



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

Fortalecimiento de la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Cárdenas Jácome María Natalia

Tutor:

Dra. Jácome Lara Ibett Mariela

LATACUNGA –ECUADOR

2023

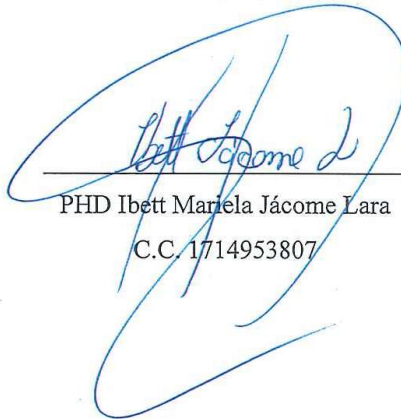
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación (Fortalecimiento de la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Pujilí, presentado por (Cárdenas Jácome, María Natalia), para optar por el título magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, 09 de enero de 2023



PHD Ibett Mariela Jácome Lara
C.C. 1714953807

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: (Fortalecimiento de la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Pujilí.), ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, 10 de enero de 2023



Dr. Edwin Joselito Vásquez Erazo
C.C. 1001303997
Presidente del tribunal



Mg. Angelita Azucena Falconí Tapia
C.C. 0502037674
Lector 2



Dr. Milton Marcelo Cárdenas
C.C. 0501810337
Lector 3

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia, por el apoyo incondicional, paciencia y por siempre confiar en mí.

A todos los magister por su orientación y firme compromiso para que esta tesis saliera adelante, en especial al magister Jirma Veintimilla por su dedicación e insistencia para salir con bien en este proyecto.

María Natalia

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, por darme la oportunidad de vivir y concluir esta nueva etapa en mi vida.

A mi madre por ser mi guía durante toda mi vida y por ser la gestora de la maestría.

A mi esposo e hijo por el gran apoyo recibido para realizar mi maestría.

María Natalia

RESPONSABILIDAD DE AUTORIA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, 08 de enero de 2023



María Natalia Cárdenas Jácome

C.C. 0502413362

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, 8 de enero del 2023



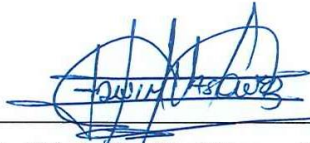
María Natalia Cárdenas Jácome

C.C. 0502413362

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: **Fortalecimiento de la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí.**, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, 8 de febrero del 2023.



Dr. Edwin Joselito Vásquez Erazo

C.C. 1001303997

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCION DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: Fortalecimiento de la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí.

AUTHOR: María Natalia Cárdenas Jácome

TUTOR: Dra. Ibett Mariela Jácome Lara

RESUMEN

Lograr una adecuada gestión en las organizaciones es un reto que cada día se hace más exigente sea por la naturaleza de los negocios, por la competitividad que se debe asegurar de los mismos y por las nuevas exigencias generadas en los mercados. Para el sector municipal se identifica la necesidad de implementar una metodología que permita fortalecer el desarrollo de la estrategia, siendo oportuno para la toma de decisiones, planteamiento, ejecución y seguimiento de acciones que facilita el cumplimiento de objetivos a través de la medición de indicadores claves de desempeño que están alineados a metas alcanzables y cuantificables; este proyecto tiene respuesta en la implementación del modelo Balanced Scorecard, cuyo propósito es el de soportar e impulsar el crecimiento de empresas basado en una acertada gestión para lograr la estrategia organizacional, que se deben considerar para la implementación de la metodología de Balanced Scorecard en las empresas, involucrando cada una de las áreas que hacen parte de la organización y considerando los elementos que interactúan y que procuran obtener beneficio, como lo son los usuarios, empleados y la comunidad. La implementación del Balanced scorecard fortalece el desempeño y gestión de las organizaciones pues considera cada uno de los elementos que hacen parte de la municipalidad y que al gestionar oportunamente facilitan la toma de decisiones de manera efectiva, manteniendo la coherencia entre la visión estratégica, táctica y operacional facilitando así el cumplimiento de las metas de la organización.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Gestión estratégica, Indicadores claves de desempeño, Metodología.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
GRADUATE SCHOOL
MASTERS IN BUSINESS ADMINISTRATION**

TITLE: "Strengthening of the Administrative Management of the Decentralized Autonomous Government of the Pujilí Canton"

AUTHOR: María Natalia Cárdenas Jácome

TUTOR: Dra. Ibett Mariela Jácome Lara

ABSTRACT

Achieving adequate management in organizations is a challenge that is becoming more demanding every day, either due to the nature of the businesses, the competitiveness that ought to be ensured, or the new demands generated in the markets. For the municipal sector, the need to implement a methodology that allows strengthening the development of the strategy is identified, being opportune for decision-making, planning, execution, and monitoring of actions, which facilitate the achievement of objectives through the measurement of indicators, performance keys that are aligned with attainable and quantifiable goals; this project has a response in the implementation of the Balanced Scorecard model, whose purpose is to support and promote the growth of companies based on a correct management to achieve the organizational strategy, that should be considered for the implementation of the Balanced Scorecard methodology in companies involving each of the areas that are part of the organization and considering the elements that interact and seek to obtain the benefit, such as users, employees, and the community. The implementation of the Balanced scorecard strengthens the performance and management of the organizations because it considers each one of the elements that are part of the municipality and that, when managed promptly, it facilitates decision-making effectively, maintaining coherence between the strategic, tactical and operational vision, thus facilitating the fulfillment of the organization's goals.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic management, key performance indicators, methodology.

Yo, Tania Elizabeth Alvear Jiménez con cédula de identidad número: 0503231763 MAGÍSTER EN LINGÜÍSTICA APLICADA A LA ENSEÑANZA DEL INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA con número de registro de la SENESCYT: 1020-2021-2354185.; CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título "Fortalecimiento de la Gestión Administrativa del gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí" de : María Natalia Cárdenas Jácome Ing., aspirante a Magister en Administración de Empresas.



Tania Elizabeth Alvear Jiménez
ID. 0503231763

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema/necesidad u oportunidad.....	2
Objetivos del proyecto	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
Beneficiarios	3

CAPÍTULO I.

1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

Gobiernos Autónomos Descentralizados	4
La Descentralización en el Ecuador	5
¿Cómo nos beneficia esta nueva Ley?	5
Con que fin se crearon los gobiernos autónomos descentralizados	5
Autonomía.....	6
Participación ciudadana	7
La Administración.....	8
¿Qué es la Administración?	8
Definición de la Administración según varios autores:	9
La Administración Pública en el Ecuador.....	10
Proceso Administrativo	11
Planificación.....	11
El proceso de Planificación Institucional	12
Pasos para la formulación de la planificación institucional	13
Organización	13
Dirección	14
Elementos de la Dirección	15
Control	16
La Gestión Administrativa	16
Importancia de la Gestión Administrativa	16

Objetivos de la Gestión Administrativa	17
Modelo de Gestión Administrativa	17
Importancia del Modelo de Gestión Administrativa	18
Características y aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa	19
Administración de recursos humanos	20
El análisis de puestos en la Administración de Recursos Humanos	22
Análisis y descripción de cargos	22
Definición de cargo	24
Definición de puesto	24
Enfoques para el análisis de puestos	24
Análisis funcional del puesto	24
Proceso del análisis ocupacional	26
Recolección de la información	26
Análisis de cargos	27
Descripción de cargos	27
Recomendaciones para la descripción de puestos	28
Manuales Administrativos	29

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 METODOS UTILIZADOS	32
2.2 DETERMINACION DE LA POBLACIÓN	33
2.3 INSTRUMENTO DE PROCEDIMIENTO DE LA INFORMACION:	33
Interpretación de la información:	33
Recopilación de información:	34

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

DATOS INFORMATIVOS	35
3.1 Filosofía Institucional	37
3.1.1 Misión de la Municipalidad	37

3.1.2	Visión de Futuro	37
3.1.3	Valores Institucionales	37
3.1.4	Principios Institucionales.....	39
3.1.5	POLÍTICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE PUJILÍ.....	39
3.1.6	Ejes estratégicos	40
3.1.7	Objetivos Estratégicos	41
3.1.8	Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas.....	42
3.2	Cuadro de Mando Integral -Balanced Scorecard	44
3.3	Ciudadanía (usuarios)	44
3.4	Presupuesto (finanzas).....	44
3.5	Procesos.....	44
3.6	Aprendizaje y Tecnología.....	44
3.7	Gobernabilidad	45
3.8	Marco Legal.....	45
3.9	Mapa estratégico.....	46
3.10	Estructura de familia de indicadores basados en causa -efecto.	
3.11	Matrices de Gestión.....	48
3.11.1	Matriz de Gestión – Perspectivas – Objetivos	48
3.11.2	Matriz de gestión – Objetivos, Indicadores, metas, planes / Programas / Proyectos	52
3.11.3	Matriz de articulación de los Objetivos Estratégicos del Gobierno AUTÓNOMO Descentralizado del cantón Pujilí con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	58

CAPITULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSION

CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
FUENTE DE INTERNET.....	85
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valores Institucionales	38
Tabla 2. Principios Institucionales	39
Tabla 3. Objetivos estratégicos	41
Tabla 4. Objetivos Estratégicos Indicadores KPI.....	42
Tabla 5. Matriz de gestión - Perspectivas - Objetivos	48
Tabla 6. Matriz de Gestión Alineada a Planes/Programas/Proyectos	53
Tabla 7. Matriz de alineación ODS - Plan Nacional de Desarrollo - PDOT - Objetivos Estratégicos PEI	59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa Estratégico GADMP.....	46
Ilustración 2. Frecuencia para realizar trámites en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Pujilí	72
Ilustración 3. Calificación del Servicio del Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí	72
Ilustración 4. Mejoras en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí.....	73
Ilustración 5. Aptitud de los asesores para atenderle.....	73
Ilustración 6. Atención en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí	74
Ilustración 7. Satisfacción con el servicio que ofrece en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí	74
Ilustración 8. Cantidad de días tiene que venir al Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí por un mismo trámite.....	75
Ilustración 9. Cambios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí?.....	75
Ilustración 10. Herramientas innovadoras que satisfagan sus expectativas	76
Ilustración 11. Normas de Calidad	76
Ilustración 12. Perspectivas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Catón Pujilí	77
Ilustración 13. Tecnología de punta	77
Ilustración 14. Conocimiento de Marco Legal	78
Ilustración 15. Conocimiento de la Visión	78
Ilustración 16. Conocimiento de la Misión	79
Ilustración 17. Ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales están acorde con las leyes y normas municipales vigentes	79
Ilustración 18. Conocimiento de objetivos de desarrollo sostenible	80
Ilustración 19. Conocimiento sobre políticas públicas	80
Ilustración 20. Atención a usuarios	81

INTRODUCCIÓN

Mundialmente, el paradigma en la organización, es un sistema integral de elementos que son parte de una totalidad y, cada elemento debe estar vinculado de forma armónica, para conseguir el logro de los objetivos y metas propuestos. Sin embargo, en la actualidad, en la gran mayoría de organizaciones se vive una incertidumbre, por no cumplir las metas programadas, debido a diferentes factores que impiden un trabajo armonioso (Llamoctanta & Núñez, 2018). Por ello, en las entidades se debe trabajar por mejorar los procesos desarrollados en cada uno de los departamentos que la conforman, con el fin de orientar las actividades hacia la optimización (Falconí, Luna, Sarmiento, & Andrade, 2019).

En este contexto, la administración en la organización, se convierte en un hecho universal y por el dinamismo en el medio donde se desenvuelve, se torna cada vez más compleja como resultado de los avances tecnológicos, de las necesidades sociales y del comportamiento económico, de ahí, la importancia del perfeccionamiento de la gestión administrativa, la cual, posee un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos, a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Ante tal aseveración, la clave para una gestión acertada en el desarrollo de las organizaciones está en las personas que participan en ella, ya que para el logro de resultados de éxito en todo proceso organizacional se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencias de los colaboradores.

Por su parte, la gestión administrativa es un conjunto de estrategias y mecanismos para la utilización de los recursos materiales y financiamiento de la empresa a fin de lograr las metas trazadas (Melgarejo, 2019), mientras que, el desarrollo organizacional es un esfuerzo de largo plazo, donde se busca cambiar creencias, actitudes, valores, interacciones, estrategias y prácticas que constituyen la cultura de la organización, con el propósito de mejorar los procesos en la resolución de problemas (Aquino, Berkhan, Gilabert, Morales, & Vera, 2020).

En consecuencia, estos términos presentan una estrecha relación debido a que cumplen un proceso administrativo, enfocado a mejorar los cursos dentro de la organización y así, brindar servicios de calidad orientados a satisfacer las necesidades de la sociedad.

Dentro de este panorama, la empresa suele ser una entidad económica, en la que se materializa lo planificado, donde se satisface las necesidades de la comunidad, en la que se pone de manifiesto la razón de existir, la misión, la planeación estratégica, los objetivos y las diversas acciones en correspondencia con un contexto socio-económico y político determinado (Mendoza, 2018). Por tal razón, surgen los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), los cuales, son instituciones que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana (ORPD, 2021), donde, la forma de gestionar los recursos públicos ha llegado a catalogarse como una medida de esfuerzo y compromiso del gobierno hacia la ciudadanía (Ramírez, Camacho, Gómez, Galarza, & Nagua, 2019). Adicionalmente, se encuentran regulados por la Constitución de la República del Ecuador (art.238-241) y el Código de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización COOTAD.

Si bien es cierto, que las empresas en general se mueven bajo la acción de muchos factores de carácter técnico, productivo, político, etc., es imperativo estudiar el nivel de incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional, ya que constituye un gran aporte para generar cambios trascendentales en la manera de atender y solucionar los problemas de la sociedad con efectividad y oportunidad.

Planteamiento del problema/necesidad u oportunidad

De acuerdo a lo expuesto, surge el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí, en la provincia de Cotopaxi, el cual, según los artículos 238 de la Constitución y 53 del COOTAD, establecen que los GAD gozan de autonomía funcional, económica y administrativa. Así mismo, su función consiste en trabajar con la comunidad de manera activa, brindar espacios de participación

ciudadana, respetar y proponer estrategias para preservar y conservar la biodiversidad, por lo tanto, asume el deber ineludible de satisfacer las necesidades de la colectividad, en el cumplimiento de los fines de la Institución, mediante la ejecución de un continuo proceso de modernización (GADM, 2018).

Para Fortalecer la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí se propone un Plan Estratégico Institucional (PEI), para el GAD Municipal del Cantón Pujilí, el cual establezca objetivos, acciones y una ruta estratégica con miras a cumplir las metas trazadas por la Municipalidad, basándose en el marco del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el Plan Nacional de Desarrollo, y la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos del proyecto

Objetivo General

- Fortalecer la gestión administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí.

Objetivos Específicos

- Fundamentar las bases teóricas y conceptuales, con la revisión bibliográfica que concierna a la gestión administrativa en el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Pujilí.
- Proponer estrategias para fortalecer la gestión administrativa en el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Pujilí.
- Diagnosticar la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí en base a las estrategias de la gestión administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí.

Beneficiarios

- Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí.
- La población que acude al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí.

CAPÍTULO I.

1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí, es una institución pública del Estado Ecuatoriano, se rige a lo que manda la Constitución de la República y como base legal principal se basan a lo establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD desde el año 2010.

Para realizar el trabajo de investigación se utilizarán varios conceptos, ideas y argumentos de autores reconocidos en el campo de la estructuración de Modelos de Gestión Administrativos y también los conceptos de la base legal del GAD.

Se puede decir, que la gestión administrativa es una herramienta con la cual se obtendrá mejora de recursos humanos, financieros, tecnológicos.

