



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del trabajo:

Análisis de la importancia de los Modelo de Gestión como estrategia de mejora continua en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi.

Línea de Investigación:

Gestión administrativa y sociedad

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Choloquina Escobar Carmen Marlene

Tutor/a:

PhD. Pérez Falco Grisel

Quito – Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, GRISEL PÉREZ FALCO con C.I: 1756871925 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: ANALISIS DE LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE GESTIÓN COMO ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA EN LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI.

Elaborado por: CARMEN MARLENE CHOLOQUINGA ESCOBAR, de C.I: 0503803132, estudiante de la Maestría: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, mención: **GESTIÓN POR RESULTADOS** de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 31 de Marzo de 2021

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
INFORMACIÓN GENERAL	5
Contextualización del tema	5
Pregunta Problémica	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Beneficiarios directos:.....	7
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	7
1.1. Contextualización de fundamentos teóricos	7
1.1.1 Gobiernos Autónomos Descentralizados	7
1.1.2 Modelo de Gestión	7
1.1.3 Mejora Continua	9
1.2. Problema a resolver.....	10
1.3. Proceso de investigación	10
1.4. Vinculación con la sociedad.....	12
1.5. Indicadores de resultados	12
2. ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	20
ANEXOS.....	36
Bibliografía	37

Índice de tablas

Tabla 1. Conocimiento de la importancia de un modelo de gestión	12
Tabla 2. Razón de aplicar un modelo de gestión	13
Tabla 3. Modelos de gestión aplicados	14
Tabla 4. Modelos de gestión aplicados correctamente	15
Tabla 5. Aporte de los funcionarios en la ejecución del Modelo de Gestión	16
Tabla 6. Priorizan las acciones para ejecutar el modelo de gestión los GAD MUNICIPAL	17
Tabla 7. Impacto de la eficiencia de los Modelos de Gestión	18
Tabla 8. Matriz de reporte, evaluación y seguimiento –SOT	29
Tabla 9. Estadísticas de las Necesidades Básicas Insatisfechas	31

Índice de figuras

Figura 1. Conocimiento de la importancia de un modelo de gestión	13
Figura 2. Razón de aplicar un modelo de gestión	14
Figura 3. Conocimiento de modelos de gestión aplicados en los GAD MUNICIPAL.....	15
Figura 4. Conocimiento de modelos de gestión aplicados en los GAD MUNICIPALES	16
Figura 5. Aporte de los funcionarios en la ejecución en los modelos de gestión	17
Figura 6. Acciones para ejecutar el modelo de gestión	18
Figura 7. Impacto de mejora en la eficiencia de los modelos de gestión	19
Figura 8. <i>Importancia de un modelo de gestión según autor</i>	26
Figura 9. Matriz de identificación de factores internos y externos	28
Figura 10. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)	31
Figura 11. Propuestas de acciones estratégicas.....	33

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

La propuesta de la mejora continua viene desde años atrás, el autor Bañon (1993) menciona el entorno general de los negocios que comienza a finales de los años ochenta e inicio de los noventa con las mancomunidades españolas que adquirieron cambios en el entorno, gestión administrativa, cultural y la modernización puesta como una alternativa en la aplicación de “mejora continua en procesos y otros modelos de calidad y excelencia, para de esta manera optimizar sus procesos de trabajo y los servicios que ofrecían a la colectividad, con la finalidad de lograr credibilidad ante la ciudadanía”.

En la Constitución política del estado ecuatoriano del 2008, promueve la conformación de los GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados) y le otorga competencias al Gobierno Municipal, según el art. 264, que expresa “Planificar el desarrollo cantonal en coordinación con otros niveles de gobiernos” (Chilán Robles, Chilpan Indacochea, Marcillo Indacochea, & Álvarez Indacochea, 2016, pág. 3), conforme al Código Orgánico de Organización Territorial, Autónoma y Descentralización detalla “la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera”.

En cumplimiento a la norma que rige a los gobiernos municipales el COOTAD se establecen beneficios vinculados con la autonomía, resaltar que son entidades que tienen la potestad de planificar y ejecutar su presupuesto de forma participativa en pro de lograr una planificación metodológica en cumplimiento de los objetivos institucionales reduciendo las necesidades territoriales.

También en la constitución en el art. 227, expresa la nueva administración pública su importancia y la relación con la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública que detalla “*la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación*”; centrada en el prestación de servicios al ciudadano y una gestión de resultados.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben adoptar los cambios del ámbito económico, social, político, ambiental y jurídico para reflejar los cambios organizaciones de los modelos eficientes que toda entidad debe incorporar, la descentralización primero en Ecuador es un acceso del fortalecimiento del Estado y una probabilidad de robustecer la democracia

mediante los procesos de colaboración ciudadana, descenso del indicador de la pobreza y la fuerza del equilibrio económico regional, deteniendo las diferencias regionales y segundo, una probabilidad para fortalecer la garantía del acceso a los servicios públicos, es trascendencia con los gobiernos locales a la ciudadanía.

Los Gobiernos Municipales según informe de rendición de cuentas de la Superintendencia de Organización Territorial uso y Gestión de Suelo (2019) resalta el 48% de los municipios no logra consolidar sus instrumentos de planificación, reporte y evaluación que conlleve sus modelos de gestión a ser estratégicos; otro indicador esta las necesidades básicas insatisfechas (NBI) frente a la administración pública, en este sentido la investigación está encaminada a identificar la importancia de los modelos de gestión en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi como estrategia de mejora continua orientados a obtener resultados en el aumento de la productividad, optimización de procesos y mayor eficacia en las acciones de la gestión del desarrollo organizacional, como también el logro de los objetivos institucionales.

Pregunta Problemática

¿Cuál es la importancia de la aplicación de los modelos de gestión como estrategia de mejora continua en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi?

Objetivo general

Analizar la importancia de la aplicación de los modelos de gestión como estrategia de mejora continua en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi.

Objetivos específicos

Contextualizar los fundamentos teóricos del modelo de gestión, tipos de modelos de gestión y mejora continua.

Determinar mediante un diagnostico situacional los factores internos y externos que afectan a la obtención de resultados eficientes en los modelos de gestión.

Proponer estrategias para mejorar los modelos gestión que permitan resultados eficientes en la administración.

Beneficiarios directos:

A través de la presente investigación se determina que los beneficiarios directos son todos los funcionarios públicos que forman parte del régimen seccional municipal de la Provincia de Cotopaxi y los diferentes actores territoriales que reciben directamente los resultados de la administración ejecutada por sus gobernantes.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización de fundamentos teóricos

1.1.1 Gobiernos Autónomos Descentralizados

Cuando hablamos de gobiernos municipales en la Constitución 2008, el art. 238 menciona que:

“Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales, gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana” (p.238).

1.1.2 Modelo de Gestión

El concepto de gestión planteado por Schmal & Ruiz Tagle (2009) menciona: *“al conjunto de actividades destinadas a planificar, organizar, coordinar, controlar y decidir las actividades de una organización”* (p. 296).

Para el autor Guerrero (2001) establece que: *“Un modelo es perceptible a través de un grupo de símbolos y reglas operativas cuya función central es reflejar con una máxima aproximación las realidades en estudio”* (p. 3).

La norma jurídica que regula a los Gobiernos Autónomas Descentralizados el art. 128 inciso 3 del COOTAD permite identificar la elaboración de modelos de gestión:

“Los modelos de gestión de los diferentes sectores se organizarán, funcionarán y someterán a los principios y normas definidos en el sistema nacional de competencias, sí los modelos de gestión que se desarrollen en los regímenes especiales observarán necesariamente la distribución de competencias y facultades, criterios y normas, contenidas en este Código para los distintos niveles de gobierno” (pág.52).

La Norma de Implementación y Operación de Gobiernos Por Resultados (2011) en su art. 4 y 5 define su caracterización y modelo de funcionalidad de un gobierno por resultados GPR con metodologías y herramientas que permite dirigir las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de eficiencia de prácticas de gestión, proyectos estratégicos y procesos institucionales con resultados.

En este sentido no todos los modelos administrativos de los gobiernos autónomos descentralizados municipales se acoplan a la funcionalidad de un gobierno por resultados independiente de la empresa públicas registradas, sin embargo en concordancia con los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, son procedimientos y acciones que encaminan a la implementación de los programas y proyectos que son considerados acorde a las necesidades territoriales para resolver problemas y fortalecer potencialidades a través del espacio de la democracia participativa. Adicional el modelo de gestión permite establecer una orientación y un marco de referencia objetiva para actuar ante el diagnóstico situacional de la entidad, encaminado a enlazar esfuerzos estratégicos que identifiquen ejes para proceder y evaluar el alcance de la productividad de la entidad seccional.

Según Fernández (2001) actualmente ha evolucionado ciertos modelos de administración basados en los procesos del cuadro de mando integral o conocido como Balanced Scorecard y mapas de procesos que son de interés de ejecutivos y empresarios al reconocer que son importantes como ejemplo de modelos de gestión y se define como: *“Aquel que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”* (p. 2).

