



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

**Estrategias para la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo
Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria del Cantón Pujilí.**

Informe de Investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas.

Autor

Reyes Cevallos Patricio David

Tutor

Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, MBA

LATACUNGA –ECUADOR

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Estrategias para la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria del Cantón Pujilí” presentado por Reyes Cevallos Patricio David, para optar por el título de 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, octubre del 2021



Ing. MBA. Tinajero Jiménez Marlon Rubén

CC. 0502080336

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: Estrategias para la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria del Cantón Pujilí, ha sido revisado, aprobado y autorizado 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, noviembre del 2021



PhD. Patricia Hernández Medina
C.C. 1757739204
Presidente del tribunal



PhD. Lenin Eduardo Guerra
C.C. 1758666240
Lector 2



MSc. Roberto Carlos Arias Figueroa
C.C. 0502123730
Lector 3

DEDICATORIA

El presente trabajo que es el feliz término de una etapa universitaria, donde he aprendido a instruir mi pensamiento y a dirigir mis sentimientos, va dedicado con cariño a mi madre Mercedes, a mi esposa Liliana y a mis hijos Emilio y Emilia.

Conjeturo que es una forma de agradecer y contribuir al esfuerzo, generosidad, solidaridad y paciencia que ustedes han demostrado hacia mi en esta gran tarea.

Patricio David

AGRADECIMIENTO

Para el cumplimiento de esta tesis “Estrategias para la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria del Cantón Pujilí.”, debo reconocer el talento, esfuerzo, vocación y luz con que la Univerisdad Técnica de Cotopaxi, sin dejar de progresar en todos los aspectos de la vida universitaria, sigue en su legado de entregar las herramientas precisas a los estudiantes usufructuarios, mismos que saldremos favorecidos para adaptarnos a los acelerados cambios de la vida social, cultural y técnica que nos señale el tiempo.

Por ello, en mérito a lo manifestado, con respeto y conciencia expreso mi agradecimiento imperecedero a la Universidad Técnica de Cotopaxi, a sus autoridades, docentes, técnicos, trabajadores y especialmente a mi tutor, por haberme dotado de multitud de ideas, sugerencias, y capacidades para mi desenvolvimiento profesional.

Patricio David

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

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

Latacunga, septiembre del 2021



Reyes Cevallos Patricio David
C.C. 0502414964

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, septiembre del 2021



Reyes Cevallos Patricio David
C.C. 0502414964

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación “Estrategias para la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria del Cantón Pujilí”, provincia de Cotopaxi” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, noviembre del 2021



PhD. Patricia Hernández Medina
C.C. 1757739204

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: ESTRATEGIAS PARA LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE LA VICTORIA DEL CANTÓN PUJILÍ.

Autor: Reyes Cevallos Patricio David

Tutor: Ing. MBA. Tinajero Jiménez Marlon Rubén

RESUMEN

Esta investigación tiene el objetivo de diseñar estrategias para la eficiencia administrativa de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria del cantón Pujilí, debido a que la gestión administrativa es poco eficiente, generando inconformidad en los habitantes de la zona, pues cumplen parcialmente con los proyectos, programas y actividades que son fundamentales para el desarrollo parroquial. Para cumplir con el propósito de esta investigación, se analizan los referentes teóricos de las estrategias en la gestión pública y su incidencia en la eficiencia administrativa; se cuantifica la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, periodo 2014-2019 y formulan estrategias para el mejoramiento de su eficiencia en la gestión. La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, fue de tipo descriptivo y deductivo, ya que se recopilaron datos medibles para analizarlos y describirlos con el fin de responder al problema planteado. Las técnicas que se utilizaron fueron dos: 1) encuestas y 2) Key Performance Indicators (KPIs). La una encuesta estuvo estructurada por 9 preguntas, dirigidas a los 13 funcionarios y trabajadores de la institución, la otra encuesta consta de 6 preguntas, la misma que se aplicó a 385 habitantes de la zona. El método aplicado fue el analítico, puesto que se analizaron los resultados obtenidos a través de las técnicas antes mencionadas. Conforme los resultados obtenidos se pudo conocer que la operatividad de la institución se limita a la existencia del espacio físico con condiciones mínimas para labores administrativas y operativas. Además, no cuenta con manuales de procesos, procedimientos y actividades que guíen la ejecución y cumplimiento eficiente de la gestión administrativa de la institución, por tal razón, se definieron 7 estrategias necesarias para mejorar la gestión institucional. Finalmente, se estructuró un plan de acción, en el cual se describen los objetivos, las actividades/acciones, las metas, los responsables y el costo estimado para su implementación. En efecto, para desarrollar e implementar las estrategias planteadas se requiere una inversión de \$88,500.00.

PALABRAS CLAVE: EFICIENCIA ADMINISTRATIVA; ESTRATEGIAS; INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO, GESTIÓN PÚBLICA.

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
DIRECCION DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Title: STRATEGIES FOR ADMINISTRATIVE EFFICIENCY OF THE DECENTRALIZED RURAL PARISH AUTONOMOUS GOVERNMENT OF LA VICTORIA DEL CANTÓN PUJILÍ.

Author: Reyes Cevallos Patricio David

Tutor: Ing. MBA. Tinajero Jiménez Marlon Rubén

ABSTRACT

This research has the objective of designing strategies for the administrative efficiency of the management of the Autonomous Decentralized Parish Rural Government of La Victoria of the Pujilí canton, due to the fact that the administrative management is not very efficient, generating disagreement in the inhabitants of the area, since they partially comply with projects, programs and activities that are fundamental to parish development. To fulfill the purpose of this research, the theoretical references of strategies in public management and their impact on administrative efficiency are analyzed; The administrative efficiency of the Rural Parish Autonomous Decentralized Government of La Victoria, period 2014-2019, is quantified and strategies are formulated to improve the efficiency in the public management of the Rural Parish Decentralized Autonomous Government of La Victoria. The research was carried out under the quantitative approach, it was descriptive and deductive, since measurable data were collected to analyze and describe them in order to respond to the problem posed. The techniques used were the survey and the application of Key Performance Indicators (KPIs). The one survey was structured by 9 questions, which were directed to the 13 officials and workers of the institution, the other survey consists of 6 questions, the same one that was applied to 385 inhabitants of the area. The analytical method was applied, since an analysis and interpretation was carried out on the results obtained through the application of the surveys and the performance indicators. According to the diagnosis made, it was possible to know that the operation of the institution is limited to the existence of the physical space with minimal conditions for administrative and operational tasks. In addition, it does not have manuals of processes, procedures and activities that guide the execution and efficient fulfillment of the administrative management of the institution, for this reason, 7 necessary strategies were defined to improve institutional management. Finally, an action plan was structured, which describes the objectives, activities / actions, goals, those responsible and the estimated cost for its implementation. Indeed, to develop and implement the proposed strategies, an investment of \$ 88,500.00 is required.

KEYWORD: ADMINISTRATIVE EFFICIENCY; KEY PERFORMANCE INDICATORS; STRATEGIES, PUBLIC MANAGEMENT.

Yo, Alison Paulina Mena Barthelotty, con cedula de identidad número: 0501801252 Licenciada en Ciencias de la Educación especialidad Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1020-06-657642; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "Estrategias para la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria del Cantón Pujilí" de: Reyes Cevallos Patricio David, aspirante a Magíster en Administración de Empresas.

Latacunga, noviembre 04 del 2021


Lic. Alison Mena Barthelotty MSc.
CC: 0501801252



ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes	7
1.2. Fundamentación epistemológica	10
1.3. Fundamentación del estado del arte	26
1.4. Conclusiones Capítulo I	27

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta	29
2.2. Objetivos	29
2.2.1. Objetivo general	29
2.2.2. Objetivos específicos	29
2.3. Justificación.....	29
2.3 Metodología aplicada	31
2.4. Desarrollo de la propuesta	32
2.5. Conclusiones Capítulo II	48

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos	50
3.2. Evaluación de usuarios.....	51
3.3. Conclusiones del capítulo III.....	54
CONCLUSIONES GENERALES	55
RECOMENDACIONES.....	55
Bibliografía	56
Anexos	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Administración Pública versus Gestión Pública	15
Gráfico 2. Direccionamiento estratégico.....	20
Gráfico 3. Indicadores de gestión pública.....	24
Gráfico 4: Tiempo de trabajo	66
Gráfico 5: Nivel de educación	66
Gráfico 6: Gestión administrativa por procesos.....	67
Gráfico 7: Misión, Visión y Valores	67
Gráfico 8: Objetivos y metas.....	68
Gráfico 9: Organigrama Estructural.....	68
Gráfico 10: Manual de funciones	69
Gráfico 11: Procesos y procedimientos.....	69
Gráfico 12: Presupuesto asignado	70
Gráfico 13: Gestión administrativa	70
Gráfico 14: Atención al usuario	71
Gráfico 15: Atiende a tiempo las necesidades de los habitantes.....	71
Gráfico 16: Las obras satisfacen las necesidades de los habitantes	72
Gráfico 17: Servicios públicos	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tareas en relación a los objetivos específicos	4
Tabla 2. Nudos críticos para la identificación del problema.....	4
Tabla 3. FODA.....	35
Tabla 4. Matriz FODA cruzada.....	37
Tabla 5. Plan de acción	38
Tabla 6. Presupuesto estrategia N°1	40
Tabla 7. Presupuesto estrategia N°2	41
Tabla 8. Presupuesto estrategia N°3	42
Tabla 9. Presupuesto estrategia N°4	43
Tabla 10. Presupuesto estrategia N°5	44
Tabla 11. Presupuesto estrategia N°6	45
Tabla 12. Presupuesto estrategia N°7	46
Tabla 13. Criterios de evaluación.....	50
Tabla 14. Matriz de Valoración	51
Tabla 15. Información sobre los Expertos	51
Tabla 16. Evaluación del usuario 1	53
Tabla 17. Información sobre el usuario 1.....	54
Tabla 18. Información sobre el usuario 2.....	54

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión administrativa en las instituciones públicas del Ecuador ha estado sujeta a cambios constantes para alcanzar una mejor administración de los bienes que poseen y los servicios que brindan. Según Chicaiza (2016) la innovadora gestión pública, establecida o restablecida a raíz del año 2008, se originó como respuesta a las necesidades que ha vivido el país a lo largo de su historia, dejando de lado una administración pública tradicional; sin embargo, aún no se adapta a las necesidades actuales que se enfoca a la planificación que toma en cuenta el tiempo y su sostenibilidad, la cual tiene como indicio ser eficiente y eficaz, satisfaciendo y cumpliendo con los requerimientos reales que tienen los diferentes territorios, esto a través de la aplicación de herramientas y estrategias que permitan mejorar la calidad de los servicios que proporciona la institución (Bonifaz, Pomaquero y Yuquilema, 2018). Es por esto que en la actualidad los Gobiernos Autónomos Descentralizados son las instituciones encargadas de la administración de los bienes públicos en el país.

La reorientación de la forma de operar de las organizaciones del sector público debe ser gestionada a partir de la aplicación de fundamentos de la administración pública y considerando la actual realidad. También, se debe recordar que uno de los antecedentes que tienen los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), es la involucración directa entre los nuevos procesos de descentralización y desconcentración de funciones dispuestos a partir de la Constitución del Ecuador (Asamblea Nacional, 2008), los cuales están sujetos a la modernización de su organización; y como respuesta a ello, contraen nuevas competencias y responsabilidades en el protagonismo que le corresponde como promovedores del bienestar social en los territorios (Bonifaz et al., 2018).

En relación a lo indicado, el presente estudio se fundamentó en la línea de investigación de la administración y la economía para el desarrollo, que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de la población, por lo cual se encuentra relacionada con la sublínea planteada por la Universidad Técnica de Cotopaxi denominada mercadeo de productos y servicios.

La investigación se realiza en la parroquia La Victoria, la cual está ubicada en el cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi, según el último censo efectuado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2010) cuenta con una población de 3016 habitantes, quienes son beneficiarios directos de los recursos administrados por el GAD Parroquial. Cabe mencionar, que el presupuesto emitido por el estado ecuatoriano que administra el GAD parroquial rural de La Victoria es de un 35 % para gastos corrientes, 10% para el sector vulnerable y el 55% para gastos de inversión (GAD Parroquial Rural La Victoria, 2019). Es preciso destacar, que los resultados de las auditorías realizadas al GAD Parroquial en los periodos 2009-2013 y 2013- 2018 por la Contraloría General del Estado, evidenciaron observaciones que reflejan una ineficiencia en la gestión pública de los recursos económicos asignados a la entidad, según documentos internos de la institución.

En este contexto, el **planteamiento del problema** se fundamenta en que actualmente el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia La Victoria no realiza una gestión administrativa eficiente, lo que ha provocado que exista inconformidad por parte de la colectividad de la zona, pues no se cumple en su totalidad con los proyectos, programas y actividades fundamentales para el desarrollo parroquial. Tomando en cuenta también que no existen manuales de procesos, procedimientos y funciones; repercutiendo en el desarrollo eficiente de las actividades de cada funcionario. Además, la operatividad del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial se limita a la existencia del espacio físico con condiciones mínimas para realizar las labores administrativas y operativas; además, no existe interdependencia con las otras instancias de autoridad pública y organismos políticos dependientes como: la Tenencia Política MAGAP y la sala de reuniones Juntas de Aguas. También, han existido problemas de inseguridad y sus respectivas consecuencias.

En relación a los riesgos institucionales, es importante señalar que la infraestructura física no presenta las medidas de seguridad ni señalética (Horizontal/vertical); por otra parte, el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial no cuenta con un plan de contingencia ante desastres, el cual es necesario en caso de emergencia ante posibles eventos y riesgos naturales y o humanos.

Además, actualmente el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia La Victoria enfrenta dificultades para cumplir con las metas y objetivos planteados para el beneficio de la comunidad, pues requieren de recursos económicos elevados, además de una eficiente planificación administrativa, gestión pública, controles administrativos y eficiencia en su gestión. Considerando lo señalado, se formuló la pregunta ¿Cómo se puede mejorar la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria del Cantón Pujilí?

De acuerdo a lo expuesto, la investigación tuvo como **objetivo general** diseñar estrategias para la eficiencia administrativa de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria.

Para su alcance se plantearon los siguientes **objetivos específicos**:

- Analizar los referentes teóricos de las estrategias en la gestión pública y su incidencia en la eficiencia administrativa.
- Diagnosticar los niveles de eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, periodo 2014-2019.
- Elaborar un plan de acción para la implementación de las estrategias propuestas.