Este trabajo de investigación se basará en fortalecer la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, elaborando un Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard, el cual, se trata de un sistema de gestión diseñado específicamente para evaluar más allá de los aspectos financieros dentro de las empresas con el propósito de tomar decisiones con base en otros elementos de valor.

Gobiernos Autónomos Descentralizados

En la nueva Constitución del 2008, se divide al Ecuador y su administración territorial en distintos Niveles de Gobiernos, creando así la descentralización que “significa transferir responsabilidades y recursos desde el gobierno central hacia los

gobiernos provinciales, municipales y parroquiales (Gobiernos Autónomos Descentralizados, GAD)” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012), logrando que el Ecuador por medio de los GAD brinden un mejor servicio y acercamiento a los ciudadanos para que los mismo se sientan que viven en un país donde el Buen Vivir es para todos.

El Gobierno Central otorga competencias exclusivas, concebidos a los niveles de gobiernos con el objetivo de lograr una efectiva, eficiente y eficaz administración del Estado. Con estos cambios buscan dinamizar la operatividad del Gobierno Central y de las instituciones públicas que contribuyen a un mejor desenvolvimiento de los GAD para así lograr el bienestar de la población ecuatoriana.

La Constitución Nacional de la República del Ecuador, 2008 en su Artículo 238 mencionan que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera.

La Descentralización en el Ecuador

Con la nueva Constitución del año 2008, el Plan Nacional del Buen Vivir, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), el Sistema Nacional de Competencias y demás Leyes, se han dado cambios significativos en la administración económica, política y social del Ecuador.

¿Cómo nos beneficia esta nueva Ley?

La propuesta de ley de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización, surge de la demanda de los gobiernos locales para conseguir la justicia territorial, la autodeterminación de los territorios y la imperiosa necesidad del cambio para lograr mayor equidad.

Con que fin se crearon los gobiernos autónomos descentralizados

La nueva Constitución divide al Ecuador y su administración territorial en varios Niveles de Gobiernos, creando así la descentralización que “significa transferir

responsabilidades y recursos desde el gobierno central hacia los gobiernos provinciales, municipales y parroquiales (Gobiernos Autónomos Descentralizados, GAD” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012). Los Gobiernos Autónomos, brindan un mejor servicio en un país donde el Buen Vivir es para todos los ciudadanos.

Con el objetivo de lograr una efectiva, eficiente y eficaz administración del Estado, el Gobierno Central otorga competencias exclusivas a los distintos niveles de gobiernos. Los cambios buscan dinamizar la operatividad del Gobierno Central y de las instituciones públicas que contribuyen al mejor desenvolvimiento de los GAD.

Autonomía

La autonomía se conoce como la capacidad que adoptan las entidades públicas para tomar decisiones en cuanto a los ámbitos administrativos, políticos y financieros, las leyes y sus propios reglamentos sin tener dependencia de ningún nivel de gobierno.

En el artículo 5 del COOTAD hace referencia de la autonomía en el Ecuador para los gobiernos autónomos descentralizados, menciona tres tipos de autonomías que son los siguientes:

- Política
- Administrativa
- Financiera

La autonomía política es la capacidad que tienen los gobiernos autónomos descentralizados para desarrollar facultades normativas y ejecutivas en referencia a las competencias de su responsabilidad y nivel de gobierno, la capacidad de emitir políticas públicas territoriales, el ejercicio de la participación ciudadana y la elección de sus autoridades.

La autonomía administrativa es la facultad que tiene una institución pública para el pleno ejercicio de su organización, gestión del talento humano y recursos materiales según lo previsto en la Constitución, que ayude a realizar el cumplimiento de sus competencias atribuidas.

La autonomía financiera se entiende por todos los derechos en valores que perciben los distintos niveles de gobiernos, es un porcentaje del Presupuesto General del Estado, asignado para desarrollar su gestión administrativa y cubrir los requerimientos y necesidades de la población.

De acuerdo al COOTAD, 2010 en su Artículo 28 se especifica que cada circunscripción territorial tendrá un Gobierno Autónomo Descentralizado que tienen como finalidad buscar el desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio y cumplimiento de sus competencias. Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación legal, política y judicial.

Según el artículo 29 al COOTAD, 2010 existen tres funciones para los niveles de gobiernos, las cuales deben ser desempeñadas de acuerdo al ejercicio de cada uno.

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;
- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.

Participación ciudadana

La participación ciudadana es una nueva forma de dar voz y voto a la toma de decisiones en los diferentes niveles de gobiernos, esta acción de implementar la participación ciudadana tiene como finalidad vincular a la ciudadanía con las autoridades y de esta forma dar mayor atención a las necesidades y requerimientos que tienen los ciudadanos.

Con este nuevo modelo de participación ciudadana propuesto desde el Gobierno Central hacia sus niveles de gobiernos, quiere integrar a que la opinión de la

ciudadanía como parte fundamental al momento de elaborar la planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas. Con esta ley la ciudadanía deja de ser un simple receptor de políticas públicas y pasa a tomar parte fundamental en la toma de decisiones con el Estado. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

De acuerdo al COOTAD en su artículo 302, “La participación ciudadana se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad”. (Asamblea Nacional Constituyente, 2010).

Por tal motivo, todos los ciudadanos podrán participar de varias formas, y es necesario contar con un sistema de participación ciudadana para ser más organizados y sobre todo garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos según la Constitución y las demás leyes vigentes.

De acuerdo a lo que indica el artículo 4 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, “La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria” (Asamblea Nacional Constituyente, 2010).

La Administración

La Administración es considerada como una actividad humana con la que las personas procuran obtener resultados. Esta actividad se desarrolla al ejecutar los procesos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. La Administración entonces se debe entender como el conjunto de principios y técnicas que configuran.

¿Qué es la Administración?

Según Michael A. Hitt, la Administración es un proceso de estructura y la cual utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo actividades en un entorno organizacional. Adicional esta definición se complementa con 4 fundamentos:

1. Administración es un proceso: el cual consiste en una serie de actividades y operaciones que direcciona a planear, decidir y evaluar.

2. Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: se considera que es un proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos en los que encontramos: humanos que es el principal, financiero, materiales o suministros, la tecnología.

3. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar actividades: pues en este fundamento aclara que las actividades no se realizan al azar, sino que al contrario todas estas actividades tienen un propósito y una dirección bien definidos. Para lo cual existirá un individuo encargado de realizar cada tarea, que comprende esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados logren los niveles deseados por las organizaciones.

4. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas como funciones estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes. (Hitt, Black, & Porter, 2006).

Definición de la Administración según varios autores:

George R. Terry: La administración es un proceso muy particular, consiste en las actividades de la planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, el uso de seres humanos y otros recursos.

Issac Guzmán Valdivia: Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados.

American Management Association: La administración es la actividad por la cual se obtiene determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

Zacarías Torres Hernández: Administración es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos disponibles para alcanzar los objetivos trazados.

Lourdes Münch Galindo: La Administración es un proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad. (Luna, 2014)

La Administración Pública en el Ecuador

Según Constitución de la República del Ecuador 2008, en su Art. 227, hace referencia a la Administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Las Entidades y Organismos del Sector Público deben regirse a lo que establece el artículo 227 de la Constitución, sobre la Administración Pública que tienen como misión buscar el Buen Vivir de la ciudadanía en diferentes componentes sociales: vivienda, seguridad, salud, educación, etc. procurando que el cumplimiento de estos servicios sea rápidos, oportunos y transparentes.

En la actualidad existen avances significativos en cuanto a la adaptación de la normativa legal, capacitación del recurso humano, el mejoramiento, la optimización y automatización de los procesos con la ayuda de la tecnología informática, aún falta mucho trabajo por efectuar para que los procesos de las entidades públicas mejoren y contribuyan a servir con calidad y eficacia a la ciudadanía a nivel nacional.

Según Jaramillo, la Administración Pública, es una actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado, la cual tienen por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos. La Administración Pública busca prestar servicios eficientes y eficaces para lograr satisfacer las necesidades logrando así el desarrollo económico, social

y cultural del País, para lograr obtener estos resultados favorables para todos, la administración tiene que crear y especificar los objetivos, trazar políticas, elegir procedimientos, decidir correctamente, ejecutar las resoluciones y controlar las acciones de los servidores. (Jaramillo Ordóñez, 2008)

Proceso Administrativo

Según Rosa Aguilar, el proceso administrativo considera a la administración como una actividad compuesta de ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales: planificación o planeación, organización, ejecución y control.

La planificación: sirve para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

La organización: sirve para distribuir el trabajo entre los miembros de un grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

La ejecución: es realizada por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.

El control: esta última función se encarga de controlar que las actividades se realicen conforme los planes establecidos. (Aguilar, 2009)

Planificación

La SENPLADES considera que la planificación o planificación institucional es el proceso guía con el cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual y del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos de los ciudadanos, a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011)

Con la ayuda de la planificación se podrá establecer el direccionamiento y la forma de cómo se va a dirigir en este caso el gobierno autónomo descentralizado, buscando la mejora de su administración para lograr el cumplimiento institucional y los requerimientos de todos de los ciudadanos.

El proceso de Planificación Institucional

De acuerdo a la SENPLADES los procesos de la Planificación institucional permitirán a cada entidad:

- Lograr coherencia y racionalidad de las acciones, a través del enlace entre las políticas nacional y sectorial y los medios propuestos para alcanzarlos.
- Introducir nuevas y mejores formas del quehacer público, a través del reconocimiento de las competencias y responsabilidades de cada entidad.
- Ubicar un mecanismo al más alto nivel para la sostenibilidad de los enfoques transversales.
- Mejorar su desempeño a través del establecimiento de un sistema de seguimiento permanente.
- Crear un sentido de pertenencia a la institución.
- Mejorar las relaciones entre las y los servidores de la institución, a través del diálogo y la construcción de una visión compartida.
- Comprometer a las y los directivos a impulsar el logro de los objetivos planteados y evitar que el proceso de planificación quede en buenas intenciones.
- Optimizar dinero, tiempo y esfuerzo
- Trabajar con una visión integral del desarrollo orientada hacia el buen vivir y la igualdad entre actores/as diversos/as.
- Planificar para modificar modelos anacrónicos, que mantienen injusticias, pobreza, desarraigo, y des empoderamiento de segmentos significativos de la población. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011)

Pasos para la formulación de la planificación institucional

La SENPLADES ha definido los siguientes pasos para el desarrollo del proceso de planificación institucional.

- Descripción y diagnóstico institucional: Comprende el análisis de las competencias y atribuciones otorgadas a la institución, así como también conocer la realidad en la cual opera.
- Análisis situacional: Consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo e interno y principalmente del sector al cual pertenece.
- Declaración de elementos orientadores: La misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos institucionales constituyen elementos orientadores para el accionar de la entidad. Los objetivos estratégicos institucionales son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar y cuyo logro contribuye al cumplimiento de las políticas sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional para el Buen Vivir.
- Cuáles son sus estrategias, programas y proyectos: Las estrategias constituyen los medios que permiten plantear los cursos de acción factibles y necesarios para el logro de objetivos y metas institucionales y, por ende, para el cumplimiento de la política pública.
- Programación Plurianual y Anual de la política pública: La vinculación de los objetivos estratégicos institucionales de cada una de las instituciones a las políticas públicas definidas por las entidades rectoras de cada sector, y su proyección en el tiempo de acuerdo al plan formulado, constituye la Programación Plurianual y Anual de la política pública. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011)

Organización

La organización es una función que persigue obtener un fin, que fue previamente definido a través de la planeación. Busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr propósitos comunes (Álvarez Gelves, 2011)

Esta fase del proceso administrativo ayudara a desarrollar la parte de la Organización ya que es la estructura técnica o el proceso de establecer y distribuir el trabajo y definir relaciones que deben existir entre las funciones otorgadas a cada uno de los miembros y actividades que están realizando, con el fin de lograr si máxima eficiencia dentro de los objetivos y metas definidos por las autoridades del gobierno autónomo.

Según (Sandoval, 2010), define a la estructura organizacional como una estructura técnica que especifica las relaciones jerárquicas, funciones y obligaciones individuales necesarias en una organización para su mayor eficiencia y eficacia; y, a la Organización como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposiciones, correlaciones y agrupaciones de las actividades, con el propósito de poder realizar y simplificar las funciones del grupo de personas que desarrollan las actividades laborales dentro de la institución.

Según Sánchez M. (2014). Propósito de la organización:

1. Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la institución, lo más eficientemente y con un mínimo de esfuerzo
2. Eliminar la duplicidad del trabajo
3. Establecer canales de comunicación
4. Representar la estructura oficial de la institución. (Sánchez Delgado, 2014)

Dirección

En esta fase le busca impulsar, coordinar las acciones de cada miembro y grupos de la empresa, institución u organización, con el fin de que en conjunto realicen eficazmente los planes.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las autoridades que dirigen buscan convencer a los demás para que se les unan para lograr los pasos de la planificación y la organización, provocando un ambiente adecuado que ayude al desempeño y logro personal e institucional. (Sánchez Delgado, 2014)

Para Sandoval V. (2010). La dirección es:

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación. (Sandoval, 2010)

Elementos de la Dirección

De acuerdo a Sánchez M. (2014). Los elementos de la dirección son los siguientes:

Motivación: es parte de la psicología humana que influye el grado de compromiso de las personas en realizar las actividades encomendadas, para las autoridades y los administradores de una institución es un tema de importancia donde se debe determinar las formas de motivar a sus trabajadores, mediante un incentivo salarial por cumplimiento de objetivos, un reconocimiento a nivel institucional, etc., para identificar la forma de motivar al personal se deberá analizar las posibles necesidades sociales del grupo de personas que conforman la institución.

- Liderazgo: es el proceso donde la autoridad de la institución deberá dirigir o encaminar a que los trabajadores cumplan con las actividades designadas y de influir en ellas.
- Comunicación: es el proceso fundamental y vital para una entidad, en la comunicación han existido errores que han ocasionado daños severos a las instituciones, por tanto se debe procurar que dentro de la misma exista una comunicación efectiva que busque mejorar la equidad entre todos.
- Equipo y trabajo en equipo: estos están conformados por dos o más personas que interactúan y trabajan para lograr un propósito y alcanzar un objetivo en común (Sánchez Delgado, 2014)

Control

El control básicamente consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales de los objetivos planteados con la finalidad de conocer que se ha obtenido, lo que se esperaba, y también los resultados servirán para corregir, mejorar y formular nuevos planes que incrementen el desarrollo de las organizaciones.

La Gestión Administrativa

Gestión Administrativa: de acuerdo al artículo 69 del COOTAD, los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales tienen como gestión administrativa, elegir un presidente quien será la primera autoridad cumpliendo con los requisitos y regulaciones previstas por la ley electoral.

Importancia de la Gestión Administrativa

La importancia de la gestión administrativa, implica en hacer las cosas bien y organizadas, procurando realizar reducción de elementos administrativos, materiales y financieros, lo que significa que la institución reflejará beneficios a corto y largo plazo como dinero o aumento de recursos públicos, que podrán ser utilizados en futuras actividades en beneficio de todos.

Objetivos de la Gestión Administrativa

La inserción de un modelo de gestión administrativa expresa una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual de una institución, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los que serán que intervienen en ellos, tanto personal como material.