A partir de la década de los noventa, los autores Cavo Salvador y Guerra López (2014) destacó que la calidad y la mejora en los Modelo de Excelencia EFQM y el adaptado modelo CAF Common Assesment Framework (CAF) para la Administración Pública, son propuestas de las organizaciones priorizar el rol de la calidad de las actividades que ejecutan de manera esencial en la mejora de la eficiencia y efectividad.

Por otro lado los autores Silva & Oviedo (2011) mencionan:

“El modelo de gestión del Estado ecuatoriano, busca alcanzar sus objetivos de servicio a través de optimizar su organización y gestión alineada al ciudadano. Ha optado por la gestión por procesos, porque tiene que dar respuesta a una sociedad que demanda cambios (...)” (p.18).

En este sentido la importancia de los modelos de gestión son relevantes como lo menciona el autor Administrador (2008):

Últimamente varias entidades del sector público han insertado procesos de administración que optimicen recursos con sistemas o modelos de gestión, que reflejen sistemas o flujos de trabajos administrativos que acceden a la variedad de estrategias en el control automático y preciso de los recursos y ocupaciones en una gerencia administrativa de ocupaciones burocráticas.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales al aplicar un modelo de gestión idóneo con enfoque a un modelo por procesos, podrán reflejar estrategias de mejora continua para fortalecer la administración pública acorde a sus competencias, a la vez permitirá mejorar la práctica de los servicios a la ciudadanía, usuarios internos de los municipios logrando eficiencia y eficacia en el marco institucional.

1.1.3 Mejora Continua

En el ámbito de calidad la mejora continua es una estrategia como lo afirma Cevallos (2014) que:

“El rol de la mejora continua es una estrategia, encaminada a construir una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos de la entidad. Un factor esencial es la actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo” (p. 19).

En este sentido, el Ecuador se ha transformado, ahora es responsabilidad de cada uno de los ciudadanos exigir y consolidar el territorio en base modelos de gestión eficientes y proactivos que permitan lograr procesos y servicios de eficiencia; de esta manera la coordinación con las instituciones rectoras de la política nacional y los diferentes GAD, que son la clave de este proceso de mejora continua para la transformación territorial.

1.2. Problema a resolver

La Provincia de Cotopaxi tiene 7 Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, son entidades públicas como menciona el COOTAD cuentan con jurisdicción de autonomía política, financiera, administrativa, se encuentran normadas por la carta magna ecuatoriana y demás leyes que conducen su desarrollo institucional.

Los modelos de gestión van enlazados con la planificación como instrumento esencial de los procesos enmarcados en las propuestas de los planes de desarrollo del gobierno que deben generar una administración eficiente. Hay varias limitaciones en los Gobiernos Municipales pero la capacidad para mejorar los modelos de gestión debería destacar su fin común el de asegurar la satisfacción ante las necesidades de la población. Inconvenientes como: procesos administrativos mal ejecutados debido a que la ejecución de funcionalidades por los servidores públicos no es controlada lo que hace un incumplimiento en la idealización, organización, dirección y control que no coopera eficazmente los modelos de gestión en los GAD Municipales.

Con este antecedente la investigación se orienta a sumar principios ideológicos básicos de la importancia de la definición y aplicación de un modelo de gestión que se enmarcan al desarrollo territorial público, permitiendo detectar fortalezas y/o debilidades en las entidades y, pueda inferir en una evaluación más allá del reporte y publicación de información que refleje el grado de cumplimiento de la planificación estratégica, con los objetivos planteados optimizando su desempeño organizacional.

1.3. Proceso de investigación

La presente investigación se llevará a cabo mediante el enfoque metodológico mixto, conforme lo indican (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) en su libro Metodología de la Investigación.

“Enfoque cualitativo Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pág. 16).

“Enfoque cuantitativo Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (pág. 40).

De igual forma la investigación se concentra en analizar la importancia de los modelos de gestión como estrategia de mejora continua en los GAD Municipales del impacto del cumplimiento de su planificación, desempeño organizacional y consecución de los objetivos

institucionales, será necesario revisar bases documentales, que permitan determinar la importancia de los modelos de gestión con los objetivos institucionales, para lo cual se describirá los elementos que corresponden al diagnóstico estratégico, la aplicación de modelos de gestión, definición de estrategias y el cumplimiento de la implementación, avance y resultados de su planificación, utilizando la investigación mixta, en base a la información cuantificable que se obtendrá de las encuestas aplicadas a los 42 funcionarios responsables del departamento de planificación de los siete Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, serán tabuladas y brindarán información importante referente a los modelos de gestión y su aplicación apropiada cada entidad.

Según Hernández Sampieri et al. (2014) afirman que al estudio descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” en la presente investigación se utilizará a nivel de profundidad descriptivo y explicativo la documentación para analizar como los modelos de gestión inciden en la mejora continua de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi, y se fundamentará mediante un diagnóstico situacional la descripción de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades contra el análisis del índice del impacto de reducir las necesidades básicas insatisfechas y factores estratégicos que surgieron de la importancia de los modelos de gestión.

Población: “se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios” (Torres, s.f.).

Para nuestro estudio, la población estará orientada a los siete Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi.

Muestra: “Es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio” (Torres, s.f.).

La investigación se realizará con un muestreo no probabilístico según el autor Scharager & Reyes (2001) indica que “este tipo de muestras, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc)” son mecanismos informales identificados que no aseguran la total representación de la población (p. 1).

La muestra de nuestro estudio estará enfocada a los funcionarios que se encuentran laborando en cada uno de los Departamentos o Unidades de Planificación, Desarrollo Territorial

o Evaluación y Seguimiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi, a quienes se les desarrolla las encuestas y se trabaja con información documental que es analizada respectivamente.

La presente investigación se realizará con la técnica documental para obtener los datos de las encuestas: Construcción de los significados en base a las preguntas y respuestas realizadas. Documentos, investigaciones, planes de desarrollo e informes de rendición de cuentas institucionales: Conocer los antecedentes y resultados de la problemática a investigar.

1.4. Vinculación con la sociedad

En la investigación se planteará ejes críticos de la importancia de los modelos de gestión en los Gobierno Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi que tienen que enfrentar estrategias de mejoramiento para lograr asegurar una satisfacción eficiente a los actores territoriales y una optimización del desempeño de la gestión del entorno organizacional.

Con la presente investigación se hace la siguiente propuesta, se pretende analizar la importancia de aplicar los modelos de gestión que actualmente los gobiernos municipales en su mayoría no lo hacen a pesar de contar con los modelos de gestión definidos; va dirigido a funcionarios públicos y a los diferentes actores sociales que forman los territorios cantonales.

1.5. Indicadores de resultados

Análisis de las encuestas

¿Conoce la importancia de aplicar un modelo de gestión en el GAD MUNICIPAL?

Tabla 1. Conocimiento de la importancia de un modelo de gestión

Alternativas	Tabulación	Porcentaje
SI	37	88%
NO	5	12%
TOTAL	42	100%

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi.

Elaborado: Autoría propia

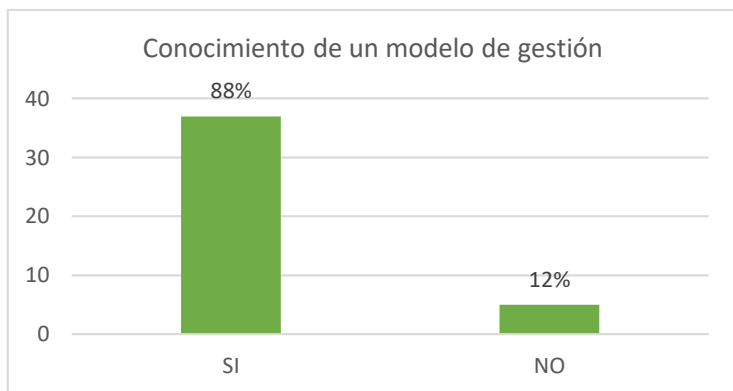


Figura 1. Conocimiento de la importancia de un modelo de gestión

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi

Elaborado: Autoría propia

Análisis

Los resultados demuestran que los funcionarios responsables del área de planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi tienen un 88% de pleno conocimiento de la importancia y su impacto de aplicar un modelo de gestión en la entidad pública con un porcentaje mínimo del desconocimiento.

¿Seleccione la razón por qué es importante la aplicación de un modelo de gestión en el GAD MUNICIPAL?

Tabla 2. Razón de aplicar un modelo de gestión

Alternativas	Tabulación	Porcentaje
Contribuye a mejorar la eficacia y desempeño de la gestión organizacional de la entidad	8	19%
Optimización de procesos (recursos, tiempo y servicios)	29	69%
Planificación con el cumplimiento de los objetivos institucionales	5	12%
TOTAL	42	100%

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi.