En relación a los objetivos se establecieron las tareas que se detallan a continuación:

Tabla 1. Tareas en relación a los objetivos específicos

OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Objetivo 1: Analizar los referentes teóricos de las estrategias en la gestión pública y su incidencia en la eficiencia administrativa.	Recopilación y análisis de los referentes teóricos de las estrategias en la gestión pública y su incidencia en la eficiencia administrativa.
Objetivo 2: Diagnosticar los niveles de eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, periodo 2014-2019.	Uso de indicadores claves de desempeño (Key Performance Indicators) para determinar el nivel de eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria.
Objetivo 3: Elaborar un plan de acción para la implementación de las estrategias propuestas.	Formulación de estrategias para mejorar la eficiencia de gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria. Elaboración del plan de acción que permita la socialización e implementación de las estrategias propuestas.

Elaborado por: Reyes P, 2020

El trabajo de investigación se basó en los nudos críticos que se muestran en el cuadro de **etapas**.

Tabla 2. Nudos críticos para la identificación del problema

Etapas	Descripción
Etapa 1	Identificación del problema
Etapa 2	Diagnóstico de la situación actual
Etapa 3	Organización de la información

Elaborado por: Reyes P, 2020

El desarrollo del presente trabajo de investigación se justifica teniendo en cuenta que se plantea diseñar estrategias para alcanzar la eficiencia administrativa en la gestión realizada por los funcionarios y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, mediante el diagnóstico de su desempeño, lo que permitió identificar puntos críticos y demás problemas que enfrenta la entidad.

Por consiguiente, para diagnosticar la gestión administrativa en la institución se utilizaron dos técnicas: 1) la encuesta y 2) Indicadores Clave de Desempeño (Key Performance Indicators (KPIs)), que fueron fundamentales para medir el nivel de eficiencia administrativa en la institución, lo que sirvió de apoyo para el diseño de estrategias que se ajusten a las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria.

Según datos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria (2021) los beneficiarios de esta investigación son los 13 funcionarios y la población que está conformada por 3.487 personas, pues con el diseño e implementación de las estrategias planteadas se logrará mejorar el cumplimiento de los proyectos, programas y actividades que son fundamentales para el desarrollo parroquial.

La metodología utilizada en el proyecto de investigación se basó en el enfoque cuantitativo, ya que se llevó a cabo un proceso ordenado y sistemático que permitió recopilar la información y datos necesarios para diagnosticar y cuantificar la eficiencia de la gestión administrativa en el GAD Parroquial Rural de La Victoria.

Fue de tipo descriptivo, porque se describió la situación actual del GAD Parroquial, y las acciones correctivas para su mejora continua, considerando que Vásquez (2005), menciona que los estudios descriptivos “sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos” (p. 6).

Además, se aplicó el método analítico, puesto que se analizaron los resultados obtenidos a través de la información recopilada a través de las encuestas e

indicadores aplicados para diagnosticar los niveles de eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, periodo 2014-2019.

Como ya se ha mencionado, las técnicas utilizadas fueron: la encuesta con la ayuda de un cuestionario con respuestas cortas y cerradas para facilitar la aplicación, comprensión de los participantes y obtener mayor confiabilidad al momento de tabular los resultados; y, los Key Performance Indicators para cuantificar los niveles de eficiencia administrativa en la institución objeto de estudio.

En la investigación la población estuvo integrada por los 3343 (proyectado 2020) habitantes de la parroquia rural La Victoria según los datos indicados en el INEC (2010), sin embargo, debido a la gran cantidad de personas fue necesario el cálculo de la muestra, teniendo como resultado a 385 individuos a quienes se les aplicaron los instrumentos planteados.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

Para elaborar este apartado se realizó una minuciosa revisión teórica considerando trabajos afines que contemplan las estrategias y la eficiencia administrativa enfocada a las entidades públicas, describiendo la metodología utilizada y los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas durante los últimos 5 años.

Cornejo (2018), en su artículo académico de impacto regional denominado “Gestión Pública, implementación de estrategias y presupuesto. El caso del Servicio de Impuestos Internos chileno”, presenta la discusión teórica sobre si es posible que los organismos públicos puedan utilizar el presupuesto como instrumento para implementar estrategias y su forma de hacerlo. Utilizando el caso del Servicio de Impuestos Internos se evidencia la alineación exitosa de estrategias con el presupuesto de esta organización. Sus dos grandes estrategias, correspondientes a tecnologías de información y recursos humanos demuestran una estrecha relación con sus respectivos presupuestos durante los respectivos años de implementación. Se concluye que los directivos públicos deben vincular sus presupuestos con las estrategias a implementar aun cuando los presupuestos tengan un periodo de vigencia y ejecución anual.

La investigación citada, sirve de referente teórico para el desarrollo de esta investigación, ya que analiza la relación entre planificación y presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados, destacando los problemas que tienen las entidades públicas para vincular la planificación con sus presupuestos. Para lo cual, plantea tres mecanismos; el primero, reducir las expectativas y no exigirle al presupuesto una dimensión estratégica; el segundo, insistir en el perfeccionamiento de los instrumentos y mantener la pretensión de un sistema consistente y con un

fuerte alineamiento y el tercer mecanismo consiste en reconocer que no es posible un alineamiento fuerte entre planificación estratégica y presupuesto pero que se debe tratar de avanzar en establecer dispositivos que permitan diálogos fructíferos entre ellos.

Roque (2016) en su trabajo de titulación de pregrado denominado “Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente” realizado en la ciudad de Pimentel (Perú) de la Universidad Señor de Sipán, tuvo como finalidad implementar un plan de estrategias de gestión administrativa, para lo cual se utilizó como instrumento una encuesta basada de tipo Escala de Likert, la cual utiliza alternativas de respuesta vinculadas con el acuerdo o desacuerdo con los ítems, los resultados se procesaron en el programa SPSS versión 21. Se determinó que las Estrategias de Gestión Administrativa van de la mano con la Atención al Cliente; ya que permite a todos los funcionarios conocer bien la institución y lo que quieren lograr, con el propósito de atender bien al cliente y prestar un mejor servicio. Se elaboraron estrategias de gestión administrativa bajo la teoría de Fayol, para mejorar los aspectos de la calidad de servicio desde el punto de vista de las dimensiones indicadores de la teoría del instrumento Servqual de Parasurman y Berry, la cual permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio.

El trabajo mencionado se relaciona con la presente investigación, dado que su finalidad es diseñar un plan de estrategias de gestión administrativas; en tal sentido, sirve de apoyo para estructurar de forma adecuada una metodología que permitirá diagnosticar la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria del Cantón Pujilí, identificar puntos críticos y diseñar estrategias viables que tengan un aporte positivo en dicha institución.

Briceño y Távara (2018) en su tesis de posgrado titulada “Plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Cajabamba” (Perú), de la Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo, aplicó una metodología descriptiva explicativa, no experimental de tipo transeccional, pues no existe manipulación de la variable. Concluye que con el desconocimiento de las normas, un plan, estrategias, lineamientos de organización se hace imposible

generar metas a mediano y largo plazo, queriendo hacer de la gestión metas a corto plazo que con el cambio de autoridades cada cuatro años se verían frustrados porque cada uno cree que lo que hace es lo mejor, asimismo sin una organización adecuada y desconocimiento de las necesidades no se puede brindar un buen servicio a la ciudadanía Cajabamba; así pues, el Plan Estratégico Institucional es muy importante en la Municipalidad Provincial de Cajabamba porque permitirá mejorar significativamente la gestión pública de la institución y a la vez permitirá mejorar la calidad de vida de los Servidores Públicos de dicha Municipalidad.

El trabajo de tesis citado, se relaciona con la presente investigación, considerando que se desarrolla en una entidad pública, en la cual existen problemas que han limitado la gestión administrativa de las autoridades de turno, por lo que se enfoca en plantear estrategias que perduren en el tiempo y que sirvan de base para mejorar significativamente la labor de dicha entidad.

En el Ecuador, destaca la investigación realizada en el cantón Jipijapa por Calle, Zea, Soledispa y Quimi (2018), quienes en su artículo científico de impacto regional denominado “La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía”, presentan un estudio sobre la gestión pública fundamentada en la planificación estratégica y su impacto en la ciudadanía; la metodología aplicada es de carácter cualitativa explicativa considerando la aplicación de instrumentos de investigación a quienes dirigen las instituciones públicas y a los jefes de planificación estratégica en aquellas que lo tienen. Se determinó, que el eje de la gestión pública no se fundamenta en la planificación estratégica. No existe un nexo eficaz entre la articulación de desarrollo nacional; por lo tanto, en las instituciones públicas de Jipijapa ponen más atención a los procedimientos internos. No es malo que eso sea así. Las entidades públicas no pueden gastar si no existe autorización, menos pueden destinar recursos a fines para los que no han sido asignados. Hay que considerar que los procedimientos y las formas son muy importantes, pero interesan también, los resultados que se vean reflejados en el servicio público. Se demostró también que no existe un sistema de monitoreo y evaluación para aplicar a la planificación estratégica de la gestión pública y poder medir el logro de la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones. Es importante señalar que cuando se culmina el periodo de duración de la

planificación, se realiza otra, pero sin tomar en cuenta que aspectos u objetivos no se lograron o aquellos que requieren retroalimentación, tampoco se estudian que estrategias no fueron adecuadas y que otros aspectos se deberían mejorar en la nueva planificación estratégica de la institución pública.

La investigación citada sirve de apoyo para identificar y relacionar problemas que influyen en la gestión administrativa, ya que se realizó un estudio a las entidades públicas de un cantón del Ecuador. Además, brinda un amplio sustento teórico enfocado a la planificación estratégica en el sector público del Ecuador.

1.2.Fundamentación epistemológica

En este apartado se fundamenta el desarrollo de la investigación con base en la descripción crítica de conceptos y definiciones teóricos referentes a las estrategias para la eficiencia administrativa en entidades públicas.

Antecedentes de la administración

Desde sus inicios los seres humanos han formado organizaciones para alcanzar objetivos que no son posibles cumplirlos de forma individual, en este contexto, la administración a lo largo del tiempo ha sido fundamental para dogmatizar la coordinación de esfuerzos individuales. El término administración tenía el significado de función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro; pero en la actualidad, la administración se define como una ciencia encargada de planear, organizar, dirigir y controlar el manejo de los recursos de las organizaciones para que la gestión sea eficiente y eficaz al momento de alcanzar los objetivos planteados (Chiavenato, 2001).

Considerando lo señalado, es importante describir las principales teorías relacionadas a la administración; tomando en cuenta que, “una teoría es un conjunto de constructos (conceptos) interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos mediante la especificación de relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos” Kerlinger (1997, citado en Bondarenko, 2009).

La Revolución Industrial condujo a un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, complicando su gestión, por lo que se hizo necesario elevar su

productividad y competitividad, siendo la única forma de lograrlo incrementar la eficiencia de los trabajadores. Esta idea condujo al surgimiento de un enfoque científico de administración que sustituyera al empirismo dominante, el cual se materializó en las llamadas Teorías Clásicas de la Administración. Dentro de este enfoque dominante en las primeras décadas del siglo XX convergen los trabajos de dos ingenieros pioneros en la administración; el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) quien desarrolló la Teoría de la Administración Científica y el francés Henry Fayol (1841 - 1925) quien desarrolló la llamada Teoría Clásica de la Administración. También se puede ubicar dentro del mismo el trabajo del sociólogo alemán Max Weber y su Teoría de la Burocracia.

La teoría de la administración científica de Taylor (1856 - 1915), consiste en cuatro principios:

Planeación: Reemplazar los métodos informales de trabajo, la improvisación por métodos basados en procedimientos científicos.

Preparación: Seleccionar, entrenar, y desarrollar a cada trabajador de acuerdo al método planificado. Se debe preparar las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

Control: Se debe controlar el trabajo para asegurar que se ejecute de acuerdo a las políticas y normas establecidas y según el plan previsto. Se debe proveer de instrucciones y supervisión detallada, sobre el desempeño de las tareas.

Ejecución: Dividir el trabajo en lo posible de manera igual entre mandos y trabajadores para que los mandos apliquen principios del management científico para planificar el trabajo y el desempeño de las tareas de los trabajadores.

Para Fayol (1841 – 1925), los principales aspectos de la teoría clásica de la administración son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar (Pelayo, 2010). Los principios de Fayol sistematizaron el comportamiento gerencial, al establecer catorce principios de la administración, además dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes o de servicios.
2. Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas: relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas (Pelayo, 2010).

Teoría de la burocracia

El término burocracia fue descrito por Max Weber a finales del siglo XIX como “estructura organizacional caracterizada por reglas, procesos estandarizados, procedimientos y requisitos, número de escritorios, división meticulosa de trabajo y responsabilidad, jerarquías claras y profesionales, interacciones casi impersonales entre los empleados” (Mulder, 2017, p. 1).

La burocracia está íntimamente ligada al surgimiento y desarrollo del Estado moderno. Para el padre de la Sociología Moderna la burocracia es central en su modelo de dominación política, el proceso de concentración de los medios administrativos va de la mano del proceso de burocratización del gobierno. Weber señala seis características principales de las organizaciones burocráticas. Las tres primeras características indican los principios y bases que determinan la burocracia como estructura administrativa. Las tres últimas características se refieren al perfil que debe tener el funcionario burocrático de acuerdo a las necesidades y los requerimientos de todo cargo administrativo (Martínez, 2016).

Mulder (2017) menciona que una de las ventajas de la burocracia es el trabajo más efectivo y estructurado por las organizaciones que tienen muchas capas jerárquicas. Y como desventaja es la dependencia de la normativa y políticas limitando a sus empleados a aportar ideas innovadoras.

Gestión pública

La gestión pública es un sistema que permite establecer un diseño organizativo en el sector público que se describe con argumentos definidos, como un conjunto de enseñanzas doctrinales con enfoque fundamentado en valores administrativos y filosofía. Además, se recurre a la gestión pública relacionado con los conceptos acerca del gobierno bueno y responsable (Jara y Cedeño, 2019).

Es importante resaltar lo propuesto por Hood y Jackson (1991), Aucoin (1995) y Barzelay (2001), y en relación con el consenso del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) de 1998, quienes concuerdan en que el análisis se concentra en que la gestión pública deber ser transparente, sus administradores responsables ante la sociedad, y fundamentalmente en una administración de confianza en los servidores públicos, por lo cual se toman como referencia a efectos académicos algunos aspectos, en términos operativos: objetivos, control de los resultados, evaluación y aprendizaje organizacional. Aspectos que se contrastan con tres dimensiones: técnica, política e institucional. Para evidenciar la capacidad de respuesta del gobierno como se cita en (Jara & Cedeño, 2019). Además, se estable el derecho al acceso libre a la información.

Según lo establecido por la Contraloría General del Estado (CGE, 2013), la gestión pública se “la define como el proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar los objetivos y metas en un determinado tiempo programado” (p. 6).

Gestión pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

En los últimos años la democracia del país ha logrado evolucionar, lo que permitió que el Ecuador cuente con una administración de todos los bienes y servicios que posee.