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios. (Administrador, 2008)

Modelo de Gestión Administrativa

Para identificar como elaborar el modelo de gestión administrativo para el gobierno autónomo descentralizado del Cantón Pujilí nos referiremos al artículo 128 inciso 3° del COOTAD donde menciona que los sistema integral y modelos de gestión. - que “todas las competencias se gestionarán como un sistema integral que articula los distintos niveles de gobierno y por lo tanto serán responsabilidad del Estado en su conjunto”. Y de acuerdo al ejercicio de las competencias se observará si la gestión es solidaria y subsidiaria entre los diferentes niveles de gobierno, con participación ciudadana y una adecuada coordinación interinstitucional. 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. (Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, febrero, 2012)

Modelos de Gestión, sostiene que el modelo de gestión es el empirismo de nuestra práctica gerencial enriquecido con la formación, es el proceso más potente para abrir nuevos caminos, que garanticen buena parte del mejoramiento de la productividad y los servicios (Arizabaleta Vidal, 2004)

Modelos de Gestión: Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización (Cubino López, 2004)

Importancia del Modelo de Gestión Administrativa

Los modelos de gestión administrativa son considerados como una herramienta que permitirá optimizar la ejecución de los procesos, con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia en la gestión de los servicios de las organizaciones. Establecer un modelo de gestión a los procedimientos administrativos permite la reducción de tiempo en el trabajo que realizan los empleados en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que están recibiendo los usuarios.

En los últimos años muchas instituciones incluyendo a las del sector público han incorporado nuevos sistemas de gestión o modelos de gestión, se busca que las organizaciones optimicen recursos. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas administrativos que permiten la integración de los distintos procesos y procedimientos, así como, el control automático de los distintos elementos que conforman los modelos de gestión, así también de esta forma se llevará un control más preciso de la ejecución de actividades de los funcionarios. (Administrador, 2008)

Un Modelo de Gestión Administrativa requiere de etapas en las cuales se realizarán análisis y la identificación de los procesos de la institución, para realizarlos es necesaria la colaboración de todos los involucrados ya que se realiza

un diagnóstico organizacional realizando análisis interno y externo, utilizando herramientas como el FODA y Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).

Características y aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa

Los modelos de gestión se caracterizan por:

- Ayuda a disminuir el uso de varias herramientas.
- Se puede aplicar a más de un tipo de entidad organizacional.
- Evaluar y mejorar al talento humano en su desempeño y motivación profesional. Para conocer más sobre esta fase de análisis y aplicación, se definen las siguientes tareas a realizar para la elaboración del Modelo de Gestión Administrativa:
 - Homogenización funcional: atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.
 - Identificación de necesidades de información: estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa.
 - Definición de Modelo: constituye el conjunto de servicios que se prestan en el GAD, así como la interrelación entre los mismos.
 - Definición de Ajustes Funcionales: modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles
 - Definición de Herramientas de Gestión: permiten dar cobertura a las necesidades de información requeridas para la prestación de los servicios, incorporados al modelo. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas. (Administrador, 2008)

Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos consiste en planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales higiene y seguridad en las organizaciones. Valencia (2007) menciona que los recursos humanos de una organización constan de los empleados de todos los niveles, sin importar sus funciones, que realizan todas las actividades propias del organismo social es decir una empresa. El sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales el autor destaca los siguientes:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización.
- Lograr que el personal al servicio de la empresa trabaje para alcanzar los objetivos de este.
- Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupo de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de los objetivos comunes.
- Satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.

Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de los servicios y al término de la misma para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

Alles (2008) define a la administración de los Recursos Humanos a “la acción de administrar”, y administrar en su primera acepción, es decir “gobernar, regir, aplicar”, por tanto, Administración de recursos humanos hace al manejo integral

del capital humano, a su gobierno. Este implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener la relación legal/ contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras/ evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctos.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.”(Dessler & Varela, 2004)

Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluar el desempeño Administrar los sueldos y los salarios (Remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales

Fomentar el compromiso de los colaboradores.

El análisis de puestos en la Administración de Recursos Humanos

El análisis de puestos en ocasiones se considera la piedra angular de la administración de recursos humanos, ya que la información que recoge sirve para muchas de las funciones de ésta. Así con este procedimiento los gerentes de Recursos Humanos utilizan la información obtenida para poder desarrollar criterios sobre la evaluación de desempeño o el contenido de los tipos de capacitación. Por su parte para Dessler (Dessler, Administración de personal, 2001) los usos de la información del análisis de puesto están interrelacionada con la administración de personal de la siguiente manera:

- **Reclutamiento y selección:** el análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto y la información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.
- **Compensaciones:** también es necesaria una clara comprensión de los que cada empleo representa para estimar su valor y compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación (salarios y bonos) están vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros todos ellos son factores que se identifican pro medio del análisis del puesto.

Bohlander & Snell (2007) explican que el propósito final de este análisis es mejorar el desempeño y la productividad de la organización y facilita en gran medida la toma de decisiones por parte de la directiva desde el reclutamiento hasta la anulación del contrato de trabajo de los empleados.

Análisis y descripción de cargos

“La descripción de puestos es la concreción formal, recogida en documentos al efecto, de las definiciones de los distintos puestos de trabajo, que detalla la incidencia real de cada uno dentro de la organización en términos de cuál es su

función, donde se sitúa, para qué está en la organización, qué relaciones tiene, a qué dimensiones empresariales afecta, etc.” (Fernández, 2003)

La descripción formal de los puestos de trabajo puede materializarse en los siguientes apartados:

Datos de identificación: Expresión de los elementos necesarios para identificar e individualizar el puesto de trabajo.

- Finalidad: Expresión de la responsabilidad que justifica la existencia del puesto.
- Funciones Técnicas: Servicios o productos que pueden obtenerse de las actividades que se realizan.
- Funciones de gestión: Actividad de planificación, organización, dirección o control que debe realizar para obtener resultados.

Sobre el Análisis de Cargo Chiavenato (2002) plantea que “Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requieren para desempeñarlo de manera adecuada”. Es decir, para que una persona pueda ocupar un cargo, debe cumplir con ciertas características específicas como: habilidades, destrezas y conocimientos para así desempeñarlo efectivamente.

Según Chiavenato la descripción de cargos “Significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace”

Este incluye un proceso que implica enumerar las tareas o atribuciones que comprende un cargo y las diferencias entre los demás cargos que existen en la organización. Esta es una razón importante para que en toda organización exista una descripción de los cargos ya que constituye un instrumento fundamental para la atracción, captación, mantenimiento, control y desarrollo del talento humano.

Tener una descripción de cargos contribuye de manera significativa en la estructura organizativa de las organizaciones, esto resulta en el aprovechamiento de los recursos en todo el proceso productivo de la misma.

Definición de cargo

Chiavenato (2002) define el cargo como “Es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Cada cargo tiene uno o más ocupantes (personas) que ejecutan determinadas tareas específicas”. En otras palabras, se refiere a las tareas que el colaborador debe desempeñar dentro de una organización de manera constante, y esto constituye la base fundamental para poder desarrollar luego procedimientos de atracción, captación, mantenimiento, control y desarrollo del talento humano en toda organización.

Definición de puesto

Sobre el concepto del puesto de trabajo Mondy & Noe (2005) en su libro “Administración de Recursos Humanos, definen puesto como “Un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”

Es necesario acotar que en cuanto la organización deba realizar una contratación, se debe saber cuáles son las tareas que el nuevo colaborador va a realizar y que características, conocimientos y competencias debe poseer para aplicar a dicho puesto. También podríamos considerar al puesto de trabajo al lugar físico donde los colaboradores realizan sus tareas y funciones dentro de una organización.

Enfoques para el análisis de puestos

En su libro Administración de Recursos Humanos, Bohlander & Snell (2007) destacan cuatro de los enfoques más conocidos sobre el análisis funcional del puesto.

Análisis funcional del puesto

Este enfoque utiliza un inventario de diferentes tipos de funciones o actividades de trabajo que pueden constituir cualquier puesto. Este sistema asume que cada puesto implica el desempeño de ciertas funciones que constituyen sobre todo tres funciones amplias del trabajador: información, personas, cosas. Estas tres categorías se subdividen para formar una jerarquía de escalas de la función del

trabajador y así el analista al estudiar el puesto indica el nivel funcional de cada una de las categorías y luego refleja la implicación del trabajador en la función asignando un porcentaje para cada función.

- El sistema de cuestionario para el análisis de puestos

El cuestionario para el análisis de puestos es un método cuantificable de recopilación de datos que abarca tareas diferentes orientadas al trabajador. Con una escala este sistema determina el grado en el cual las diferentes tareas se relacionan con el desempeño de un puesto en particular.

- El método del incidente crítico

El objetivo del método es identificar las tareas fundamentales del puesto, que son deberes importantes y las responsabilidades del puesto que realizan quienes lo ocupan y que llevan al éxito del puesto, la información sobre las tareas fundamentales del puesto puede recabarse mediante entrevistas con empleados y gerentes o por medio de auto informes escritos por los mismos empleados.

Una vez obtenida esta información el analista escribe por separado los enunciados de las tareas que representan las actividades del mismo, se describen de 5 a 10 tareas importantes en el puesto con la finalidad de redactar de forma clara, completa y fácil de entender por parte de los que no están familiarizados con el puesto.

- Análisis del inventario de tareas

Este método puede considerarse como un tipo de análisis orientado al puesto. A través de un cuestionario de inventario de tareas a la medida de la organización. La técnica está desarrollada para identificar con la ayuda de los empleados y gerentes una lista de tareas y sus descripciones que integran los diferentes puestos. El objetivo es producir una lista detallada de enunciados de las tareas aplicables a todos los puestos, con el cual después se usará para elaborar un formato de encuesta

de inventario de tareas que será contestado por la persona que está analizando el puesto en cuestión.

Proceso del análisis ocupacional

La práctica del análisis ocupacional se facilita si visualizamos esta función como un proceso. Es decir, como un conjunto de actividades o etapas interrelacionadas para producir un resultado, que en este caso será el manual de cargos. (Aponte, 2006)

El autor menciona que la primera etapa de este proceso es la recolección de la información pertinente del cargo, que permita diferenciarlo de las demás posiciones existentes en la empresa.

Una vez que se tenga toda la información confiable y necesaria para caracterizar el puesto de trabajo, se procede a estudiar con detalle los datos laborales indispensables para preparar los elementos constitutivos de la descripción del cargo. En la etapa siguiente, se trasladan todos los datos característicos del cargo en un formato especialmente diseñado para tal fin, y finalmente se recopilan estos formatos en un manual.

Recolección de la información

(Aponte, 2006) Menciona que los datos necesarios para el análisis laboral se obtienen de diferentes fuentes y mediante varios métodos.

El autor menciona “La fuente natural de la información laboral es la persona que ocupa el cargo..., y también es necesario apelar a la otra fuente de información del cargo que es su supervisor inmediato” La información se obtiene mediante varios métodos para recolectar los datos del cargo:

Cuestionario: a través de un cuestionario elaborado cuidadosamente para el fin de describir las funciones del cargo, el empleado tiene la oportunidad de responderlo en un tiempo razonable y con la disponibilidad del analista encargado para aclararle cualquier duda que se le pueda presentar.

Observación directa: consiste en la inspección presencial que el analista hace del desempeño del cargo. Este medio para recabar datos del trabajo se hace más eficaz si se realiza después de conocer el cuestionario.

Entrevista: esta comunicación personal es utilizada por el analista para refinar la información obtenida del trabajador y de su jefe inmediato.

Análisis de cargos

Una vez se tiene la información necesaria y suficiente sobre cada uno de los cargos de la empresa se procede a analizar para determinar:

a) Identificación del cargo: son los elementos que identifican suficientemente un cargo con el nombre, área, y posición del jefe inmediato.

b) Objetivo básico del cargo: es el resultado esperado de la realización de las funciones y constituye la razón de existir en la empresa.

c) Funciones: las acciones que se realizan en el ejercicio de un cargo.

d) Responsabilidades: además de las funciones, los cargos tienen una serie de deberes especiales como: supervisión de subalternos, calidad del trabajo, relaciones interpersonales, manejo de información y bienes de la empresa.

e) Condiciones ambientales: este estudio se centra en especificar las condiciones físicas que rodean al trabajador tales como: ruido, polvo, iluminación, temperatura, gases etc.

f) Requisitos mínimos: después del análisis anterior es necesario identificar los requisitos mínimos que debe reunir la persona para realizar adecuadamente el trabajo.

Descripción de cargos

(Aponte, 2006) explica que como resultado el análisis de cargo se presenta ahora en un esquema formal. Además, menciona que el analista debe ser cuidadoso al

redactar los términos en los cuales se identifican cada uno de los elementos constitutivos del cargo, así mismo con describir las funciones del cargo, estos deben expresarse en términos relacionados con los resultados que se logran mediante acciones realizadas, para lo cual se recomienda encabezar cada función con un verbo en infinitivo y el resto de la frase en tiempo presente.

Es muy importante que las descripciones de puestos sean tanto validas como exactas. Los entrevistadores se sentirían muy presionados para seleccionar al trabajador mejor calificado si esta información no estuviera disponible. Las descripciones de puestos deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en que las tareas se llevan a cabo.

Recomendaciones para la descripción de puestos

Ríos (2005) menciona que pese a la dificultad y el riesgo que conlleva ofrecer recomendaciones para la descripción de puestos, existen algunas normas generales comúnmente aceptadas que no siempre son tenidas en cuenta:

- Las afirmaciones deben contener tan solo lo que hace el trabajador y nunca lo que debería o no debería hacer.
- Solo valen los hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
- La descripción debe ser sencilla, evitar en la medida de lo posible los términos técnicos y cuando sean imprescindibles deben explicarse lo suficiente para que puedan ser entendidos por un inexperto.
- Palabras ambiguas como <tal vez>, <puede><ocasionalmente><pocas veces> siempre son fuente de conflictos interpretativos y en consecuencia habrán de evitarse.
- Cuando se describe un puesto, todas aquellas palabras que directa o indirectamente recojan la impresión producida por el trabajador o sus actividades laborales deben ser evitadas.
- Si se describe un puesto o una actividad es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así debe indicarse con la máxima claridad y visibilidad.

- Un puesto de trabajo no es ninguna historieta que haya de ser contada. En consecuencia, se debe usar un correcto estilo literario y con una gran corrección y fluidez sintáctica.
- No se pretenda influir en el usuario de la descripción. Deben darse todos los detalles necesarios, pero sólo esos.
- Evítense los artículos y los adjetivos que no estén estrictamente justificados, así como los gerundios y participios que siempre complejizan el texto y dificultan su comprensión.
- Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse estrictamente a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias.

Manuales Administrativos

Según Mejía, Robalino (2013) en su artículo sobre los manuales Administrativos, menciona que estos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Los manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes

- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma. Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales:

- De Organización
- De Normas y Procedimientos
- De Puestos y Funciones.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

Para la realización de la metodología se llevó a cabo la elaboración de un Plan estratégico institucional de acuerdo a los lineamientos e instrumentos de planificación establecidos para las instituciones públicas, así como una entrevista a 27 empleados del municipio y 50 personas que viven en el cantón de Pujilí y por esta razón hacen uso del Municipio.

Se procede a la construcción del Balanced Scorecard, diseñando el Mapa Estratégico y la Matriz de Gestión de Objetivos, Indicadores, metas, Planes, programas o Proyectos.

2.1 METODOS UTILIZADOS

Método Descriptivo. - Este método ayuda a analizar la evidencia empírica necesaria recopilada y disponible respecto al tema, enfocándose en la gestión organizacional por Procesos.

Método Analítico. - Este método sirvió para fortalecer la capacidad de investigación la cual se dirigió a la actual situación que atraviesa el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, en todo el proceso investigativo, se realizó el respectivo análisis de todas y cada uno de los procesos. También se procedió con la revisión de material bibliográfico y todas las leyes relacionado con el tema de estudio.

2.2 DETERMINACION DE LA POBLACIÓN

Moreno (2021) afirma: “La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado”.

La unidad de análisis en el presente estudio lo constituye el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pujilí, donde, la población se divide en:

360 empleados y trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

Código de Trabajo 219

Losep141

2.3 INSTRUMENTO DE PROCEDIMIENTO DE LA INFORMACION:

El análisis se desarrolla a través de la técnica e interpretación estadística, apoyada en el programa Microsoft Excel el mismo que la tabulación y representación gráfica de los resultados encontrados, para luego ser interpretados.