Elaborado: Autoría propia

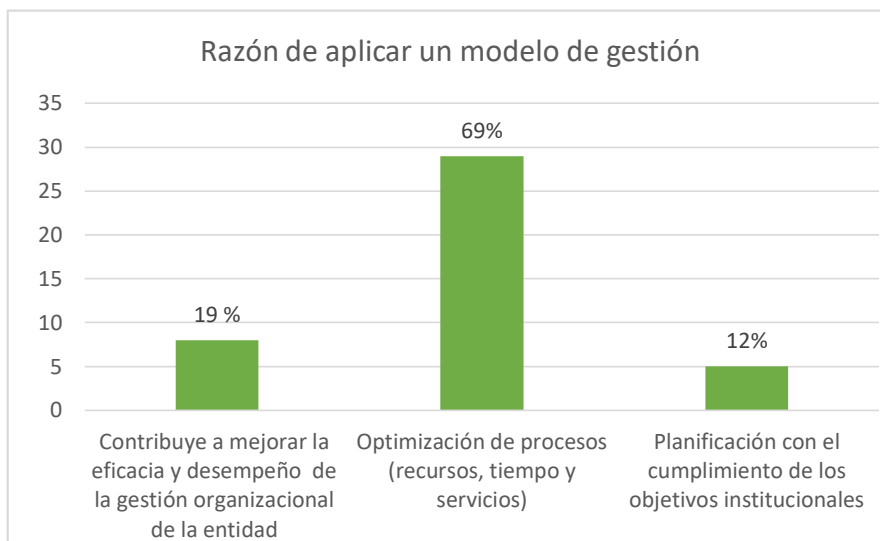


Figura 2. Razón de aplicar un modelo de gestión

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi

Elaborado: Autoría propia

Análisis

Con las respuestas emitidas por los funcionarios responsables del área de planificación, el 69% conocen la razón esencial de aplicar un modelo de gestión que permite la optimización de los procesos enlazados con el recurso económico, tiempo y servicios que se prestan a la ciudadanía, por otro lado el 19% indica que un modelo de gestión aplicado correctamente contribuye a mejorar la eficacia y desempeño de la gestión organizacional enfocado en la administración del servicio con funcionalidades que muestren resultados eficientes, mientras que un porcentaje mínimo del 12% asemeja que un modelo de gestión eficiente se enfoca solo en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

¿Qué modelo de gestión aplica el GAD MUNICIPAL?

Tabla 3. Modelos de gestión aplicados

Alternativas	Tabulación	Porcentaje
MODELO DE GESTION POR PROCESOS	35	86%
MODELO DE GESTION ESTRATEGICO	4	10%
MODELO DE GESTION DE CALIDAD – ISO	0	0%
OTRO	0	0%
NINGUNO	2	5%
TOTAL	42	100%

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi.

Elaborado: Autoría propia

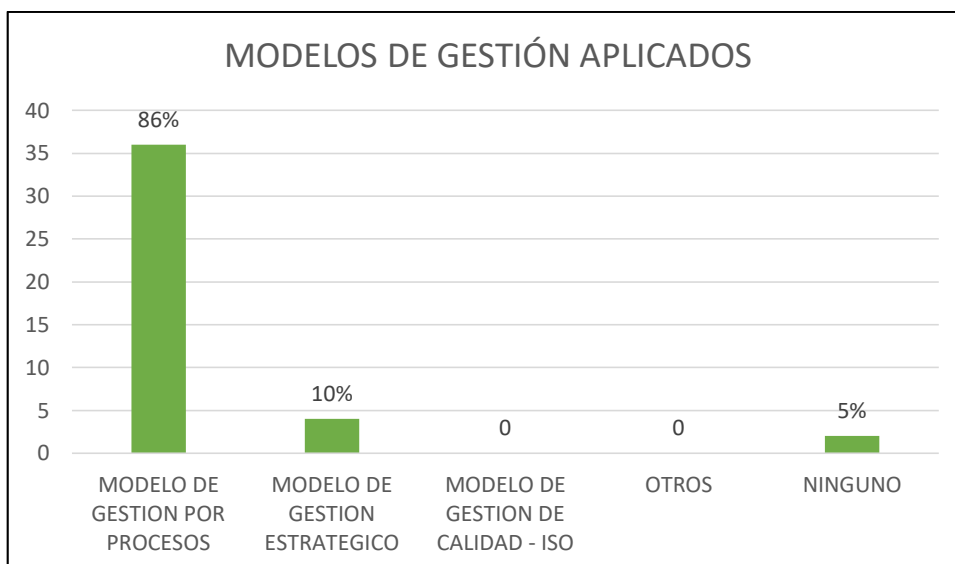


Figura 3. Conocimiento de modelos de gestión aplicados en los GAD MUNICIPAL

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi

Elaborado: Autoría propia

Análisis

De los siete Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Cotopaxi, el Gobierno Municipal del Cantón Sigchos, Saquisilí y La Maná están en proceso de transformación de su modelo de gestión tradicional al modelo de gestión por procesos que fue diseñada para la función pública; a pesar que el 86% de los Gad Municipales indican que aplican los modelos de gestión por procesos, el 10% manifiesta que el modelo por procesos es difícil de ejecutar por factores como la incomprensión de los procesos y la débil cultura organizacional mientras se presenten este tipo de factores va a ser imposible aplicar indicadores de resultados que refleje un modelo de gestión por procesos eficientes y un porcentaje mínimo de 5% menciona que no aplican ningún modelo de gestión en la administración.

¿Considera que el modelo de gestión está siendo aplicado correctamente en el GAD MUNICIPAL? *

Tabla 4. Modelos de gestión aplicados correctamente

Alternativas	Tabulación	Porcentaje
SI	19	45%
NO	23	55%
TOTAL	42	100%

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi.

Elaborado: Autoría propia

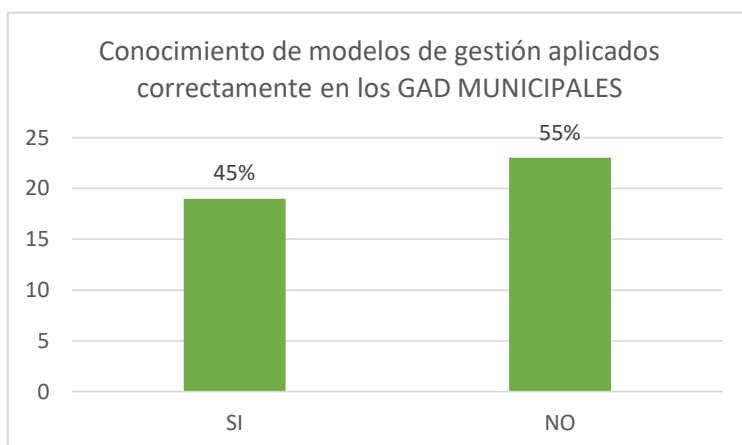


Figura 4. Conocimiento de modelos de gestión aplicados en los GAD MUNICIPALES

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi

Elaborado: Autoría propia

Análisis

A pesar que todos los funcionarios expresan conocer la importancia de aplicar un modelo de gestión, un porcentaje representativo del 55% de manifiesta que no está siendo aplicado y o ejecutado correctamente los modelos de gestión en los Gobiernos Municipales por razones que desde sus ordenanzas están desactualizados sus modelos de gestión por procesos.

¿Los funcionarios de los demás departamentos aportan de manera eficiente en la ejecución del modelo de gestión?

Tabla 5. Aporte de los funcionarios en la ejecución del Modelo de Gestión

Alternativas	Tabulación	Porcentaje
SI	34	81%
NO	8	19%
TOTAL	42	100%

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi.

Elaborado: Autoría propia

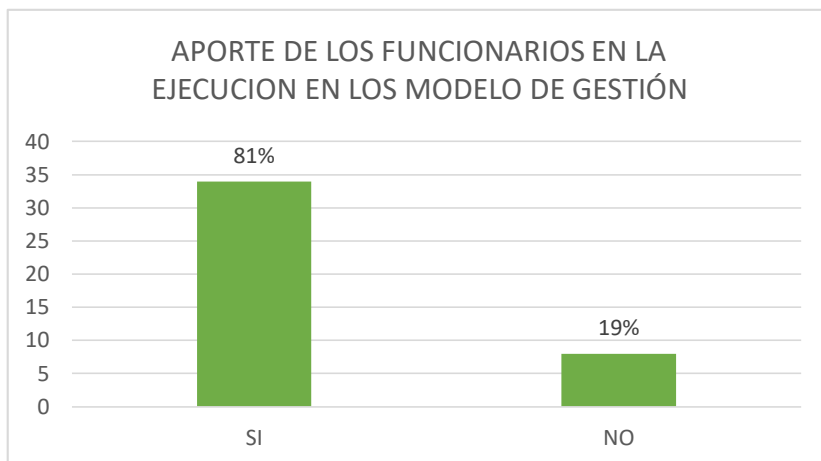


Figura 5. Aporte de los funcionarios en la ejecución en los modelos de gestión

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi

Elaborado: Autoría propia

Análisis

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales refleja el 81% los funcionarios de otras dependencias aportan de manera concurrente y eficiente en la ejecución del modelo de gestión por procesos y un porcentaje mínimo del 19% no aportan en la ejecución eficiente de la administración en los municipios, lo cual expresan los funcionarios estar completamente comprometidos y predispuestos con el Gobierno Autónomo Descentralizado para palpar resultados útiles en pro del mejoramiento institucional que les permitirá obtener acertadas decisiones en beneficio de la ciudadanía .