De acuerdo a Chicaiza (2016) la innovadora gestión pública, establecida o restablecida a raíz del año 2008, surge como respuesta a las necesidades, obligaciones, levantamientos que ha vivido el país a lo largo de su historia a la administración pública tradicional, pues la misma no se adapta a las necesidades actuales con enfoque de planificación tomando en cuenta el tiempo y su sostenibilidad, la misma tiene como indicio ser eficiente y eficaz, satisfaciendo y

cumpliendo con los requerimientos reales que tienen los diferentes territorios, mediante herramientas y estrategias que permitan mejorar la calidad de los servicios que proporciona la institución (Bonifaz et al., 2018). Es por esto que en la actualidad los GADS son las instituciones encargadas de la administración de los bienes públicos en el país.

Lo impactos negativos que sufre en la actualidad el Ecuador como menciona Naranjo (2010), son: calentamiento global, contaminación, migración, narcotráfico, pobreza, comercio justo, paraísos fiscales; y, las nuevas políticas del gobierno planteadas en la constitución aprobada en octubre del 2008, exigen la reorientación de la forma de operar las organizaciones del sector público, las que deben ser gestionadas a partir de la aplicación de fundamentos de la administración pública y considerando la actual realidad. También, se debe recordar que uno de los antecedentes que tienen los Gobiernos Autónomos Descentralizados, es la involucración directa entre los nuevos procesos de descentralización y desconcentración de funciones dispuestos a partir de la Constitución de la República de Ecuador (Asamblea Nacional, 2008), y sujetos a la modernización de su organización; y como respuesta a ello, se deberán contraer nuevas competencias y responsabilidades en el protagonismo que le corresponde como promovedores del bienestar social en los territorios como cita (Bonifaz et al., 2018).

En efecto, en el Ecuador, conforme la vigencia de la Constitución promulgada en el año 2008 y de acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD), es necesario que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) desarrollen eficiencia en la administración de los recursos públicos, puesto que estas entidades adquieren una autonomía política, administrativa y financiera, cada municipio es una persona jurídica de derecho público, que está formado por un patrimonio propio y con capacidad para realizar actos jurídicos (Chávez, 2015).

Acorde a lo señalado, el estado de descentralización fiscal en el Ecuador ha presentado un mejor desarrollo en comparación con la descentralización administrativa de la que es su complemento; por una parte, la transferencia de recursos del presupuesto general del Estado a favor de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) en observancia de los criterios de asignación previstos en

la Constitución, ha logrado fundar el sistema de transferencia de recursos que cumple con sus características esenciales: ser predecible, automática y oportuna (Suing, 2013).

Marhán y Oviedo (2016) añade que los procesos institucionales generan bienes y servicios públicos cuyos beneficiarios son los ciudadanos, los que con su evaluación justifican los resultados de la gestión pública, de sus procesos internos y de los servidores públicos.

La gestión pública no presenta una sola línea discursiva, posee diversos enfoques que continuamente se transforman e interrelacionan y son acotados con diversos nombres y en múltiples contextos (Chica, 2011). En la siguiente figura se distingue la diferencia entre la administración pública tradicional y la nueva gestión pública:

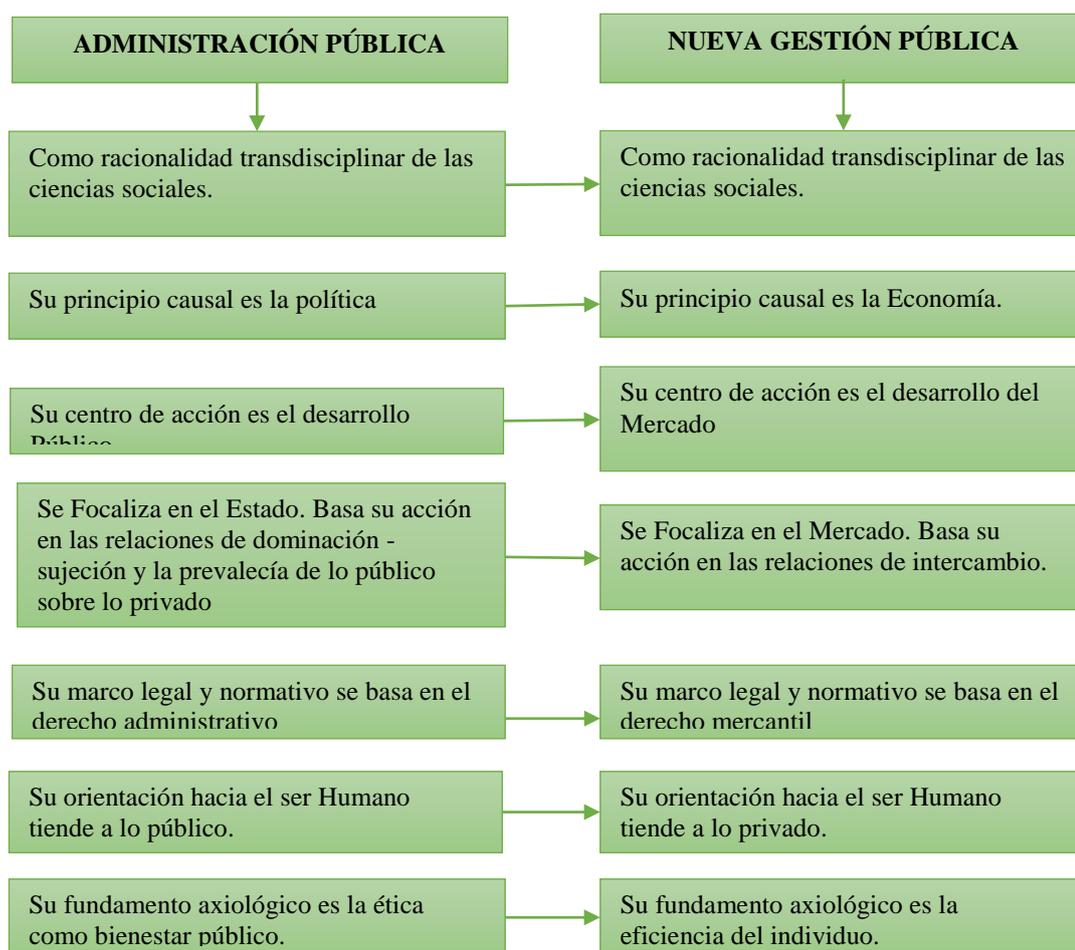


Gráfico 1. Administración Pública versus Gestión Pública
Fuente: Chica (2011)

Hay que considerar también que la gestión administrativa, según Jiménez (2011) “consiste fundamentalmente en la delimitación de los sujetos, organismos y entidades que forman parte del sector público, el grado de sujeción a la ley, los distintos tipos de contratos que pueden realizar y su régimen jurídico” (p. 7).

Gestión administrativa

Desde la perspectiva de Ramírez, Ramírez y Calderón (2017), la gestión administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.

Según Jiménez (2011), las características de la Gestión Administrativa pública son las siguientes:

- Actividad de limitación o de policía: aquella que restringe la libertad, los derechos o la actividad de los particulares;
- Actividad de fomento o incentivadora: aquella que estimula el ejercicio de la actividad de los particulares para que la orienten al cumplimiento de determinados fines de interés general;
- Actividad de prestación o de servicio público: aquella por la que la Administración proporciona mediante sus propias organizaciones determinadas prestaciones a los particulares.

La gestión administrativa trabaja en conjunto con otros departamentos, asegurando de esta forma un desarrollo exitoso en las actividades pertinentes, además de impulsar una organización más eficiente, asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa (Mendoza, García, Delgado y Barreiro, 2018).

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él se encontrarán asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible (Brever, 2011).

Actualmente se ha implantado la gestión enfocada en procesos, la cual permite repensar las organizaciones y reorganizar los diferentes subprocesos que la integran, para a través de la mejora continua, permitir nuevas definiciones, controles, seguimientos y formas de operación, según lo expuesto por Hernández, Martínez y Cardona (2015) se han definido unos objetivos esenciales en esta gestión y son los siguientes:

- Conocer las organizaciones de forma sistémica y desarrollar una visión horizontal de la misma.
- Favorecer la interacción de equipos de trabajo, para el intercambio de información y la gestión oportuna de soluciones.
- Hacer partícipe al recurso humano de todo el modelo, con un mayor sentido del compromiso, en cada uno de los procesos que adelante; indistintamente de su posición jerárquica.

En efecto, un modelo de gestión basada en los procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad) y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento (Mallar, 2010)

Desde el punto de vista de Marchán y Oviedo (2016) es una metodología soportada en la naturaleza de la misión y responsabilidades de la institución. Seguir sus pasos secuenciales permite que las organizaciones del sector público puedan diseñar y aplicar un modelo de Organización y Gestión por Procesos compatible con la naturaleza establecida en la ley de su constitución y en sus responsabilidades sociales como instituciones públicas.

Alarcón, Alarcón y Guadalupe (2019), indican que, como todo modelo de gestión, el enfoque de procesos tiene una estructura documental que le permite no

solo evidenciar su estructura, principios y funcionamiento, sino que además servirá para la gestión de la empresa, esta estructura se compone de manual de procesos, compromiso de la organización, mapa de procesos, procedimientos documentados, guías, instructivos y registros.

Por consiguiente, la incorporación de la filosofía de Procesos a la Planeación Estratégica resulta factible e importante. La determinación de los procesos de la empresa, su clasificación (en estratégicos, operativos y de apoyo) y la elaboración del mapa de procesos son pasos, que de ser realizados de conjunto con la Planificación Estratégica simplifican el camino y llevan al logro de la eficacia. El Mapa de procesos se convierte en una herramienta potente de validación del proceso de Planeación al permitir comprobar la plena correspondencia entre los objetivos a lograr y los procesos encargados de realizarlos, lugar de concreción de los indicadores, de establecer la relación causa efecto y de comprobar el enfoque hacia al cliente (Medina, Nogueira y Hernández, 2009).

Planificación institucional

En el artículo 116 del Asamblea Nacional (2010) se establece que la planificación es la capacidad para establecer y articular las políticas, objetivos, estrategias, y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes programas y proyectos, en el ámbito de sus competencias y de su circunscripción territorial, y en el marco del Sistema Nacional de Planificación. La planificación corresponde concurrentemente a todos los niveles de gobierno.

La 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, 2012).

Los pasos para la formulación de la planificación institucional son los siguientes:

- Descripción y diagnóstico institucional.

- Análisis situacional.
- Declaración de elementos orientadores.
- Cuáles son sus estrategias, programas y proyectos.
- Programación plurianual y anual de la política pública.

Estrategias en la gestión pública

A continuación, se citan algunas principales estrategias en la gestión pública.

- Planificación estratégica y operativa.
- Cambios en marco normativo que regula la estructura, organización y funcionamiento del estado.
- Mejora en la calidad de servicios.
- Transparencia y participación ciudadana.

Se definen como procesos referentes a estrategias, formación académica Investigaciones y publicaciones de profesionales; así como a establecer la vigencia y presencia de los procesos en los diferentes medios, mediante de planificación, organización, dirección, control, y evaluación para utilizarlo en recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos (Chiavenato, 2001).

Planificación estratégica

En referencia al *marco estratégico*, este subyace al concepto de planificación estratégica, pues constituye la incorporación de los resultados de evaluaciones formales del entorno de la organización como paso previo a la formulación de las estrategias y los planes de acción (Álamo y García, 2007).

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción para materializar las prioridades institucionales. Así mismo, es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias (CEPAL, 2008).

Para Berry (Citado en Fonseca, Hernández, Medina y Nogueira, 2014) las organizaciones públicas requieren introducir una mayor flexibilidad en la planificación estratégica, a través de: hacer énfasis en su misión; clarificar la definición de propósitos y medidas operacionales; orientarse mayormente a los resultados, a la gestión de la descentralización y a las necesidades de sus clientes; hacer mayor uso de estándares de calidad y desarrollar una cultura orientada al cambio y a la innovación.

Por su parte, Calle, Zea, Soledispa y Quimi (2018) añaden que el proceso de la planificación estratégica en el sector público implica tomar decisiones respecto de cursos alternativos de acción con los recursos presupuestarios asignados por el Estado. Si bien en la mayor parte de los países los grados de discreción para el uso de recursos están predefinidos o condicionados por los límites de gasto anuales, la perspectiva estratégica permite identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y que consecuencias generará en términos de la entrega de los bienes y servicios y el impacto en lo social, es necesario indicar que el fin de las instituciones públicas en el Ecuador es el impacto social para generar un buen vivir.

Considerando lo expuesto, una institución basa su direccionamiento estratégico con base a:

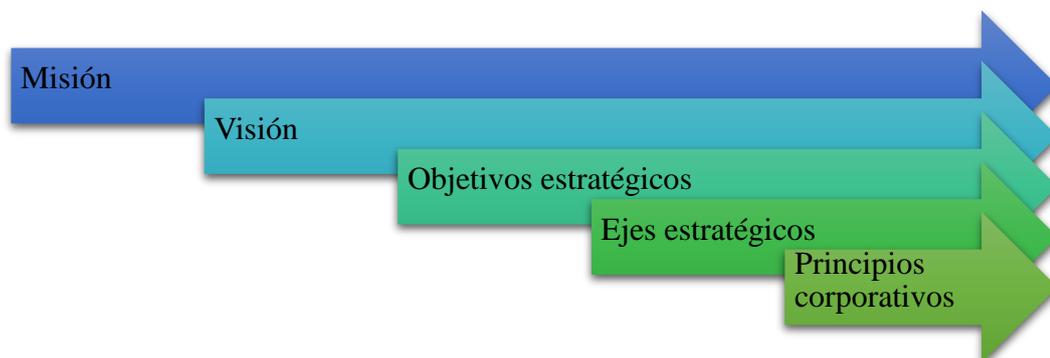


Gráfico 2. Direccionamiento estratégico
Fuente: Calle et al., (2018)

La *Misión*, se define como el propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders. Dicho de otro modo, la misión pretende satisfacer

las necesidades del entorno en que actúa, mostrando lo que se pretende hacer y para quien está dirigido el trabajo (Silva, 2010).

La *Visión*, corresponde al estado futuro deseado, a la aspiración de la organización. La visión se define el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Guerras y Navas, 2020).

Los *Objetivos estratégicos*, constituye aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado. Son en su conjunto las victorias que necesitamos alcanzar para conquistar la posición deseada (Castellanos, 2007).

En lo que se refiere a las *Estrategias*, estas son la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; esta situación permite lograr ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholder. La formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa. Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo (Aguilera, 2010).

Los *Ejes estratégicos*, definen las grandes líneas de acción que se tiene que desarrollar para lograr el desafío central del desarrollo. Permiten a su vez, aprovechar las Oportunidades, neutralizar las Amenazas, potenciar las Fortalezas y superar las Debilidades (Antón, 2006).

Principios corporativos, son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización y que estimulan en ella el cumplimiento de unas proyecciones preconcebidas (Hernández, Cardona y Del Río, 2017).