Interpretación de la información:

La etapa de interpretación de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos. Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte que pueda darse al final de esta propuesta.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

Recopilación de información:

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas de las mejoras al Estatuto que se quiera realizar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos a los que se quiere llegar, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

La información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio. La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

(Guevara, Sánchez 2016) Menciona que los datos necesarios para el análisis laboral se obtienen de diferentes fuentes y mediante varios métodos.

El autor menciona “La fuente natural de la información laboral es la persona que ocupa el cargo..., y también es necesario apelar a la otra fuente de información del cargo que es su supervisor inmediato” La información se obtiene mediante varios métodos para recolectar los datos del cargo:

Cuestionario: a través de un cuestionario elaborado cuidadosamente para el fin de describir las funciones del cargo, el empleado tiene la oportunidad de responderlo en un tiempo razonable y con la disponibilidad del analista encargado para aclararle cualquier duda que se le pueda presentar.

Observación directa: consiste en la inspección presencial que el analista hace del desempeño del cargo. Este medio para recabar datos del trabajo se hace más eficaz si se realiza después de conocer el cuestionario.

Entrevista: esta comunicación personal es utilizada por el analista para refinar la información obtenida del trabajador y de su jefe inmediato.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

TEMA: FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO EL CATÓN PUJILÍ.

DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí.

Localización Geográfica:

- **Norte:** Sigchos, Saquisilí y Latacunga
- **Sur:** Pangua, Bolívar (Guaranda), y Tungurahua (Ambato)
- **Este:** Latacunga y Salcedo
- **Oeste:** La Maná y Pangua

División política

El Cantón políticamente se encuentra dividido en siete parroquias, una urbana y seis rurales

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Pujilí.

Beneficiarios: Usuarios Internos y Externos

Los ciudadanos acuden a los niveles de gobierno según cada necesidad de manera ineludible, ya que no existen otros organismos que puedan reemplazar ciertas competencias propias y exclusivas del sector público, de este modo la calidad de atención a los ciudadanos podría ser relegada. Por otro lado, en el sector privado los ciudadanos son considerados como “clientes” personas que frecuentemente utilizan un servicio y cuyo proveedor puede ser fácilmente reemplazado en caso de no cumplir las expectativas, viéndose así el proveedor, obligado a mantener estándares de calidad o atención que mantengan su clientela. Para el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) bajo la actual administración, los ciudadanos, considerados como usuarios, tienen derecho a mantenerse informados y tener atención de calidad, y todos los esfuerzos y mejora que realiza la municipalidad son en atención a las necesidades ciudadanas en el marco de sus competencias, buscando alcanzar los mejores parámetros de calidad cual sector privado.

Cuadro de Mando Integral -Balanced Scorecard El Mapa Estratégico contribuye a comunicar la estrategia del GAD Municipalidad del Cantón Pujilí en su totalidad, este mapa incorporó los nueve (9) Objetivos Estratégicos del desarrollo del Plan Estratégico Institucional (PEI) y en el proceso de integración al Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) se complementó con planes/programas/proyectos para cada indicador asociado por objetivo. Los objetivos desarrollados conforman el marco de las seis (6) perspectivas que constituyen el mapa estratégico para un Gobierno:

Ciudadanía (usuarios) Esta perspectiva ubicada en lo más alto del mapa estratégico es la prioridad para el sector público.

Presupuesto (finanzas) Siendo lo más importante para el sector público sus ciudadanos, la Municipalidad sin los recursos financieros necesarios, no podría satisfacer las necesidades de la comunidad, es por ello relevante la asignación adecuada de recursos a las acciones estratégicas de mayor impacto.

Procesos Esta perspectiva es fundamental en tanto que permite el logro de expectativas y necesidades a la ciudadanía por medio de los procesos que entregan servicios de valor a la comunidad en general.

Aprendizaje y Tecnología Dentro de esta perspectiva se centra la atención en la innovación, mejora continua del sistema de gestión interno y desempeño de los servidores públicos.

Gobernabilidad Esta perspectiva pone de manifiesto la influencia de los actores claves en los planes de mejoramiento y políticas públicas.

Marco Legal Todas las actuaciones deben estar enmarcadas en un marco legal vigente. Como resultado se desarrolló un mapa estratégico visual, donde se consolidan y relacionan entre sí los objetivos estratégicos para trasladar el PEI del GAD Municipalidad del Cantón.

3.1 Filosofía Institucional

3.1.1 Misión de la Municipalidad

El GAD Municipalidad de Pujilí es una institución que promueve el desarrollo sostenible del cantón, a través de la prestación de servicios accesibles, óptimos y oportunos, la implementación de políticas públicas incluyentes, la mejora continua e innovación de sus procesos y servicios, el uso de tecnologías, y el fomento de la participación ciudadana, para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

3.1.2 Visión de Futuro

Al 2023, el GAD Municipalidad de Pujilí será la institución formuladora y ejecutora de acciones que permitan hacer de Pujilí un cantón seguro, digital, resiliente, inclusivo, sostenible y saludable, con servicios de calidad; generadora de políticas que posicionen al cantón a nivel nacional como polo de desarrollo comercial y productivo, fundamentada en el capital intelectual y en el uso eficiente y transparente de sus recursos.

3.1.3 Valores Institucionales

Constituyen parte de la definición de la filosofía institucional, los siguientes valores establecidos por la Alta dirección de la Municipalidad, es decir, los

directores y alcalde del GAD Municipalidad de Pujilí:

Tabla 1. Valores Institucionales

1. Compromiso	Es la implicación intelectual y emocional de los miembros de la institución con ésta y con ello su contribución personal al éxito de la misma.
2. Honestidad	Valor moral fundamental de todo servidor público de la administración municipal que se basa en generar relaciones interpersonales consolidadas en la confianza y la sinceridad desde el cargo y hacia la comunidad.
3. Diálogo participativo	Es un método de democracia cuyo consenso permite la interacción con todos los sectores para generar una gobernanza que permita la integración de la comunidad en la gestión municipal.
4. Solidaridad	La administración persigue y promueve la colaboración en las causas justas de las personas o instituciones para alcanzar de manera objetiva y efectiva los objetivos, propósitos y metas propuestos.
5. Respeto	La administración basa su función en la consideración plena del ser humano sin miramientos de ninguna índole sino únicamente en su esencia misma como persona o institución sustentada en la lealtad y honorabilidad.
6. Responsabilidad	Cumplimiento de la misión institucional basado en la doble aceptación de servir, servir para la función que le ha sido encomendada y desde esa, servir a la ciudadanía para satisfacer sus necesidades.

Elaborado por: Natalia Cárdenas

3.1.4 Principios Institucionales

Constituyen parte de la definición de la filosofía institucional, los siguientes principios establecidos por la Alta dirección de la Municipalidad, es decir, los directores y alcalde del GAD Municipalidad de Pujilí.

Tabla 2. Principios Institucionales

1. Justicia	Permite reconocer, respetar y hacer valer los derechos de todos los ciudadanos.
2. Transparencia	Es el deber de exponer la información relativa a la gestión pública al análisis de la ciudadanía, respecto al manejo de los recursos, a los criterios que sustentan la toma de decisiones, y la conducta de los servidores públicos. Administrar los bienes públicos de forma clara y con actuaciones legales y legítimas, generando confianza de los ciudadanos.
3. Interculturalidad	Fundamento de libertad e igualdad, no hace distinciones por etnias, por el contrario, promueve el crecimiento y superación de forma igualitaria.
4. Equidad	Predisposición de dar a cada cual lo que le corresponde en observancia del mérito y de la igualdad de derecho de acceso a las oportunidades.
5. Eficiencia	Capacidad de alcanzar los objetivos con la mejor utilización de los recursos.
6. Cuidado ambiental	Persigue el cuidado, fundamentos, deberes y responsabilidades con la naturaleza, los seres vivos y la disponibilidad de recursos para las generaciones futuras.

Elaborado por: Natalia Cárdenas

3.1.5 POLÍTICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE PUJILÍ

Constituyen una guía o marco de acción lógico para definir los límites en que los miembros de la Municipalidad pueden dirigir sus acciones ante una determinada situación, a continuación, se listan las políticas establecidas por la Alta dirección de la Municipalidad, es decir, los directores y alcalde del GAD Municipalidad de Pujilí:

- Trabajar con transparencia y honestidad.
- Implementar una política de eficacia en el gasto público.
- Desarrollar procesos inclusivos para grupos de atención prioritaria.
- Generar las condiciones para ser una ciudad competitiva.
- Implementar políticas de protección y cuidado del medio ambiente.
- Fortalecer políticas de participación ciudadana.
- Hacer cumplir la planificación territorial del cantón.

3.1.6 Ejes estratégicos

Constituyen lineamientos de alto nivel para organizar el análisis de cada meta definida en el CMI, de manera transversal y representados visualmente en el mapa estratégico, dichos ejes desarrollados por la Alta dirección de la Municipalidad, es decir, los directores y alcalde del GAD Municipalidad de Pujilí, se organizaron en tres (3) ejes estratégicos a mencionar:

- Ciudad Inteligente (Smart City).
- Productividad en la Gestión.
- Excelencia en el Servicio al Ciudadano.

Para llegar a estos ejes, se explicó que son aspectos vitales de la estrategia de la organización, ya que dentro del BSC, permiten agrupar objetivos en forma vertical, cruzando todo el Mapa Estratégico, resultando beneficioso debido a que se puede dar seguimiento individual al comportamiento de cada uno y de sus objetivos. Se les solicitó a los señores directores y al Sr. alcalde, proponer cuáles desde su criterio eran los aspectos vitales que ellos necesitaban tener bajo control y ese fue el resultado. La orientación institucional compuesta en general por la filosofía institucional, misión, visión, valores, principios, políticas y ejes estratégicos, cuentan con la valoración del consultor por cuanto guardan estrecho reflejo del pensamiento y criterio de la Alta dirección del GAD Municipalidad de Pujilí.

3.1.7 Objetivos Estratégicos

Tabla 3. Objetivos estratégicos

1.-	Fomentar la actualización y el cumplimiento de las ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales acordes con las leyes y normas nacionales vigentes.
2.-	Impulsar el desarrollo integral de Pujilí, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.
3.-	Fortalecer la administración interna institucional, a través de un modelo de gestión apropiado, la mejora continua e innovación de sus procesos y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de alcanzar la excelencia del servicio.
4.-	Impulsar la innovación y competitividad del cantón, a través de la digitalización de servicios municipales, para el fortalecimiento de la gestión integral de la calidad institucional y la óptima interacción con los actores de interés y ciudadanía en general.
5.-	Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante tes sostenibles, para el beneficio de los habitantes del cantón.
6.-	Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal.
7.-	Promover el desarrollo social e intercultural fortaleciendo la salud, bienestar, igualdad de género, deporte y recreación; la conservación del patrimonio cultural, identidad, apropiación de tradiciones y costumbres de Pujilí.
8.-	Impulsar el desarrollo productivo del cantón, mediante la optimización de sus diferentes sistemas formales de comercialización, en pro de su beneficio económico.
9.-	Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación, restauración de la transgresión ambiental, aplicando principios de movilidad sostenible, jerarquización de residuos, cuidado del agua, cuidado animal, cuidado ambiental, para el beneficio del cantón.

Elaborado por: Natalia Cárdenas

3.1.8 Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas

Estos nueve (9) objetivos deben recogerse en la matriz del BSC final, así mismo los indicadores y métricas

Tabla 4. Objetivos Estratégicos Indicadores KPI

Objetivo Estratégico	Indicador KPI	Meta del Indicador			
		2021	2022	2023	2024
Fomentar la actualización y el cumplimiento de las ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales acordes con las leyes y normas nacionales vigentes.	Porcentaje de actualización de ordenanzas y resoluciones municipales. Fórmula: (No de ordenanzas y resoluciones municipales cumplidas / No total de ordenanzas y resoluciones municipales) x100	75%	85%	90%	100%
Impulsar el desarrollo integral de Pujilí, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.	Porcentaje de normas de desarrollo integral. Fórmula: (No de normas de desarrollo integral implementadas / No total de normas de desarrollo integral) x 100	50%	70%	85%	100%
Fortalecer la administración interna institucional, a través de un modelo de gestión apropiado, la mejora continua e innovación de sus procesos y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de alcanzar la excelencia del servicio.	Nivel de fortalecimiento de la administración interna institucional. Fórmula: (No de planes de fortalecimiento interno institucional implementados / No total de planes de fortalecimiento programados) x 100	50%	75%	85%	100%
Impulsar la innovación y competitividad del cantón, a través de la digitalización de servicios municipales, para el fortalecimiento de la gestión integral de la calidad institucional y la óptima interacción con los actores de interés y ciudadanía en general.	Nivel de Innovación del cantón. Fórmula: (No de servicios municipales digitalizados / No total de servicios programados digitalizar) x 100	50%	70%	85%	100%

Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante procesos sostenibles, para el beneficio de los habitantes del cantón.	Nivel de dotación de servicios públicos e infraestructura. Fórmula: (No de acciones para la incorporación de nuevas Tics ejecutadas / No total de acciones para nuevas Tics programadas ejecutar) x100	50%	70%	80%	90%
Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal.	Nivel de optimización del presupuesto institucional. Fórmula: (No de fuentes de recaudación con mejoras / No de fuentes de recaudación) x 100	70%	80%	85%	90%
Promover el desarrollo social e intercultural fortaleciendo la salud, bienestar, igualdad de género, deporte y recreación; la conservación del patrimonio cultural, identidad, apropiación de tradiciones y costumbres de Pujilí.	Nivel de desarrollo social e intercultural. Fórmula: (No de programas de desarrollo social e intercultural ejecutados / No total de programas de desarrollo social e intercultural) x 100	10%	40%	70%	100%
Impulsar el desarrollo productivo del cantón, mediante la optimización de sus diferentes sistemas formales de comercialización, en pro de su beneficio económico.	Porcentaje de mejora del sistema de comercialización de red de plazas y mercados. Fórmula: (# Fases del plan ejecutadas / # Fases del plan a ejecutar) x100	25%	50%	75%	100%
Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación, restauración de la transgresión ambiental, aplicando principios de movilidad sostenible, jerarquización de residuos, cuidado del agua, cuidado animal, cuidado ambiental, para el beneficio del cantón.	Nivel de desarrollo urbano sostenible. Fórmula: (No de programas de desarrollo urbano sostenible ejecutados / No total de programas de desarrollo urbano) x 100	25%	50%	75%	100%

Fuente: GADMP 2021

3.2 Cuadro de Mando Integral -Balanced Scorecard

El Mapa Estratégico contribuye a comunicar la estrategia del GAD Municipalidad de Pujilí en su totalidad, este mapa incorporó los nueve (9) Objetivos Estratégicos del desarrollo del Plan Estratégico Institucional (PEI) y en el proceso de integración al Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) se complementó con planes/programas/proyectos para cada indicador asociado por objetivo.

Los objetivos desarrollados conforman el marco de las seis (6) perspectivas que constituyen el mapa estratégico para un Gobierno:

3.3 Ciudadanía (usuarios)

Esta perspectiva ubicada en lo más alto del mapa estratégico es la prioridad para el sector público.

3.4 Presupuesto (finanzas)

Siendo lo más importante para el sector público sus ciudadanos, la Municipalidad sin los recursos financieros necesarios, no podría satisfacer las necesidades de la comunidad, es por ello relevante la asignación adecuada de recursos a las acciones estratégicas de mayor impacto.

3.5 Procesos

Esta perspectiva es fundamental en tanto que permite el logro de expectativas y necesidades a la ciudadanía por medio de los procesos que entregan servicios de valor a la comunidad en general.