¿Considera que el GAD MUNICIPAL prioriza las acciones para ejecutar el modelo de gestión de manera eficiente?

Tabla 6. Priorizan las acciones para ejecutar el modelo de gestión los GAD MUNICIPAL

Alternativas	Tabulación	Porcentaje
SI	13	31%
NO	28	69%
TOTAL	42	100%

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi.

Elaborado: Autoría propia

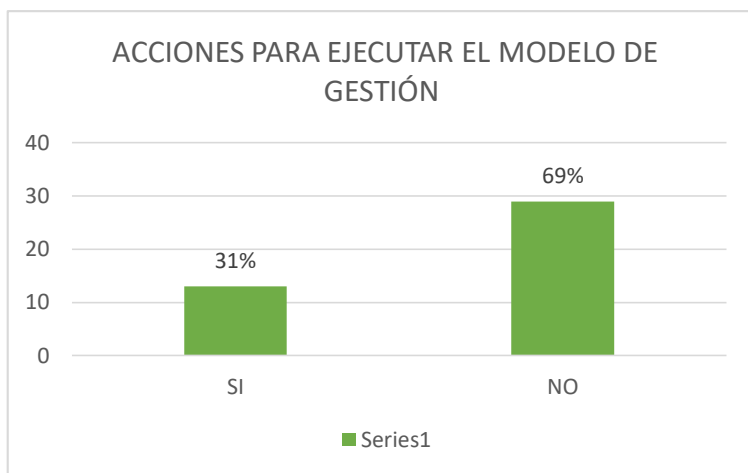


Figura 6. Acciones para ejecutar el modelo de gestión

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi

Elaborado: Autoría propia

Análisis

Los funcionarios responsables del área de planificación mencionan un 69% que los Gobiernos Municipales no priorizan su accionar ante la ejecución eficiente de los modelos de gestión por temas de planificación, definición y responsabilidades asignadas en sus instrumentos de trabajo descartando el impacto que genera una articulación con los diferentes niveles de gobierno en beneficio territorial.

¿Considera que la entidad debe mejorar la eficiencia en el modelo de gestión?

Tabla 7. Impacto de la eficiencia de los Modelos de Gestión

Alternativas	Tabulación	Porcentaje
SI	31	74%
NO	11	26%
TOTAL	42	100%

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi.

Elaborado: Autoría propia

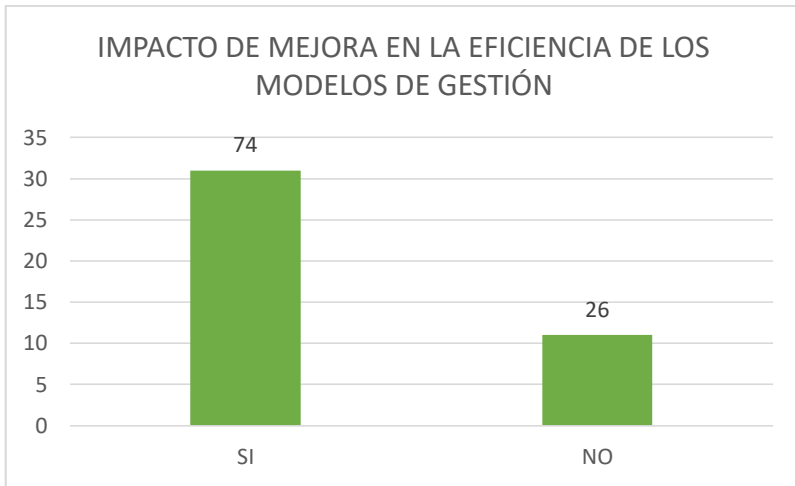


Figura 7. Impacto de mejora en la eficiencia de los modelos de gestión

Nota: Encuesta aplicada a los funcionarios responsables del área de planificación de los Municipios de Cotopaxi

Elaborado: Autoría propia

Análisis

Los funcionarios responsables del área de planificación encuestados expresan acertadamente que se debe mejorar la eficiencia de los modelos de gestión institucionales en un 74%, lo que significa que se debe actuar y trabajar en los lineamientos, responsabilidades y compromisos para generar una administración pública estratégica, mientras que el 26% manifiesta que en la actualidad los resultados arrojados son suficientes contar con modelos de gestión tradicionales.

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Análisis de la importancia de los Modelo de Gestión como estrategia de mejora continua en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi.

Carmen Choloquina (carmencholoquina@gmail.com)

Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador

Resumen

Desde el año 2009 con la implementación del sistema nacional de información pública coordinado por la Secretaría Técnica de Planificación "Planifica Ecuador" que abarcan un conjunto organizado en elementos que permiten a la planificación cumplir con las metas en el desarrollo y las finanzas públicas, resulta importante en los Gobierno Autónomos Descentralizados Municipales que apliquen un modelo de gestión como un instrumento innovador con la visión de reflejar eficiencia y eficacia a la gestión pública por procesos relacionada a resultados; de esta manera el presente trabajo de investigación se desarrolló con el objeto de analizar la importancia de los modelos de gestión como estrategia de mejora continua en los Gobierno Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi, donde se consideró puntos importantes que afectan al resultado eficiente en la administración pública y la forma como el indicador de la necesidades básica insatisfechas territoriales tiene un impacto directo con la ejecución de los presupuestos, eje esencial focalizado en atender la demanda de los habitantes, así también debe establecerse estrategias adecuadas donde los servicios públicos respondan a las necesidades de los usuarios externos de los gobiernos municipales. Con énfasis a los resultados obtenidos a través de la técnica de recolección de datos como encuestas aplicadas a los funcionarios responsables del área/unidad de planificación de los gobiernos municipales y documental, el impacto de la aplicación de un modelo de gestión por procesos permite a los municipios enmarquen su acción en estrategias de mejora continua que lleguen a cumplir con el objetivo que adopten una administración publica eficiente con resultados.

Palabras claves

Planificación, Planes de Desarrollo, Modelo de gestión por Procesos, Mejora Continua, Administración Pública, Presupuesto.

Abstract

Since 2009, with the implementation of the national public information system coordinated by the Technical Planning Secretariat, "Planifica Ecuador" encompasses a set organized into elements that allow planning to meet development goals and public finances; It is important that the Autonomous Decentralized Municipal Governments must apply a management model as an innovative tool to reflect efficiency and effectiveness in public negotiation by processes related with the results; In this way, the present research work was developed in order to analyze the importance of management models as a strategy for continuous improvement in the Autonomous Decentralized Municipal Governments of Cotopaxi Province, where there are relevant points that affect the efficient result in the public administration and the way in which the indicator of the basic unsatisfied territorial needs has a direct impact on the execution of the budgets, this is an essential axis that lies in meeting the demand of the citizens. That is why, it must be established adequate strategies so that public services respond to the requirements of external users of municipal governments. With emphasis on the results obtained through the data collection technique such as surveys and interviews applied to the officials responsible for the planning area / unit of the municipal governments and documentary, the impact of the application of a process management model allows to the municipalities frame their action in strategies of continuous improvement that comes to fulfill the objective that they adopt an efficient public administration with results.

Keywords

Planning, Development Plans, Process management model, Continuous Improvement, Public Administration, Budget.

1. Introducción

El marco legal del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD (2015) establece: “La descentralización permite transferir de manera obligatoria, progresiva y definitiva competencias con los respectivos recursos financieros, materiales y tecnológicos desde el Gobierno Central hacia los gobiernos provinciales, municipales y parroquiales denominados (GAD’s), que actúan con autonomía política, administrativa y financiera”.

En el ámbito de procesos Bergholz (2011) considera que la gestión por procesos puede definirse o aplicarse como una forma de enfocar el trabajo, donde se estrecha el mejoramiento continuo de las acciones de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua en los procesos.

El modelo de gestión por procesos es considerado un instrumento estratégico de resultados aplicado en las entidades públicas con una estrategia de eficiencia, en este caso los municipios en obra pública y prestación de servicios que se canalicen para satisfacer los requerimientos de la población territorial y mejora de la cultura organizacional. En este sentido, el modelo de gestión termina siendo una simple obligación que las instituciones públicas tienen que cumplir, sin embargo a pesar que los gobiernos municipales deben aplicar el modelo de gestión con indicadores de resultados, evaluación y seguimiento, es una premisa que de 7 municipios Sigchos y Saquisilí están rompiendo paradigmas de pasar de un modelo tradicional a un modelo de herramientas de gestión por resultados.