Control de la gestión pública

En el Ecuador la institución encargada de remitir las Normas de control Interno de las entidades tanto del sector Público como privado para conocer el manejo de los recursos es la Contraloría General del Estado, misma que se encarga de expedir

o certificar normas o manuales que sirvan como método de control de operaciones (Torres, 2016).

El control en el sector público reside en la obtención de resultados de la medición de la gestión en términos de eficiencia y productividad. Además, sus operaciones conllevaran a lograr un sistema más ágil junto a una planificación que sea idónea para verificar el cumplimiento y mejorar el control del cumplimiento de los objetivos que tenga una organización (Torres, 2006).

Enfoques del control de la Gestión Pública

Entre los enfoques de la gestión pública se tiene: 1) sistemas mecanicistas y formales de control, 2) sistemas de control centrados en aspectos psicosociales y 3) sistemas de control enfocados en aspectos culturales y antropológicos (Pérez, Vázquez y Levín, 2015).

Eficiencia en la Gestión Pública

A nivel nacional el Ecuador ha buscado la forma de gestionar los recursos públicos catalogándose como medidas de esfuerzos y compromiso del estado hacia la población. En la actualidad la escasez de recursos obliga a lograr un gasto público sostenible y eficiente en el transcurso del tiempo, con objetivos de reducir o eliminar repartición innecesaria de los recursos logrando su ahorro y evitando una inadecuada gestión (Becerra, 2017). Además, menciona que la eficiencia dentro de la esfera pública es difícil al comparar con el sector privado especialmente por la diferencia que existe entre los objetivos de los sectores. La incompatibilidad radica en que el gobierno lleva a cabo proyectos con complejidad, en conocimiento de que los beneficios económicos no son los únicos que se deben considerar, sino que además se tiene la prioridad de solucionar los problemas sociales. Es por ello que existe una dificultad al momento de medir o estimar la eficiencia, dada al obstáculo existente para cuantificar de forma puntual los productos y las externalidades que se originan durante el proceso, esto asociado a la escasez de transparencia en la formulación de objetivos se plantean inicialmente en las diversas administraciones públicas, dado que en ocasiones esos objetivos suelen no cuantificarse ni definirse con precisión. Intrínsecamente la literatura establece seis tipos de eficiencias:

1. Asignativa o de precios: la combinación insumos con menor costo para determinada cantidad de productos.
2. Técnica o productiva: el máximo de productos con determinado número de insumos y tecnología disponible, medición en términos de producto o de insumo.
3. Económica o global: la correspondencia entre insumo monetario y producto, resulta de la suma de eficiencia técnica y eficiencia asignativa, su función de producción posee insumos y costos mínimos.
4. Relativa: la desviación de la frontera eficiente, expresa nivel máximo de producto o resultado alcanzable según cada nivel de insumo.
5. De escala: la producción dentro de una escala de tamaño óptima para obtener el máximo beneficio.
6. **X**: los individuos maximizan su utilidad en lugar de minimizar costos, se emplean insumos necesarios para obtener determinado número de productos.

Indicadores de Gestión Pública

Los indicadores de gestión son una de las herramientas más utilizadas para evaluar y controlar las actividades públicas. El objetivo general de introducir un sistema de indicadores en el dominio público es mejorar las funciones del sector público, mejorando así la prestación de servicios públicos (Pedraja, Salinas y Salinas, 2005).

Dentro de la gestión pública entre los indicadores se tiene: la eficiencia, eficacia, calidad (Becerra, 2017), mismos que permitirán la evaluación estratégica de la gestión en el sector público.

Desde la perspectiva de Ortigosa y Rodríguez (2012) los indicadores de gestión básicos son: la eficiencia, eficacia, calidad y economía. El autor define los indicadores de la siguiente forma:

La eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos de una organización por periodo de tiempo.

La eficiencia, se relaciona el coste de producción con la producción obtenida, entendiéndose, en líneas generales, que la minimización de dicho coste por unidad de producto representa un mayor grado de eficiencia en su producción.

La economía, relaciona el coste de los recursos adquiridos y/o empleados en determinada producción en relación con el coste que hubiera sido considerado razonable en dicha adquisición.

La calidad, consiste en la valoración cuantitativa o cualitativa que expresa, bien la satisfacción de los usuarios o consumidores de un bien o servicio (calidad externa), bien el cumplimiento de los estándares que determine una organización como parámetros que miden dicha calidad (calidad interna).

De acuerdo a Bonnefoy y Armijo (2005), los indicadores que entregan información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos son:

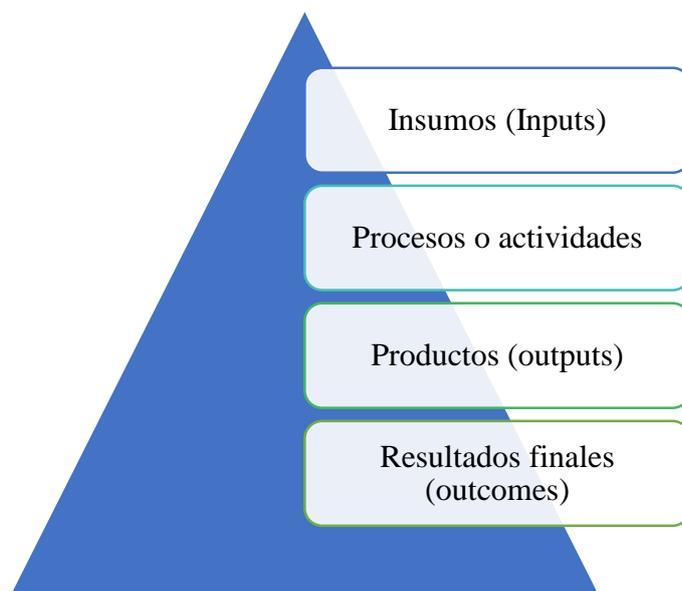


Gráfico 3. Indicadores de gestión pública

Fuente: Bonnefoy y Armijo (2005)

Indicadores de insumos (inputs): cuantifica los recursos tanto físicos como humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados,

número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc.

Indicadores de procesos: se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte.

Indicadores de productos: muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo un indicador de producto no da cuenta del logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos.

Indicadores de resultado final o impacto: miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios. La información que entrega se refiere por ejemplo al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo, y que son exclusivamente atribuibles a dichos bienes.

Diseño de estrategias

El diseño de estrategias requiere la evaluación y análisis de los problemas, la identificación de soluciones y la elaboración de planes de acción para el cambio. En efecto, una estrategia es definida como un curso de acción con el fin de garantizar que la organización alcance sus objetivos. Formular estrategias es, entonces, proyectar y seleccionar las estrategias que lleven a la realización de los objetivos organizacionales (Lana, 2008).

De acuerdo a David (2013), la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Asimismo, la creación de las estrategias incluye el desarrollo de una cultura que les apoye, la creación de una estructura de organización eficaz, las orientaciones de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuesto, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la organización (García, Durán, & Cardeño, 2017).

1.3. Fundamentación del estado del arte

Se realizó una profunda revisión sobre los trabajos e investigaciones realizadas sobre Estrategias para la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria del Cantón Pujilí, constando que no existen estudios relacionados al tema que se hayan realizado en la institución; además, a la fecha esta entidad no cuenta con un plan estratégico, limitando su eficiencia administrativa.

Sin embargo, se consideró la evidencia sobre el tema en distintas parroquias del Ecuador, las cuales brindan las bases necesarias para la elaboración de esta investigación.

Resaltando el trabajo de titulación de pregrado de Reyes (2013), denominado “Plan estratégico para el desarrollo institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Anconcito, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, período 2014-2018”, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena desarrollado con el objetivo evaluar la gestión pública en el desarrollo institucional y diseñar un plan estratégico. Las técnicas utilizadas para la investigación de campo fueron la encuesta y la entrevista que permitieron profundizar la opinión sobre el tema de los funcionarios y de los habitantes de la Parroquia. Determinado que el GAD no cuenta con una planificación estratégica, necesariamente para saber a dónde se quiere llegar, lo que ocasiona una gestión administrativa deficiente que no puede tomar decisiones efectivas para su desarrollo institucional. Por tanto, se requiere perfeccionar el sistema de planificación como base para una evaluación constante y poder considerar el profesionalismo de los servidores públicos que prestan sus servicios en la Institución. Además, enfatiza en que para la estructuración del plan estratégico es necesario que todos los niveles de la

organización no solamente brinden su apoyo sino se involucren de una manera responsable en cumplimiento de la misión, visión, objetivos políticas y estrategias para que de esta manera se logre alcanzar los objetivos institucionales.

Vera (2016) en su proyecto de titulación de pregrado denominado: “Estrategia organizacional para optimizar la gestión operativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de Guare”, de la Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES” permitió profundizar la situación actual considerando los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural (GADPR) de Guare, de lo que, se pudo establecer que sus logros y objetivos no concuerdan con la estructura organizativa, esto se acentúa al relacionar su visión, posicionamiento, su misión y la imagen que proyecta hacia la ciudadanía. Se procuró, además, contribuir de manera positiva con la ampliación de la Visión y cumplimiento de la Misión tomando en consideración sus fortalezas y oportunidades de mercado. En el GADPR de Guare, el nuevo cambio en la gestión administrativa presenta debilidades en el sistema de planificación, organización, coordinación dirección y control, aún, considerando que el cambio realizado del personal del área administrativa no posee una vasta experiencia, situación que limita la gestión ejecutora de las autoridades. Para el efecto, el sistema de enseñanza aprendizaje en la formación profesional, el proyecto educativo de currículo, las estrategias de aprendizaje en un débil sistema de evaluación, reflejan la ausencia de planes de mejora continua y seguimientos apropiados a estudiantes y egresados.

1.4. Conclusiones Capítulo I

La evaluación de la eficiencia, permite determinar cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto.

El diseño de estrategias se basan en el cumplimiento de de los siguientes pasos: organización de la información obtenida en el diagnóstico de la situación; establecimiento de objetivos que se desean alcanzar; desarrollo de líneas o propuestas de actuación. Además, se debe definir, las actividades, los recursos necesarios para su implementación y los responsables a través de un plan de acción.

Los GAD en Ecuador, conforme la vigencia de la Constitución de la República del Ecuador promulgada en el año 2008 y de acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD), es necesario que desarrollen eficiencia en la administración de los recursos públicos, puesto que estas entidades adquieren una autonomía política, administrativa y financiera, cada GAD es una persona jurídica de derecho público, que está formado por un patrimonio propio y con capacidad para realizar actos jurídicos.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta

Diseño de estrategias para mejorar la eficiencia de gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

Diseñar estrategias para la eficiencia de la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria.

2.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el desempeño administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria.
- Elaborar una matriz FODA cruzada para el establecimiento de estrategias para la eficiencia de gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria.
- Elaborar un plan de acción que permita la socialización e implementación de las estrategias propuestas.

2.3. Justificación

En la actualidad, el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria realiza sus actividades de acuerdo a sus competencias exclusivas; sin embargo, con el propósito de resolver los problemas de la parroquia también se ejecutan actividades a través de convenios con otros niveles de gobierno. Considerando que, la gestión esta interrelacionada con la constitución y el Plan Nacional del Buen Vivir, el cual promueve el desarrollo sustentable de su

circunscripción territorial, además tiene el propósito de impulsar políticas de promoción y construcción de equidad, implementar un sistema de participación ciudadana, vigilar la ejecución de obras, fomentar la inversión para el desarrollo, articular a los actores de la economía popular y solidaria, y promover la cultura.

Para el cumplimiento de estos propósitos y lograr una eficiente gestión, el Gobierno Autónomo Descentralizado ha firmado algunos convenios como: Co gestión comunitaria para el mantenimiento preventivo de la vialidad parroquial vecinal, implementación de un infocentro comunitario; y además, como parte de la gestión, se ha buscado el apoyo de diferentes Ministerios como: el MIES y el MAGAP lo que ha permitido cubrir sectores vulnerables de la parroquia.

Institucionalmente la operatividad del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial es poco eficiente, ya que se limita a la existencia del espacio físico con condiciones mínimas para realizar las labores administrativas y operativas; además, no existe interdependencia con las otras instancias de autoridad pública y organismos políticos dependientes como: la Tenencia Política MAGAP y la sala de reuniones Juntas de Aguas. También, han existido problemas de inseguridad y sus respectivas consecuencias.

En relación a los riesgos institucionales, es importante señalar que la infraestructura física no presenta las medidas de seguridad ni señalética (Horizontal/vertical); por otra parte, el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial no cuenta con un plan de contingencia ante desastres, el cual es necesario en caso de emergencia ante posibles eventos y riesgos naturales y o humanos.

Respecto a los instrumentos que posee para realizar la gestión administrativa se pudo conocer que no existen manuales de procesos, procedimientos y funciones; repercutiendo en el desarrollo eficiente de las actividades de cada funcionario.

Conforme los resultados obtenidos a través del análisis realizado se ha podido identificar los puntos críticos que influyen la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, con base en lo cual se proponen estrategias para mejorar su gestión.

2.3 Metodología aplicada

Esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo, ya que se recogen datos medibles, para analizarlos y describirlos, con el propósito de dar respuesta al problema planteado y proponer una posible solución.

Respecto a las técnicas utilizadas, se aplicaron Key Performance Indicators (KPIs) y dos encuestas, las cuales permitieron recabar información útil para diagnosticar la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria.

En primer lugar, los Key Performance Indicators (KPIs) utilizados para diagnosticar los niveles de eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, fueron los siguientes:

Cumplimiento de la ejecución programática

$$= \frac{\text{Número de obras, proyectos y programas cumplidos}}{\text{Número de obras, proyectos y programas planteados}}$$

Nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales

$$= \frac{\text{Objetivos Cumplidos}}{\text{Objetivos Planificado}}$$

$$\text{Nivel de cumplimiento presupuestario} = \frac{\text{Presupuestos Ejecutado}}{\text{Presupuesto Planificado}}$$

En segundo lugar, la primera encuesta se estructuró con 9 preguntas cerradas (anexo 1), la cual está dirigida a los 13 funcionarios y trabajadores que laboran en la institución; mientras que, la segunda encuesta (anexo 2) se aplicó a 385 habitantes de la parroquia La Victoria, está compuesta por 6 preguntas cerradas. Los resultados obtenidos se tabularon en una hoja de cálculo de Excel y presentados en gráficos de sectores.

Se aplicó el método analítico, puesto que se realizó un análisis e interpretación sobre los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las encuestas.

Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos, se procedió a elaborar las estrategias y el plan de acción para su aplicación, el mismo que debe contener

su objetivo, metas, políticas, acciones, responsables y el tiempo estimado para la implementación.

