA ASFALTADO DE LOS BARRIOS DEL SUR DEL CANTÓN TENA																630,000.00
APORTE GAD MUNICIPAL ARCHIDONA PARA ASFALTADO DE LA AVENIDA ROCAFUERTE DESDE REDONDEL NORTE HASTA EL PARQUE CENTRAL DE LA CIUDAD DE ARCHIDONA																330,000.00
APORTE GAD MUNICIPAL EL CHACD PARA EL ASFALTADO DE LA VÍA SAN JUAN DE YACACHI																480,000.00
APORTE GAD MUNICIPAL DE QUIJOS PARA EL ASFALTADO DE LAS CALLES DE LA CIUDAD DE BAEZA																330,000.00
APORTE GADPR COTLUNDO PARA EL ADECENTAMIENTO DE LOS EXTERIORES DEL GAD PARROQUIAL DE COTLUNDO II ETAPA																200,000.00
Subtotal de Aportes o Transferencias																\$ 1,849,034.52