Para cristalizar la eficiencia de los modelos de gestión por procesos se debe ejecutar los presupuestos de los programas y proyectos planificados que están estrechamente relacionado con el porcentaje de las Necesidades Básicas Insatisfechas, según la última encuesta de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos tomando los datos del 2010 la pobreza por necesidades básicas insatisfechas NBI la provincia de Cotopaxi tiene una tasa promedio del 81,73% correspondiente a los siete cantones, mientras que el 17.93 % de las personas no son pobres es decir cuentan con todos los servicios básicos, sociales y equipamiento correspondiente.

Además los modelos de gestión deben manejarse con criterios de competitividad y sustentabilidad, entendiéndose competitividad, entregar servicios a la ciudadanía a precios razonables y de calidad; la importancia del modelo de gestión se centralizada en las entidades que deben optimizar recursos, procesos enlazados con el recurso económico, tiempo y servicios que se prestan a la ciudadanía y un desempeño de la gestión organizacional.

En ese sentido, el artículo analizado tiene como objetivo analizar la importancia de la aplicación de los modelos de gestión como estrategia de mejora continua en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi.

2. Estado del Arte

Según fuentes de la Superintendencia de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo, en Ecuador son 221 Gobiernos Municipales y 7 Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales que corresponden a la provincia de Cotopaxi Latacunga, La Maná, Pangua, Pujilí, Salcedo, Saquisilí y Sigchos son entidades públicas como menciona el COOTAD cuentan con independencia de derecho público, autonomía política, administrativa y financiera, se vinculan estrechamente con la normativa de Constitución ecuatoriana y leyes pertinentes que conducen su funcionamiento y administración en todos los ámbitos admisibles en el marco territorial

El 48% de los municipios no logra consolidar sus instrumentos de planificación, reporte y evaluación que conlleve sus modelos de gestión a ser estratégicos y el 74% según los datos recopilados los modelos de gestión necesitan ser evaluados y reestructurados. La investigación se orienta a sumar principios ideológicos básicos de la importancia de la definición y aplicación de un modelo de gestión que se enmarcan al desarrollo territorial público, permitiendo detectar fortalezas y/o debilidades en las entidades y pueda inferir en una evaluación más allá del reporte y publicación de información que refleje el grado de cumplimiento de la planificación estratégica, con los objetivos planteados optimizando su desempeño organizacional.

2.1 Gobiernos Autónomos Descentralizados

Cuando hablamos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en la Constitución 2008, el art. 238 menciona que:

“Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, concejos metropolitanos, consejos provinciales y consejos regionales, gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana”(p.238).

2.2 Modelo de equidad territorial propuesto por el COOTAD

El marco legal que regula el ámbito de acción a los gobiernos municipales COOTAD establece en el art. 193 que:

Para la asignación y distribución de recursos a cada gobierno autónomo descentralizado se deberá aplicar un modelo de equidad territorial en la provisión de bienes y servicios públicos, que reparte el monto global de las transferencias de dos tramos, de la siguiente manera:

- a) La distribución de las transferencias a los GAD tomará el 2010 como año base y repartirá el monto que por ley les haya correspondido a los gobiernos autónomos en ese año.
- b) El monto excedente del total del veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y diez por ciento (10%) de ingresos no permanentes restados los valores correspondientes a las transferencias entregadas el año 2010, se distribuirá entre los gobiernos autónomos a través de la aplicación de los criterios constitucionales conforme a la fórmula y la ponderación de cada criterio señalada en este código.
- c) Asignación y distribución de recursos a cada gobierno autónomo descentralizado se deberá aplicar un modelo de equidad territorial en la provisión de bienes y servicios públicos, que reparte el monto global de las transferencias en dos tramos, de la siguiente manera:

2.3 Ponderaciones para asignar los recursos de acuerdo a la ley

De conformidad a la normativa el art. 192 del COOTAD y al art. 272 de la Constitución del Ecuador los criterios de distribución de los recursos a los GAD son los siguientes:

Considerando el “1. Tamaño de la población 2. Densidad de la población 3. Necesidades básicas insatisfechas jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los GAD 4. Logros en el mejoramiento de los niveles de vida 5. Esfuerzo fiscal 6. Esfuerzo administrativo 7. Cumplimiento de metas del plan nacional de desarrollo y del plan de desarrollo del GAD. De cada uno de estos criterios, el COOTAD estipula la ponderación, peso o participación de cada uno de ellos en el monto general a distribuirse, diferenciado por nivel de gobierno”.

2.4 Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

Las Necesidades Básicas Insatisfechas es un método directo para identificar carencias críticas en una población y caracterizar la pobreza. Los Gobiernos Autónomo Descentralizados a través

de las diferentes entidades de seguimiento y control trabajan en una administración para reducir indicadores de pobreza de un territorio, los NBI están estrechamente relacionados con la eficiencia de sus instrumentos de planificación.

2.5 Modelo de Gestión

Identificar como elaborar un modelo de gestión para un Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal nos referimos al art. 128 inciso 3 del COOTAD de 2010 menciona que:

“Los diferentes sectores se organizarán, funcionarán y someterán a los principios y normas definidos en el sistema nacional de competencias, sí los modelos de gestión que se desarrollen en los regímenes especiales observarán necesariamente la distribución de competencias y facultades, criterios y normas, contenidas en este Código para los distintos niveles de gobierno” (p.52).

En este sentido, el modelo de gestión de los Gobiernos Municipales en concordancia con los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, son procedimientos y acciones que encaminan a la implementación de los programas y proyectos que son considerados acorde a las necesidades territoriales para resolver problemas y fortalecer potencialidades a través del espacio de la democracia participativa. Adicional el modelo de gestión permite establecer una orientación y un marco de referencia objetiva para actuar ante el diagnóstico situacional de la entidad, encaminado a enlazar esfuerzos estratégicos que identifiquen ejes para proceder y evaluar el alcance de la productividad de la entidad seccional.

En este sentido la importancia de los modelos de gestión son relevantes como lo menciona el autor Administrador (2008):

Últimamente varias entidades del sector público han insertado procesos de administración que optimicen recursos con sistemas o modelos de gestión, que reflejen sistemas o flujos de trabajos administrativos que acceden a la variedad de estrategias en el control automático y preciso de los recursos y ocupaciones en una gerencia administrativa de ocupaciones burocráticas.

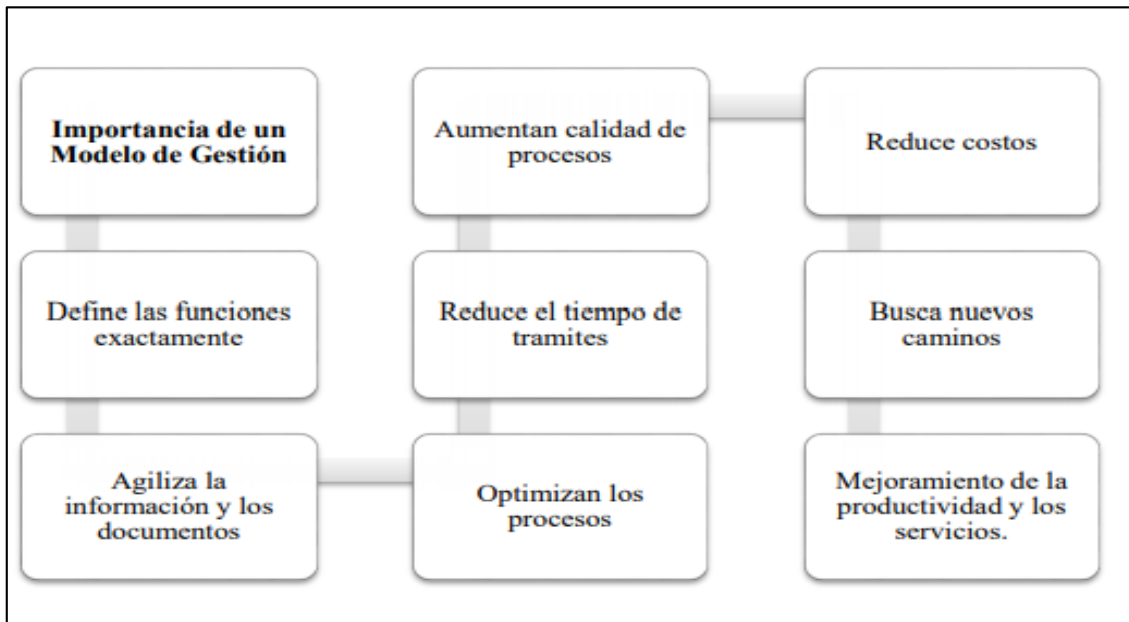


Figura 8. Importancia de un modelo de gestión según autor

Nota: Razones por la que es importante un modelo de gestión

Autor: Administrador 2008

El conocimiento de la importancia de un modelo de gestión aplicado en una entidad requiere la colaboración de todos los involucrados ya que se realiza un diagnostico organizacional, define funciones, agiliza la información y los documentos, optimizan los procesos, reduce el tiempo de trámites, aumentan calidad de procesos, reduce costos, busca nuevos caminos de mejoramiento de la productividad y los servicios con impactos a resultados satisfactorios ante los actores territoriales.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales al aplicar un modelo de gestión idóneo con enfoque a un modelo por procesos, podrán reflejar estrategias de mejora continua para fortalecer la administración pública acorde a sus competencias, a la vez permitirá mejorar los servicios a la ciudadanía como a los usuarios de los municipios logrando eficiencia y eficacia en el marco institucional.