2.4.Desarrollo de la propuesta

2.4.1. Elementos que la conforman

ETAPA I. Diagnóstico del desempeño administrativo

- **Aplicación de Key Performance Indicators (KPIs)**

Los indicadores de desempeño permiten medir el cumplimiento de las metas, así como analizar y valorar los resultados derivados de un proyecto enlazado a un objetivo. Por consiguiente, su diseño y aplicación permite sistematizar lecciones aprendidas e identificar y seleccionar información para la toma de decisiones. De este modo, se propusieron 3 indicadores (Anexo 3) con el propósito de medir el desempeño administrativo en la institución en estudio.

Mediante la aplicación de indicadores KPIs al desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, se logró determinar que su eficiencia administrativa es menor al 80%, considerando que en promedio durante los periodos 2015-2019 año se cumplieron el 77,78% de los objetivos planteados; respecto al cumplimiento de la gestión, se evaluó la ejecución programática determinado que esta alcanzó un promedio del 75,61% durante los periodos analizados. Por otro lado, se constató que el nivel de cumplimiento del presupuesto de la institución en promedio se ejecutó en un 61.42%; siendo el año 2017 donde apenas se alcanzó un 49,88%, mientras que en el 2018 se cumplió el 61,74%, siendo este periodo el de mejor rendimiento (Anexo 3).

- **Resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios y trabajadores**

A través de la aplicación de la encuesta dirigida a los 13 funcionarios y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, con el objetivo de diagnosticar su gestión y desempeño administrativo se consiguió conocer que:

El 57% de funcionarios y trabajadores que laboran en dicha institución tienen un nivel de educación superior, el 36% es bachiller y solo el 7% tiene título de cuarto

nivel, por lo que se supone que su talento humano posee los conocimientos académicos necesarios para cumplir a cabalidad con las funciones asignadas.

El 54% de los encuestados indican que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria no dispone de una gestión administrativa por procesos, lo cual dificulta el cumplimiento eficiente de sus actividades y prestación de sus servicios.

Referente al direccionamiento estratégico, el 77% de los encuestados afirman que se ha definido la Misión, Visión y Valores de la institución. Así mismo, el 62% de los encuestados señalan que conocen los objetivos y metas, al igual que el organigrama estructural; no obstante, un 38% no lo conoce, por lo cual, es importante que se socialice oportunamente con todos los trabajadores de la entidad.

Por otra parte, el 62% de los encuestados afirman que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria no posee un manual de funciones; así como un manual de procesos y procedimientos para brindar los servicios a los usuarios; por lo cual, se suscitan inconvenientes en la gestión efectuada por los servidores públicos, llegando a provocar molestia en quienes hacen uso de los servicios que brinda la entidad. Además, si bien se ha ejecutado ciertas propuestas del Plan de Desarrollo de Ordenamiento Territorial (PDOT), no se ha constituido un elemento orientador de los procesos de planificación y de solución de problemas existentes.

Respecto a la evaluación de la gestión realizada por el GAD parroquial, el 62% de los encuestados afirman que se evalúa de forma periódica, considerando que debe elaborar el Informe de Rendición de Cuentas a cada periodo. No obstante, no se ha establecido indicadores que permitan medir su desempeño y que sirva para la toma de decisiones de forma oportuna, como lo indica el 77% de los encuestados.

A continuación, se describen los resultados de la encuesta aplicada a los habitantes de la parroquia La Victoria:

En primer lugar, se logró conocer que el presupuesto asignado al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria no ha sido distribuido de acuerdo con los requerimientos de sus comunidades, conforme lo señalan el 46% de habitantes, pues consideran que no se realiza un análisis adecuado para

determinar las necesidades que presenta cada una de las comunidades que integran la parroquia.

Por consiguiente, el 46% de los encuestados afirman que la gestión administrativa de la entidad es regular, el 39% señala que es buena y el 15% asevera que es muy buena.

Referente a la calidad de la atención que brinda el GAD Parroquial, el 54% de las personas manifiestan que es buena, el 38% afirma que es regular y un 8% considera que es muy buena. Además, el 54% de personas afirman que la institución no atiende a tiempo las necesidades de los habitantes, el 38% señala que a veces, mientras que el 8% considera que no lo son.

En relación a las obras realizadas, el 62% de los encuestados afirman que su ejecución no satisface las necesidades de los habitantes, mientras que el 38% sostiene que si lo hace.

Finalmente, el 46% de los encuestados consideran que el GAD Parroquial no brinda servicios públicos con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, el 39% afirma que lo hace a veces y el 15% restante, asevera que sí.

Una vez realizado el análisis que ha permitido diagnosticar la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, se elabora la matriz FODA, donde se enumeran sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

Tabla 3: FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Existencia de un Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial vigente construido de forma participativa.	D1	Existencia del espacio físico con condiciones mínimas para labores administrativas y operativas.
F2	Existe una buena motivación personal de acuerdo a la importancia de las labores que se desempeña.	D2	La infraestructura física, no presenta las medidas de seguridad, ni señalética.
F3	Se dispone de experiencia en el ámbito administrativo, técnico y político.	D3	No cuenta con un plan de estratégico.
F4	Existe participación para los procesos de toma de decisiones en los presupuestos a través del Presupuesto Participativo.	D4	No posee un manual de procesos, procedimientos y funciones.
F5	Autonomía en la toma de decisiones.	D5	No existe una adecuada planificación del trabajo interno.
		D6	No existe una buena gestión política para la ejecución del PDOT y una sobredimensión en algunas áreas.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Capacidad para ejecutar actividades a través de convenios con otros niveles de gobierno.	A1	Inestabilidad política.
O2	Sistema de Participación Ciudadana en vigencia.	A2	Ofertas políticas anteriores incumplidas deterioran la imagen del GAD Parroquial.
O3	Apoyo de los líderes barriales.	A3	Incumplimiento de normas vigentes por razones políticas.
O4	La planificación estratégica como una herramienta de gestión.	A4	Limitación en la asignación de recursos para los GADs parroquiales.
O5	Autonomía política, administrativa y financiera.	A5	Financiamientos suspendidos para proyectos de inversión.

Elaborado por: Reyes P, 2020

ETAPA II. Diseño de estrategias

Para definir las estrategias que permitan mejorar la eficiencia de gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, se recogió información para identificar las fortalezas y debilidades de la institución, así como las oportunidades y amenazas.

- **Matriz FODA Cruzada**

Las estrategias se diseñaron tomando en cuenta que las Fortalezas son los factores críticos positivos que posee la empresa y las oportunidades son los aspectos positivos que la rodean y se pueden aprovechar, estos dos se refieren al medio externo que rodea a la organización. Por otra parte, las debilidades son los factores críticos negativos que posee la empresa que se deben disminuir o eliminar, mientras que las amenazas, son los aspectos negativos que pueden obstaculizar el alcance de los objetivos, estos dos factores se refieren al entorno interno de la empresa.

Tabla 4. Matriz FODA cruzada

		FORTALEZAS					DEBILIDADES					
		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	D6
		Estrategia Ofensiva FO					Estrategia de Reorientación					
OPORTUNIDADES	O1	FO 1: Fortalecimiento institucional a través de la capacitación técnica e intercambio de experiencias					DO 1: Elaboración de manuales de procedimientos, procesos y actividades, para mejorar la administración pública en el GAD parroquial. DO 2: Implementación de señalética informativa en las instalaciones del GAD parroquial.					
	O2											
	O3											
	O4											
	O5											
		Estrategia Defensiva FA					Estrategia de Supervivencia DA					
AMENAZAS	A1	FA 1: Elaboración e implementación de un plan estratégico que permita definir todo aquello que la institución necesita lograr para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales. FA 2. Elaboración de un Informe de Seguimiento al cumplimiento del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial con periodicidad semestral.					DA 1: Establecimiento de mecanismos de trabajo y cooperación entre las autoridades y trabajadores, para la correcta toma de decisiones, que a la vez permitan dar ejecución al Plan de Ordenamiento Territorial. DA 2: Estudio y construcción de las instalaciones del GAD parroquial.					
	A2											
	A3											
	A4											
	A5											

Elaborado por: Reyes P, 2020

ETAPA III. Plan de acción

Tabla 5. Plan de acción

Estrategia	Objetivo	Actividades	Meta	Responsable	Presupuesto
1. Elaboración de manuales de procedimientos, procesos y actividades, para mejorar la administración pública en el GAD parroquial.	Mejorar la administración pública en el GAD parroquial, a través de la identificación y correcta definición de procesos, que permitan que la gestión pública sea ágil y transparente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los procesos, procedimientos y actividades necesarias que se cumplen en cada área del GAD Parroquial. 2. Definir los procesos y procedimientos. 3. Socializar el manual con los funcionarios y trabajadores. 	Al término del 2021 contará con manuales de procesos y procedimientos para el 100% de las unidades que conforman la institución.	GAD parroquial.	\$ 1000.00
2. Fortalecimiento institucional a través de la capacitación técnica e intercambio de experiencias	Fortalecer el conocimiento administrativo y político para mejorar el servicio a la población.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las necesidades de capacitación. 2. Generar cronograma de participación. 3. Socialización del cronograma de capacitación. 4. Desarrollo de la capacitación. 	Al 2023 Capacitar el 100% del personal técnico y administrativo del GAD parroquial	GAD parroquial. Equipo de profesionales.	\$ 5000.00
3. Establecimiento de mecanismos de trabajo y cooperación entre las autoridades y trabajadores, para la correcta toma de decisiones, que a la vez permitan dar ejecución al Plan de Ordenamiento Territorial.	Fortalecer la institución a través de la mejora continua en la gestión administrativa y financiera para optimizar los recursos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del equipo profesional necesario para identificar los mecanismos de trabajo y cooperación. 2. Socialización de los mecanismos de trabajo. 3. Implementación. 	Cumplir el 100% de los objetivos planteados en el Plan de Ordenamiento Territorial.	GAD parroquial.	\$ 5000.00
4. Elaboración de un Informe de Seguimiento al cumplimiento del Plan de Desarrollo y	Incorporar un análisis, alertas y recomendaciones obtenidas de los procesos de seguimiento al cumplimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar seguimiento al cumplimiento de las obras, proyectos y programas. 	Cumplir el 100% de los objetivos planteados en el Plan de	GAD parroquial.	0.00

Ordenamiento Territorial con periodicidad semestral.	de las metas y a la ejecución de las intervenciones.	2. Evaluar el nivel de cumplimientos. 3. Emitir un informe con las recomendaciones debidas.	Ordenamiento Territorial.		
5. Elaboración e implementación de un plan estratégico que permita definir todo aquello que la institución necesita lograr para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.	Implementar un modelo de planificación estratégica orientado a la gestión pública eficaz y eficiente del proceso administrativo del GAD parroquial mediante procesos de participación ciudadana.	1. Formación del equipo profesional necesario para la elaboración del plan estratégico. 2. Compilación y entrega de la información necesaria por parte de cada unidad. 3. Elaboración de borrador del plan estratégico. 4. Revisión y aprobación. 5. Implementación.	Alcanzar el mejoramiento del desarrollo institucional al término del 2022 en un 100%.	GAD parroquial.	\$ 2000.00
6. Estudio y construcción de las instalaciones del GAD parroquial.	Disponer de un sitio adecuado para el funcionamiento del GAD Parroquial.	1. Determinación de condiciones técnicas mínimas de cumplimiento. 2. Realización de estudios o planos de la infraestructura. 3. Gestionar el financiamiento requerido para su ejecución. 4. Construcción y adecuación de la infraestructura física del GAD parroquial.	Al 2021 disponer de la infraestructura física para el funcionamiento del GAD Parroquial.	GAD parroquial. Equipo técnico.	\$ 75.000.00
7. Implementación de señalética informativa en las instalaciones del GAD parroquial.	Contar con señalética informativa en las instalaciones del GAD parroquial, para que los usuarios puedan identificar rápidamente la unidad a la cual dirigirse.	1. Identificar la señalética informativa necesaria. 2. Adquisición y colocación de la señalética.	Al 2021 disponer de un sistema de señalización dentro de las instalaciones del GAD parroquial.	GAD parroquial.	\$ 500.00
TOTAL					\$88,500.00

Elaborado por: Reyes P, 2020

Estrategia N°1

Objetivo: Mejorar la administración pública en el GAD parroquial, a través de la identificación y correcta definición de procesos, que permitan que la gestión pública sea ágil y transparente.

Iniciativa Estratégica: Elaboración de manuales de procedimientos, procesos y actividades

Fecha de inicio: Julio 2021

Fecha de finalización: Agosto 2021

Tabla 6. Presupuesto estrategia N°1

N°	Actividad	Julio				Agosto				Septiem.				Octubre				Noviemb.				Diciemb.				Presup.	Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Identificar los procesos, procedimientos y actividades necesarias que se cumplen en cada área del GAD Parroquial.	■	■																							\$270,00	GAD parroquial
2	Definir los procesos y procedimientos.			■	■																					\$510,00	
3	Socializar el manual con los funcionarios y trabajadores.					■	■																			\$220,00	
	TOTAL																									\$1.000,00	

Elaborado por: Reyes P, 2020

Estrategia N°2

Objetivo: Fortalecer el conocimiento administrativo y político para mejorar el servicio a la población.

Iniciativa Estratégica: Fortalecimiento institucional a través de la capacitación técnica e intercambio de experiencias

Fecha de inicio: Agosto 2021

Fecha de finalización: Septiembre 2021

Tabla 7. Presupuesto estrategia N°2

N°	Actividad	Julio				Agosto				Septiem.				Octubre				Noviemb.				Diciemb.				Presup.	Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Identificar las necesidades de capacitación.																									\$800,00	GAD parroquial. Equipo de profesionales.
2	Generar cronograma de participación.																									\$900,00	
3	Socialización del cronograma de capacitación.																									\$1.000,00	
4	Desarrollo de la capacitación.																									\$2.300,00	
	TOTAL																									\$5.000,00	

Elaborado por: Reyes P, 2020

Estrategia N°3

Objetivo: Fortalecer la institución a través de la mejora continua en la gestión administrativa y financiera para optimizar los recursos.

Iniciativa Estratégica: Establecimiento de mecanismos de trabajo y cooperación entre las autoridades y trabajadores, para la correcta toma de decisiones, que a la vez permitan dar ejecución al Plan de Ordenamiento Territorial.

Fecha de inicio: Octubre2021

Fecha de finalización: Octubre 2021

Tabla 8. Presupuesto estrategia N°3

N°	Actividad	Julio				Agosto				Septiem.				Octubre				Noviemb.				Diciemb.				Presup.	Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Formación del equipo profesional necesario para identificar los mecanismos de trabajo y cooperación.																									\$900,00	GAD parroquial
2	Socialización de los mecanismos de trabajo.																									\$1.300,00	
3	Implementación																									\$2.300,00	
TOTAL																										\$4.500,00	

Elaborado por: Reyes P, 2020

Estrategia N°4

Objetivo: Incorporar un análisis, alertas y recomendaciones obtenidas de los procesos de seguimiento al cumplimiento de las metas y a la ejecución de las intervenciones.