3.6 Aprendizaje y Tecnología

Dentro de esta perspectiva se centra la atención en la innovación, mejora continua del sistema de gestión interno y desempeño de los servidores públicos.

3.7 Gobernabilidad

Esta perspectiva pone de manifiesto la influencia de los actores claves en los planes de mejoramiento y políticas públicas.

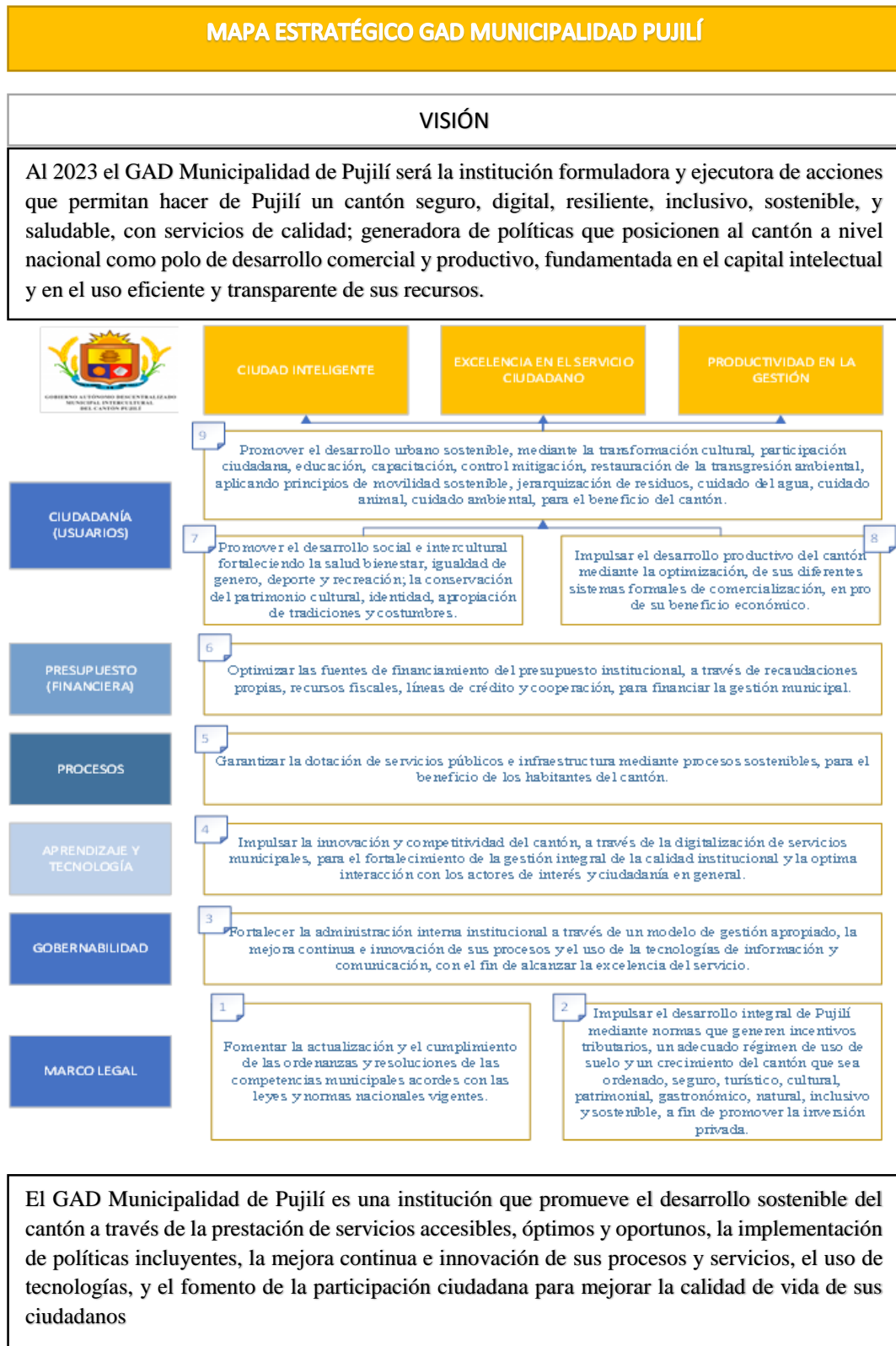
3.8 Marco Legal

Todas las actuaciones deben estar enmarcadas en un marco legal vigente.

Como resultado se desarrolló un mapa estratégico visual, donde se consolidan y relacionan entre sí los objetivos estratégicos para trasladar el PEI del GAD Municipalidad de Pujilí a la acción.

3.9 Mapa estratégico

Ilustración 1. Mapa Estratégico GADMP



3.10 Estructura de familia de indicadores basados en causa -efecto.

Cuadro de mando integral

En esta etapa el GAD Municipalidad de Pujilí, desarrolló indicadores claves para su posterior implementación en la institución, todo en el marco y sinergia del desarrollo medular del Cuadro de Mando Integral o sus siglas en inglés BSC alcanzándose por orden de prioridades los indicadores más relevantes para cada objetivo estratégico según la perspectiva del mapa, los mismos que pueden ser supervisados y que, de hecho, permiten que se realice la medición adecuada.

Se definieron de igual manera, las relaciones claras de causa-efecto a fin de crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. Los indicadores de las diferentes perspectivas no llevan consigo la suboptimización, ya que se ajustan a la visión globalizada y sirven de apoyo a la estrategia general.

Esta fase se condujo en un solo paso, ya que el BSC proporciona un mapa de la estrategia (mapa estratégico), porque muestra de forma detallada cómo cada indicador afecta a cada objetivo estratégico de la Municipalidad; así, se sabe exactamente cuáles son los efectos de cada acción tomada, es decir, basados en la estrategia, se planificaron las “causas” que impactaran en los objetivos, llevando a los “efectos” (o resultados) que deseaban, acá se utiliza lo que se conoce sobre las relaciones causa-efecto que se pueden medir.

Con la historia de la estrategia de la Municipalidad contada en el BSC, se tiene una gestión mucho más visual (que es el propio mapa estratégico) apuntando a cuáles serán los efectos causados por un indicador alcanzado o no. Lo que incluso ayuda a ajustar la ejecución de la estrategia de la institución.

Sin una herramienta como el BSC, ese vínculo entre indicadores y objetivos no queda claro, perdiendo la esencia de una buena planificación estratégica, que se resumen en ver todos los medios necesarios para llegar al objetivo final. La siguiente matriz, muestra detalladamente cómo se analizaron y representaron gráficamente las relaciones causa-efecto entre las iniciativas estratégicas y los indicadores elegidos:

3.11 Matrices de Gestión

3.11.1 Matriz de Gestión – Perspectivas – Objetivos

Se consolidan en total nueve (9) objetivos estratégicos en el Cuadro de Mando Integral, donde se incluye cada perspectiva del Mapa Estratégico y va ampliando en detalle, como cada estrategia se transforma en Indicador de gestión:

Tabla 5. Matriz de gestión - Perspectivas - Objetivos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR KPI
CIUDADANÍA (USUARIOS)		Porcentaje de eventos culturales que promueven las tradiciones pujilenses. Incremento de participación de los grupos minoritarios en la proposición de alternativas de solución a problemáticas del cantón Porcentaje de temáticas de capacitación orientadas a la sostenibilidad urbana Reducción de la contaminación visual Porcentaje de aplicación a las estrategias impartidas de cuidado ambiental (capacitaciones) Porcentaje de implementación del plan maestro de movilidad vigente
		Porcentaje de implementación del plan urbano de movilidad sostenible

		<p>Porcentaje de desarrollo de una aplicación móvil para la integración de los estacionamientos con el transporte público</p> <p>Incremento de m2 de aceras con acceso universal</p> <p>Incremento de km de ciclovías</p> <p>Porcentaje de desarrollo de la campaña para la prevención y cuidado del agua del río Pujilí</p> <p>Tasa de incremento de animales domésticos adoptados</p> <p>Número de miniestaciones de monitoreo de la calidad del aire que registran cumplimiento a la norma</p>
	8.-Impulsar el desarrollo productivo del cantón, mediante la optimización de sus diferentes sistemas formales de comercialización, en pro de su beneficio económico.	Porcentaje de avance de la gestión para la construcción del centro de transferencia agro industrial
		<p>Índice de ocupación de los locales, puestos, cubículos en la red de plazas y mercados</p> <p>Incremento de la producción de los centros de acopio rurales</p> <p>Incremento de las ventas de los centros de acopio rurales</p> <p>Porcentaje de emprendimientos legalmente conformados</p>
	7.-Promover el desarrollo social e intercultural fortaleciendo la salud, bienestar, igualdad de género, deporte y recreación; la conservación del patrimonio cultural, identidad, apropiación de tradiciones y costumbres de Pujilí.	<p>Índice de satisfacción en la atención administrativa brindada en el patronato municipal</p> <p>Número de redes de protección de derechos creadas</p> <p>Número de políticas públicas, programas, planes y proyectos desarrollados para la prevención de la vulneración de derechos de los GAP</p>

		<p>Número de personas de los GAP integradas a la sociedad civil</p> <p>Número de eventos deportivos y recreacionales organizados por el GADMP</p> <p>Nivel de participación de la ciudadanía en eventos deportivos y recreacionales gestionados por el GADMP</p> <p>Porcentaje de proyectos de infraestructura deportiva implementados</p> <p>Porcentaje de bienes patrimoniales mantenidos y/o recuperados</p> <p>Porcentaje de desarrollo de la agenda patrimonio cultural</p> <p>Porcentaje de avance de la red cultural de espacios públicos patrimoniales</p> <p>Porcentaje de implementación de la red cultural religiosa</p>
PRESUPUESTO (FINANZAS)	6.-Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal.	<p>Tasa de recuperación de la cartera vencida</p> <p>Porcentaje de avance en la elaboración de un instructivo para la gestión financiera</p> <p>Incremento de convenios nacionales e internacionales suscritos para el financiamiento de proyectos</p>
PROCESOS	5.-Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante procesos sostenibles, para el beneficio de los habitantes del cantón.	<p>Tasa de incremento de proyectos por tipo de obra</p> <p>Número de buenas prácticas de riesgos implementadas en la ejecución de obras</p> <p>Número de buenas prácticas ambientales implementadas en la ejecución de obras</p>

APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	4.-Impulsar la innovación y competitividad del cantón, a través de la digitalización de servicios municipales, para el fortalecimiento de la gestión integral de la calidad institucional y la óptima interacción con los actores de interés y ciudadanía en general.	<p>Porcentaje de trámites simplificados</p> <p>Número de equipos tecnológicos para la digitalización y gestión documental</p> <p>Porcentaje de implementación del sistema de información local</p> <p>Porcentaje de actualización del sitio web Gobierno Abierto</p>
GOBERNABILIDAD	3.-Fortalecer la administración interna institucional, a través de un modelo de gestión apropiado, la mejora continua e innovación de sus procesos y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de alcanzar la excelencia del servicio.	<p>Porcentaje de procesos mejorados</p> <p>Porcentaje de elaboración del plan estratégico de tecnologías de la información.</p> <p>Porcentaje de desarrollo del manual de políticas de buen uso de tecnologías y seguridad de la información</p> <p>Porcentaje de desarrollo de la agenda electrónica cantonal</p>
MARCO LEGAL	2.-Impulsar el desarrollo integral de Pujilí, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.	<p>Porcentaje de instrumentos de planificación municipal actualizados</p> <p>Porcentaje de actualización y codificación de las ordenanzas urbanas y viales existentes</p> <p>Porcentaje de contribuyentes depurados (catastro)</p> <p>Número de barrios conformados legalmente</p>
	1.-Fomentar la actualización y el cumplimiento de las ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales acordes con las leyes y normas vigentes.	<p>Porcentaje de depuración de resoluciones municipales</p>

Elaborado por: Natalia Cárdenas

3.11.2 Matriz de gestión – Objetivos, Indicadores, metas, planes / Programas / Proyectos

Se consolidan para en total de nueve (9) objetivos estratégicos sus indicadores de gestión (KPIs en inglés) fórmula del indicador, línea base, metas y el plan / programa / proyecto, desde el marco de cada perspectiva del BSC, seguido detalle para la perspectiva Ciudadanía.

Tabla 6. Matriz de Gestión Alineada a Planes/Programas/Proyectos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador KPI	Fórmula KPI	Plan/Programa/Proyecto
CIUDADANÍA (USUARIOS)	Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación, restauración de la transgresión ambiental, aplicando principios de movilidad sostenible, jerarquización de residuos, cuidado del agua, cuidado animal, cuidado ambiental, para el beneficio del cantón.	Porcentaje de eventos culturales que promueven las tradiciones del cantón	Número de eventos culturales enfocados a la recuperación de las tradiciones. Número total de eventos culturales) *100	Plan cantonal de cultura Programa del Corpús Cristy. Programa de Cantonización del 14 de octubre.
		Incremento de participación de los grupos minoritarios en la proposición de alternativas de solución a problemáticas del cantón	((Número ciudadanos de grupos minoritarios periodo actual - Número de ciudadanos de grupos minoritarios periodo anterior) / (Número de Ciudadanos de grupos minoritarios periodo Anterior)*100	Gobierno abierto Mecanismos de participación ciudadana Consejos consultivos
		Porcentaje de temáticas de capacitación orientadas a la sostenibilidad urbana	(Número de temáticas de sostenibilidad urbana/Número total de temáticas)*100	Centro Cultural de Formación Ciudadana Fortalecimiento al Centro de Promoción Social y Económico
		Reducción de la contaminación visual	((Número de trámites de medios visuales del período actual aprobados - Número de trámites de medios visuales del período anterior aprobados) / Número de trámites de medios visuales del período anterior aprobados) *100	Campaña comunicacional para el uso de medios alternativos
		Porcentaje de aplicación a las estrategias impartidas de cuidado ambiental (capacitaciones)	(Número de estrategias aplicadas/Número estrategias impartidas) *100	Programa de Educación Ambiental

		Porcentaje de implementación del plan maestro de movilidad vigente	Número de planes y proyectos implementados.	
		Porcentaje de implementación del plan urbano de movilidad sostenible	Número de estrategias implementadas. estrategias diseñadas) *100	Implementación del plan urbano movilidad sostenible
		Porcentaje de desarrollo de una aplicación móvil para la integración de los estacionamientos con el transporte público	(Número de funciones desarrollados/Número de funciones planificadas) *100	Integración de los sistemas de parqueaderos . transporte público
		Incremento de m2 de aceras con acceso universal	((m2 de aceras de acceso universal período actual - m2 de acera de acceso universal período anterior) / m2 de aceras de acceso universal período anterior) *100	Plan para el Fortalecimiento De aceras.
		Incremento de km de ciclovías	((Número de km de Ciclovías período actual - número de km de ciclovías período anterior) *100	Implementación de ciclovías
		Porcentaje de desarrollo de la campaña para la prevención y cuidado del agua del río Pujilí	Número de estrategias diseñadas/Número de Estrategias planificadas) *100	Programa de prevención y cuidado del agua del río Pujilí
		Tasa de incremento de animales domésticos adoptados	Animales domésticos adoptados del período actual - Animales domésticos adoptados *100	Repotenciación del albergue canino
		Número de miniestaciones de monitoreo de la calidad del aire que registran cumplimiento a la norma	Conteo de miniestaciones de monitoreo de la calidad del aire que no exceden la medida establecida	Implementación de una red de miniestaciones de monitoreo de calidad del aire