2.6 Estrategias

Una administración pública eficiente genera mejoras continuas, una estrategia es una acción que asegura los servicios públicos sean de calidad y se enfoquen en la excelencia de la gestión pública de acuerdo con los ejes de acción en los Gobiernos Autónomos Descentralizados. El Modelo de Excelencia es una adaptación del Modelo CAF (Marco Común de Evaluación o

Common Assessment Framework), permite obtener ventajas estratégicas con valuación cuantitativa y cualitativa, análisis de tendencias, análisis comparativo, Intercambio de experiencias, metodologías y forma de aplicación del modelo, Reducción de costos e Información de apoyo para la toma de decisiones.

Son primordiales las directrices y estrategias transversales a cada una de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, los que se ven traducidos en normativas, proyectos, metodologías y formación en cada una; y junto con la innovación tienen la posibilidad de conseguir los recursos deseados con la ciudadanía y sociedad.

3. Métodos

El presente análisis fue enfocado a la importancia de los modelos de gestión como estrategia de mejora continua en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi. El enfoque metodológico aplicado en este estudio fue el mixto, en vista que se utilizó el enfoque cualitativo en base a la revisión documental y cuantitativa aplicado encuestas a los funcionarios del departamento de planificación de los gobiernos municipales.

A través de la utilización de los métodos descriptivo y analítico, se logró profundizar sobre los resultados obtenidos mediante la investigación documental correspondiente a la información obtenida de la fuente principal que es la Secretaria Técnica Planifica Ecuador antes SENPLADES con las estadísticas de la NIB frente a una administración, Superintendencia de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo función de vigilar y controlar los procesos de ordenamiento territorial de todos los niveles de gobierno, y del uso y gestión del suelo, hábitat, asentamientos humanos y desarrollo urbano, que realizan los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales y metropolitanos dentro del marco de sus competencias y los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial con énfasis al modelo de gestión.

El tipo de muestreo aplicado fue no probabilístico teniendo como resultado 42 funcionarios encuestados en forma virtual en la plataforma google de la población en la que se desarrolló el estudio fue los 7 Gobiernos Municipales de la Provincia de Cotopaxi.

Así también las técnicas utilizadas en el presente trabajo obedecen a la observación al Código Orgánico Organización Territorial Autonomía, Sistematización de Buenas Prácticas Institucionales en el marco del Modelo de Gestión del Conocimiento y los objetivos de Desarrollo Sostenible relacionado al Plan Nacional de Desarrollo.

4. Resultados

Partiendo de un análisis de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi acorde al art. 42 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas señala que los contenidos mínimos son: Diagnóstico Estratégico, Propuesta y Modelo de Gestión y tomando en cuenta lo mencionado se estructuró la siguiente matriz identificando factores internos y externos:

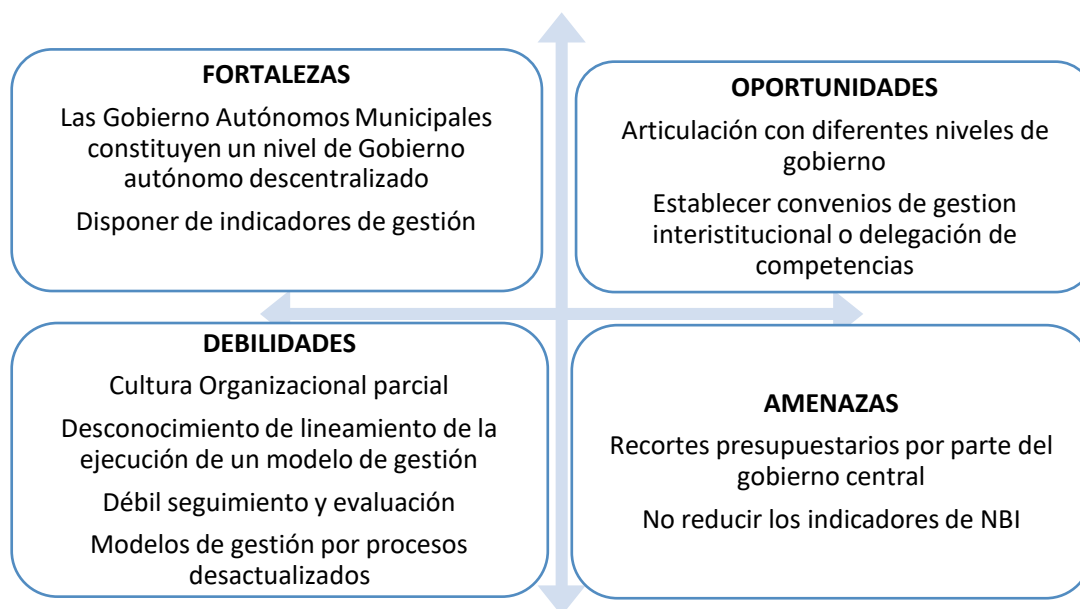


Figura 9. Matriz de identificación de factores internos y externos

Nota: Diagnostico situacional a los modelos de gestión de los Gobiernos Municipales

Autor: Administrador 2008.

Los modelos de gestión territoriales de los municipios tienen que ser actualizados, reestructurados y proponer nuevas estrategias de articulación vinculadas con los factores acorde a la realidad con el fin de reducir las demandas / necesidades el territorio con y los programas y proyectos ejecutables para beneficio social.

El análisis de la investigación también parte que desde el año 2009 frente a la necesidad de regir, articular e integrar la información de las instituciones productoras de datos, traducida en herramientas que contenga datos que orienten la toma de elecciones, el diseño de políticas públicas y las intervenciones del Estado, está el Proyecto Nacional de Desarrollo y demás aparatos de organización; conforme al Estatuto Orgánico de la Entidad y la normativa que existe. En este entorno, el desarrollo del Sistema de Nacional de Información implica la responsabilidad de seguir los pasos metodológicos basados en el Modelo de Gestión de la Información del Estado

recogido en el documento “Sistema Nacional de Información: Un nuevo modelo de gestión de la información Nacional” de Senplades (2009), en el cual la toma de decisiones para la gestión pública se realiza en alguno de los tres niveles organizacionales de gobierno: estratégico, táctico y operativo.

Incluye un modelo de seguimiento y evaluación la Secretaria Técnica Planifica Ecuador que permita a los Gobiernos Autónomos Descentralizados el control de la implementación, avance y resultados de su instrumento de planificación, con la finalidad de encontrar las causas y consecuencias del incumplimiento de sus planes, a través de procesos de análisis, indicadores, metas y productos.

Tabla 8. Matriz de reporte, evaluación y seguimiento –SOT

CATEGORÍA DE EVALUACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
1. SÍ TIENEN EVALUACIÓN	35	16%
2. ACTUALIZACIÓN Y ALINEACIÓN	42	19%
3. OTRAS ACCIONES	38	17%
4. NO TIENEN EVALUACIÓN	12	5,5%
5. NO REPORTA	94	42,5%
Total general	221	100%

Nota: Modelos de seguimientos y evaluación a los Gobiernos Municipales

Autor: Administrador 2008

Como respuesta a un factor adicional a la importancia de la aplicación de un modelo de gestión en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial se reflejan los resultados emitidos en el informe de rendición de cuentas por la Superintendencia de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo (2019), responsables de vigilar y controlar los procesos de ordenamiento territorial de todos los niveles de gobierno, y del uso y gestión del suelo, hábitat, asentamientos humanos y desarrollo urbano, los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales y metropolitanos dentro del marco de sus competencias el 35% ejecuta evaluaciones, actualiza y alinea su instrumento de planificación, un 17% toma otras acciones como justificación en documentación mientras que el 48% no tiene evaluación y no reportan, accionar que resulta de los gobiernos municipales que no toman el interés necesario que tan importante es aplicar y tener actualizado un modelo de gestión que permite obtener una administración territorial eficiente y por ende permite alcanzar porcentajes de calificación óptimos.