Iniciativa Estratégica: Elaboración de un Informe de Seguimiento al cumplimiento del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial con periodicidad semestral.

Fecha de inicio: Noviembre 2021

Fecha de finalización: Noviembre 2021

Tabla 9. Presupuesto estrategia N°4

N°	Actividad	Julio				Agosto				Septiem.				Octubre				Noviemb.				Diciemb.				Presup.	Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Dar seguimiento al cumplimiento de las obras, proyectos y programas.																									\$0,00	GAD parroquial
2	Evaluar el nivel de cumplimientos.																									\$0,00	
3	Emitir un informe con las recomendaciones debidas.																									\$0,00	
TOTAL																										\$0,00	

Elaborado por: Reyes P, 2020

Estrategia N°5

Objetivo: Implementar un modelo de planificación estratégica orientado a la gestión pública eficaz y eficiente del proceso administrativo del GAD

Iniciativa Estratégica: Elaboración e implementación de un plan estratégico que permita definir todo aquello que la institución necesita lograr para alcanzar los objetivos

Fecha de inicio: Noviembre 2021

Fecha de finalización: Diciembre 2021

Tabla 10. Presupuesto estrategia N°5

N°	Actividad	Julio				Agosto				Septiem.				Octubre				Noviemb.				Diciemb.				Presup.	Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Formación del equipo profesional necesario para la elaboración del plan estratégico.																									\$150,00	GAD parroquial
2	Compilación y entrega de la información necesaria por parte de cada unidad.																									\$100,00	
3	Elaboración de borrador del plan estratégico.																									\$100,00	
4	Revisión y aprobación.																									\$150,00	
5	Implementación																									\$1.500,00	
	TOTAL																									\$2.000,00	

Elaborado por: Reyes P, 2020

Estrategia N°6

Objetivo: Disponer de un sitio adecuado para el funcionamiento del GAD Parroquial.

Iniciativa Estratégica: Estudio y construcción de las instalaciones del GAD parroquial.

Fecha de inicio: Julio 2021

Fecha de finalización: Diciembre 2021

Tabla 11. Presupuesto estrategia N°6

N°	Actividad	Julio				Agosto				Septiem.				Octubre				Noviemb.				Diciemb.				Presup.	Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Determinación de condiciones técnicas mínimas de cumplimiento.	■	■	■	■																					\$3.500,00	GAD parroquial. Equipo técnico.
2	Realización de estudios o planos de la infraestructura.					■	■	■	■																	\$5.000,00	
3	Gestionar el financiamiento requerido para su ejecución.									■	■	■	■													\$2.500,00	
4	Construcción y adecuación de la infraestructura física del GAD parroquial.													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$64.000,00	
	TOTAL																									\$75.000,00	

Elaborado por: Reyes P, 2020

Estrategia N°7

Objetivo: Contar con señalética informativa en las instalaciones del GAD parroquial, para que los usuarios puedan identificar rápidamente la unidad a la cual dirigirse.

Iniciativa Estratégica: 7. Implementación de señalética informativa

Fecha de inicio: Diciembre 2021

Fecha de finalización: Diciembre 2021

Tabla 12. Presupuesto estrategia N°7

N°	Actividad	Julio				Agosto				Septiem.				Octubre				Noviemb.				Diciemb.				Presup.	Resp.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Identificar la señalética informativa necesaria.																													\$150,00	GAD parroquial.
2	Adquisición y colocación de la señalética.																													\$350,00	
TOTAL																														\$500,00	

Elaborado por: Reyes P, 2020

2.4.2. Explicación de la propuesta

El proyecto constituye una valiosa herramienta para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, pues se desarrollan estrategias que permitirán mejorar la eficiencia de gestión pública de la institución.

El diseño de estrategias para mejorar la gestión pública en el GAD Parroquial, se desarrolló siguiendo las siguientes etapas:

ETAPA I: Diagnóstico del desempeño administrativo

Para definir las estrategias necesarias para mejorar la gestión pública en la institución en estudio, se recogió información a través de la aplicación de indicadores (*Key Performance Indicators - KPIs*) que permitieron medir su desempeño administrativo; por otro lado, se aplicaron dos encuestas; la primera encuesta estuvo dirigida a los 13 funcionarios y trabajadores que laboran en la institución; mientras que, la segunda, se aplicó a 385 habitantes de la parroquia La Victoria. Finalmente, con los resultados obtenidos se elaboró la matriz FODA de la institución, describiendo, las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que influyen en el cumplimiento de su gestión administrativa.

ETAPA II: Definición de estrategias

Las estrategias se definieron con base al diagnóstico realizado y a la Matriz FODA Cruzada.

ETAPA III: Elaboración del Plan de Acción

Posterior a la definición de las estrategias, se procedió a elaborar el plan de acción, describiendo el objetivo, metas, acciones, responsables y el tiempo estimado para la implementación de las mismas.

2.4.3. Premisas para su implementación

Para la implementación de las estrategias propuestas permitirá mejorar la eficiencia de gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, puesto que se describió de forma clara un plan de acción en las actividades necesarias para el desarrollo e implementación de las estrategias definidas.

Por tanto, en primer lugar, las estrategias deben ser socializadas con el presidente, vicepresidente y vocales del GAD parroquial de La Victoria para su revisión, evaluación y aprobación, posterior a su aprobación se procederá a socializar con el resto de trabajadores de la institución.

Para implementar las estrategias para mejorar la eficiencia de gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, se debe socializar el plan de acción entre todos los funcionarios y trabajadores, para ello se programarán dos reuniones:

- Primera reunión: se dará a conocer las estrategias planteadas, los objetivos, metas, actividades/acciones, responsables y el tiempo estimado para su ejecución.
- Segunda reunión: se recogerán sugerencias por parte de los funcionarios y trabajadores para complementar las estrategias a implementar.

2.5.Conclusiones Capítulo II

Conforme el diagnóstico realizado se determinó que la operatividad del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial, se limita a la existencia del espacio físico con condiciones mínimas para labores administrativas y operativas; A demás, no cuenta con manuales de procesos, procedimientos y actividades que guíen la ejecución y cumplimiento eficiente de la gestión administrativa de la institución.

Por otra parte, se pudo conocer que la gestión administrativa de la institución se evalúa de forma periódica (cada año), considerando que debe elaborar el Informe de Rendición de Cuentas de cada periodo. No obstante, no se han establecido indicadores que permitan medir su desempeño y que sirvan para la toma de decisiones, como lo indica el 77% de los encuestados. Sin embargo, se propuso aplicar tres indicadores, los cuales permitieron determinar que

Se elaboró la matriz FODA, identificando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que influyen en la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria. Posteriormente se elaboró una

matriz FODA cruzada, mediante la cual se definieron 7 estrategias necesarias para mejorar la gestión en la institución; finalmente, se estructuró un plan de acción, en el cual se describe los objetivos, las actividades/acciones, las metas, los responsables y el costo estimado para su implementación. En efecto, para desarrollar e implementar las estrategias planteadas se requiere una inversión de \$88,500.00.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos

La evaluación de expertos se realizó por medio de un profesional con los conocimientos y la experiencia pertinente para obtener el aval del tema: Estrategias para la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria del Cantón Pujilí.

Para realizar la evaluación del experto, el procedimiento aplicado fue el siguiente:

1. Elaboración del instrumento para la validación.
2. Presentación del informe final junto con el instrumento para su validación.
3. Luego de haber valorado el informe de investigación se presentan los resultados de la validación.

Informe de validez

Respecto a la validez del contenido del Informe de Investigación, el mismo se sometió al criterio y juicio de un experto, quien se encargó de evaluar el contenido del informe (título, objetivos, justificación, fundamentación, desarrollo de la propuesta, validación de estrategias) considerando 4 criterios:

Tabla 13: Criterios de evaluación

Criterios		
4	Excelente	Presenta de manera clara concisa y adecuada
3	Muy buena	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones.
2	Buena	Requiere de cambios sustanciales en su contenido y estructura.
1	Mala	No corresponde a Los lineamientos Institucionales y requerimientos técnicos.

Elaborado por: Reyes P, 2020

Luego de haber obtenidos los resultados de la evaluación del experto, se elaboró una matriz en la que se detallan los puntajes por componente y porcentajes, considerando que, si el puntaje promedio alcanzado es mínimo de 18 y el porcentaje promedio es mínimo de 50%, la propuesta sería considerada como válida.

Tabla 14. Matriz de Valoración

EXPERTO COMPONENTES A EVALUAR	EXPEFRTO 1	
	PUNTAJE POR COMP	% COMP
Título	4	13.33%
Objetivos	3	10.00%
Justificación	4	13.33%
Metodología aplicada	4	13.33%
Fundamentación	3	10.00%
Desarrollo de la propuesta	3	10.00%
Validación de las estrategias	3	10.00%
Conclusiones y recomendaciones	3	10.00%
Evaluación de impactos y resultados	3	10.00%
TOTAL	30	100.00%

Elaborado por: Reyes P, 2020

De acuerdo a los resultados obtenidos, se establece la aprobación del Informe de Investigación, pues se obtuvo un puntaje de 30 puntos, ya que los componentes del informe de investigación obtuvieron una calificación promedio de muy bueno, evidenciando que sus componentes cumplen con los requisitos necesarios para aplicarlos en la práctica.

Tabla 15. Información sobre los Expertos

Información sobre el Experto 1	
Sexo	Femenino
Nombres	Eliana Nathalie Palma Corrales
Cédula	0503032351
Cargo	Docente auxiliar a tiempo completo
Años de experiencia laboral	10 años
Institución a la que representa	Universidad Técnica de Cotopaxi

Elaborado por: Reyes P, 2020

3.2. Evaluación de usuarios

La evaluación de usuarios consiste en conseguir el aval de quienes utilizaran la propuesta desarrollada, para indicar los beneficios y mejoras que se alcanzarán

dentro de los procesos inmersos en la temática propuesta y que puedan dar fe de su validez y pertinencia en el campo de acción, la investigación: Estrategias para la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria del Cantón Pujilí.

El contenido del informe de investigación fue evaluado por dos funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria:

Tabla 16. Evaluación del usuario 1

PROPUESTA							
Usuario 1				Usuario 2			
ITEM	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	Título	4	100%	Excelente	4	100%	Excelente
2	Objetivos	4	100%	Excelente	4	100%	Excelente
3	Justificación	4	100%	Excelente	4	100%	Excelente
4	Metodología	4	100%	Excelente	4	100%	Excelente
5	Desarrollo de la propuesta.	4	100%	Excelente	4	100%	Excelente
CONTENIDOS DE LA PROPUESTA							
ITEM	CONTENIDOS	PUNTAJE DEL CONTENIDO	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO	PUNTAJE DEL CONTENIDO	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	ETAPA I: Diagnóstico del desempeño administrativo	4	100%	Excelente	4	100%	Excelente
2	ETAPA II: Diseño de estrategias	4	100%	Excelente	4	100%	Excelente
4	ETAPA III: Plan de Acción	4	100%	Excelente	4	100%	Excelente

Elaborado por: Reyes P, 2020

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que la propuesta desarrollada es viable, pues cuenta con un puntaje de excelente en el contenido tanto del informe como en las etapas que contempla la propuesta.

Tabla 17. Información sobre el usuario 1

Información sobre el usuario 1	
Sexo	Masculino
Nombres	Lic. Diego Espinosa
Cargo	Presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria
Años de experiencia laboral	
Institución a la que representa	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria

Elaborado por: Reyes P, 2020

Tabla 18. Información sobre el usuario 2

Información sobre el Experto 1	
Sexo	Masculino
Nombres	Abg. Edison Medina
Cargo	Vicepresidente
Años de experiencia laboral	
Institución a la que representa	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria

Elaborado por: Reyes P, 2020

3.3. Conclusiones del capítulo III

En este capítulo se presentó la evaluación del contenido del informe de investigación, el cual fue valorado por un experto, los resultados indican la aprobación del mismo, pues se obtuvo una calificación de muy bueno, lo que permite afirmar que sus componentes cumplen con los requisitos necesarios para aplicarlos en la práctica.

Por su parte, el informe final fue revisado por dos funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, cuyos resultados evidencian la viabilidad de la propuesta, ya que alcanza un puntaje de excelente en contenido y las etapas para su implementación.

CONCLUSIONES GENERALES

A través de la revisión a la literatura existente sobre las estrategias en la gestión pública y su incidencia en la eficiencia administrativa, se fundamentó teóricamente el tema, permitiendo caracterizar los aspectos administrativos de las entidades públicas y herramientas que sirvieron de apoyo para diagnosticar la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria y definir las estrategias para mejorar la eficiencia administrativa de la institución.

Mediante la aplicación de indicadores KPIs, se determinó que su eficiencia administrativa es menor al 80%, ya que en promedio durante los periodos 2015-2019 se cumplieron el 77.78% de los objetivos planteados; respecto al cumplimiento de la gestión, se evaluó la ejecución programática determinado que esta alcanzó un promedio del 75.61. Por otro lado, se constató que el nivel de cumplimiento del presupuesto de la institución en promedio se ejecutó en un 61.42%; siendo el año 2017 donde apenas se alcanzó un 49.88%, mientras que en el 2018 se cumplió el 61.74%, siendo este periodo el de mejor rendimiento.

Se definieron 7 estrategias para mejorar la gestión en la institución previo un diagnóstico FODA; finalmente, se estructuró un plan de acción, en el cual se describe los objetivos, las actividades/acciones, las metas, los responsables y el costo estimado para su implementación. En efecto, para desarrollar e implementar las estrategias planteadas se requiere una inversión de \$88,500.00.

RECOMENDACIONES

Programar capacitaciones para los funcionarios y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria con el propósito de contar con personal con sólidos conocimientos administrativos y financieros.

Evaluar de forma periódica la ejecución presupuestaria de la institución con el propósito de diagnosticar oportunamente el nivel de ejecución presupuestaria para tomar acciones de mejora.

Socializar las estrategias propuestas en esta investigación con el propósito de implementar para mejorar su eficiencia administrativa y cumplir oportunamente con los objetivos institucionales.

Bibliografía

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>.
- Álamo, F., & García, M. (2007). EL PROCESO ESTRATÉGICO EN EL SECTOR PÚBLICO: ANÁLISIS EN EL CONTEXTO DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 113-129.
- Alarcón, G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista Espacios*, En Línea: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>.
- Antón, V. (2006). *PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DEL CASERÍO MONTECASTILLO*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/458/#indice>
- Becerra, D. (2017). La eficiencia en la gestión de los recursos del sector público: Una reflexión multidisciplinaria. *Revista de Economía Crítica*, 23, 96-110. Obtenido de http://revistaeconomicacritica.org/sites/default/files/revistas/n23/DianaLizetBecerra_Eficiencia-en-la-gestion.pdf
- Bondarenko, N. (2009). El concepto de teoría: de las teorías intradisciplinarias a las transdisciplinarias. *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*, núm. 15, 461-477.
- Bonifaz, N. L., Pomaquero, & Yuquilema, J. C. (2018). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos: Caso de estudio Gobierno Autónomo descentralizado municipal del Cantón Penipe–Chimborazo–Ecuador. *Eumed.net*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/planificacion-estrategica-ecuador.html>
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Obtenido de <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/26120/manual45.pdf>

- Breuer, C. (2011). *Política, Estado y Administración Pública*. Caracas: Editorial Ateneo.
- Briceño, A., & Távora, P. (2018). *Plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Cajabamba*. Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo.
- Calle, A., Zea, C., Soledispa, X., & Quimi, L. (2018). La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/02/gestion-publica.html>.
- Calle, A., Zea, C., Soledispa, X., & Quimi, L. (2018). La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía. *Revista Contribuciones a, En Línea*: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/02/gestion-publica.html>.
- Castellanos, R. (2007). *PENSAMIENTO, HERRAMIENTAS Y ACCIÓN DEL ESTRATEGA*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Objetivos%20Estrategicos.htm>
- CEPAL. (2008). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- CGE. (2013). *Contralorio General del Estado*. Obtenido de Informe de Auditoría: <http://lavictoria.gob.ec/cotopaxi/wp-content/uploads/2017/03/INFORME-DE-AUDITORIA-.pdf>
- Chávez, A. (2015). *“LA CULTURA TRIBUTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS MUNICIPALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PASTAZA”*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (Vol. 3). Colombia: Editorial McGraw-Hill. Obtenido de [http://files.alejandro9188.webnode.cl/200000014-d6be3d7b71/Adm%20y%20Productividad%20Competitividad%20\(1\).pdf](http://files.alejandro9188.webnode.cl/200000014-d6be3d7b71/Adm%20y%20Productividad%20Competitividad%20(1).pdf)

- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 57-74.
- Codigo Organico Organizacion Territorial Autonomia Descentralizacion . (2010). *Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010*.
- Cornejo, M. (2018). Gestión Pública, implementación de estrategias y presupuesto. El caso del Servicio de Impuestos Internos chileno. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 103-105.
- GAD Parroquial La Victoria. (2021). Datos Generales de la parroquia "La Victoria". Obtenido de <https://lavictoria.gob.ec/cotopaxi/datos-generales/>
- Guerras, L., & Navas, J. (2020). *La naturaleza de la dirección estratégica*. Obtenido de http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_1.html
- Hernández, H., Cardona, D., & Del Río, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, En Línea: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v28n5/art03.pdf>.
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015). ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN PARA LAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN . *Saber, Ciencia y Libertad*, 141-150.
- INEC. (2010). *Resultados Censo de Población*. Obtenido de Resultados Censo de Población: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Jara, I., & Cedeño, J. (2019). *Transparencia y nueva gestión pública en Ecuador*. Obtenido de [ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/337781949_Transparencia_y_Nueva_Gestion_Publica_en_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/337781949_Transparencia_y_Nueva_Gestion_Publica_en_Ecuador)
- Jimenez, M. (2011). *Gestión Administrativa*. Comunicación y Publicaciones: Madrid.

- Mallar, M. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, En Línea: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>.
- Marhán, C., & Oviedo, M. (2016). *Gestión por procesos en la administración pública*. Obtenido de <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2016/06/Gestio%cc%81n-por-procesos-en-la-administracio%cc%81n-pu%cc%81blica.pdf>
- Martínez, S. (2016). La burocracia: Elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Revista de Derecho y Ciencias Sociales*, 141-154.
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (2009). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua.. *EIDO*, Recuperado de: <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/62/58>.
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público . *Dominio de las Ciencias*, 206-240.
- Mulder, P. (2017). *Teoría de la Burocracia por Max Weber*. Obtenido de Toolshero: <https://www.toolshero.es/administracion/teoria-burocracia-weber/>
- Münch, L. (2010). *Administración*. Pearson Educación. Obtenido de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1624>
- Ortigosa, R., & Rodríguez, S. (2012). Indicadores de gestión en el ámbito de las Administraciones Públicas. *Revista Española de Control Externo*, 11-46.
- Pedraja, F., Salinas, J., & Salinas, M. (2005). Los indicadores de gestión en el Sector Público. *Revista de Economía y Estadística*, Vol. 43, No. 2, pp. 109-129.
- Pérez, A., Vázquez, Á., & Levín, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243745002.pdf>
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). *La gestión administrativa en el desarrollo empresarial*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>

- Ramirez, C. (1987). El concepto de eficiencia y su importancia en la Administración Pública. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/926/894>
- Reyes, L. (2013). *Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural De Anconcito, cantón Salinas, provincia de santa elena, período 2014-2018*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Roque, J. (2016). *Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Proceso de desconcentración del Ejecutivo en los niveles administrativos de planificación*. Obtenido de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/Folleto_informativo-Desconcentracion2012.pdf
- Silva, R. (2010). ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. *PERSPECTIVAS*, Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>.
- Suing, J. (2013). El estado de la descentralización fiscal en el Ecuador. *Revista de Derecho*, 106-119.
- Torres, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Pearson educación. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=h4X_eFai59oC&oi=fnd&pg=PR13&dq=metodo+deductivo+bernal&ots=vVMFu5xeBZ&sig=JlIv3iq6LAJcCf9G0rAJE1tGTycw#v=onepage&q=metodo%20deductivo%20&f=false
- Vásquez, H. I. (2005). Tipos de estudio y métodos de investigación. Obtenido de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Vera, G. (2016). *“Estrategia organizacional para optimizar la gestión operativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de Guare”*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES".

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de encuesta

ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE LA VICTORIA

Objetivo: Diagnosticar la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria.

Marque con un X según su criterio.

1. ¿Tiempo que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria? _____

2. ¿Cuál es su nivel de educación?

Primaria _____

Secundaria _____

Superior _____

Cuarto Nivel _____

Otros _____

3. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria dispone de una gestión administrativa por procesos?

Si _____

No _____

Desconoce _____

4. ¿Se ha definido la Misión, Visión y Valores Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria?

Si _____

No _____

Desconoce _____

5. ¿Conoce los objetivos y metas que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria?

Si ____

No ____

Desconoce ____

6. ¿Conoce el Organigrama Estructural actual que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria?

Si ____

No ____

Desconoce ____

7. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria posee un manual de funciones?

Si ____

No ____

Desconoce ____

8. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria posee un manual de procesos y procedimientos para brindar sus servicios?

Si ____

No ____

Desconoce ____

9. ¿En el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, se evalúa la gestión administrativa a través de la aplicación de Key Performance Indicators (KPIs)?

Si ____

No ____

Desconoce ____

Anexo 2. Cuestionario de encuesta

ENCUESTA A LOS HABITANTES DE LA VICTORIA

Objetivo: Diagnosticar la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria.

Marque con un X según su criterio.

1. ¿Cree usted que el presupuesto asignado al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria ha sido distribuido conforme los requerimientos de sus comunidades?

Si _____

No _____

A veces _____

2. ¿Cómo califica la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria?

Excelente _____

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

3. ¿Cómo califica la atención que brinda el GAD Parroquial?

Excelente _____

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

4. ¿El GAD Parroquial atiende a tiempo las necesidades de los habitantes?

Si _____

No _____

A veces _____

5. ¿Cree usted que las obras realizadas por el GAD satisfacen las necesidades de los habitantes?

Si _____

No _____

A veces _____

6. El GAD Parroquial ha brindado servicios públicos con criterios de calidad, eficacia y eficiencia:

Si _____

No _____

A veces _____

Anexo 3. Indicadores de desempeño

Número de obras, proyectos y programas cumplidos
Número de obras, proyectos y programas planteados

PERIODOS	CUMPLIMIENTO DE LA EJECUCIÓN PROGRAMÁTICA		
	PROGRAMADOS	CUMPLIDOS	%
2015	19	13	68.42%
2016	30	22	73.33%
2017	27	17	62.96%
2018	22	20	90.91%
2019	25	21	84.00%
PROMEDIO	123	93	75.61%

Objetivos Cumplidos
Objetivos Planificado

PERIODOS	PROGRAMADOS	CUMPLIDOS	%
2015	25	16	64.00%
2016	37	30	81.08%
2017	37	33	89.19%
2018	32	21	65.63%
2019	27	21	77.78%

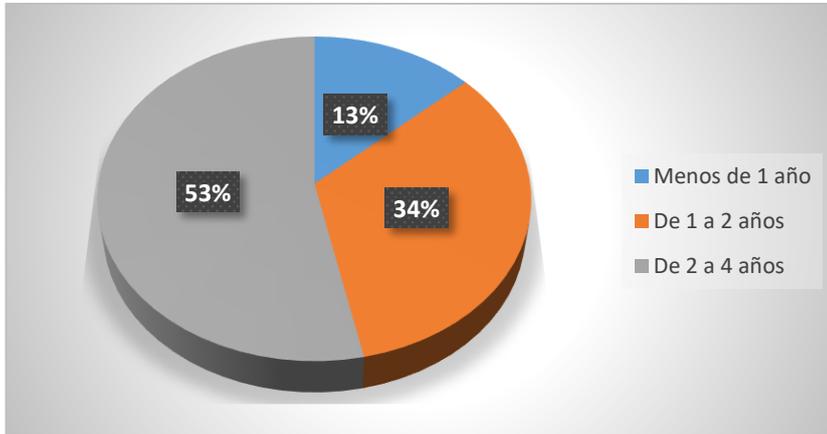
Presupuestos Ejecutado
Presupuesto Planificado

PERIODOS	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL TOTAL DE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL CODIFICADO	GASTO CORRIENTE EJECUTADO	GASTO DE INVERSIÓN EJECUTADO	% EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
2015	\$ 495,368.57	\$ 62,713.81	\$ 188,490.20	50.71%
2016	\$ 369,511.26	\$ 64,028.73	\$ 155,910.58	59.52%
2017	\$ 329,954.11	\$ 64,609.69	\$ 99,964.26	49.88%
2018	\$ 39,085,479.00	\$ 6,591,267.00	\$ 17,539,797.00	61.74%
2019	\$ 345,370.65	\$ 66,980.00	\$ 120,551.49	54.30%
PROMEDIO	\$ 40,625,683.59	\$ 6,849,599.23	\$ 18,104,713.53	61.42%

Anexo 4. Resultados de la encuesta

1. ¿Tiempo que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria?

Gráfico 4: Tiempo de trabajo

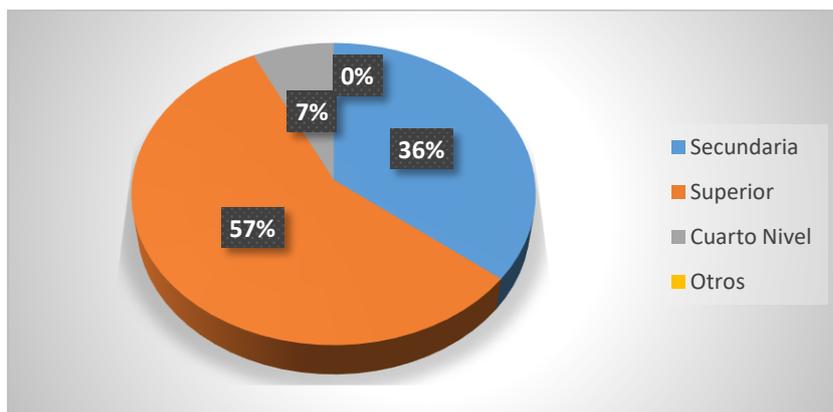


Fuente: Encuesta (2021)

El 53% de los encuestados indican que llevan laborando en la institución entre 2 y 4 años, el 34% tienen entre 1 y 2 años, mientras que el 13% lleva trabajando en la institución menos de un año.

2. ¿Cuál es su nivel de educación?

Gráfico 5: Nivel de educación

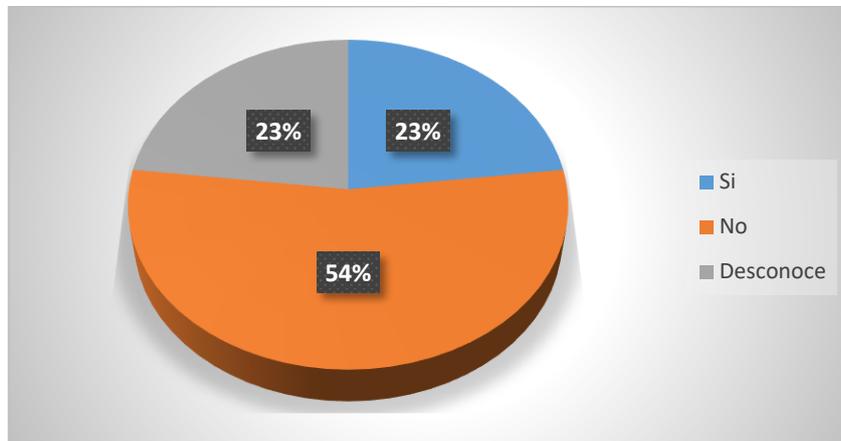


Fuente: Encuesta (2021)

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 57% de funcionarios y trabajadores que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria tienen un nivel de educación superior, el 36% es bachiller y solo el 7% tiene título de cuarto nivel.

3. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria dispone de una gestión administrativa por procesos?

Gráfico 6: Gestión administrativa por procesos

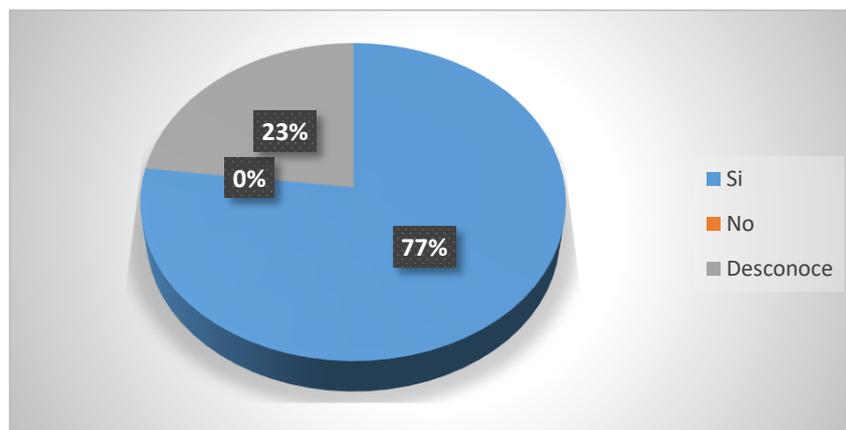


Fuente: Encuesta (2021)

Según los resultados obtenidos, el 54% de los encuestados indican que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria no dispone de una gestión administrativa por procesos, el 23% afirma que sí, mientras que el otro 23% lo desconoce.

4. ¿Se ha definido la Misión, Visión y Valores Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria?

Gráfico 7: Misión, Visión y Valores

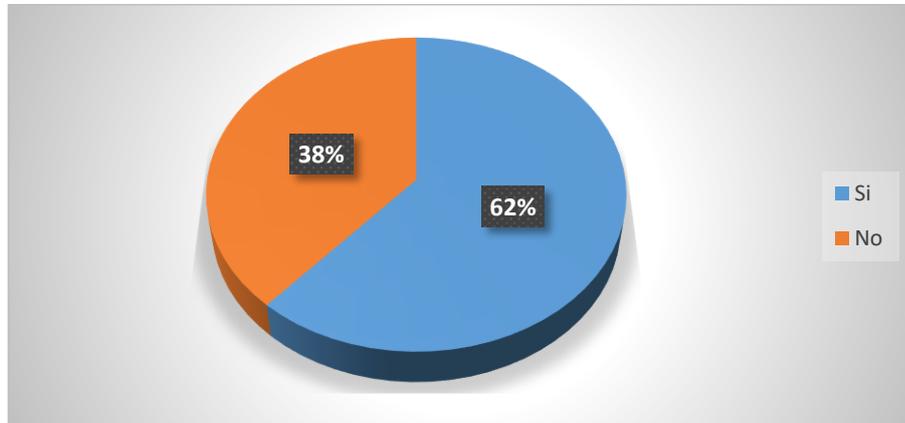


Fuente: Encuesta (2021)

Conforme los resultados obtenidos, el 77% de los encuestados afirman que sí se ha definido la Misión, Visión y Valores Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, mientras que el 23% lo desconoce.

5. ¿Conoce los objetivos y metas que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria?

Gráfico 8: Objetivos y metas

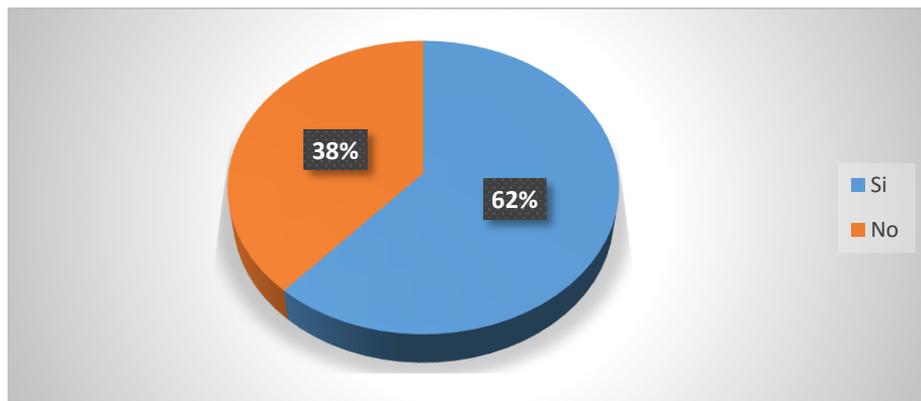


Fuente: Encuesta (2021)

Acorde a los resultados presentados en el gráfico anterior, el 62% de los encuestados señalan que sí conoce los objetivos y metas que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, mientras que un 38% afirma que no lo conoce.

6. ¿Conoce el Organigrama Estructural actual que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria?

Gráfico 9: Organigrama Estructural

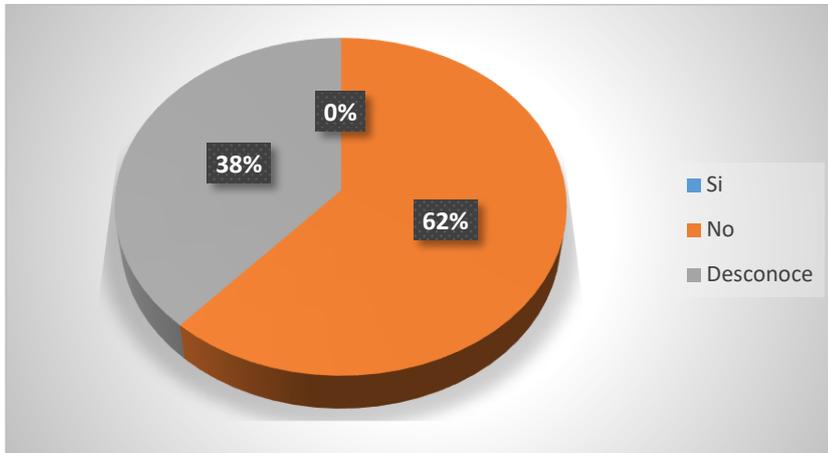


Fuente: Encuesta (2021)

Según los resultados presentados, el 62% de los encuestados afirman que sí conocen el Organigrama Estructural actual que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria, mientras que el 38% indican que no.

7. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria posee un manual de funciones?

Gráfico 10: Manual de funciones

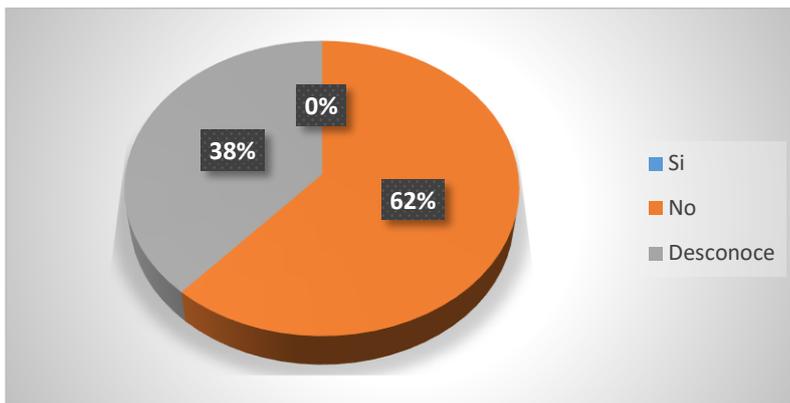


Fuente: Encuesta (2021)

El 62% de los encuestados afirman que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria posee un manual de funciones, mientras que el 38% asevera que no.

8. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria posee un manual de procesos y procedimientos para brindar sus servicios?

Gráfico 11: Procesos y procedimientos



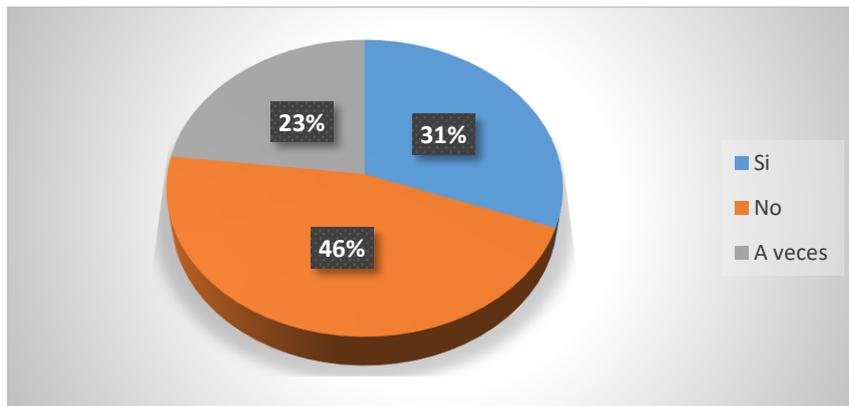
Fuente: Encuesta (2021)

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 62% de los encuestados afirman que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria no posee un manual de procesos y procedimientos para brindar sus servicios, mientras que el 38% afirma que si.

Anexo 5. Resultados de la encuesta aplicada a los habitantes de la parroquia La Victoria

1. ¿Cree usted que el presupuesto asignado al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria ha sido distribuido conforme los requerimientos de sus comunidades?

Gráfico 12: Presupuesto asignado

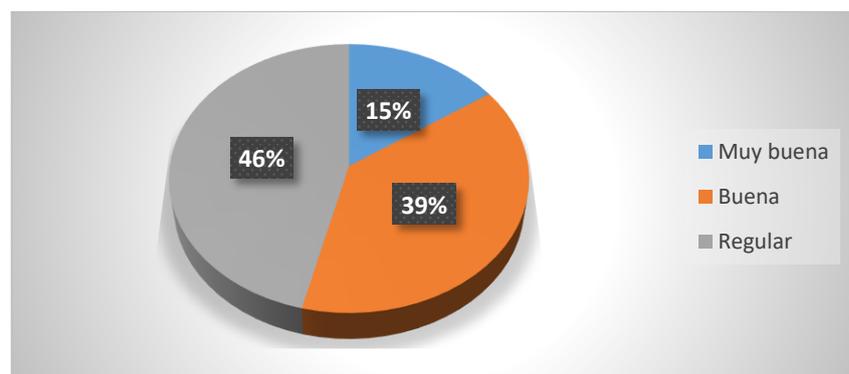


Fuente: Encuesta (2021)

El 46% de los encuestados consideran que el presupuesto asignado al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria no ha sido distribuido conforme los requerimientos de sus comunidades, el 31% menciona que sí.

2. ¿Cómo califica la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria?

Gráfico 13: Gestión administrativa

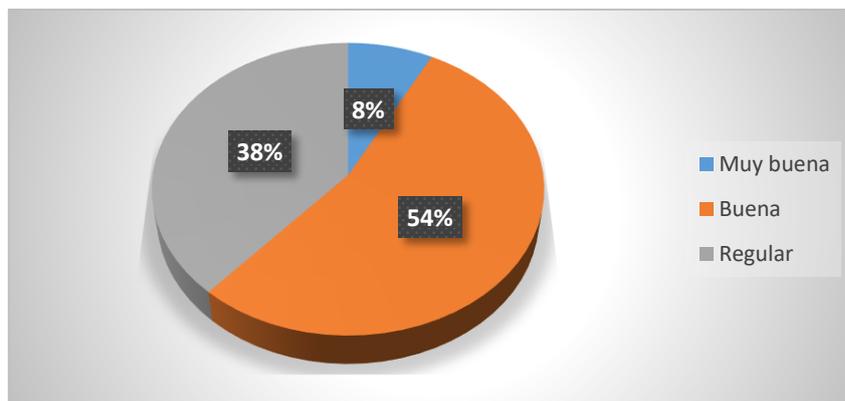


Fuente: Encuesta (2021)

El 46% de los encuestados afirman que la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria es muy buena, el 39% señala que es buena y el 15% asevera que es regular.

3. ¿Cómo califica la atención que brinda el GAD Parroquial?

Gráfico 14: Atención al usuario

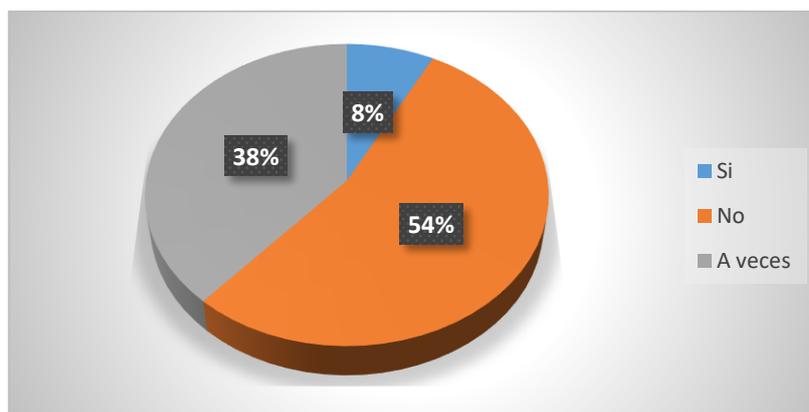


Fuente: Encuesta (2021)

Referente a la calidad de la atención que brinda el GAD Parroquial, el 54% de los encuestados manifiesta que es buena, el 38% afirma que es muy buena y un 8% considera que es regular.

4. ¿El GAD Parroquial atiende a tiempo las necesidades de los habitantes?

Gráfico 15: Atiende a tiempo las necesidades de los habitantes

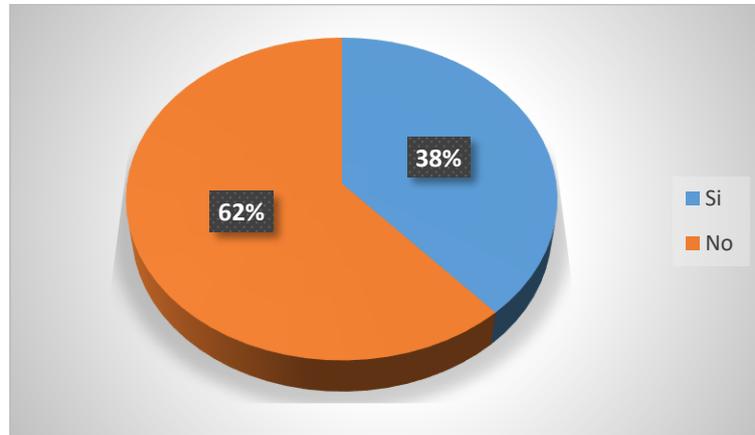


Fuente: Encuesta (2021)

El 54% de los encuestados afirman que a veces El GAD Parroquial atiende a tiempo las necesidades de los habitantes, el 38% señala que sí son atendidas a tiempo mientras que el 8% considera que no lo son.

5. ¿Cree usted que las obras realizadas por el GAD satisfacen las necesidades de los habitantes?

Gráfico 16: Las obras satisfacen las necesidades de los habitantes

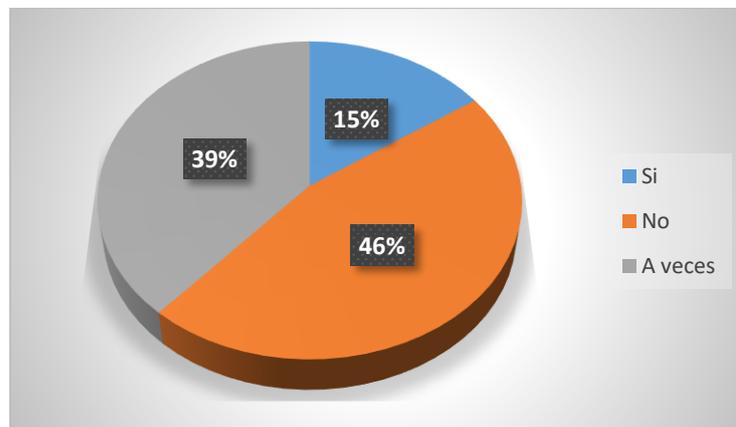


Fuente: Encuesta (2021)

El 62% de los encuestados afirman que las obras realizadas por el GAD sí satisfacen las necesidades de los habitantes, mientras que el 38% sostiene que no.

6. El GAD Parroquial ha brindado servicios públicos con criterios de calidad,

Gráfico 17: Servicios públicos



Fuente: Encuesta (2021)

El 46% de los encuestados consideran que no GAD Parroquial ha brindado servicios públicos con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, el 39% afirma que no lo hace y el 15% restante, asevera que sí.