	Índice de ocupación de los locales, puestos, cubículos en la red de plazas y mercados.	Número de locales, puestos, cubículos ocupados / Número de locales, puestos, cubículos totales) *100	Plan integral de reactivación de los sistemas de comercialización de la red de plazas y mercados.
	Porcentaje de emprendimientos legalmente conformados	Total Emprendimientos /Número total de emprendedores*100 capacitados)*100	Fortalecimiento a las capacidades del centro de promoción social .ya
	Índice de satisfacción en la atención administrativa brindada en el patronato municipal	(Número de usuario satisfechos/Número total de usuarios atendidos)	Mejoras al Edificio del Patronato Municipal.
	Número de redes de protección de derechos creadas	∑ (redes de protección de derechos en Pujilí)	Redes de protección de derechos
	Número de políticas públicas, programas, planes y proyectos desarrollados para la prevención de la vulneración de derechos de los GAD	∑ (Políticas, programas, planes y proyectos desarrollados)	Observatorio de protección integral de derechos
	Número de personas de los GAD integradas a la sociedad civil	∑ (Personas de los GAD integradas a la sociedad civil)	Plan para la Integración de los GAD integrados a la sociedad civil
	Número de eventos deportivos y recreacionales organizados por el GAD.	∑ de eventos	Proyectos y eventos recreacionales realizados por el GAD.
	Porcentaje de bienes patrimoniales mantenidos y/o recuperables	Número bienes patrimoniales mantenidos y/o recuperados / total de bienes patrimoniales) *100	Plan para el mantenimiento y/o recuperación de bienes patrimoniales
	Porcentaje de desarrollo de la agenda patrimonio cultural	(Número de productos desarrollados/Número de productos planificados) *100	Agenda de patrimonio cultural

		Porcentaje de avance de la red cultural de espacios públicos patrimoniales	(Número de fases finalizadas/Número de fases planificadas) *100	Red cultural patrimonial
FINANCIERA	Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal.	Tasa de recuperación de la cartera vencida	(Valor de la cartera recuperada / Valor de la cartera vencida) *100	Proyecto de recuperación de la cartera vencida
APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	Impulsar la innovación y competitividad del cantón, a través de la digitalización de servicios municipales, para el fortalecimiento de la gestión integral de la calidad institucional y la óptima interacción con los actores de interés y ciudadanía en general.	Porcentaje de trámites simplificados	(Número de trámites simplificados / Número de trámites planificados) * 100	Plan de simplificación de datos.
		Número de equipos tecnológicos para la digitalización y gestión documental	∑ (equipos tecnológicos adquiridos)	
		Porcentaje de implementación del sistema de información local	(Número de funcionalidades implementadas/Número de funcionalidades planificadas) *100	Sistema de información local municipal
		Porcentaje de actualización del sitio web gobierno abierto	(Número de páginas web implementadas/Número de páginas web planificadas)	Plan para la actualización del sitio web gobierno abierto
GOBERNABILIDAD	Fortalecer la administración interna institucional, a través de un modelo de gestión apropiado, la mejora continua e innovación de sus procesos y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de alcanzar la excelencia del servicio.	Porcentaje de procesos mejorados	(Número de procesos mejorados / Número de procesos levantados) * 100	Plan de mejora del proceso
		Porcentaje de elaboración del plan estratégico de tecnologías de la información	(Número de estrategias formuladas/ Número de estrategias planificadas) *100	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información


		Porcentaje de desarrollo del manual de políticas de buen uso de tecnologías y seguridad de la información	(Número de estrategias formuladas/ Número de estrategias planificadas) *100	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información
		Porcentaje de desarrollo de la agenda electrónica cantonal	(Número de estrategias formuladas/ Número de estrategias planificadas) *100	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información
MARCO LEGAL	Impulsar el desarrollo integral de Pujilí, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.	Porcentaje de instrumentos de planificación municipal actualizados.	(Número de instrumentos de planificación municipal actualizados / Número total de instrumentos de planificación) * 100	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Plan de Uso y de Gestión del Suelo Plan Estratégico Institucional Plan Cantonal de Vivienda Plan Cantonal de Cultura Plan Cantonal de Seguridad Ciudadana Plan Cantonal de Turismo
		Porcentaje de actualización y codificación de las ordenanzas urbanas y viales existentes	(Número de ordenanzas actualizadas y codificadas/Número de ordenanzas urbanas y viales existentes)	Proyecto para la depuración y codificación de ordenanzas urbanas y viales
		Porcentaje de contribuyentes depurados (catastro)	(Número de registros depurados/Número total de registros) *100	Plan para la depuración de los contribuyentes
		Número de barrios conformados legalmente	\sum (barrios legalmente conformados)	Proyecto para impulsar la conformación de barrios
	Fomentar la actualización y el cumplimiento de las ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales acordes con las leyes y normas nacionales vigentes.	Porcentaje de depuración de resoluciones municipales	(Número de resoluciones municipales depuradas/ Total de resoluciones municipales) *100	Plan para la depuración de resoluciones municipales


3.11.3 Matriz de articulación de los Objetivos Estratégicos del Gobierno AUTÓNOMO Descentralizado del cantón Pujilí con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible







Una ciudad inteligente y sostenible es una ciudad innovadora que utiliza las TIC para mejorar la calidad de vida, tienen el potencial de acelerar el cumplimiento de los diecisiete (17) Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) por la mejora de la eficiencia de las operaciones y servicios urbanos y la competitividad al tiempo que garantiza la satisfacción de las necesidades de las generaciones del hoy y del mañana.

Por este motivo y tomando en cuenta los instrumentos de planificación local se ha alineado adicionalmente a los Objetivos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Pujilí 2030, de esta manera se observa una visión integral.

Tabla 7. Matriz de alineación ODS - Plan Nacional de Desarrollo - PDOT - Objetivos Estratégicos PEI

ODS		Objetivo PND 2023 - 2030	METAS PNDV	OBJETIVO PDOT 2030	Objetivo Estratégico Institucional
<p>1. Fin de la pobreza 2. Cero hambre 3. Salud y Bienestar 4. Educación de calidad 5. Igualdad de género 6. Agua limpia y saneamiento 8. Trabajo decente y crecimiento económico Industria, innovación e infraestructura 10. Reducción de las desigualdades 11. Ciudades y comunidades sostenibles 12. Producción y consumo responsables 15. Vida de ecosistemas terrestres 16. Paz, justicia e instituciones sólidas</p>		<p>1. Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas</p>	<p>Incrementar de 53% a 95% el número de hogares con vivienda propia y digna que se encuentran en situación de extrema.</p> <p>Reducir la tasa de congestión de 1,64% a 1,5% a 2025</p> <p>Aumentar la cobertura, calidad y acceso a salud: reducir el porcentaje del gasto de servicios de hogares en salud a 2025.</p> <p>Incrementar el índice de habitabilidad a 2025.</p> <p>Incrementar el porcentaje de la población con</p>	<p>4.-Contar con la estructura vial completa y jerarquizada, para posibilitar la articulación eficiente entre las plataformas naturales conformantes de la ciudad y con las parroquias rurales, soporte de la transferencia oportuna de personas, bienes y servicios; así como, recuperar y ampliar el espacio público, la cobertura de los sistemas de energía eléctrica, de conectividad de telefonía fija, móvil y de Wi-Fi; en beneficio de las actividades socioeconómicas, culturales y productivas del cantón.</p>	<p>2.-Impulsar el desarrollo integral de Pujilí, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento urbano que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.</p> <p>9.-Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación, restauración de la transgresión ambiental, aplicando principios de movilidad sostenible, jerarquización de residuos,</p>


<p>4. Educación de calidad 5. Igualdad de género 8.Trabajo decente y crecimiento económico 10. Reducción de las Desigualdades 11. Ciudades y comunidades sostenibles</p> <p>6. Agua limpia y saneamiento 7. Energía Asequible y no Contaminante 9.Industria, innovación e</p>		<p>2. Afirmar la interculturalidad plurinacionalidad, revalorizando las identidades</p> <p>3. Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones</p>	<p>acceso a agua segura a 2025.</p> <p>Incrementar el porcentaje de niñas y niños menores de cinco años que participan en programas de primera infancia, a 2025.</p> <p>Dotar de ayudas técnicas a las personas con discapacidad a 2025.</p> <p>Incrementar el porcentaje de personas de 15 años y más que realizan actividades culturales del 3,9% al 5% a 2025.</p>	<p>2.-Fortalecer la identidad del Cantón Pujilí, al reafirmar las manifestaciones interculturales del territorio e implementar espacios públicos, deportivos y culturales inclusivos que dinamicen la cohesión social, sistemas de prevención, protección y atención integral, especialmente a los grupos de atención prioritaria.</p> <p>3.-Fortalecer, desarrollar y diversificar la producción agropecuaria, artesanal, manufacturera, agroindustrial e industrial del cantón, desarrollar un sistema de</p>	<p>cuidado del agua, cuidado animal, cuidado ambiental, para el beneficio del cantón.</p> <p>5.-Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante procesos sostenibles, para el beneficio de nuestro cantón.</p> <p>7.- Promover el desarrollo social e intercultural fortaleciendo la salud, bienestar, igualdad de género, deporte y recreación; la conservación del patrimonio cultural, identidad, apropiación de tradiciones y costumbres del Cantón Pujilí</p>
---	---	---	---	---	---

<p>infraestructura 11. Ciudades y comunidades sostenibles 12. Producción y Consumo Responsables 13. Acción por el Clima 15. Vida de ecosistemas terrestres</p> <p>8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico 9. Industria, innovación e infraestructura 17. Alianzas para lograr los Objetivos</p> <p>2. Hambre cero 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico 9. Industria, innovación e infraestructura 11. Ciudades y comunidades sostenibles 12.</p>	     	<p>5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria</p>	<p>Incrementar el número de personas pertenecientes a pueblos y nacionalidades que participan en actividades políticas a 2025.</p> <p>Incrementar del 2,4% al 3,5% la contribución de las actividades culturales al Producto Interno Bruto a 2025.</p> <p>Mantener el 16% de territorio nacional bajo conservación o manejo ambiental a 2025.</p>	<p>comercialización abierto, de servicio turístico y recreativo; y, promover una red gastronómica de la ciudad y del cantón.</p> <p>1.-Conservar, proteger, restaurar y manejar técnicamente los recursos naturales, considerando el cambio climático, para lograr el equilibrio entre la naturaleza y el ser humano.</p> <p>3.-Fortalecer, desarrollar y diversificar la producción agropecuaria, artesanal, manufacturera, agroindustrial e industrial del cantón, desarrollar un sistema de</p>	<p>9.-Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación, 9.- Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana,</p>
---	--	---	---	--	--


<p>Producción y consumo responsables 17- Alianzas para lograr objetivos</p>			<p>Aumentar la recaudación de tributos directos en relación al total de la recaudación de tributos a 2025</p> <p>Incrementar de 68,8% al 90% la generación eléctrica a través de</p>	<p>comercialización abierto, de servicio turístico y recreativo; y, promover una red gastronómica de la ciudad y del cantón.</p> <p>4.-Contar con la estructura vial completa y jerarquizada, para posibilitar la articulación eficiente entre las plataformas naturales conformantes de la</p>	<p>educación, capacitación, control mitigación, beneficio del cantón.</p> <p>2.-Impulsar el desarrollo integral de Pujilí, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso de suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.</p> <p>6.-Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal.</p>
---	---	--	--	---	--

<p>6. Agua limpia y saneamiento 9. Industria, innovación e infraestructura 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles 12. Producción y Consumo Responsables 13. Acción por el clima 15. Vida ecosistemas terrestres</p>		<p>6. Desarrollar las capacidades productivas y del entorno, para lograr la soberanía alimentaria y del Buen Vivir Rural</p>	<p>fuentes de energías renovables a 2025.</p> <p>Incrementar de 9 790,5 km. a 10 500 km., la Red Vial Estatal a 2025.</p> <p>Incrementar de 13,81% a 30,24% el mantenimiento de la Red Vial Estatal con modelos de gestión sostenibles hasta 2025.</p> <p>Incrementar de 4,6 a 5,6 el Índice de Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación a 2025.</p>	<p>ciudad y con las parroquias rurales, soporte de la transferencia oportuna de personas, bienes y servicios; así como, recuperar y ampliar el espacio público, la cobertura de los sistemas de energía eléctrica, de conectividad de telefonía fija, móvil y de Wi-Fi; en beneficio de las actividades socioeconómicas, culturales y productivas del cantón Pujilí.</p> <p>3. -Fortalecer, desarrollar y diversificar la producción agropecuaria, artesanal, manufacturera, agroindustrial e industrial del cantón, desarrollar un sistema de comercialización abierto, de servicio turístico y recreativo; y, promover una red gastronómica de la ciudad y del cantón.</p>	<p>9.-Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación, restauración de la transgresión ambiental, aplicando principios de movilidad sostenible, jerarquización de residuos, cuidado del agua, cuidado animal, cuidado ambiental, para el beneficio del cantón Pujilí.</p> <p>4. -Impulsar la innovación y competitividad del cantón, a través de la digitalización de servicios municipales, para el fortalecimiento de la</p>
---	---	--	--	--	--



			<p>Incrementar de 4,6 a 5,6 el Índice de Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación a 2025.</p> <p>Incrementar los ingresos por autogestión de las empresas públicas de la función Ejecutiva de 75,8% a 77,6% a 2025.</p>	<p>5. -Fortalecer la Institucionalidad política, administrativa, técnica, logística y operativa del GAD Municipalidad del cantón Pujilí e implementar el gobierno municipal abierto. Efectivizar y garantizar la participación ciudadana en la toma de decisiones y, universalizar los servicios básicos y el equipamiento social de calidad, a la comunidad pujilense como característica de una entidad solidaria y descentralizada.</p> <p>3.-Fortalecer, desarrollar y diversificar la producción agropecuaria, artesanal, manufacturera, agroindustrial e industrial del cantón, desarrollar un sistema de</p>	<p>gestión integral de la calidad institucional y la óptima interacción con los actores de interés y ciudadanía en general.</p> <p>8. - Impulsar el desarrollo productivo del cantón, mediante la optimización de sus diferentes sistemas formales de comercialización, en pro de su beneficio económico.</p> <p>6. -Optimizar la fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal.</p>
--	--	--	---	---	--

<p>5. Igualdad de Género 9. Industria, innovación e infraestructura 10. Reducción de desigualdades 11. Ciudades y comunidades sostenibles 16. Paz, justicia e instituciones sólidas</p>		<p>7. Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía</p>	<p>Reducir el margen de intermediación en productos alimenticios a 2025: mejorar el Índice de Intercambio.</p> <p>Incrementar el porcentaje de hogares en el área rural que cuentan con agua segura y saneamiento adecuado: incrementar el porcentaje de hogares que disponen de agua por</p>	<p>comercialización abierto, de servicio turístico y recreativo; y, promover una red gastronómica de la ciudad y del cantón</p> <p>4.-Contar con la estructura vial completa y jerarquizada, para posibilitar la articulación eficiente entre las plataformas naturales conformantes de la ciudad y con las parroquias rurales, soporte de la transferencia oportuna de personas, bienes y servicios; así como, recuperar y ampliar el espacio público, la cobertura de los sistemas de energía eléctrica, de conectividad de telefonía fija, móvil y de Wi-Fi; en beneficio de las actividades socioeconómicas,</p>	<p>8.- Impulsar el desarrollo productivo del cantón, mediante la optimización de sus diferentes sistemas formales de comercialización, en pro de su beneficio económico.</p> <p>8.- Impulsar el desarrollo productivo del cantón, mediante la optimización de sus diferentes sistemas formales de comercialización, en pro de su beneficio económico.</p>
---	---	---	---	--	---

			<p>tubería y saneamiento adecuado a 2025.</p> <p>Incrementar el porcentaje de hogares en el área rural que cuentan con agua segura y saneamiento adecuado: incrementar el porcentaje de hogares que utiliza suministros seguros de agua para beber y servicios de saneamiento básico a 2025.</p> <p>Incrementar el porcentaje de hogares en el área rural que cuentan con agua segura y saneamiento adecuado: incrementar el porcentaje de hogares que dispone de una instalación para lavarse las manos con agua y jabón a 2025.</p> <p>Incrementar el porcentaje de hogares en el área rural que cuentan con agua</p>	<p>culturales y productivas del cantón.</p>	
--	--	--	---	---	--