Realizamos un análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los funcionarios del área responsable de planificación en la cual se obtuvieron los siguientes resultados esenciales:

Los funcionarios responsables del área/unidad de planificación encuestados demuestran que se debe mejorar la eficiencia de los modelos de gestión institucionales aplicados en un 74%, se debe trabajar en la definición de funciones, responsabilidades y compromisos, mientras que el 26% manifiesta que en la actualidad los resultados arrojados son eficientes y suficientes; estos resultados una vez más refleja que a pesar de la parte documental que mantienen un modelo de gestión por procesos, 2 de 7 municipios atraviesan un cambio de lo tradicional a un modelo actualizado que implica la consideración de herramientas de evaluación como un GPR, pero que ningún gobierno seccional aun no lo dispone. A pesar que los Gad Municipales aplican un modelo de gestión al sector público por procesos enlazado con resultados es evidente que no existe la eficiencia y satisfacción que haya llegado a su punto de resultados de coadyuvar el desarrollo por parte los usuarios internos (funcionarios) y externos (ciudadania) de los servicios prestados, de la cultura organizacional y el alcance de los objetivos institucionales.

Por otro lado, los responsables del área de planificación mencionan que un 69% que los Gobiernos Municipales no priorizan su accionar ante la ejecución eficiente de los modelos de gestión por temas de planificación, definición y responsabilidades asignadas en sus instrumentos de trabajo descartando el impacto que genera una articulación con los diferentes niveles de gobierno en beneficio territorial.

En este sentido, a más de la normativa el impacto de la eficiencia de los modelos de gestión en términos de financiamiento a nivel general el Banco Central de Ecuador (2015):

El ente rector de las finanzas por el año 2014 “los Gobiernos Municipales ecuatorianos recibieron ingresos próximos a los USD 2.000 millones por concepto de asignaciones desde el Gobierno Central, en comparación con los USD 1.156 millones que recibieron en el 2008, lo que implica un incremento anual del 10% durante los últimos años” Ministerio de Finanzas (2014). En cuanto a gastos, los gobiernos seccionales municipales “destinan cerca del 80% a inversión; en los últimos años se han registrado altos niveles en los gastos de inversión, pasando de USD 1.244 millones en el 2008 a USD 2.009 millones en el 2013”, acotando a partir de la implementación de un sistema de información del 2009 se ha presentado cambios significativos en la administración y ejecución de los gobiernos seccionales.

Otro factor a considerar que influye en la eficiencia como mejora continua en los modelos de gestión está estrechamente relacionado con el porcentaje de las NBI, según los datos tomados

del 2010 de las encuestas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la pobreza por necesidades básicas insatisfechas, la provincia de Cotopaxi presenta una tasa promedio del 81,73% de los siete cantones, mientras que el 17.93 % de las personas no son pobres e decir cuentan con todos los servicios básicos, sociales y equipamiento correspondientes.

Tabla 9. Estadísticas de las Necesidades Básicas Insatisfechas

Nombre de cantón	NO POBRES	POBRES	Total	NO POBRES	POBRES	Total
LATACUNGA	59.313	108493,00	167806,00	35,3%	64,7%	100,0%
LA MANA	11.590	30361,00	41951,00	27,6%	72,4%	100,0%
PANGUA	2.177	19688,00	21865,00	10,0%	90,0%	100,0%
PUJILI	8.455	60432,00	68887,00	12,3%	87,7%	100,0%
SALCEDO	14.284	43664,00	57948,00	24,6%	75,4%	100,0%
SAQUISILI	3.962	21321,00	25283,00	15,7%	84,3%	100,0%
SIGCHOS	1.371	20515,00	21886,00	6,3%	93,7%	100,0%

Nota: Impacto de las NBI con los modelos de gestión.

Autor: Secretaria Nacional de Planificación Y Desarrollo

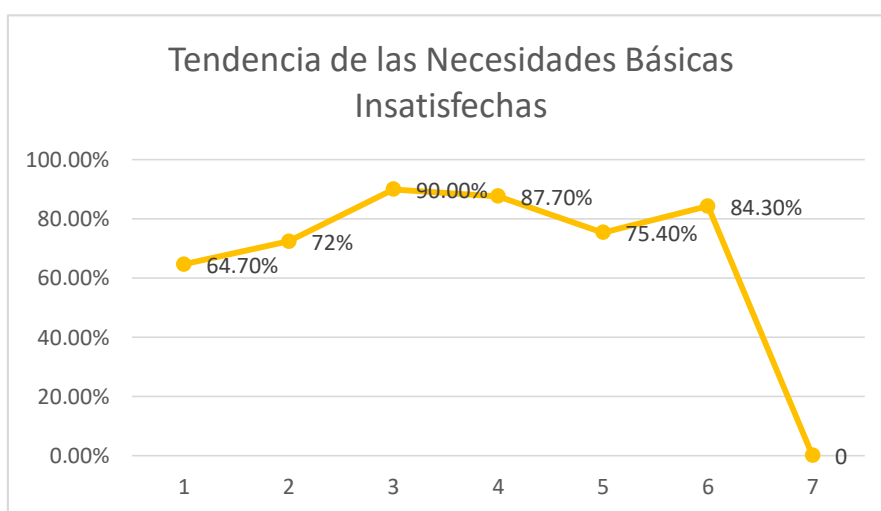


Figura 10. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

Nota: Tendencia de las necesidades insatisfechas con los resultados de los modelos de gestión

Autor: Administrador 2008.

La realidad de las necesidades básicas insatisfechas radica en las acciones que debe considerar y priorizar cada Gobierno Municipal en territorio, en donde un modelo de gestión correctamente aplicado es la herramienta estratégica que reduce el porcentaje de las NBI y aumenta la satisfacción de los usuarios por los servicios prestados. En la actualidad el Gad Municipal de Sigchos a pesar que en el 2010 presentó un índice del 93.7% más representativo en necesidades se entiende que las herramientas de planificación, ejecución y seguimiento no

fueron los adecuados, sin embargo en la actualidad Sigchos y Saquisilí atraviesan un proceso de cambios de modelos tradicionales a modelos de gestión por procesos con enfoques de mejora continua.

El impacto de los modelos de gestión Administrador (2008) manifiesta que algunas instituciones incluyendo las entidades públicas han agregado nuevas herramientas de administración pública que buscan optimicen recursos las empresas. Los Municipios al ejecutar el modelo administrativo por procesos, podrá reflejar estrategias de mejora continua para fortalecer la administración pública acorde a sus competencias, a la vez permitirá esta práctica mejorar los servicios públicos logrando eficiencia y eficacia en el marco institucional.

No obstante si los Gobiernos Municipales se resisten a los cambios de los modelos de gestión tradicionales su accionar permanecerá conexas a las funciones, la importancia de un modelo de gestión por procesos si converge a generar servicios y/o productos enfocados a cubrir las necesidades de los ciudadanos de manera productiva.

Con el objetivo de promover acciones de mejoramiento continuo de servicios públicos en concordancia con la constitución en el art. 227, expresa la nueva administración pública su importancia y la relación con la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública que detalla *“la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”*; centrada en el prestación de servicios al ciudadano y una gestión de resultados.

Según Maldonado Vizcaíno (2014) focaliza la importancia del fortalecimiento de los Gobiernos Municipales para el desarrollo equitativo, solidario y equilibrado en todo el territorio del acercamiento de la administración a la ciudadanía y el ejercicio de los derechos de participación con todos los actores de la población.

A la vez se convierten en el eje del progreso respondiendo el desarrollo cantonal, la igualdad de oportunidades y la satisfacción de las necesidades básicas de forma eficiente y eficaz que requieren también un dinamismo con un enfoque basado en procesos para la efectividad de su gestión (Maldonado Vizcaíno, 2014).

Es en este sentido tienen una importante función los Gobiernos Municipales en el ámbito político y administrativo encaminados a responder desafíos de la dinámica social que requieren ajustes estructurales y a la vez tienen como misión reducir el impacto de las necesidades insatisfechas de la población de un marco territorial bajo los principios de la productividad.

Las estrategias son modelos de excelencia que permiten obtener ventajas y cumplir los objetivos institucionales, a la vez son metodologías y acciones de aplicación que aportan a la toma acertada de decisiones. La consecución de un modelo por resultados se base en la mejora continua mediante la incorporación de acciones por lo que se plantea un mapa estratégico con cuatro procesos o punto de perspectiva en procesos, talento humano, financiero y ciudadano, y tres ejes enfocados en la parte social, económico, control y seguimiento.

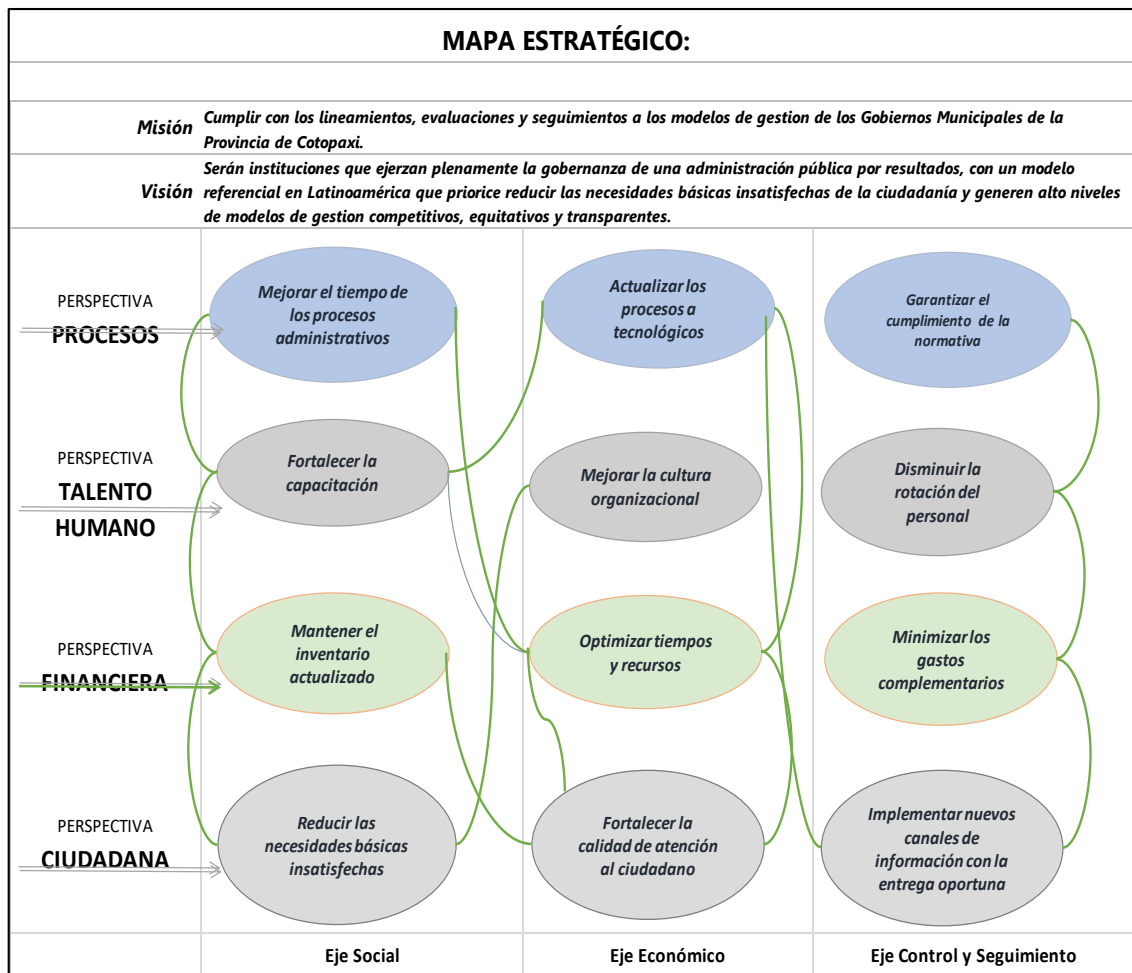


Figura 11. Propuestas de acciones estrategicas

Nota: Mapa estratégico con perspectivas y ejes esenciales para considerar una estrategia.

Elaborado: Autoría propia

A través del presente mapa estratégico que es una presentación visual de las estrategias transversales enlazadas a los Gobiernos Municipales, refleja vínculos estrechos con cada uno de las perspectivas y ejes que permiten articular esfuerzos e iniciativas institucionales para mejorar la prestación de los servicios públicos territoriales. Además el control y seguimiento ayudará a implementar canales y entrega oportuna de la información con proceso de descentralización.

5. Discusión

Al analizar la forma de ejecución de los Gobiernos Municipales el cumplimiento de cada uno de sus objetivos institucionales, es mejor exigir se impulsen en generar recursos y servicios públicos que solventen las demandas de los ciudadanos de manera oportuna, mejorando la administración pública con el impacto de la reducción de los índices de las necesidades básicas insatisfechas, colaboración de los funcionarios de aplicar el modelo de gestión en procesos que generen resultados trascendentales que permiten una mejor calidad de vida y el bienestar social.

A pesar que la asignación presupuestaria es otro rol que influyen en los modelos de gestión para su cumplimiento debe unirse esfuerzo para articular con los diferentes niveles de gobierno y buscar las estrategias necesarias o convenios interinstitucionales en beneficio de la ciudadanía territorial.

6. Conclusiones

La presente investigación permitió analizar la importancia de los modelos de gestión como estrategia de mejora continua a través de los resultados obtenidos, se ha logrado identificar que los modelos de gestión de los gobiernos municipales de la provincia de Cotopaxi el 74% expresa que se debe tomar acciones para mejorar los modelos tradicionales a modelos reestructurados que propongan estrategias vinculadas a la articulación y progreso a fin de reducir las debilidades diagnosticadas en el desconocimiento de los lineamientos de la ejecución y desactualización de los modelos que no permiten el incremento de personas que accedan al buen vivir con todos los servicios y equipamientos necesarios.

En la administración de los gobiernos municipales se debe actuar en virtud que el 48% no tiene evaluación y no reportan acciones que impiden que tomen el interés necesario de aplicar y tener actualizado un modelo de gestión focalizado a obtener una administración territorial eficiente y por ende no permite alcanzar porcentajes de calificación óptimos; un modelo de gestión correctamente aplicado es la herramienta estratégica que reduce el porcentaje de las NBI y aumenta la satisfacción de los usuarios por los servicios prestados.

Finalmente, se construyó un mapa estratégico que constituye una herramienta especialmente necesaria que prioriza las acciones en base a las perspectivas y los ejes para el desarrollo sostenible y sustentable de cada uno de los territorios cantonales identificados a generar objetivos estratégicos para cada misión de trabajo, resaltando un vez

mas la importancia de trascender con los modelos de gestión tradicionales a innovadores coadyuvados con la eficiencia permite una administración pública por resultados a fortificar la duración del desarrollo integral de un territorio y solventar las necesidades básicas de los diferentes actores territoriales.

ANEXOS

ENCUESTA "MODELOS DE GESTIÓN"

Objetivo: Conocer la importancia de los modelos de gestión como estrategia de mejora continua en los Gad Municipales de La Provincia de Cotopaxi, aplicado a los funcionarios públicos del área de planificación.

***Obligatorio**

Municipio al que representa?

.....

Conoce la importancia de aplicar un modelo de gestión en el GAD MUNICIPAL? *

Sí

No

Seleccione la razón por qué es importante la aplicación de un modelo de gestión en el GAD MUNICIPAL?

- Contribuye a mejorar la eficacia y desempeño de la gestión organizacional de la entidad
- Optimización de procesos (recursos, tiempo y servicios)
- Planificación con el cumplimiento de los objetivos institucionales

Qué modelo de gestión aplica el GAD MUNICIPAL?

- Modelo de gestión por procesos
- Modelo de gestión estratégico
- Modelo de gestión de calidad - ISO
- Otro:
- Ninguno

Considera que el modelo de gestión está siendo aplicado correctamente en el GAD MUNICIPAL?

Sí

No

Los funcionarios de los demás departamentos aportan de manera eficiente en la ejecución del modelo de gestión?

Sí

No

Considera que el GAD MUNICIPAL prioriza las acciones para ejecutar el modelo de gestión de manera eficiente?

Si

No

Considera que la entidad debe mejorar la eficiencia en el modelo de gestión?

Si

No

Bibliografía

- Maldonado Vizcaíno, F. V. (2014). <https://repositorio.iaen.edu.ec>. Obtenido de <https://repositorio.iaen.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/24000/3970/TESINA%20FINAL%20IAEN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bañon, R. (1993). *Política y Sociedad*. Madrid.
- Chilán Robles, S., Chilpan Indacochea, J. S., Marcillo Indacochea, M., & Álvarez Indacochea, A. (2016). MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES. 3 *CIENCIAS EMPRESA*, 3-15.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar. *IESE*, 2-5.
- Guerrero, O. (2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. *Revista digital universitaria*, 3.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Lopez Cubino, R. (2001). *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte Modelo Europeo de Excelencia*. Obtenido de <https://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Peñeherrera Cabezas, J. (2016). La planificación nacional en Ecuador: planes de desarrollo y ordenamiento territorial y el sistema de seguimiento y evaluación SIGAD. *Ciencia Unemi*, 12, 3-13.
- Peteiro, D. R. (2015). Calidad y Excelencia Empresarial. 1-5.
- Scharager, J., & Reyes, P. (2001). Muestreo no probabilístico. *Pontificia Universidad Católica de Chile*, 1-3.
- Schmal, R., & Ruiz Tagle, A. (2009). *Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias*. Chile.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). Diagnostico Organizacional Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. *ECOEDICIONES*, 63-74.
- Waisbluth, M., & Larrain, F. (2020). Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación , evaluación y control de gestión del Estado.
- Vela Hervas, José A., Guía para la ejecución de estudios de organización y métodos, Instituto de Estudios Administrativos de la Universidad Central, Quito, segunda edición, 1977.
- Llona, M. (03 de 04 de 2001). Gestión Local Parcitiva. Obtenido de <http://www.redccss.org.pe/participacion/marianallona.pdf>
- Reinoso, M. (2011). Gestión Pública Institucional y Gobierno por Resultados. Quito: IAEN. Colección Nuevo Estado.