<p>5. Igualdad de género 16. Paz, justicia e instituciones sólidas</p> <p>11. Ciudades y comunidades sostenibles</p> <p>17. Alianzas para lograr los objetivos</p>		<p>8. Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.</p> <p>9. Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo</p>	<p>segura y saneamiento adecuado: incrementar el porcentaje de hogares que utiliza suministros seguros de agua para beber a 2025.</p> <p>Incrementar el porcentaje de hogares en el área rural que cuentan con agua segura y saneamiento adecuado: incrementar el porcentaje de hogares que usa servicios de saneamiento básico a 2025.</p> <p>Reducir la concentración de la tierra a 2025.</p>	<p>4.-Contar con la estructura vial completa y jerarquizada, para posibilitar la articulación eficiente entre las plataformas naturales conformantes de la</p>	<p>2. -Impulsar el desarrollo integral de Pujilí, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso de suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial,</p>
--	--	--	--	--	---

			<p>Aumentar de 6,6 a 8 el índice de percepción de calidad de los servicios públicos a 2025.</p> <p>Aumentar el porcentaje de hogares con acceso a servicios básicos por territorios a 2025</p> <p>Aumentar anualmente los ingresos propios</p>	<p>ciudad y con las parroquias rurales, soporte de la transferencia oportuna de personas, bienes y servicios; así como, recuperar y ampliar el espacio público, la cobertura de los sistemas de energía eléctrica, de conectividad de telefonía fija, móvil y de Wi-Fi; en beneficio de las actividades socioeconómicas, culturales y productivas del cantón</p> <p>5.-Fortalecer la Institucionalidad política, administrativa, técnica, logística y operativa del GAD Municipalidad del cantón Pujilí e implementar el gobierno municipal abierto. Efectivizar y garantizar la participación ciudadana en la toma de</p>	<p>gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.</p> <p>5.-Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante procesos sostenibles, para el beneficio de nuestro cantón.</p>
--	--	--	--	--	---

	 		<p>recaudados por impuesto predial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales hasta 2025.</p> <p>Mejorar el índice de gobierno electrónico a 2025.</p> <p>Aumentar el índice de percepción de atención y</p>	<p>decisiones y, universalizar los servicios básicos y el equipamiento social de calidad, a la comunidad ambateña, como característica de una entidad solidaria y descentralizada</p>	<p>2.-Impulsar el desarrollo integral de Pujilí, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso de suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.</p> <p>6. -Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal.</p> <p>4. -Impulsar la innovación y competitividad del cantón, a través de la digitalización de servicios</p>
--	--	--	---	---	---

	 		<p>calidad en el servicio público al ciudadano a 2025.</p> <p>Fortalecer el alcance y compromiso de la participación ciudadana en la gestión del Estado ecuatoriano: incrementar el porcentaje de mecanismos de participación ciudadana implementados en entidades del Estado a 2025.</p> <p>Aumentar el grado de consolidación institucional de las entidades de la función Ejecutiva a 2025. Mejorar los índices de percepción de discriminación y exclusión a 2025.</p>	<p>5.-Fortalecer la Institucionalidad política, administrativa, técnica, logística y operativa del GAD Municipalidad del cantón Pujilí e implementar el gobierno municipal abierto. Efectivizar y garantizar la participación ciudadana en la toma de decisiones y, universalizar los</p>	<p>municipales, para el fortalecimiento de la gestión integral de la calidad institucional y la óptima interacción con los actores de interés y ciudadanía en general.</p> <p>3. -Fortalecer la administración interna institucional, a través de un modelo de gestión apropiado, la mejora continua e innovación de sus procesos y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de alcanzar la excelencia del servicio.</p> <p>3.-Fortalecer la administración interna institucional, a través de un modelo de gestión apropiado, la mejora continua e innovación de</p>
--	---	--	--	---	--

			<p>Mejorar los índices de percepción ciudadana sobre la corrupción en los sectores públicos y privados: mejorar el Índice de Transparencia Pública (Dimensión ciudadana) a 2025.</p> <p>Incrementar el número de empleos turísticos de 137 647 a 202 762, para 2025.</p> <p>Incrementar el número de turistas de 1,4 millones a 2 millones de personas para 2025.</p>	<p>servicios básicos y el equipamiento social de calidad, a la comunidad ambateña, como característica de una entidad solidaria y descentralizada.</p> <p>3.-Fortalecer, desarrollar y diversificar la producción agropecuaria, artesanal, manufacturera, agroindustrial e industrial del cantón, desarrollar un sistema de comercialización abierto, de servicio turístico y recreativo; y, promover una red gastronómica de la ciudad y del cantón</p>	<p>sus procesos y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de alcanzar la excelencia del servicio.</p> <p>9.-Fomentar la actualización y el cumplimiento de las ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales acordes con las leyes y normas nacionales vigentes.</p> <p>2.-Impulsar el desarrollo integral de Pujilí, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento urbano que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada</p>
--	--	--	---	--	--

Elaborado por: Natalia Cárdenas

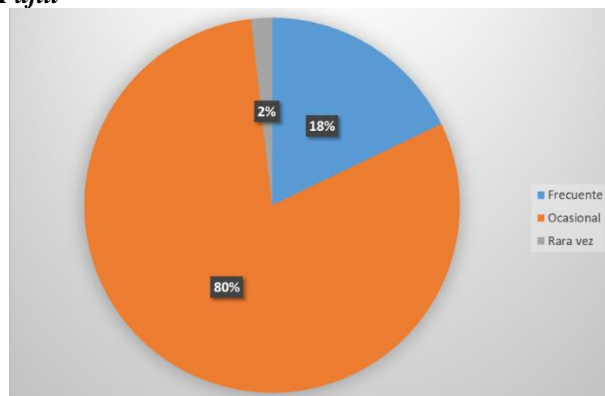
CAPITULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSION

Con respecto a la encuesta realiza a las personas que viven en Pujilí y que en algún momento han utilizado los servicios del GAD (Gráficos del 1 al 10) se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Usted con que frecuencia hace trámites en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Pujilí?

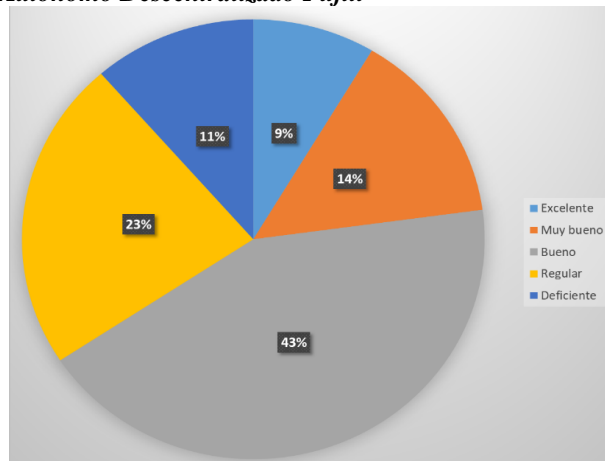
Ilustración 2. Frecuencia para realizar trámites en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Pujilí



Elaborado por: Natalia Cárdenas

2. ¿Usted como cliente como le calificaría el Servicio del Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí?

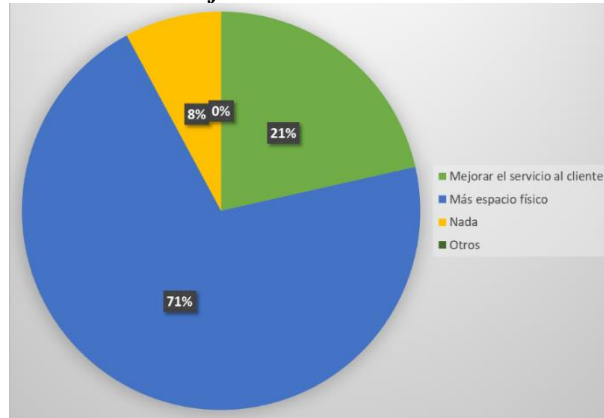
Ilustración 3. Calificación del Servicio del Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí



Elaborado por: Natalia Cárdenas

3.- ¿Qué cree que le falta mejorar al Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí?

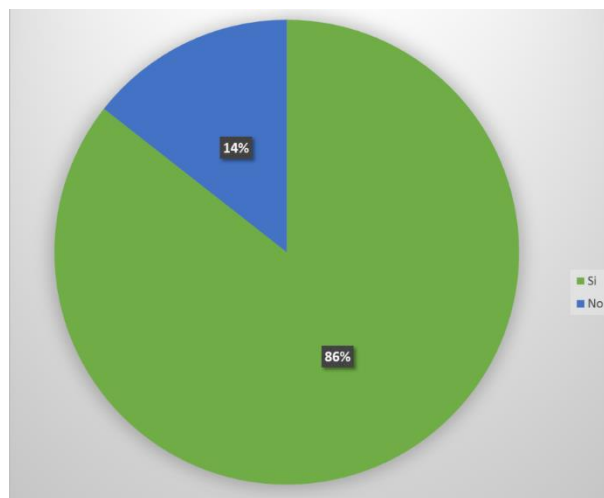
Ilustración 4. Mejoras en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí



Elaborado por: Natalia Cárdenas

4. ¿Usted cree que los asesores tienen aptitud para atenderle?

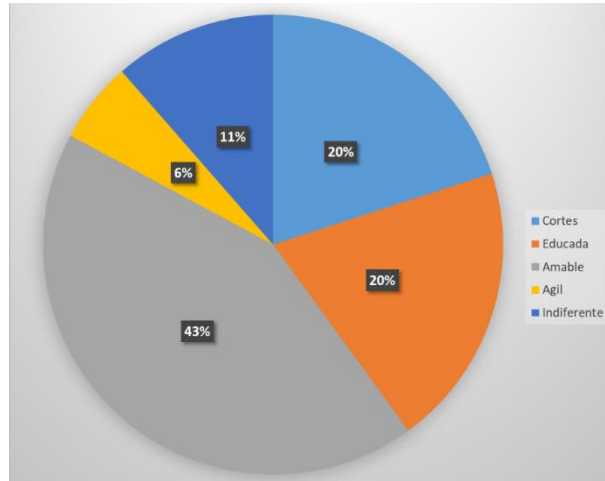
Ilustración 5. Aptitud de los asesores para atenderle



Elaborado por: Natalia Cárdenas

5. ¿La persona que le atendió en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí fue?

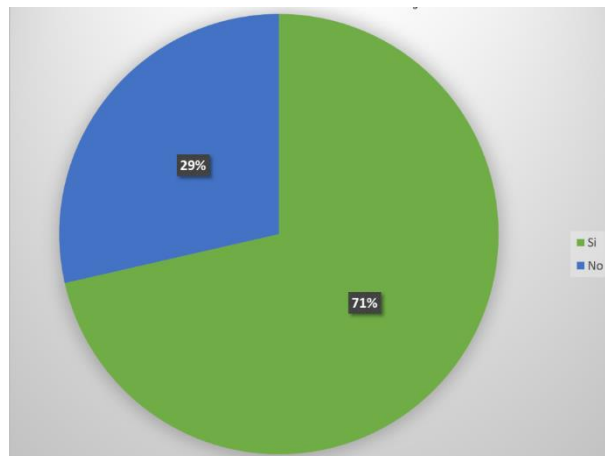
Ilustración 6. Atención en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí



Elaborado por: Natalia Cárdenas

6. ¿Usted se siente satisfecho con el servicio que ofrece en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí?

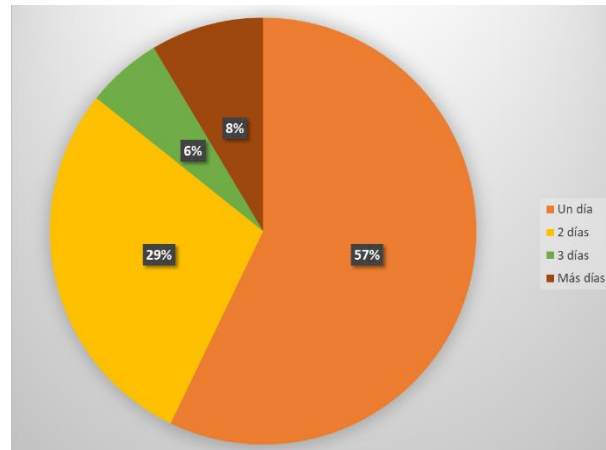
Ilustración 7. Satisfacción con el servicio que ofrece en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí



Elaborado por: Natalia Cárdenas

7. ¿Usted cuántos días tiene que venir al Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí por un mismo trámite?

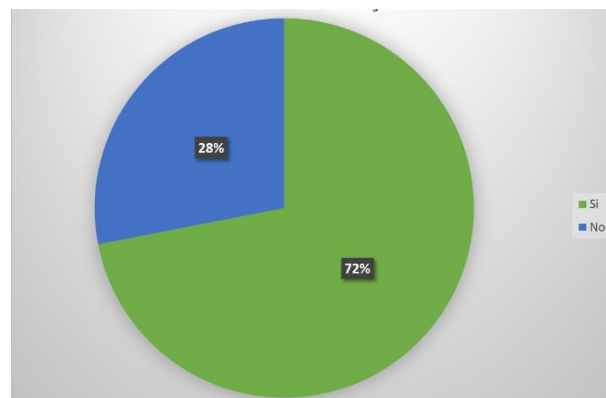
Ilustración 8. Cantidad de días tiene que venir al Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí por un mismo trámite



Elaborado por: Natalia Cárdenas

8. ¿Usted ha visto algunos cambios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí?

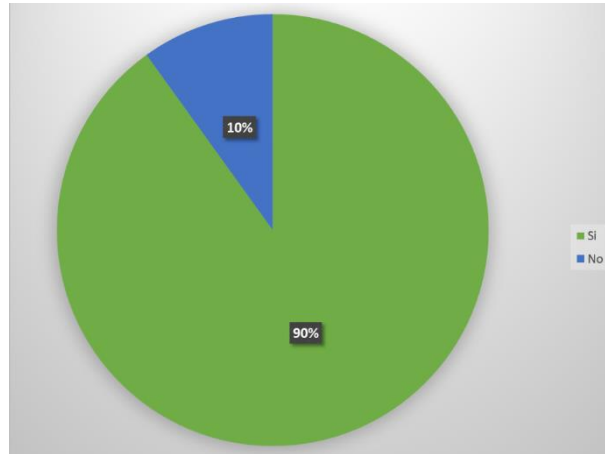
Ilustración 9. Cambios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí?



Elaborado por: Natalia Cárdenas

9. ¿Cree que el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí debe utilizar herramientas innovadoras que satisfagan sus expectativas?

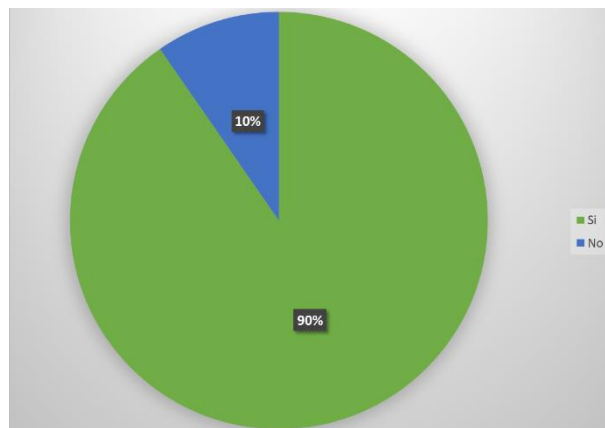
Ilustración 10. Herramientas innovadoras que satisfagan sus expectativas



Elaborado por: Natalia Cárdenas

10. ¿Usted cree que el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí utilice normas de calidad?

Ilustración 11. Normas de Calidad



Elaborado por: Natalia Cárdenas

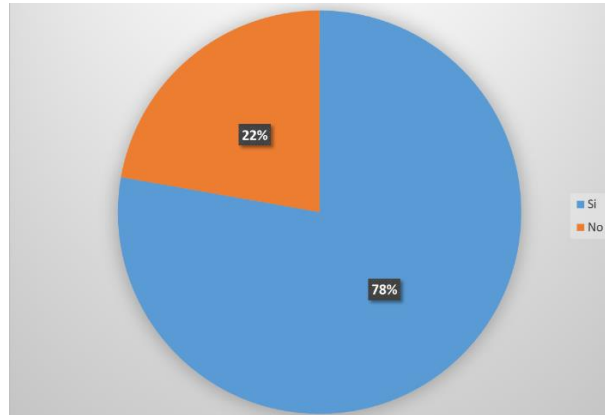
Con la culminación de dicha encuesta se puede decir que a pesar que el público se encuentra bastante conforme con la labor desempeñada por el GAD, también es lógico pensar que el público en general se merece una mejor labor y desempeño por parte de las personas que laboran en el GAD, así como una actualización en cuanto a servicios públicos.

Para la encuesta realizada a los empleados del municipio del Catón Pujilí (Gráficos del 11 al 19) se obtuvieron:

Para la pregunta

1.- ¿Conoce usted las perspectivas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Catón Pujilí?

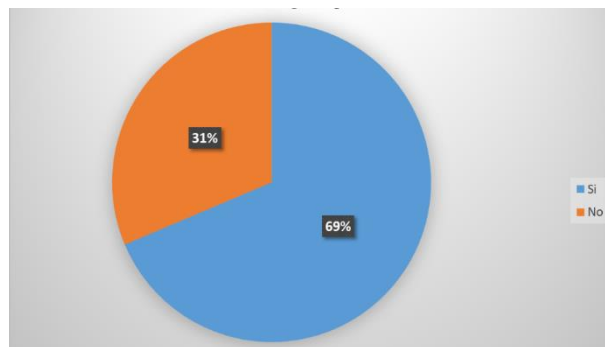
Ilustración 12. Perspectivas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Catón Pujilí



Elaborado por: Natalia Cárdenas

2.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del Catón Pujilí tiene tecnología de punta?

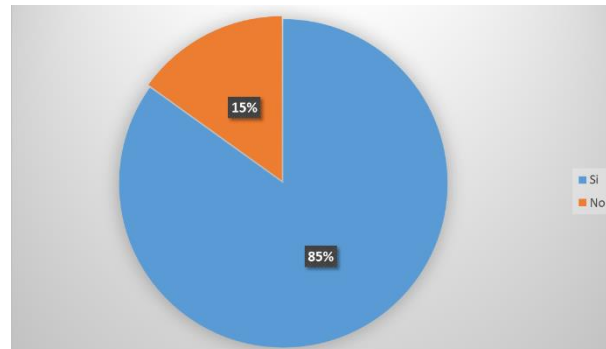
Ilustración 13. Tecnología de punta



Elaborado por: Natalia Cárdenas

3.- ¿Conoce usted el Marco Legal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Catón Pujilí?

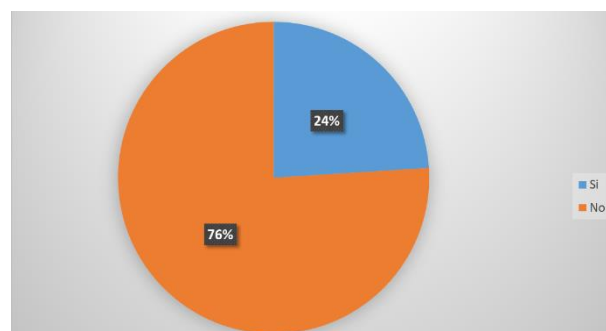
Ilustración 14. Conocimiento de Marco Legal



Elaborado por: Natalia Cárdenas

4.- ¿Conoce la Visión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Catón Pujilí?

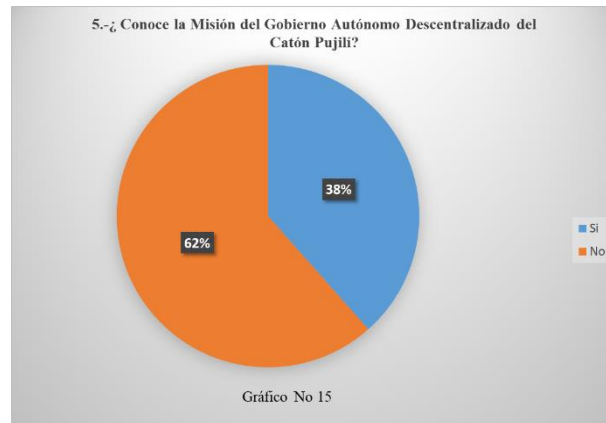
Ilustración 15. Conocimiento de la Visión



Elaborado por: Natalia Cárdenas

5.- ¿Conoce la Misión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Catón Pujilí?

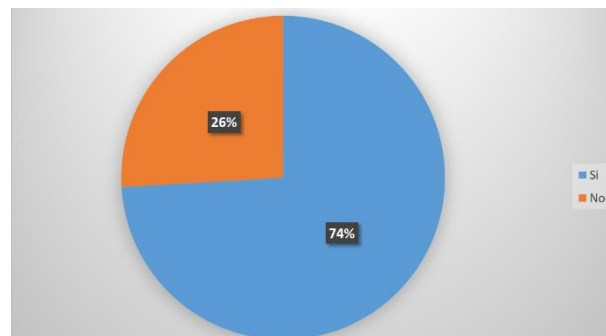
Ilustración 16. Conocimiento de la Misión



Elaborado por: Natalia Cárdenas

6.- ¿Las ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales están acorde con las leyes y normas municipales vigentes?

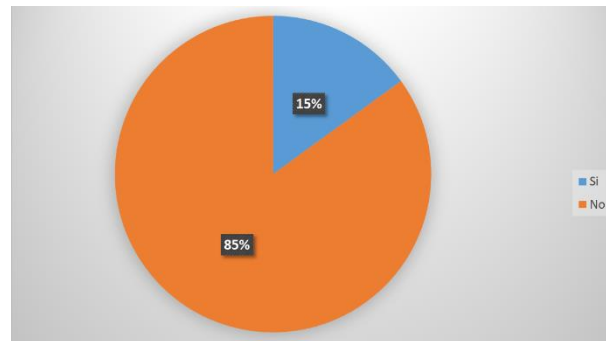
Ilustración 17. Ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales están acorde con las leyes y normas municipales vigentes



Elaborado por: Natalia Cárdenas

7.- ¿Sabe usted cuantos son los objetivos de desarrollo sostenible?

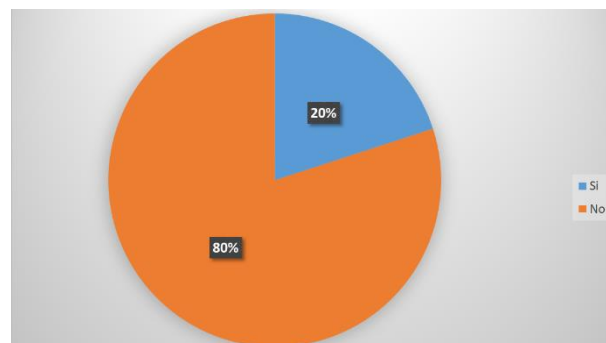
Ilustración 18. Conocimiento de objetivos de desarrollo sostenible



Elaborado por: Natalia Cárdenas

8.- ¿Conoce usted sobre políticas públicas?

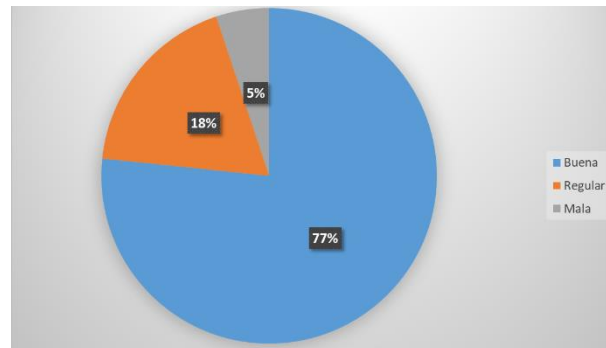
Ilustración 19. Conocimiento sobre políticas públicas



Elaborado por: Natalia Cárdenas

9.- La atención que se brinda a los usuarios es:

Ilustración 20. Atención a usuarios



Elaborado por: Natalia Cárdenas

Al analizar los resultados pasados se puede decir que a pesar que los empleados tienen algún tiempo trabajando en el GAD del Catón Pujilí, no conocen en su mayoría de las ordenanzas, leyes, misión, visión y otros aspectos relacionados con la municipalidad.

CONCLUSIONES

1. La metodología del Balance Scorecard permite obtener resultados cuantitativos de la gestión, con la consecuencia de poder centrarse en la creación de valor para la sociedad (“accionistas”), satisfacer en forma clara las expectativas de los ciudadanos y donantes (“clientes”), optimizar los procesos internos claves, incrementar el valor del recurso humano.

2. La implantación del BSC da un valor agregado a la gestión municipal y permite evaluar el desempeño de su Plan Estratégico y la consecución de sus objetivos.

3. La utilidad del BSC no depende del tipo de municipalidad, sino de los problemas a los que se enfrenta (la mayoría de ellos comunes), ya que su acción es sobre las estrategias.

4. El BSC es una herramienta que puede ser utilizada para lograr la cohesión cultural si es aplicada adecuadamente.

5. Si bien el BSC proporciona una serie de medidas de actuación que nos permiten traducir la misión y la estrategia de la municipalidad, no nos indica cuál es la mejor manera de lograr los resultados deseados ni de cómo transmitirlo a todos los niveles organizacionales.

6. Las personas involucradas en el desarrollo del proyecto por parte del cliente deben estar conscientes del beneficio que obtendrán con esta implantación, ser proactivas y no resistirse al cambio. 1. Lograr que los empleados de la municipalidad y del municipio en general compartan y hagan propios los valores, las expectativas comunes, la meta y la misión.

2. Definir objetivos e indicadores de nivel más bajo para los empleados que estén relacionados con los objetivos e indicadores de los niveles más altos. Al sentirse incentivados a seguir la estrategia de la compañía a través de sus objetivos personales, no estarán siendo dirigidos a una serie de procedimientos para lograr los resultados deseados sino, tendrán la libertad necesaria para poder alcanzar

dichos resultados de forma innovadora. 3. El equipo de apoyo debe estar conformado por personas que conozcan realmente el enfoque de Gestión Municipal; así como, la realidad del municipio.

RECOMENDACIONES

1.- Lograr que los empleados de la municipalidad y del municipio en general compartan y hagan propios los valores, las expectativas comunes, la meta y la misión.

2.- Definir objetivos e indicadores de nivel más bajo para los empleados que estén relacionados con los objetivos e indicadores de los niveles más altos. Al sentirse incentivados a seguir la estrategia de la compañía a través de sus objetivos personales, no estarán siendo dirigidos a una serie de procedimientos para lograr los resultados deseados sino, tendrán la libertad necesaria para poder alcanzar dichos resultados de forma innovadora.

3. El equipo de apoyo debe estar conformado por personas que conozcan realmente el enfoque de Gestión Municipal; así como, la realidad del municipio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APONTE, 2006. Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad
- BOHLANDER A. Sherman, 2005, Administración de Recursos Humanos, Edición 12ª España, editorial Thomson, pág. 247.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
COOTAD 19/OCTUBRE/2010 N°- 303 REGISTRO OFICIAL.
- FALCONI, J., LUNA, K., SARMIENTO, W., & ANDRADE, C. (2019). Administrative management: Study from the administration of the processes in a motorcycle and assembly company. *Visionario Digital, 1*.
- Gestión de Calidad y competitividad de John Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Philip B Crosby. Sarv Singh Soin de Control de Calidad Total
- HILL MICHAEL. Pearson educación, México 2006
- LLAMOCTANTA MALUQUISH & NÚÑEZ – 2019. Relación de la Planificación Estratégica y la Gestión Administrativa en la Gerencia de Distribución del Centro de Aplicación de Productos Unión, Lima–2018.
repositorio.upeu.edu.pe
- MA HITT, BLACK, LW PORTER - 2005 - books.google.com
- MELGAREJO 2020.Auditoria tributaria y su influencia en la unidad de tesorería de la empresa confecciones Endira de la provincia de Huari, 2019
- Oakland John S. de Administración por calidad total.
- REINSO C. Víctor A. 1988, El proceso Administrativo y su aplicación en las empresas, Edición 6ta, Ecuador.

FUENTE DE INTERNET

Definición de Productividad, gestionado por wp, publicado el 26 de enero del 2010, obtenida en:

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>

http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_indice.html

[es.wikipedia.org/wiki/Calidad total](http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_total)

www.definicion.org/diccionario/6

<http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>

<http://mgar.net/soc/isointro.htm>http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

www.recursoshumanosenlaempresa.com. Snell

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/valgescal.htm>

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc_ref/doc2/ii.htm

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y-competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>

<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/689>

<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7938>

<https://repositorio.utp.edu.co/items/d63f3359-cc85-4545-94c4-780efa8d6603>

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/922>

<https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-la-poblacion.html>

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS

Fecha:.....

Lugar:.....

Nombre de la encuestadora: Natalia Cárdenas

Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio al cliente En El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón Pujilí. Indicaciones generales: Por favor lea detenidamente y considere una sola opción ya que si contesta con más, la pregunta es inmediatamente anulada.

1.¿Usted conque frecuencia hace trámites en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Pujilí?

Frecuente

Ocasionalmente

Rara vez

2.¿Usted como cliente como le calificaría el Servicio del Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

3.- ¿Qué cree que le falta mejorar al Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí?

Mejorar el servicio al cliente

Más espacio físico

Nada

Otros

4.¿Usted cree que los asesores tienen aptitud para atenderle?

Si

No

Porque:.....

5.¿La persona que le atendió en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí fue?

Cortés

Educada

Amable

Ágil
Indiferente

6.¿Usted se siente satisfecho con el servicio que ofrece en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí?

Si
No

7.¿Usted cuántos días tiene que venir al Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí por un mismo trámite?

Un día
Dos días
Tres días
Más días

8.¿Usted ha visto algunos cambios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí?

Si
No
Porqué.....

9.¿Cree que el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí debe utilizar herramientas innovadoras que satisfagan sus expectativas?

Si
No

10.¿Usted cree que el Gobierno Autónomo Descentralizado Pujilí utilice normas de calidad?

Si
No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS

Fecha:.....

Lugar:.....

Nombre de la encuestadora: Natalia Cárdenas

Encuesta realizada a 27 empleados cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón Pujilí. Indicaciones generales: Por favor lea detenidamente y considere una sola opción ya que si contesta con más, la pregunta es inmediatamente anulada.

1.-¿ Conoce usted las perspectivas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón Pujilí?

Si

No

2.-¿ El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón Pujilí tiene tecnología de punta?

Si

No

3.-¿ Conoce usted el marco Legal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón Pujilí?

Si

No

4.-¿ Conoce la Visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón Pujilí?

Si

No

5.-¿ Conoce la Misión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón Pujilí?

Si

No

6.-¿ Las ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales están acordes con las leyes y normas municipales vigentes?

Si

No

7.-¿ Sabe usted cuantos son los objetivos de desarrollo sostenible?

Si

No

8.-¿ Conoce usted sobre Políticas públicas?

Si

No

10.- La atención que se brinda a los usuarios es:

Buena

Regular

Mala

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN