



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

**Título:**

---

Análisis de la eficiencia de la gestión pública en el GAD  
Municipal del cantón Salcedo

---

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

**Autora**

Ing. Ana Lucia Fiallos Avila

**Tutor**

Ing. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva MSC

LATACUNGA –ECUADOR  
2022

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Análisis de la eficiencia de la gestión pública en el GAD municipal del Cantón Salcedo” presentado por Ana Lucia Fiallos Avila, para optar por el título magíster en Administración de Empresas.

## **CERTIFICO**

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

Latacunga, Enero, 10, 2022



---

Msc. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva  
C.C. 0502209992

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: Análisis de la eficiencia de la gestión pública en el GAD municipal del Cantón Salcedo, 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, Febrero, 10, 2022



Msc. Yadira Paola Borja Brazales

C.C. 05027868333

Presidente del tribunal



Msc. Angelita Azucena Falconi Tapia

C.C. 0502037674

Lector 2



Phd. Ángel Francisco Esquivel Valverde

C.C. 0502227259

Lector 3

## **DEDICATORIA**

Al culminar esta etapa de mi vida en la que el mundo dio un cambio rotundo con una pandemia que marco a cada uno de nosotros.

Dedico mi esfuerzo a Dios por ser quien ilumino y guio mis pasos hasta el cumplimiento de este peldaño.

Con amor a mi Ángel Fernando Vaca, quien fue el mayor mentor de valores, ética y moral en mi vida.

A mis padres quienes con su amor y dedicación sembraron en mi honestidad, responsabilidad y solidaridad.

**“Quisiera hacer algo de mi vida y dedicárselas es una de ellas”**

Con mucho cariño.

*Ana Lucia*

## **AGRADECIMIENTO**

Profundamente a mi familia por su apoyo incondicional, por sus consejos oportunos y su amor infinito.

A mi tutor, Msc. Efren Montenegro por su apoyo, compromiso y conocimientos compartidos para lograr culminar este proyecto.

Gracias a cada uno que fue parte de esta etapa de mi vida por su aporte que sin duda fue de ayuda para poder culminarla felizmente.

Con sincera gratitud.

*Ana Lucia*

## RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

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

Latacunga, Febrero, 10, 2022



---

Ing. Ana Lucia Fiallos Avila

C.C. 0502570484

## 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, Febrero, 10, 2022



---

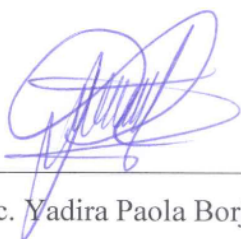
Ing. Ana Lucia Fiallos Avila

C.C. 0502570484

## **AVAL DEL VEEDOR**

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Análisis de la eficiencia de la Gestión Pública en el GAD Municipal del Cantón Salcedo” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, Febrero, 06, 2021



---

Msc. Nadira Paola Borja Brazales

C.C. 05027868333



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **DIRECCIÓN DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título: “Análisis de la eficiencia de la Gestión Pública en el GAD Municipal del Cantón Salcedo”**

**Autor:** Fiallos Avila Ana Lucia.Ing

**Tutor:** Efrén Gonzalo Montenegro Cueva. Msc

#### **RESUMEN**

El presente estudio tuvo como propósito determinar el análisis de eficiencia en la gestión pública del GAD Municipal del Cantón Salcedo, al igual que las demás entidades públicas debe cumplir con una gestión eficiente para alcanzar el objetivo, promover el modelo de gestión SISTERA para evaluar su eficiencia, correlacionando el trabajo a mediano y largo plazo, es por ello que la presente investigación se enfocó en el análisis del marco teórico-conceptual, para lo cual se aplicó la metodología inductivo - deductivo, basado en siete componentes y la propuesta de mejora que se sustentó en las deficiencias y debilidades detectadas en el proceso de evaluación de la entidad antes mencionada. Esta investigación tuvo un enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo) y documental, además como parte del modelo se aplicó un instrumento estandarizado a 12 representantes de las diferentes dependencias, en la que en promedio respondieron que el cumplimiento en la gestión es parcialmente bajo, razón por la cual a través de la recolección de datos e información relevante y recabada mediante un instrumento con escalas de valoración se logró determinar el estado del gobierno municipal en dos períodos (2019 y 2020) en referencia a los indicadores: Servicios municipales, innovación organizacional, sistema de capacitación, tecnologías de apoyo a la gestión, estrategia municipal, rendición de cuentas y administración de recursos financieros, obteniendo como resultado que la eficiencia en la gestión pública del GAD municipal del Cantón Salcedo arroja un promedio de calificación de 0.10 y 0.09 correspondientes a un nivel de desempeño “Medio”.

**PALABRAS CLAVE:** Cambios, Ejes estratégicos, Eficiencia, Gestión pública, Herramientas, Modelo de gestión.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Title: "ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF PUBLIC MANAGEMENT  
IN THE MUNICIPAL GAD OF CANTÓN SALCEDO"**

**Author:** Ana Lucia Fiallos Avila. Ing

**Tutor:** Efen Gonzalo Montenegro Cueva. Msc

**ABSTRACT**

This research was to determine the efficiency analysis of Public Management at GAD Municipal in Salcedo, as well as other public entities must perform an efficient management to achieve the objective, to promote the SISTERA management model to evaluate its efficiency, related to the job in the medium and long term, this research focused on the analysis of the theoretical-conceptual framework, inductive-deductive methodology was applied, based on seven components and the improvement proposal that was based on the deficiencies and weaknesses found in the evaluation process of the mentioned entity. This research had a mixed approach (qualitative - quantitative) and documentary, also as part of the model a standardized instrument was applied to 12 representatives of different dependencies, in which on average they responded that the fulfillment in management is partially low, the reason is through the data collection and relevant information and collected through an instrument with rating scales it was possible to determine the state of the municipal government in two periods (2019 and 2020) in reference to the indicators: Municipal services, organizational innovation, training system, management support technologies, municipal strategy, accountability and administration of financial resources, obtaining as a result that the efficiency in public management of the municipal GAD in Salcedo shows an average rating of 0.10 and 0.09 corresponding to a "Medium" performance level.

**KEYWORDS:** Changes, Strategic axes, Efficiency, Public management, Tools, Management model.

ROSALES PIJAL VERONICA ALEXANDRA con cédula de identidad número: 1003106984 Magister en Lingüística y Didáctica de la Enseñanza de los Idiomas Extranjeros con número de registro de la SENESCYT 25-11-2015 1005-15-86071967; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "**Efficiency analysis of Public Management at GAD Municipal in Salcedo**" de: Fiallos Avila Ana Lucia, aspirante a magister en Administración de empresas

Latacunga, Febrero, 06, 2022



Verónica Alexandra Rosales Pijal  
CI: 1003106984

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
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
ANTECEDENTES.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
TAREAS .....	5
JUSTIFICACIÓN .....	6
METODOLOGÍA .....	8

### CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

1.1 Antecedentes. - .....	10
1.2 Fundamentación Epistemológica.....	12
1.3 Fundamentación del estado del arte .....	25
1.4 Conclusiones Capítulo I.....	26

### CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1	Título de la propuesta.....	28
2.2	Objetivos .....	28
	Objetivo general.....	28
	Objetivos específicos .....	28
2.3	Justificación.....	28
2.4	Desarrollo de la propuesta.....	31
2.4.1	Elementos que la conforman.....	31
2.4.2	Explicación de la propuesta .....	32
2.4.3	Premisas para su implementación .....	36
2.5	Conclusiones Capítulo II.....	64

### **CAPÍTULO III. VALIDACION DE LA PROPUESTA**

3.1.	Evaluación de expertos .....	65
3.2.	Evaluación de usuarios.....	65
3.3	Conclusiones del Capítulo III.....	65
	CONCLUSIONES GENERALES .....	67
	RECOMENDACIONES .....	68
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
III.	ANEXOS .....	73

### **INDICE DE TABLAS**

<b>TABLA 1. SISTEMA DE TAREAS</b> .....	5
<b>TABLA 2. INDICADORES DE DESARROLLO HUMANO SALCEDO 2021</b> ...	31
<b>TABLA 3. PESO DE CADA INDICADOR CUANTITATIVO EN EL MODELO “SISTERA”</b> .....	37
<b>TABLA 4. CÁLCULO DEL INDICADOR CUANTITATIVO DE GESTIÓN MUNICIPAL</b> .....	38
<b>TABLA 5. NIVELES DE GESTIÓN SEGÚN LOS INDICADORES CUANTITATIVOS</b> .....	49
<b>TABLA 6. RESUMEN DE CÁLCULO CUANTITATIVO</b> .....	50
<b>TABLA 7. ANÁLISIS DE LA VARIANZA</b> .....	50
<b>TABLA 8. PRUEBA F DE LA VARIANZA</b> .....	51
<b>TABLA 9. INDICADORES CUALITATIVOS</b> .....	53
<b>TABLA 10. RESUMEN DE INDICADORES CUALITATIVOS</b> .....	57
<b>TABLA 11. MATRIZ DEL PLAN MEJORA</b> .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1. EJES ESTRATÉGICOS DEL MODELO SISTERA .....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 2. RESUMEN DEL MODELO “SISTERA” DE GESTIÓN PÚBLICA</b>	<b>36</b>

## INTRODUCCIÓN

La gestión pública en el Ecuador, tiene responsabilidades que aportan el desarrollo de la sociedad como la prestación de servicios determinados por la Ley, velar por el ordenamiento de su territorio, administración efectiva, justa y legal de los bienes económicos dotados por el estado para cada GAD, cumplimiento de obras que logren satisfacer las necesidades de sus ciudadanos como: salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda, recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y personas con capacidades diferentes.

Con el fin de incentivar un desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso, una garantía sin discriminación alguna para todos los ciudadanos con los términos previstos en la Constitución de la República del Ecuador (2008) de plena vigencia, donde el GAD, garantizará el pleno goce de los derechos individuales y colectivos.

La administración pública como dispone la Constitución Política del Ecuador (2008) dará cumplimiento de un servicio regido en los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación del bienestar de la sociedad, para conseguir complementar las condiciones de derechos y principios reconocidos en la Ley.

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador existen una distribución entre las que se encuentra las direcciones departamentales las mismas se encuentran divididas en distintos departamentos y subdivididas en áreas, siendo el motor de cada GAD y las que deben cumplir con sus actividades, responsabilidades y gestiones encomendadas adecuadamente, las mismas que son encargadas que la gestión sea eficaz y eficiente con la finalidad de que la colectividad se sienta satisfecha con los proyectos, servicios u obras que realice el mismo.

Mediante la aplicación de la investigación de campo se estudiara la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo y la

eficiencia de su gestión, para lo que es necesario un procedimiento minucioso para lograr evidenciar las falencias existentes en el mismo, posteriormente podrían ser modificadas o perfeccionadas con el fin de que la eficiencia en la gestión pública mejore, incrementando resultados y eleven el desempeño en sus labores, actividades o competencias que tiene el GAD como objetivo.

## **ANTECEDENTES**

La investigación se enmarcará en la línea de administración y economía para el desarrollo humano y social, como sublínea se rige a recursos humanos; en lo que hace referencia a las asignaturas de comportamiento organizacional y gestión de recursos humanos, guiándose también en la planificación estratégica y prospectiva.

La investigación se realizará en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo, la cual se verá enmarcada en un proyecto factible y viable, para obtener resultados.

Se realizará un análisis de documentación y resultados de los mismos para conocer la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado, así servirá como recolección de información idónea y necesaria para aplicar el modelo de gestión para analizar la eficiencia en el GAD Municipal de Salcedo logrando así plantear soluciones.

El presente proyecto se encuentra relacionado con la maestría en estudio teniendo en cuenta que la eficiente gestión pública es el resultado de una correcta administración, dentro del GAD el estudio será importante conocer la eficiencia existente dentro del mismo para cumplir correctamente con las funciones - responsabilidades, al realizar dicha investigación se pondrá en práctica las herramientas, técnicas y modelos aprendidos en cada módulo de la Maestría en administración de empresas, demostrando con ello la importancia de estudiar administración.

Para lograr cumplir con el proceso administrativo el mismo que tiene como objetivo principal, la planificación, organización, dirección, ejecución y control en una empresa u organización, adicionalmente es importante conocer que



internacionalmente existen universidades que cuentan con estudios de administración pública, cuyo fin es preparar académicamente a las personas para adquirir epistemologías nuevas, habilidades, competencias y herramientas necesarias e importantes para ser los indicados a cumplir un cargo público, lamentablemente en nuestro país no existe verdadera investigación, razón por la cual el tipo de estudio en todo nivel educativo tiene falencias por lo que la administración pública del Ecuador está en crisis.

La investigación tendrá relación con el “Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida” de Ecuador tomando en consideración el Eje 3 “Más Sociedad, Mejor Estado”.

El aporte será aplicar un modelo de gestión que permita mejorar la eficiencia de la gestión pública en el GAD Municipal del Cantón Salcedo, con la finalidad de que sea más eficiente y transparente en su gestión sirviendo así de ejemplo a nivel provincial y nacional, cumpliendo con ello los objetivos trazados en el Eje 3 del Plan Nacional de Desarrollo.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo está conformado con personal calificado y competente, sin embargo, en las distintas áreas que son parte del mismo; existe carencia de capacitación en los distintos indicadores de gestión para medir la eficiencia de su área o departamento, dando como resultado deficiencia en la gestión pública, la misma que es la responsable de ejecutar las tareas que representen el soporte administrativo en los ámbitos que pertenecen al estado, teniendo como objetivo administrar correcta y eficientemente todos los recursos humanos y económicos, con el fin de satisfacer las necesidades de los habitantes.

La eficiencia en los GADS de Ecuador se debe trabajar diariamente y mucho más en la actualidad que existen una variedad de eventos a nuestro alrededor que son los principales distractores en nuestras labores diarias, los mismos que logran que el nivel de eficiencia disminuya.

Trabajar dentro de una oficina sentado frente a un monitor es una puerta abierta de distracción como las redes sociales, el internet, mensajes instantáneos entre otros programas que se encuentran en la web, hacen que uno deje pasar por alto las tareas o actividades que se deban llevar a cabo y se desarrollen con eficiencia.

Por esto, en las empresas se debería considerar técnicas y métodos para que cada integrante del equipo esté enfocado en el cumplimiento de sus objetivos y tareas diarias, para que así los resultados al final del día reflejen eficiencia en su gestión.

La pérdida de tiempo en sus labores diarias por la debilidad en la planificación, el desinterés al cumplir sus actividades o competencias, hace que la ciudadanía no se sienta satisfecha con el desempeño de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo, ocasionando quejas constantes y reclamos por la tardanza en trámites o respuesta de documentación (Solicitudes servicios públicos, Permisos de funcionamiento, certificados, entre otros)

Al existir un mal funcionamiento en la gestión pública da a notar la irresponsabilidad de los funcionarios de las dependencias, al no desempeñar todas aquellas tareas que representen un apoyo administrativo en cualquier ámbito del Gobierno Descentralizado; colaborar en el proceso de elaboración y ejecución de proyectos de aplicación de políticas públicas; participar del proceso de desarrollo, ejecución y administración de aquellos programas destinados al mejoramiento del sector público; y participar activamente en la implementación de nuevas técnicas de gestión, evaluación y control de las tareas administrativas.

La ejecución y elaboración de proyectos dentro del GAD Municipal del Cantón Salcedo se ha visto frenados por el desconocimiento de los mismos y la deficiencia en la gestión pública, así como el desarrollo y administración efectiva de recursos humanos y económicos, causando malestar en la ciudadanía e incumpliendo de funciones públicas dictadas por el estado.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La gestión pública del GAD Municipal del Cantón Salcedo se desarrolla eficientemente?

## OBJETIVO GENERAL

- Analizar la eficiencia en la gestión pública del GAD Municipal del Cantón Salcedo

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sustentar la importancia de eficiencia en la gestión pública del GAD Municipal del Cantón Salcedo mediante bases teóricas.
- Diagnosticar la eficiencia existente en la gestión pública del GAD Municipal del Cantón Salcedo con la aplicación de un modelo de indicadores de gestión.
- Proponer acciones estratégicas para mejorar la eficiencia de la gestión pública del GAD Municipal del Cantón Salcedo.

## TAREAS

La eficiencia influye mucho en la gestión pública ya que va orientada al cumplimiento de metas y funciones. Para lo que es necesario seguir los siguientes pasos para poder aplicar un correcto modelo de gestión:

*Tabla 1. SISTEMA DE TAREAS*

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>
Objetivo específico 1: Sustentar la importancia de eficiencia en la gestión pública del GAD Municipal del Cantón Salcedo mediante bases teóricas.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Revisión bibliográfica sobre la importancia de eficiencia en la gestión pública.</li><li>● Indagación y percepción sobre la eficiencia y su influencia en la gestión pública.</li></ul>
Objetivo específico 2: Diagnosticar la eficiencia existente en la gestión pública del GAD Municipal del Cantón Salcedo con la aplicación de un modelo de indicadores de gestión.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Aplicar un instrumento de investigación.</li><li>● Análisis de los datos obtenidos.</li><li>● Determinar la eficiencia existente en la gestión pública.</li></ul>
Objetivo específico 3: Proponer acciones estratégicas para mejorar la eficiencia de la gestión pública del GAD Municipal del Cantón Salcedo.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Establecer las técnicas o métodos a ser diseñados como estrategia.</li></ul>

*Elaborado por: Ana Lucia Fiallos Avila*

## **JUSTIFICACIÓN**

Con el fin de alcanzar metas estratégicas y financieras, muchas organizaciones cuentan con capital humano potente, el mismo que deberá conocer y estar capacitado en habilidades y aptitudes apropiadas para cumplir sus funciones, no se puede dejar de lado el análisis de los constantes cambios que se dan en el ámbito laboral por lo que deberán estar aptos para el cumplimiento eficiente de objetivos dentro de sus áreas o departamentos.

Es primordial en la administración pública que exista una planificación estratégica en todos los ámbitos, en la cual deberá estar sustentada todas las necesidades, obligaciones, derechos, funciones y competencias de cada cargo a ellos encomendados, con el fin de tener claro cuáles son los recursos humanos y materiales, los que cuenta para realizar actividades, tanto externas que aporten a la ciudadanía e internas que alimenten de conocimientos, capacidades, habilidades entre otras a las personas a cargo de direcciones, áreas o departamentos, hay que tomar en cuenta que cada dirección debe realizar su POA en el cual se deberá determinar el rubro para capacitaciones, cumpliendo así con la ley del COTAD Y LOSEP.

Al desempeñarse de manera óptima la gestión pública brindara lineamientos para perfeccionar, automatizar y formalizar los procesos internos para orientarlos hacia el logro de resultados, a su vez al tener conocimiento sobre indicadores de eficiencia podrán ser utilizados para ejecutar las actividades de manera planificada y haciendo el uso correcto de los recursos humanos y económicos asignados por el estado.

La deficiencia actual en la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo, ha ocasionado mucho malestar en la ciudadanía, muchas veces los cargos directivos son ocupados por personal no calificado, personas que no cuentan con las habilidades, aptitudes o competencias óptimas para el cargo, dando, así como resultado bajo nivel de cumplimiento como funcionario.

Para lograr analizar la eficiencia en una organización es necesario conocer que los modelos de gestión son de vital importancia, mediante un conjunto de actividades, se orienta a la ampliación de conocimientos, habilidades y aptitudes del personal

que labora en la empresa, mejorando así el rendimiento laboral y cumplimiento de objetivos.

Los modelos de gestión y el conocimiento de la eficiencia al ejercer la gestión pública es uno de los pilares fundamentales para que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo mejore su de Gestión Pública, porque de esta manera las direcciones y departamentos tendrán mayor desempeño y la ciudadanía estará conforme.

Al aplicar un modelo de gestión se logrará conocer el estado actual y los ejes a mejorar en la gestión pública del GAD Municipal del Cantón Salcedo, esto conllevará al personal a asumir con mayor seguridad las funciones o tareas que deban realizarlas a diario, mediante trabajo en equipo y la promulgación de un desempeño laboral por competencias el mismo que está orientado al cumplimiento de metas y enfocado en resultados, al final se tendrá un buen clima laboral, liderazgo, compañerismo, buena comunicación, empoderamiento diario y eficiencia en la gestión pública.

La eficiencia de la gestión pública después de aplicar el modelo de gestión será notable evidenciar el incremento de transparencia y puntualidad de los servidores hacia la población y el estado, se facilitará la clarificación de prioridades, lineamiento de programas y proyectos, así como la asignación de recursos humanos y económicos para ejecutarlos, alcanzando así las metas y objetivos institucionales.

Araujo, A (2012) Menciona que entre los factores que impiden determinar la eficiencia en los trabajos municipales está la influencia en el largo plazo y el desarrollo económico y social, concuerda con otros autores al determinar que la gestión municipal eficiente es una condición necesaria aunque no suficiente para el desarrollo idóneo del cantón, a su vez manifiesta que para el cumplimiento de la eficiencia siempre se debe tomar en cuenta factores exógenos tales como tecnología, economía, socio-culturalidad, política y ambiente.

Becerra, D (2017) Analiza que la gestión pública está catalogada como una medida de esfuerzo y compromiso del gobierno hacia la ciudadanía, también menciona que

la escasez hace que sea indispensable que se consiga un gasto público sostenible y eficiente a lo largo del tiempo, tomando en cuenta la importancia de eliminar erogaciones innecesarias con la finalidad de lograr un ahorro de recursos y se evite la mala gestión pública.

En su investigación resalta la importancia como eje central del actuar de la administración pública en la búsqueda de satisfacción de las demandas sociales, crecimiento económico y fomentar el bienestar, analizado desde el enfoque multidisciplinar.

Maldonado, F (2017) En su proyecto de investigación analiza el mejoramiento estratégico de la gestión pública el mismo que debe ser direccionado y relacionado con el Plan Nacional de Desarrollo ya que incentiva a un cambio radical a las entidades del sector público entorno a la gestión de cada uno, orientándose al aprovechamiento y uso correcto de los recursos económicos, tomando como consideración que eje central del desempeño de la administración es el ciudadano.

Menciona también que la gestión pública orientada a resultados deberá estar diseñada para la implantación de un nuevo modelo de gestión el que incluye un cambio conceptual y operacional de la administración pública, logrando así la satisfacción total de los ciudadanos.

## **METODOLOGÍA**

En el presente trabajo de investigación, se utilizó el método inductivo y deductivo, ya que se parte de un problema el mismo que será demostrado durante el proceso investigativo, a saber, analizar las respuestas a las preguntas realizadas en la investigación de campo hasta llegar a las conclusiones y finalizar con la formulación de una propuesta.

Al fin al método anterior se utilizó el método analítico – sintético se realizará un análisis para saber la eficiencia de la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo, se aplicará el método descriptivo, tomando en cuenta que el tema en mención debe ser aplicado para las dependencias del estado Ecuatoriano.

Esta investigación tiene un enfoque Cualitativo – Cuantitativo. El diseño de investigación desde la perspectiva cualitativa es Exploratorio ya que se prioriza los puntos de vista de las diferentes dependencias que integra el municipio del cantón Salcedo, la información es recopilada directamente por el investigador mediante un instrumento de evaluaciones a 12 funcionarios de la institución, siendo un representante de cada dependencia obteniendo así datos reales de la situación en la que se encuentra el GAD del cantón Salcedo.

A su vez se realiza una investigación de línea ya que en la actualidad los datos y cifras de los diferentes GADS están disponibles en internet facilitando así la recolección de información útil y necesaria.

Se realizó una investigación mediante casos de estudio, analizando casos similares y existentes que han presentado el mismo problema, este análisis es muy importante y necesario en la actualidad para tener directrices válidas para llegar a la solución.

Se recolectó información mediante investigación documental utilizando fuentes primarias y secundarias, se tomó en cuenta todos los documentos (Rendimientos de cuentas, POA, organigrama institucional, distribución del personal, catálogo de servicios, estados de cuentas, informes, entre otros), con la finalidad de determinar los ejes fundamentales y cada uno de sus factores que forman parte del cumplimiento de eficiencia de la gestión pública.

Con la información recuperada se aplicó el modelo SISTERA (Servicios municipales, Innovación organizacional, Servicio de capacitación, Tecnologías de apoyo, Estrategia municipal, Rendición de cuentas, Administración financiera), para analizar la eficiencia de la gestión lo cual tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo considerando los ejes principales.

Para poder comparar los resultados cuantitativos de los 7 ejes principales que influyen en la eficiencia de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo obtenidos al aplicar el modelo SISTERA, se emplea un análisis de la varianza de un factor (ANOVA) siendo un método estadístico para examinar las diferencias en las medias entre dos o más grupos, en este caso períodos, comparando así los dos periodos de análisis (2019 y 2020) y concluir el nivel de desempeño en la gestión realizada en cada año.

## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

### **1.1 Antecedentes. -**

La investigación realizada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo, se enmarca dentro de un proyecto factible y viable. Por una parte, se tomará una muestra la cual será la idónea para responder las encuestas siendo las mismas la técnica para recolección de datos mediante un cuestionario, también se aplicará un método de análisis de datos con la finalidad de estudiar la situación actual del GAD Municipal de Salcedo y finalmente logrando plantear soluciones al problema investigado.

Manene, L (2013) En el blog nombrado como actualidad empresarial, se publica un artículo científico titulado “EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EN EL DESEMPEÑO DE TRABAJO” manifiesta que la eficiencia en una empresa u organización es un factor sumamente importante ya que se encarga de medir el esfuerzo del personal para lograr alcanzar los objetivos planteados por cada área, departamento y empresa.

También es importante analizar el costo, el tiempo, el uso adecuado de recursos humanos y material para cumplir a cabalidad y eficiencia. Una gestión positiva de una organización es el resultado de alcanzar los objetivos ocupando los factores (SISTERA) necesarios, en el tiempo propuesto, al menor costo posible y cumpliendo con las normas requeridas.

Para esta investigación se utiliza la observación, recolección de datos y cálculos estadísticos para poder obtener la información real y conocer la situación actual del GAD Municipal del cantón Salcedo.



Ortún, V (2018) En el Centro de Estudios sobre Economía Pública de la Fundación BBV de Madrid, en el documento publicado sobre “GESTIÓN PÚBLICA” se analiza que la gestión pública siempre debe caracterizarse por lograr una eficiente capacidad de respuesta ante las problemáticas que se puedan presentar diariamente en cada una de sus áreas, ante cualquier situación la gestión pública siempre será responsable de producir y desarrollar estrategias para lograr cumplir el plan de acción conveniente y efectivo para el alcanzar los objetivos.

Para la elaboración de la mencionada publicación se realiza una investigación de Campo relacionándose con lo teórico, científico, exploratorio y descriptivo, con la finalidad de obtener todos los datos relevantes e importantes para ser utilizados en el trabajo investigativo.

La gestión pública es la responsable de elaborar y aplicar las políticas públicas correspondientes, para lo cual es necesario emplear una serie de prácticas, procesos y metodologías específicas y requeridas.

Leyva, M (2018) En su libro titulado “MÉTODOS MULTICRITERIOS PARA DETERMINACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL ANÁLISIS DE LA TRANSPARENCIA” analiza y concluye que, para tener un futuro como previsión a los resultados, delinear acciones eficaces, efectivas y proactivas, es importante recalcar que la administración pública en la actualidad genera resultados mediante procesos emergentes, de escenarios inciertos que dependen de la conjunción de variables inestables que rompen esquemas tradicionales y desacomoda la actuación.

La metodología que propone el texto antes mencionado es gestionar los conflictos de indeterminación que aparecen universalmente, con reformas en ciencias concurrentes, con una metodología abierta para promover la innovación, utilizando enfoques multidisciplinarios que propicien la objetividad.

## 1.2 Fundamentación Epistemológica

### GESTIÓN

Gestión es una manifestación de intención o expresión de interés concreta, se definirá como: “Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, al elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” Eumed.net, (2014)

La gestión es el método por el cual las personas naturales y/o jurídicas buscan organizar en ámbito sectorial, con la cual permite crear, controlar y culminar el proyecto o los proyectos que se requieran ejecutar.

*“Gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución. La gestión es un juego de consensos, disensos y transformaciones que implican a toda la institución y a todos sus integrantes.”* Laclau, E (1987)

La gestión es importante en una organización la que llevará al cumplimiento de objetivos, a la participación efectiva de cada uno de sus integrantes y a elevar resultados en cada área.

*“Gestión es la guía para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.”* Benavides, L (2010)

La gestión ayuda a la organización a ser estructurada y sistematizada, para así efectuar la planificación estratégica en la mismas y elevar su rendimiento laboral en los departamentos, alcanzando metas y administrando eficientemente la organización.

## TIPOS DE GESTIÓN

“Es menester señalar que existen varios tipos de gestión los cuales será desmenuzado continuación:

- **La gestión social.** - *Consiste en promover espacios para la sociedad de esta manera permitiendo las interacciones de los actores (ciudadanos), de esta manera buscando un bien común.*
- **La gestión de proyecto.** - *Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.*
- **La gestión del conocimiento.** - *Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.*
- **La gestión ambiental.** - *Abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.” Eumed.net (2014)*

**Gestión Tecnológica:** *Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.*

**Gestión Social:** *Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.*

**Gestión de Proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido

**Gestión de Conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

**Gestión Ambiente:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**Gestión Estratégica:** Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

**Gestión Administrativo:** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

**Gestión Gerencial:** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

**Gestión Financiera:** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

**Gestión Pública:** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

Benavides, L (2010)

## **GESTIÓN PÚBLICA**

Pinazo, J (2013), manifiesta que la gestión pública deberá utilizar correctamente los recursos en su poder para el bien de los ciudadanos, ya que a ellos es a quien deben rendirle cuentas y mantener satisfechos con su gestión, a su vez expone que la gestión pública está condicionada por el papel de la administración pública, para lo

que no se puede mostrar una postura uniforme por su contingencia, su tradición filosófica y científica.

Para lograr una gestión pública eficiente se deberá contar con personal capacitado y con conocimientos sólidos en administración pública, en políticas, estrategias, distribución de recursos humanos y económicos.

Aguilar, L (2015), menciona que la gestión pública consiste en cambios deliberados en las estructuras y a su vez en los procesos que se realizan en las diferentes organizaciones del sector público con el objetivo de que cada una de ellas tenga un alto nivel positivo de funcionamiento.

El cambio siempre estará en una estructura idónea, en procesos sistemáticos organizados y controlados, es decir que la distribución de autoridad, la división de trabajo y el flujo de comunicación es uno de los pilares para la correcta función del mismo.

Al mencionar reingeniería, reestructuración, innovación, diseño o re invención se entiende una reforma administrativa o de gestión pública para cambiar normas, estructuras organizacionales, operaciones de gobierno o patrones directivos teniendo como propósito tener mejores resultados orientados hacia formas burocráticas de dirección y operación, incrementando los niveles de eficiencia, calidad y responsabilidad de acción pública.

Sánchez, J (2012), manifiesta que la gestión pública debe ser fuerte, proactiva y participativa, a su vez deberá tener mucho énfasis en la parte de función económica, social y ambiental, siendo así capaz de formular e implantar estrategias para alcanzar las metas económicas, sociales y ambientales.

La gestión pública debe ser proactiva y participativa, debe estar enmarcada en las leyes y políticas que manda el gobierno para una eficiente y transparente gestión de recursos humanos y económicos del estado.

## **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Gabín M (2009), menciona que la administración pública es un componente principal en el estado, la que está conformada por un conjunto de organismos que actúan siguen las órdenes del poder ejecutivo, los cuales son los responsables y encargados de emitir, aplicar y velar por el cumplimiento de disposiciones necesarias para ejecutar las leyes, fomentar intereses públicos y resolver cualquier inconveniente o pedido realizado por la ciudadanía.

Guerrero, O (2019), explica que la administración pública es la capacidad del estado para producir utilidad proyectándose siempre en el desarrollo de la sociedad, se manifiesta también que va encaminada en incrementar el poder del estado y lograr extender las fuerzas interiores al nivel más alto, a su vez desarrolla una vida asociada al orden, la seguridad y la subsistencia, esto quiere decir que inventiva a la convivencia civilizada.

Canel, M (2018), explica que la administración pública es la responsable de satisfacer aquellas necesidades que nacen en una sociedad mediante los servicios públicos, está destinada a formar parte del plan de acción propiamente del estado, se encarga de estrechar lazos de todo lo que constituye a administración del estado, dentro de lo que influye el interés de orden social, en fin, la administración pública se encarga de generar y mantener la relación entre estado y ciudadanía.

La administración pública debe contar con un modelo de gestión de calidad orientado al correcto uso y distribución de bienes y servicios públicos de manera eficiente y oportuna, se menciona que la gestión pública debe enfocarse en tres puntos fundamentales como son:

Primero el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos con la finalidad de incrementar el nivel de crecimiento de la economía y asegurar los niveles de equidad distributiva.

Segunda aplicación de normas, políticas y modelos de gestión para mejorar los resultados en lo que refiere a asuntos públicos, considerando los conceptos de

costo/efectividad y rendición de cuentas, con el compromiso de garantizar mejores resultados en cuanto a recursos gastados y de los resultados logrados.

Todo esto asociado al control social y la transparencia, tanto los actores públicos como privados en lo que refiere a toma de decisiones, productos, gasto políticas y acciones que influyen en la administración, gestión, implementación y evaluación.

Tercero analizar la cadena de valor como son insumos, procesos, productos y resultados lo que es el efecto de las políticas aplicada en la ciudadanía, sociedad y país, en donde la administración tiene atribuciones, competencias y responsabilidades directas logrando así maximizar los resultados.

## **MODELO DE GESTIÓN**

Rodriguez, J (2004), menciona que los modelos de gestión favorecen y aportan a la mejora continua en consecución de nuevos objetivos empresariales, pero a su vez para obtener resultados positivos es importante que la empresa u organización implemente sistemas de gestión que agregue metodologías, técnicas y herramientas eficaces que impulsen al cumplimiento de objetivos propuestos.

Lopez, L (2017), menciona que los modelos de gestión son un marco que refiere a la administración de una identidad los mismos se pueden aplicar en empresas, negocios e incluso en el sector público. En el caso de la gestión pública el modelo está basado en desarrollar acciones, políticas y estrategias para lograr alcanzar los objetivos de la misma.

Guerrero, O (2010), manifiesta que un modelo de gestión viable y aplicable para mejorar el desempeño y satisfacción de la ciudadanía debería tomar en cuenta que gestión pública está sustentado en la aplicación de marketing en el sector público, en los inicios la administración pública y el marketing eran opuestos o no buscan la manera de complementarse, la administración pública está sujeta a la ética y búsqueda de satisfacción del interés común de una región, cantón o provincia, por lo que al analizar el marketing se maneja bajo un principio parecido ya que se basa en la búsqueda del bienestar individual y se la novedad.

La gestión pública es la que representa la situación actual y permanente de su gobierno y maneja responsabilidades a largo plazo, mientras que el marketing está pendiente del mercado de sus variantes y exigencias presentadas, se enfoca en objetivos a corto plazo, pero los dos buscan satisfacer necesidades de la gente individual o común. La gestión pública está basada en la lógica política y el marketing en la lógica económica.

Deroy, D (2020), expone que los métodos o modelos de gestión deben tener un diseño práctico, didáctico y constructivo para la facilidad de implementación e interpretación, que sea sistemático estructural visualizando el enfoque del mismo, al contar con una estructura coherente era fácil delegar funciones y responsabilidades, precisando y articulando las relaciones esenciales que están integradas, considerando cada aspecto que aporte a la eficiente gestión pública.

Al hablar de un modelo de gestión manifiesta que para la elaboración del mismo se debe tomar en cuenta un esquema o marco referencial para tener claro los objetivos a cumplir, este deberá contener el sustento verificable con los debidos responsables y relaciones esenciales que dan soporte a la gestión analizada tomando en cuenta: objetivos, principios, procesos, premisas y retroalimentación.

## **MODELO SISTERA**

*“Explica que el modelo SISTERA municipal está dirigido a las autoridades y funcionarios municipales, instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales interesadas en el tema de la gestión municipal; así como, miembros de la sociedad civil, interesados en actuar como protagonistas del desarrollo de las comunidades, tomando partido en la toma de decisiones que favorezcan el progreso de la región.” Álvarez , S (2012),*

## **GOBIERNO**

*“El Gobierno se refiere al conjunto de órganos a los que institucionalmente les está confiado el ejercicio del poder político. Al ser una parte del Estado, se diferencia de las instituciones estatales que llevan la organización política de la sociedad (régimen político), en que tiene la tarea de manifestar la orientación*



*política del Estado, imponer reglas de conducta y tomar decisiones consensuadas gracias a que monopoliza el uso de la fuerza legítima por medio del ejército, la policía y las cárceles.” Valenzuela, B (1997)*

Gobierno es el que se encarga de dirigir, imponer normas y reglas a un país, cantón o región para establecer un orden y estabilidad social, económica y cultural, para cumplir el eje primordial del Plan nacional del buen vivir, más sociedad mejor estado (Art 12 – 32 de la Constitución Política del Ecuador 2008).

*“El gobierno dirige la vida de una nación, por medio de mandatos, recomendaciones y con la cooperación de los gobernados. El gobierno manda por medios de leyes y demás disposiciones de carácter general; pero también puede tomar decisiones de carácter particular como decretos, acuerdos, órdenes, instrucciones y decisiones administrativas. El gobierno tiene a su cargo la tarea de crear el orden jurídico.” Eumed.net (2014)*

El gobierno decreta, ordena y toma decisiones administrativas para el bien de sus gobernantes, se encarga de dar un orden territorial y velar por la seguridad de sus ciudadanos dotando de servicios eficientes, funcionales y que aporten al crecimiento social.

*“Afirma que la idea de gobierno es una de las que posee mayor antigüedad y centralidad dentro de la historia del pensamiento político, la razón es que se encuentra estrechamente relacionada con la definición de política. En el mismo texto cita a Maurizio Cotta quien señala, “pueden faltar los partidos, los parlamentos, las elecciones, los aparatos burocráticos desarrollados, pero no una estructura de gobierno”. Eumed.net (2014)*

Un gobierno estructurado logra administrar correctamente su bienes, servicios y territorio, para que sus ciudadanos estén satisfechos con su gestión.

## **GOBIERNO LOCAL Y SUS CARACTERÍSTICAS**

*“Gobierno local pueda incluir otras formas de organización subestatales del poder político vamos a centrar nuestra mirada en los gobiernos locales que se estructuran*

*en torno a los municipios. Para ello, es preciso adoptar una visión amplia de que entendemos por gobierno local: El gobierno local no puede reducirse al gobierno municipal, si bien sea este quien ejerce el liderazgo político y quien posee la legitimidad democrática que le otorga la ciudadanía.” Bonet, J (2020)*

En la legislación ecuatoriana establece que los gobiernos locales serán: Gobiernos provinciales, Gobiernos Distritales, Gobiernos Municipales y Gobiernos parroquiales.

*“El gobierno local no puede reducirse al gobierno municipal, si bien sea este quien ejerce el liderazgo político y quien posee la legitimidad democrática que le otorga la ciudadanía. Eumed.net (2014)*

*“AL gobierno local se incluyen educación, cultura, salud, bienestar social, vialidad, parques públicos, agua, y alcantarillado. Cada autoridad municipal funciona por medio de ordenanzas, que complementan las leyes nacionales y deben ser aprobadas por el Ministerio del Interior. En algunos municipios funcionan tribunales locales en los que se enjuicia a los transgresores de las ordenanzas locales. El financiamiento de las autoridades locales proviene de impuestos municipales y de asignaciones del gobierno. Cada autoridad cuenta con un contralor que prepara un informe anual.” Eumed.net (2014)*

El gobierno local (alcalde) es el encargado también de la parte social, cultural, viabilidad y económica, cumpliendo con las ordenanzas y leyes aprobadas por el estado, el financiamiento de los mismos no solo proviene del estado sino también de impuestos o cobros por servicios que dotan a la ciudadanía.

## **EFICIENCIA**

Rojas, M (2018) concluyen que la eficiencia es un criterio económico el cual revela la capacidad administrativa para producir un nivel de resultado muy alto con el mínimo de recursos disponibles para obtener los resultados deseados, cumpliendo los objetivos, dando uso adecuado u óptimo de recursos económicos y humanos.

La eficiencia es la relación entre los esfuerzos y los resultados, dando así una consecución de metas tomando en cuenta el óptimo funcionamiento de la organización, esto es la razón por la cual el grado de cumplimiento de objetivos será la adecuada, considerando siempre la calidad, oportunidad y costos para la realización del mismo.

Gabín, M (2009), menciona que la definición de la eficiencia depende mucho de los objetivos que la empresa esté persiguiendo o queriendo obtener, mediante la correcta asignación de recursos económicos y humanos, a su vez depende de la manera en la que se mida la eficiencia a través de las diferentes técnicas, métodos o indicadores para los que se toma en cuenta o se utiliza la economía.

Si aplicamos la eficiencia al cumplimiento de objetivos en el área industrial, operativa u obras estamos hablando de eficiencia técnica la misma que se mide mediante la productividad, la definición de los estándares y el alcance de los recursos para la factibilidad de eficiencia con el que se realiza la asignación y uso de recursos humanos y materiales.

También menciona que cuando se plantea los objetivos basados en el coste y utilidad, la eficiencia deberá definirse por los valores de recursos asignados, así como el valor del resultado que se obtiene, por lo que al hablar sobre asignar eficientemente los recursos humanos y económicos para lograr un cambio en los procesos empresariales es importante definir los objetivos.

Lusthaus, C (2012), expone que cada organización u empresa deberá siempre contar con un nivel considerable de recursos para poder suministrar bienes y servicios los que deberán funcionar siempre dentro de las limitaciones referidas, menciona a su vez que cuando los resultados de una empresa y organización son medidos en relación a los recursos tanto humano como económico.

La unidad de medida siempre deberá ser la eficiencia, específicamente debe definirse como eficiencia a la proporción que refleja una comparación entre los resultados que se han logrado y los planteados al inicio así se podrá definir el nivel de cumplimiento y eficiencia.

Fernandez, M (2017), concluye que la eficiencia es el referente de correspondencia entre unos resultados y el sistema de significados, sean estos resultados satisfactorios que cumplen el grado suficiente de lo previsto en un sistema dado de resultados, esto quiere decir que se consiguió lo que se pretendió.

La eficiencia nos direcciona a comprender que el grado de cumplimiento del sistema de significados es de vital importancia para la gestión logrando así un cumplimiento eficaz en la organización, todo este análisis nos lleva a considerar la eficiencia como el reflejo de la realidad de una organización.

## **INDICADORES**

*“Los indicadores de eficiencia ayudan a medir el nivel de ejecución de trabajo, se centran en cómo se hizo el trabajo y mide el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso, se enmarca en la productividad.*

***Indicadores de cumplimiento:*** *el cumplimiento hace referencia a cómo y en qué tiempo se concluye el trabajo designado. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de trabajo.*

***Indicadores de evaluación:*** *la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.*

***Indicadores de eficiencia:*** *la eficiencia hace referencia con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de trabajo.*

***Indicadores de eficacia:*** *eficaz tiene que ver con hacer efectivo un objetivo. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de trabajo.*

***Indicadores de gestión:*** *la gestión correcta es administrar acciones concretas para hacer realidad los trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión*

*están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.” Sánchez, M (2019)*

### ***Indicadores Cualitativos vs. Cuantitativos***

*Este es probablemente uno de los enfoques más populares para definir indicadores de gestión. Por lo general, los KPI que miden las opiniones y las percepciones se consideran cualitativos, mientras que el resto son cuantitativos. En la práctica, tanto las medidas cualitativas, como las cuantitativas son representadas de una forma numérica cuando se mide un KPI.*

### ***Indicadores de Largo Plazo vs. Corto Plazo***

*Los KPI buscan medir las acciones que generan resultados en lo inmediato y cercano, o en el largo plazo, en el futuro. Estos dependen de la planeación estratégica, en donde se definen metas a corto y a largo plazo y, por lo tanto, corresponden a la temporalidad de los objetivos estratégicos.*

### ***Indicadores Inductores o Predictivos vs. Históricos o Rezagados***

*Esta tipología analiza las interdependencias entre los KPI. En esta situación, la distinción entre un KPI Inductor y uno Histórico depende del contexto. "Inductor o Predictivo" se refiere a aquellos indicadores de gestión que pueden influir en el resultado futuro, mientras que "Histórico o Rezagado" involucra indicadores de desempeño que describen el desempeño pasado.*

### ***Indicadores Primarios o Simples vs. Secundarios o Compuestos***

*En este caso el KPI se clasifica basado en su dependencia de otro KPI para ser calculado. Generalmente, el indicador compuesto está construido sobre un conjunto de indicadores de gestión.*

### ***Indicadores de Eficacia vs. Indicadores de Eficiencia***

*Esta categoría es útil para comprender 2 dimensiones importantes de cada proceso. La eficacia analiza si los resultados deseados se generaron, mientras que*

*la eficiencia indica la medida en que el tiempo, el esfuerzo o el costo se emplean adecuadamente para obtener los resultados deseados.*

### ***Indicadores de Entrada / Proceso / Salida / Resultado***

*Realizar un análisis de la cadena o del flujo de valor para cada objetivo estratégico proporciona más información al medir el KPI asociado. Los KPI relevantes se pueden identificar para cada una de las 4 etapas del análisis: entrada, proceso, salida y resultado.*

- *Los KPI de entrada miden los recursos involucrados en el logro de los objetivos, ya sea que estén relacionados con el tiempo, el capital humano o los costos.*
- *Los KPI de proceso indican las actividades requeridas para producir los resultados esperados.*
- *Los KPI de salida se refieren a la calidad o la cantidad de los productos o servicios creados.*
- *Los KPI de resultados miden el impacto logrado a través de la provisión de bienes y servicios.*

### ***Indicadores Estratégicos vs. Operativos***

*Agrupar los KPI de acuerdo al nivel organizacional en el que impactan es algo que depende en gran medida del contexto, de manera parecida a lo que ocurre con los indicadores inductores e históricos. Sin embargo, hay algunos KPI que frecuentemente se reconocen como estratégicos.*

*Algunos KPI operativos pueden ser: Cantidad de tiempo para cargar un pedido, Tasa de productos sin defectos o Porcentaje de procesos optimizados. Se debe tener en cuenta que cualquiera de estos KPI puede convertirse en estratégico si la compañía lo identifica como un factor crítico de generación de valor.” Roncancio, G (2019)*

Prado, L (2004), expone sobre la importancia de utilizar indicadores como instrumentos de control en la gestión pública, debido a que al aplicarlos se conseguirá una visión global de la entidad, su nivel de eficiencia, su estado actual y la problemática existente dentro y fuera de ello y serán estas las herramientas indicadas para realizar los cambios necesarios e implantar estrategias de cambio en las diferentes áreas para elevar el nivel de eficiencia, en lo que refiere a evolución y perspectivas de futuro.

### **1.3 Fundamentación del estado del arte**

Suasnavas, A (2012) Manifiesta la importancia de administración eficiente de bienes y servicios públicos, es por ello que ve necesario analizar y medir el desempeño de gestión municipal tomando en cuenta para esta investigación aspectos financieros, fiscales y servicios sociales, al lograr analizar el índice de desempeño se puede evidenciar las deficiencias, problemas y cambios evidentes a realizar mediante la aplicación de herramientas como modelos de gestión para elevar el nivel de desempeño del mismo.

Vizcaíno, F (2014) Explica lo fundamental de implementar un modelo de gestión por procesos el que será útil como herramienta para elevar la eficiencia y eficacia en los gobiernos autónomos descentralizados, expone también que la reorientación a la entidad en cambios en su estructura organizacional aporta a mejorar continuamente su función logrando satisfacción eficiente y eficaz en lo que refiere a la demanda de bienes y servicios ciudadanos.

Antes de incorporar un modelo de gestión es primordial tener claro las necesidades de la ciudadanía, los inconvenientes y servicios que requieren ser atendidos, considerar y analizar la infraestructura disponible para recomendar procesos que sean viables y factibles para implementarlos con la finalidad de controlar los niveles de actividades y contar con una estructura ordenada garantizando el adecuado funcionamiento del modelo y consiguiendo la eficiencia – eficacia en cada proceso interno y externo del GAD Municipal del cantón Salcedo.

Ravina, R (2019) El Management 4.0 se caracteriza por implantar modelos empresariales que se basan en la inestabilidad laboral y la reducción de lugares de trabajo derivados de la automatización de procesos productivos y uso de robots, este sistema apoya a la sostenibilidad de la organización, su constante innovación y bienes de recursos humanos.

La 4ta revolución industrial crea una cultura que únicamente busca facilitar la integración de las nuevas formas de ser y hacer una empresa, incentiva a una transformación digital y el impacto de la misma en la gestión de organización, adaptando habilidades de futuro a los líderes.

López, R (2015) Las metodologías ágiles para la gestión de proyectos habla sobre la importancia de innovar y crear participación tecnológica en cada área de la empresa, tiene como objetivo optimizar el uso de los recursos para lograr alcanzar los resultados que se plantearon desde un principio, aplicando el desarrollo y aplicación de redes de información y procesos de software. La implementación de estas metodologías garantiza la calidad y satisfacción del cliente, agilizando tiempos y garantizando el uso debido de los recursos.

Manzano, E (2020) La Gestión Pública está experimentando un cambio de paradigma respecto al dato, su gestión y el aprovechamiento de su potencial como del conocimiento de las organizaciones para orientarse hacia servicios públicos, digitales, proactivos y personalizados. Ello exige replantear el sistema de gestión destinado a garantizar la disponibilidad, la calidad y la seguridad de los datos.

#### **1.4 Conclusiones Capítulo I**

- El modelo de gestión dentro de una organización sea pública o privada, busca aplicarlo de manera estructural y sistemática, con el fin de definir el desempeño y mantener un nivel alto de eficiencia – eficacia dentro de la gestión
- La gestión pública eficiente mantendrá a los ciudadanos satisfechos por una administración idónea de recursos humanos y económicos, al igual



que contar con una eficiente gestión lo convierte en un gobierno abierto, participativo, transparente y comunicativo.

- De acuerdo a los diferentes estudios realizados, se logra conseguir un alto nivel de eficiencia en la gestión pública, es importante aplicar un modelo de gestión para poder planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos de la gestión logrando analizar y solucionar inconvenientes presentes y futuros, aplicando estrategias idóneas para alcanzar los objetivos.

## **CAPÍTULO II. PROPUESTA**

### **2.1 Título de la propuesta**

“Determinar la eficiencia en la gestión pública del GAD municipal del cantón Salcedo.”

### **2.2 Objetivos**

#### **Objetivo general**

- Aplicar el modelo de gestión SISTERA para evaluar la eficiencia en la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo.

#### **Objetivos específicos**

- Operacionalizar los indicadores inmersos en el modelo SISTERA y sus niveles de cumplimiento.
- Analizar los procesos internos del GAD municipal del cantón Salcedo y la eficiencia en su gestión.
- Diseñar un plan acción estratégica para mejorar la gestión pública del GAD municipal del Cantón Salcedo.

### **2.3 Justificación**

Es evidente que hace falta aplicar un modelo de gestión para fortalecer la eficiencia en gestión pública, investigando y eligiendo el modelo apropiado para analizar cada

elemento que forma parte de la cadena de valor, que tiene relación con solución de problemas, tiempos de respuesta y prestación de servicios.

En cuanto a lo que es gestión se refiere a la acción de administrar, gobernar, dirigir entre otras, por lo tanto, como resultado de una correcta gestión se tendrá diligencias, acciones o estrategias que conducen al cumplimiento del objetivo de la entidad u organización. Para poder cumplir con la eficiencia en la gestión es importante contar con el proceso administrativo que es: planificar, organizar, dirigir y controlar, porque de esta manera los funcionarios tienen claro su actuar dentro de la organización.

Un modelo hace referencia a un esquema teórico de un sistema o a su vez una realidad compleja, en el cual ira detallados todos los elementos, características idóneas, objetivos, estrategias entre otras las cuales son susceptibles para imitación o reproducción de las mismas.

Un modelo de gestión será el esquema estructurado que se tomará como referencia para tener una administración y gestión eficiente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo. Los modelos de gestión son aptos para ser aplicados tanto en el sector público y el privado ya que antes de aplicarlos se realiza un análisis de la situación actual para identificar problemas o circunstancias que deberán ser corregidas, mejoradas o cambiadas al momento de aplicar el modelo de gestión.

En el sector público la utilización de un modelo de gestión hace que se creen varias cuestiones entre ellas si la aplicación del mismo será para bienestar social de la comunidad o solo para bienestar de gobierno, es por ello que se tomara en cuenta los ejes más estratégicos y entre ellos esta servicios municipales y rendición de cuentas, como otros que ayudaran a un mejor desempeño organizacional, respuestas eficientes a los pedidos de la ciudadanía y cumplimiento de objetivos.

En lo que respecta al sector privado se aplicara un modelo de gestión con la finalidad de mejorar rendimientos operativos y productivos y con ello lograr mayores ganancias económicas.

El modelo de gestión a ser aplicado en el GAD municipal del cantón Salcedo propuesto será el resultado del análisis, investigación e identificación de las áreas o ejes que deberán ser considerados para que promuevan la eficiencia y cumplimiento de objetivos.

El modelo SISTERA es idóneo para aplicarlo en el Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Salcedo, en la que se analiza los cinco ejes de la gestión municipal, este modelo se lo realizó en Costa Rica, diseñado por Sealtiel Álvarez estudiante de la Universidad Estatal a distancia, para lo que consideró la situación actual, basándose en el modelo actual de gestión por lo que es escaso en ideas innovadoras y tiene muchas limitaciones en situaciones.

SISTERA considera, de forma simultánea, los siguientes aspectos, para que la gestión municipal tenga un impacto positivo en el desarrollo:

- Mejorar el diseño y la implantación de los instrumentos de planificación estratégica local.
- Promover procesos de capacitación para los funcionarios municipales y la comunidad que estén alineados con las necesidades municipales y las áreas estratégicas que son prioritarias para el desarrollo del cantón.
- Mejorar la gestión financiera, con el propósito de usar los recursos materiales y financieros para el beneficio de la comunidad.
- Generar un proceso de mejora continua, para proveer servicios, cuya calidad esté debidamente acreditada por las instituciones correspondientes.
- Innovar la estructura organizacional de los municipios para incluir las dependencias y los departamentos necesarios para ofrecer servicios de calidad a la comunidad y hacerlo de una forma ordenada, coordinada y transparente.

Incorporar nuevas tecnologías de apoyo, a la gestión municipal, de forma tal que, el ofrecimiento de servicios se haga de manera expedita y eficiente. Para cada uno de los aspectos, anteriormente citados, se han desarrollado indicadores y ponderaciones que se presentan más adelante que permiten medir el nivel de eficiencia alcanzado, en relación con la gestión municipal.

Álvarez, S (2012) realiza una evaluación profunda de la cadena de valor del municipio de Puntarenas, ofreciendo recomendaciones para mejorar el desempeño de los gobiernos locales, Costa Rica al igual que Ecuador requieren mayor atención en los gobiernos locales, eficiencia en la gestión pública, adaptación de innovación tecnológica, administración eficiente de recursos humanos y económicos.

En vista de que en nuestro país y en este caso el GAD del Cantón Salcedo carece de un modelo integral de gestión municipal, es necesario aplicarlo para evaluar la eficiencia, para resolver cualquier problemática que afecte una óptima gestión.

Analizando estos datos y situación del GAD Salcedo se concluye que cuenta con ciertas similitudes en índices de desarrollo humano, siendo así apropiado para ser aplicado el Modelo SISTERA

**Tabla 2. INDICADORES DE DESARROLLO HUMANO SALCEDO 2021**

Canton	Total	Mujeres	Hombres	Vivie ndas *	Vivie ndas **	Vivie ndas ***	Razon niños mujere s ****	Analfabe tismo
Salcedo 2010	58,216	30336	27,880	21530	21,519	15253	346.2	11.6
Salcedo 2021	58,286	30,372	27,913	21,556	21,545	15,271	347	12

*Elaborado por: Ana Lucia Fiallos Avila*

\* Particulares y colectivas

\*\* Particulares

\*\*\* Particulares ocupadas con personas presentes

\*\*\*\* Niños menores de cinco años por 1000 mujeres en edad reproductiva (15-49)

## 2.4 Desarrollo de la propuesta

### 2.4.1 Elementos que la conforman

En el modelo de gestión SISTERA a ser aplicados en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Salcedo los ejes estratégicos que serán incluidos son aquellos indicadores de las áreas determinadas como preferente durante el proceso de investigación:

Entre las áreas se encuentra:

1. Talento humano.
2. Servicios municipales.
3. Planificación estratégica.
4. Comunicación social y rendición de cuentas (transparencia).
5. Gestión de recursos financieros y materiales.

Entre otras áreas adicionales que también son de gran aporte para la eficiencia en la gestión pública tenemos la innovación y el uso de tecnología.

*Figura 1. EJES ESTRATÉGICOS DEL MODELO SISTERA*



*Fuente: (Álvarez Sánchez, 2012)*

#### **2.4.2 Explicación de la propuesta**

El modelo SISTERA aportará al cumplimiento de eficiencia en la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo, de manera sistemática, estructural, organizada y controlada, ya que analiza e identifica cada problemática o deficiencia existente en los cuatro ejes principales que van a ser investigados, los mismos que incluyen variables internas y externas, que tienen como objetivo primordial eficiencia en la gestión pública del GAD Salcedo.

En la Constitución de la República del Ecuador 2008 hace referencia en el:

Capítulo Sexto

Derecho de libertad

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:

Inciso 25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

## Sección segunda

### Administración pública

Consta dese el Art 227 al 234

Referencia Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) en el Art. 31 manifiesta: f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley: y, en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública regional correspondiente con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, subsidiaridad, participación y equidad;

Art 37: s) Presentar al consejo y a la ciudadanía en general un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el estado de los servicios y de las demás obras públicas realizadas en el año anterior, los procedimientos empleados en su ejecución los costos unitarios y totales y la forma como se hubiere cumplido los planes y programas aprobados por el consejo; y, t) Las demás que le asigne el estatuto de autonomía regional

En el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) en el Art. 151 nos habla sobre el fortalecimiento institucional para lo

que se cree necesario realizar planes para que se logre este objetivo mediante varias herramientas de asistencia y formación.

LOSEP en el Art. 229 nos pone de manifiesto la importancia de la remuneración justa y equitativa de acuerdo a sus funciones, valorando la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia, entendiendo con esto que la capacitación es de vital importancia en el personal que labora en el GAD Municipal del Cantón Salcedo, actual y en un futuro.

La Constitución de la República del Ecuador 2008

## TITULO V

### ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO

#### Capitulo primero

##### Principios generales

Art. 238. Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

#### Capitulo segundo

##### Organización del territorio

Art. 242 El Estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Por razones de conservación ambiental, étnico-culturales o de población podrán constituirse regímenes especiales.



Los distritos metropolitanos autónomos, la provincia de Galápagos y las circunscripciones territoriales indígenas y pluriculturales serán regímenes especiales.

## CODIGO ORGANICO ORGANIZACION TERRITORIAL AUTONOMIA DESCENTRALIZACION

### Capítulo III

#### Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

##### Sección Primera

###### Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones

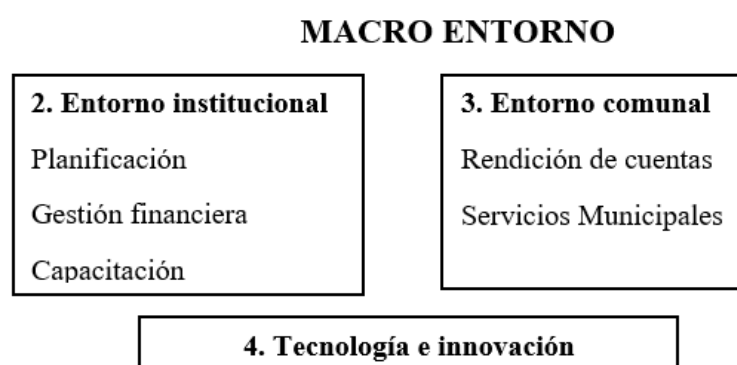
Art. 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal. - Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley;

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.

7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

### 2.4.3 Premisas para su implementación

*Figura 2. RESUMEN DEL MODELO "SISTERA" DE GESTIÓN PÚBLICA*



*Fuente: (Álvarez Sánchez, 2012)*

La aplicación del modelo SISTERA consiste en el análisis y calificación pormenorizado de los indicadores o elementos que estructuran cada uno de sus siete componentes, los mismos que se ponderan de acuerdo a la Tabla 5.

El procedimiento se sintetiza en el cálculo del promedio ponderado, se multiplica cada índice por el peso ponderado del elemento para obtener una calificación del indicador.

Entonces, se suman las puntuaciones de cada componente y se dividen entre cinco, considerando los niveles: básico, intermedio, y avanzado lo que permite ubicar al gobierno local en uno de estos tres niveles generales, incluido los niveles de transición.

Para la calificación se debió revisar los informes anuales de “Rendición de Cuentas” que están en concordancia con los POA’S, y a la vez con el Plan Estratégico Institucional, en base a un análisis comparativo entre la meta planificada y el resultado obtenido en función de su porcentaje de avance.

**Tabla 3. PESO DE CADA INDICADOR CUANTITATIVO EN EL MODELO “SISTERA”**

<b>Grupo</b>	<b>Peso relativo</b>
Servicios municipales	15%
Innovación organizacional	14%
Sistema de capacitación municipal y comunal	14%
Tecnologías de apoyo a la gestión	14%
Estrategia municipal	14%
Rendición de cuentas y comunicación	15%
Administración de recursos financieros	14%
Total	100%

Fuente: (Álvarez Sánchez, 2012)

**Tabla 4. CÁLCULO DEL INDICADOR CUANTITATIVO DE GESTIÓN MUNICIPAL**

Áreas	Indicadores	Pond.	AÑO 2019			AÑO 2020						
			% / 1	% / 1		Nivel básico	Nivel Intermedio	Nivel avanzado	% / 1	% / 1	Nivel Básico	Nivel Intermedio
<b>Servicios municipales (15%)</b>												
<b>Inversión aseguramiento calidad</b>	Porcentajes de acreditación de obras realizadas	10%	25%	0,025	x			30%	0,03	x		
<b>Inversión aplicaciones ventanilla</b>	Porcentaje de garitas reubicadas y restauradas	10%	100%	0,1			x	100%	0,1			x
<b>Satisfacción del contribuyente</b>	Mejoramiento en la atención, gestión e implementación de sistemas tecnológicos	10%	60%	0,06			x	100%	0,1			x
<b>Tiempo respuesta atención quejas, peticiones y reclamos</b>	Porcentaje de tramites tendidos	10%	70%	0,07			x	10%	0,01	x		
<b>Exactitud cobro servicios</b>	Porcentaje de consultas ciudadanas	10%	70%	0,07			x	70%	0,07			x

<b>Disponibilidad de servicios municipales</b>	Porcentaje de tramites en línea	10%	70%	0,07		x	70%	0,07	x
<b>Ayuda social a grupos vulnerables</b>	Porcentaje de proyectos recreacionales con el MIDUVI	10%	20%	0,02		x	100%	0,1	x
<b>Limpieza y ornato del cantón</b>	Porcentaje de obras de recuperación de espacios públicos	10%	90%	0,09		x	25%	0,025	x
<b>Servicios de seguridad ciudadana</b>	Porcentaje de operativos institucionales realizados	10%	85%	0,085		x	89%	0,089	x
<b>Población cubierta por servicio recolección de desechos solidos</b>	Porcentaje de levantamiento de catastros de contenerización y mejoramiento de rutas	10%	75%	0,075		x	100%	0,1	x
<b>TOTAL</b>		100%		0,665				0,694	
				0,133				0,1388	
<b>Innovación organizacional (14%)</b>									
<b>Funcionarios inmersos en innovación</b>	Porcentaje habilitado del sistema informático de tramites	10%	60%	0,06		x	10%	0,01	x

Fuente: (Álvarez Sánchez, 2012)

<b>Inversión en bienes que implican cambio tecnológico</b>	Porcentaje de desarrollo e implementación de software	15%	70%	0,105	x	0%	0	x
<b>Inversión en modernización organizacional</b>	Porcentaje habilitado de página web institucional	10%	80%	0,08	x	0%	0	x
<b>Inversión en modernización de procesos</b>	Porcentaje habilitado de sistema de consultas ciudadanas	10%	70%	0,07	x	0%	0	x
<b>Alianzas con organizaciones que promueven innovación</b>	Porcentaje de pagos por medio del Banco de Pichincha (Mi vecino) rubro agua potable	10%	80%	0,08	x	0%	0	x
<b>Iniciativas presentadas sobre innovación</b>	Porcentaje de uso de portal Web institucional informativo	10%	70%	0,07	x	0%	0	x
<b>Iniciativas aprobadas sobre innovación</b>	Porcentaje de iniciativas aprobadas implementadas que impliquen innovación	15%	0%	0	x	0%	0	x
<b>Proyectos activos sobre innovación</b>	Total, proyectos activos sobre innovación	10%	0%	0	x	0%	0	x

<b>Funcionarios matriculados en cursos de innovación</b>	Total, anual de funcionarios matriculados en cursos de innovación	10%	0%	0	x	0%	0	x
<b>TOTAL</b>		100%		0,465			0,01	
				0,093			0,002	
<b>Sistema de capacitación municipal y comunal (14%)</b>								
<b>Capacitación por funcionario</b>	Porcentajes de capacitación a funcionarios municipales	15%	0%	0	x	0%	0	x
<b>Capacitación a la comunidad</b>	Porcentaje de sistemas de alertas tempranas y capacitaciones aplicados	10%	80%	0,08	x	20%	0,02	x
<b>Alianzas con instituciones educativas</b>	Porcentaje de alianzas con instituciones educativas establecidas	10%	0%	0	x	20%	0,02	x
<b>Presupuesto dedicado a capacitación comunal</b>	Porcentaje de contratos a capacitadores para emprendimientos innovadores	10%	80%	0,08	x	20%	0,02	x

<b>Satisfacción funcionario por capacitación recibida</b>	Porcentaje de funcionarios satisfechos con capacitación recibida	10%	0%	0	x	0%	0	x
<b>Satisfacción comunal por capacitación recibida</b>	Porcentaje de participantes satisfechos con capacitación recibida	15%	35%	0,0525	x	20%	0,03	x
<b>Funcionarios con grado de bachiller universitario</b>	Porcentaje de funcionarios con grado mínimo de bachiller universitario	15%	70%	0,105	x	70%	0,105	x
<b>Funcionarios con grado de licenciado o máster</b>	Porcentaje de funcionarios con grado mínimo de licenciado o máster	15%	30%	0,045	x	30%	0,045	x
<b>TOTAL</b>		100%		0,3625			0,24	
				0,0725			0,048	
<b>Tecnologías de apoyo a la gestión (14%)</b>								
<b>Cumplimiento programas mantenimiento equipos</b>	Porcentaje de programas anuales de mantenimiento ejecutados	10%	0%	0	x	0%	0	x



<b>Inversión en tecnología</b>	Gastos en hardware + gastos en software	10%	0%	0	x		0%	0	x
<b>Computadoras por funcionario</b>	Total, de computadoras funcionales	10%	100%	0,1		x	100%	0,1	x
<b>Funcionarios con acceso a email e internet</b>	Total, de funcionarios con acceso a internet y email	10%	100%	0,1		x	100%	0,1	x
<b>Trámites realizados por página web</b>	Total, de trámites anuales realizados mediante la página web	10%	70%	0,07		x	70%	0,07	x
<b>Trámites disponibles en línea</b>	Total, de trámites que están disponibles en línea	10%	20%	0,02	x		20%	0,02	x
<b>Procesos municipales soportado por las TICs</b>	Total, de procesos internos soportados por las TIC	10%	100%	0,1	x		100%	0,1	x
<b>Centros inteligentes</b>	Cantidad de centros comunitarios inteligentes	10%	0%	0	x		0%	0	x
<b>Alfabetismo tecnológico de funcionarios</b>	Total, de funcionarios con nivel satisfactorio de alfabetismo tecnológico	10%	60%	0,06	x	x	80%	0,08	x

<b>Funcionarios que trabajan en el departamento de TIC</b>	Total, de funcionarios que trabajan en el departamento de las TICs	10%	10%	0,01	x	10%	0,01	x
<b>TOTAL</b>		100%		0,3625			0,48	
				0,0725			0,096	
<b>Estrategia municipal (14%)</b>								
<b>Ejecución del plan estratégico</b>	Porcentaje de proyectos concluidos exitosamente	15%	64%	0,1	x	45%	0,1	x
<b>Participación comunitaria en diseño del plan estratégico</b>	Porcentaje de proyectos del plan estratégico gestados mediante procesos participativos	15%	0%	0,0	x	30%	0,0	x
<b>Reportes sobre avance de metas</b>	Porcentaje de reportes anuales que el alcalde prepara y presenta al concejo municipal sobre el avance de las metas estratégicas	15%	100%	0,2	x	100%	0,2	x

<b>Reuniones de verificación de progreso</b>	Porcentaje de reuniones que el alcalde realiza con los jefes de departamentos para dar seguimiento al plan estratégico	15%	0%	0,0	x	100%	0,2	x
<b>Proyectos estratégicos en salud</b>	Porcentaje de proyectos del plan estratégico relacionado con el área de salud	10%	25%	0,0	x	60%	0,1	x
<b>Proyectos estratégicos en agricultura</b>	Porcentaje de proyectos del plan estratégico relacionado con el área de agricultura	10%	20%	0,0	x	100%	0,1	x
<b>Proyectos estratégicos en seguridad</b>	Porcentaje de proyectos del plan estratégico relacionado con el área de seguridad	10%	10%	0,0	x	89%	0,1	x
<b>Proyectos estratégicos en educación</b>	Porcentaje de proyectos del plan estratégico relacionado con el área de educación	10%	50%	0,1	x	50%	0,1	x
<b>TOTAL</b>		100%		0,4			0,7	
				0,07			0,14	

<b>Rendición de cuentas y comunicación (15%)</b>									
<b>Medios impresos de rendición de cuentas</b>	Porcentaje de medios impresos utilizados para comunicación	10%	0%	0	x		0%	0	x
<b>Informes de rendición de cuentas presentados al concejo</b>	Porcentaje de informes sobre rendición de cuentas presentados y aprobados por el concejo municipal cumplidos	15%	60%	0,09		x	89%	0,13395	x
<b>Programas de radio y TV</b>	Porcentaje de participaciones anuales en radio y TV como estrategia comunicación	15%	10%	0,015	x		0%	0	x
<b>Rendición de cuentas en página web</b>	Total, de sección de página web utilizada para rendir cuentas	15%	100%	0,15		x	0%	0	x
<b>Solicitudes de información atendidas oportunamente</b>	Porcentaje de solicitudes de información tramitadas oportunamente	15%	70%	0,105		x	57%	0,0855	x

<b>Cumplimiento recomendaciones órganos supervisión nacionales</b>	Total, de recomendaciones de órganos supervisores nacionales ya implementadas	15%	50%	0,075	x	50%	0,075	x
<b>Cumplimiento recomendaciones órganos supervisión internos</b>	Total, de recomendaciones de órganos supervisores interno ya implementadas	15%	70%	0,105	x	70%	0,105	x
<b>TOTAL</b>		100%		0,54			0,4	
				0,108			0,08	
<b>Administración de recursos financieros (14%)</b>								
<b>Recaudación de ingresos propios</b>	Porcentaje de ingresos propios presupuestados	15%	77%	0,116	x	73%	0,110	x
<b>Ingresos propios por habitante</b>	Porcentaje de ingresos por recaudación	15%	94%	0,141	x	86%	0,129	x
<b>Ingresos por bienes inmuebles</b>	Porcentaje de recaudación por impuestos de bienes inmuebles	10%	84%	0,084	x	48%	0,048	x
<b>Ingresos propios por servicios</b>	Porcentaje de impuestos recaudados por servicios	10%	100%	0,100	x	100%	0,100	x

<b>Ejecución de egresos respecto a lo presupuestado</b>	Porcentaje de presupuesto ejecutado	10%	57%	0,057	x	56%	0,056	x
<b>Ejecución de egresos destinados a prestación de servicios comunitarios</b>	Porcentaje de egresos por proyectos concluidos	10%	91%	0,091	x	85%	0,085	x
<b>Egresos destinados a la administración municipal</b>	Porcentaje de egreso de la administración municipal	10%	44%	0,044	x	26%	0,026	x
<b>Total, gasto ejecutado del cantón</b>	Porcentaje de egreso ejecutado	10%	57%	0,057	x	48%	0,048	x
<b>Gasto ejecutado por habitante por prestación de servicio</b>	Porcentaje de egresos por prestación de servicios	10%	86%	0,086	x	54%	0,054	x
<b>TOTAL</b>		100%		0,8			0,6	
				0,16			0,12	

Luego de la aplicación cuantitativa del modelo SISTERA, se sometió al análisis y evaluación según las escalas de los indicadores de la Tabla 7.

En este sentido se establece que, si el componente obtuvo una calificación entre 0,05 y 0,08 se encontraría en un “Nivel básico”, si el mismo obtuvo una calificación entre 0,09 y 0,13 se encontraría en un “Nivel intermedio”, y si obtuvo una calificación entre 0,14 y 0,18, el componente se encontraría en un “Nivel avanzado”. Al promediar las calificaciones de los 7 componentes Tabla 8.

Se concluyó de manera general que el nivel de desempeño en el que se encuentra el Gobierno Autónomo del Cantón Salcedo en los dos períodos es un nivel “Intermedio”.

**Tabla 5. NIVELES DE GESTIÓN SEGÚN LOS INDICADORES CUANTITATIVOS**

<b>Nivel de gestión</b>	<b>Nivel inferior</b>	<b>Nivel superior</b>
Nivel básico	0,05	0,08
Nivel intermedio	0,09	0,13
Nivel avanzado	0,14	0,18

*Fuente: (Álvarez Sánchez, 2012)*

**Tabla 6. RESUMEN DE CÁLCULO CUANTITATIVO**

FACTORES	2019	NIVEL	2020	NIVEL	PROMEDIO	NIVEL
SERVICIO MUNICIPALES	0.13	MEDIO	0.14	AVANZADO	0.14	AVANZADO
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	0.09	MEDIO	0.00		0.05	BÁSICO
SISTEMA DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL Y COMUNAL	0.07	BÁSICO	0.05	BÁSICO	0.06	BÁSICO
TECNOLOGÍAS DE APOYO A LA GESTIÓN	0.07	BÁSICO	0.10	MEDIO	0.08	BÁSICO
ESTRATEGÍA MUNICIPAL	0.07	BÁSICO	0.14	AVANZADO	0.11	MEDIO
RENDICIÓN DE CUENTAS Y COMUNICACIÓN	0.11	MEDIO	0.08	BÁSICO	0.09	MEDIO
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	0.16	AVANZADO	0.12	MEDIO	0.14	AVANZADO
PROMEDIO GRAL. GAD. SALCEDO	0.10	MEDIO	0.09	MEDIO	0.10	MEDIO

*Fuente: Investigación propia*

Con la finalidad de verificar la diferencia en el desempeño de la gestión del GAD del cantón Salcedo en los dos períodos de análisis (2019 y 2020) de manera cuantitativa, se aplicó un análisis de la varianza, tanto para verificar diferencia entre las medias de las calificaciones de los siete componentes, como para verificar la diferencia entre la variabilidad de los mismos, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla 7. ANÁLISIS DE LA VARIANZA**

RESUMEN						
Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza		
Columna 1	7	0.705601	0.100800143	0.001132962		
Columna 2	7	0.628585	0.089797857	0.002626837		

ANÁLISIS DE VARIANZA							
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F	
Entre grupos	0.000423676	1	0.000423676	0.225371589	0.643500049	4.747225347	
Dentro de los grupos	0.022558798	12	0.0018799				
Total	0.022982474	13					

*Fuente: Investigación propia*



$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Con el análisis de la varianza de un solo factor (ANOVA) se establece que no hay diferencias significativas entre las medias de las calificaciones de los siete componentes del modelo en los dos períodos de análisis (2019 y 2020) debido a que no se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , es decir que, el GAD de Salcedo en promedio tiene el mismo o igual desempeño en su eficiencia, tanto en el año 2019 como en el 2020.

**Tabla 8. PRUEBA F DE LA VARIANZA**

	Variable 1	Variable 2
Media	0.100800143	0.089797857
Varianza	0.001132962	0.002626837
Observaciones	7	7
Grados de libertad	6	6
F	0.431302801	
P(F<=f) una cola	0.164851778	
Valor crítico para F (una cola)	0.233434021	

*Fuente: Investigación propia*

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_1: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

A través de la Prueba F para varianzas de dos muestras, se puede determinar que si hay diferencias significativas en la variabilidad de las calificaciones de los siete componentes en los dos períodos del análisis (2019 y 2020), ya que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$ , por esta razón se puede decir que, a pesar de que en promedio las calificaciones de los siete componentes entre los dos periodos no tienen diferencias significativas, en cuanto a su varianza interna en cada periodo, se evidencia que si existen diferencias importantes.

Después de realizar el análisis respectivo, profundo e individual de los componentes de este modelo, en los diferentes niveles de gestión de los indicadores cuantitativos se puede evidenciar el déficit existente en innovación con un promedio de 0,05

estando en el nivel básico de gestión, cabe considerar que en la actualidad es uno de los indicadores importantes ya que una organización debe estar constantemente innovándose intelectualmente y tecnológicamente.

El sistema de capacitación Municipal y comunal con un promedio de 0,06 con un nivel básico de gestión da a notar la falta de crecimiento profesional, la carencia de incentivo a la educación y apoyo a la comunidad con capacitaciones o charlas útiles que aporten a sus conocimientos e intelecto.

En cuanto a tecnologías de apoyo a la gestión y estrategias municipales se encuentra en nivel básico de gestión con un promedio de 0,08, una organización con eficiente gestión siempre tendrá las estrategias claras para alcanzar los objetivos, una excelente administración sabe que uno de sus mayores aliados al momento de posicionar marca, informar sobre su gestión, servicios actividades a realizar, es la tecnología.

Durante la pandemia quedo claro que la tecnología e innovación son ejes fundamentales en las empresas para que no desaparezcan, son la fuente de comunicación importante y sobre todo solventaron problemas imprevistos en la prestación de servicios y negociación.

Talvez la variación no sea significativa, pero es relevante e importante analizar el nivel de gestión con el que cuenta el GAD Municipal del Cantón Salcedo, considerando que, si la variación en el nivel de eficiencia fuera significante de manera positiva, demostraría que la gestión se elevó y que la administración está cumpliendo cada objetivo propuesto, las diferentes dependencias están brindando servicio y dando respuestas eficientes a los clientes externos como internos.

### **Indicadores cualitativos**

El modelo SISTERA se complementa con un análisis cualitativo ya que con el análisis cuantitativo no se considera algunas características que se relacionan con recursos humanos y servicio al cliente, como en otras áreas para lo que es necesario indicadores específicos que permitirán complementar la investigación, para lo cual se toma en consideración indicadores cualitativos en las siguientes áreas: a) servicio

al contribuyente, b) recursos humanos, c) sistemas de información, d) planificación estratégica, e) transparencia de la gestión y f) control gerencial y administración financiera.

Para aplicar el instrumento de recolección de datos cualitativos, se realizó una encuesta a 12 personas, considerando que son 12 las dependencias que integran el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo, es por ello que se pidió la colaboración a un representante de cada dependencia con la finalidad de obtener información verídica de la situación con la que se está manejando la gestión pública en las dependencias y así unificar toda la información para concluir con qué nivel de eficiencia se está manejando la gestión en el GAD Salcedo.

No realizó un cálculo estadístico, por cuestión de bioseguridad, precautelar la salud tanto del investigador como del encuestado, es por ello que como se menciona anteriormente se encuestó a 12 representantes de las dependencias, siendo ellos los encargados de la información requerida.

**Tabla 9. INDICADORES CUALITATIVOS**

FACTOR	CALIFICACIONES					
	CUMPLE	CUMPLIMIENTO PARCIAL ALTO	CUMPLIMIENTO PARCIAL BAJO	NO CUMPLE	NO APLICA	TOTAL
<b>SERVICIO AL CONTRIBUYENTE</b>						
1. Se realizan en forma regular encuestas de satisfacción del contribuyente por los servicios que recibe	1	1	6	3	1	12
2. Los funcionarios muestran cortesía, amabilidad y respeto al atender a los ciudadanos, aún en circunstancias difíciles	4	7	1			12

3. Existe flexibilidad para atender las necesidades del contribuyente cuando estas no están previamente definidas en un manual o es la primera vez que se presentan	2	7	3			12
4. La institución tiene una estrategia para el desarrollo de los sistemas de información.	1	4	4	3		12
5. Las instalaciones físicas tienen una apariencia moderna y pulcra.	2	5	5			12
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>60</b>
<b>PORCENTAJE DE CALIFICACION</b>	<b>16,67</b>	<b>40</b>	<b>31,67</b>	<b>10</b>	<b>1,67</b>	<b>100</b>
<b>POLITICA DE RECURSOS HUMANOS</b>						
1. Existen mecanismos para evaluar el desempeño de los funcionarios en una forma regular	5	2	5			12
2. Existen procedimientos para asegurar que el personal esté en un proceso continuo de aprendizaje y capacitación.	1	3	5	2	1	12
3. Existen procedimientos para asegurar que existe personal idóneo en cada posición.	3	2	7			12
4. Existen mecanismos para evaluar y mejorar el ambiente laboral.	2	1	6	3		12
5. Existen manuales de puestos que describan las responsabilidades de cada persona y los requisitos para optar por la posición.	3	6	2	1		12
6. Existen procedimientos para asegurar que se ofrecen opciones de capacitación adecuadas para las necesidades de la comunidad		3	8	1		12
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>72</b>
<b>PORCENTAJE DE CALIFICACION</b>	<b>19,44</b>	<b>23,61</b>	<b>45,83</b>	<b>9,72</b>	<b>1,39</b>	<b>100</b>

<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>						
1. Los sistemas de información permiten coleccionar información de relevancia para la toma de decisiones	1	5	6			12
2. Existen políticas de respaldo y sistemas paralelos para asegurar la continuidad de la operación.		5	7			12
3. Existen políticas de auditoría informática que se ejecuten en una forma regular	1	3	7	1		12
4. La institución tiene una estrategia para el desarrollo de los sistemas de información.	1	4	6	1		12
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>48</b>
<b>PORCENTAJE DE CALIFICACION</b>	<b>6,25</b>	<b>35,42</b>	<b>54,17</b>	<b>4,17</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>						
1. Existe un proceso de planificación estratégica que defina objetivos y metas en el largo plazo.	1	7	4			12
2. Existe un procedimiento formal de planificación operativa que defina objetivos metas y planes de acción.	1	5	4	2		12
3. Se realiza una evaluación de riesgos instituciones	2	3	3	4		12
4. Se realiza un análisis FODA para analizar el entorno interno y externo	1	7	3	1		12
5. Las fuerzas vivas de la comunidad participan activamente en la formulación del Plan Estratégico	1	5	4	1	1	12
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>60</b>
<b>PORCENTAJE DE CALIFICACION</b>	<b>10</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>13,33</b>	<b>1,67</b>	<b>100</b>
<b>TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN</b>						

1. Los funcionarios municipales muestran equidad, decoro y honestidad en todas sus labores	4	6	2			12
2. Existe un Código de Ética que es ampliamente conocido por todos los funcionarios.	2	5	3	2		12
3. Los funcionarios llegan a trabajar en forma puntual, toman solo el tiempo permitido para los descansos y muestran responsabilidad hacia sus funciones	2	5	4	1		12
4. Se hace todo esfuerzo necesario para llegar a las comunidades más distantes con información sobre la rendición de cuentas	3	3	5	1		12
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>48</b>
<b>PORCENTAJE DE CALIFICACION</b>	<b>22,92</b>	<b>39,58</b>	<b>29,17</b>	<b>8,33</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

**POLITICA DE CONTROL GERENCIAL Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

1. Existen procedimientos formales para determinar los niveles de riesgo operativo y financiero.	2	6	2	2		12
2. Existen procedimientos para el control operativo de cada departamento	1	7	3	1		12
3. Existen procedimientos formales para el control presupuestario.	3	5	2	2		12
4. Existen procedimientos para facilitar la presentación de denuncias de fraude y malversación de fondos.	2	2	4	3	1	12
5. Existe una Contraloría de Servicios que sea funcional y que atienda en un horario regular	1	2	3	3	3	12
6. Existe un Departamento de Auditoría Interna que sea funcional	1	2	3	3	3	12

7. Se sigue siempre un procedimiento previamente definido y legalmente apropiado para aprobar todas las erogaciones de recursos	4	2	3		3	12
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>84</b>
<b>PORCENTAJE DE CALIFICACION</b>	<b>16,67</b>	<b>30,95</b>	<b>23,81</b>	<b>16,67</b>	<b>11,90</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación propia

### Análisis e interpretación de resultados.

Tabla 10. RESUMEN DE INDICADORES CUALITATIVOS

Factor	cumple	cumplimiento parcial alto	cumplimiento parcial bajo	no cumple	no aplica	Total
<b>SERVICIO AL CONTRIBUYENTE</b>						
<b>PORCENTAJE DE CALIFICACION</b>	16,67	40	31,67	10	1,67	100
<b>POLITICA DE RECURSOS HUMANOS</b>						
<b>PORCENTAJE DE CALIFICACION</b>	19,44	23,61	45,83	9,72	1,39	100
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>						
<b>PORCENTAJE DE CALIFICACION</b>	6,25	35,42	54,17	4,17	0	100
<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>						
<b>PORCENTAJE DE CALIFICACION</b>	10	45	30	13,33	1,67	100
<b>TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN</b>						
<b>PORCENTAJE DE CALIFICACION</b>	22,92	39,58	29,17	8,33	0	100
<b>POLITICA DE CONTROL GERENCIAL Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>						
<b>PORCENTAJE DE CALIFICACION</b>	16,67	30,95	23,81	16,67	11,90	100

Fuente: Ana Lucia Fiallos Avila

Al analizar los resultados obtenidos después de ser aplicado el instrumento se puede verificar las cifras significativas de los componentes cualitativos que estructuran este modelo, siendo así que:

1. Con 54,17% siendo el valor más alto el factor “SISTEMAS DE INFORMACIÓN” teniendo como calificación cumplimiento parcialmente bajo
2. Con un 45,83% el factor “POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS” como calificación cumplimiento parcialmente bajo
3. Con un 45% en un nivel de cumplimiento parcial alto se encuentra el factor “PLANIFICACION ESTRATEGICA”

Siendo estos los resultados con mayor porcentaje y la vez son los factores principales para mantener un alto nivel de eficiencia y desempeño en una organización, los sistemas de información, forman parte de los procesos de implementación de nuevas metodologías y tecnologías innovadoras, que aportan al mejoramiento de la calidad de los servicios que presta el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo, las políticas de recursos humanos aportan en aprendizaje, capacitación y evaluación de desempeño, así como la planificación estratégica analiza el entorno interno y externo para con ello aportar estrategias de mejora, coadyuvando a la eficiencia de su gestión.

### **Plan de mejora**

Posterior a la aplicación del modelo SISTERA, analizando valores y datos obtenidos se evidencia el déficit de eficiencia en los indicadores que forman parte de los siete ejes principales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.

La investigación realizada a la gestión Pública del GAD brinda un aporte a las diferentes áreas y departamentos para facilitar su mejora en el desempeño de actividades, servicios u obras, por medio de la aplicación del modelo y recolectando cifras y datos necesarios se elabora la presente Matriz de mejora, planteándose



objetivos viables y claros para alcanzar la meta planificada y elevar la eficiencia en la gestión.

La matriz de mejora beneficiara al GAD Municipal del cantón Salcedo para lograr tener claro los ejes que necesitan cambios, permitiendo elevar su nivel de eficiencia enfocándose en los indicadores con menor porcentaje de satisfacción.

La investigación cumple con su objetivo planteado al inicio y brinda la solución para la problemática existente e identificada, creando con esto la posibilidad de ser implementada en otros GAD'S generando así una eficiente gestión pública en cada uno de ellos.

Tabla 11. MATRIZ DEL PLAN MEJORA

OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	PERIODO	
Efectivizar la gestión pública del GAD Municipal de Salcedo	ELEVAR LA CALIFICACIÓN DE EFICIENCIA ENTRE 70% - 100%, OBTENIENDO ASI UN NIVEL AVANZADO DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO	Ø Diseñar un plan estratégico mediante participación comunitaria	Ø Promover reuniones que involucren, activamente, a la comunidad en el proceso de planificación estratégica municipal.	TTHH DIRECTIVOS ALCALDIA CONCEJALES	\$2,500	SEMESTRAL	
		Ø Realizar reuniones para dar seguimiento al plan estratégico del GAD	Ø Realizar una evaluación constante, sobre el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Estratégico				
		Ø Crear un plan estratégico para el área de seguridad	Ø Crear concientización para que los funcionarios comprendan el funcionamiento y la conveniencia de implementar el plan estratégico				
Demostrar transparencia en la gestión y brindar servicios de calidad a la ciudadanía.		ELEVAR LA CALIFICACIÓN DE EFICIENCIA ENTRE 70% - 100%, OBTENIENDO ASI UN NIVEL AVANZADO DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO	Ø Elaborar un plan de rendición de cuentas y participación en medios de comunicación	Ø Entregar la información solicitada, en una forma eficaz y dentro de los parámetros de tiempo definidos por la administración	ALCALDIA CONCEJALES TTHH ADQUISICIONES FINANCIERO COMUNICACIÓN TICS	\$4,000	TRIMESTRAL
				Ø Difundir información de interés público, mediante Internet			
				Ø Utilizar, en forma amplia y proactiva, diferentes alternativas para mejorar los procesos de comunicación y rendición de cuentas hacia la comunidad			

<b>Incrementar la productividad y obtener mejores resultados.</b>		Ø Realizar alianzas estratégicas con organizaciones, que promueven la innovación. (universidades públicas y privadas, organismos estatales, ONGS y fundaciones nacionales e internacionales)	ALCALDIA CONCEJALES TTHH DIRECTIVOS ADQUISICIONES FINANCIERO COMUNICACIÓN TICS	\$20,000	SEMESTRAL
	Ø Implementar un sistema de innovación organizacional	Ø Cambiar las prácticas de procesos municipales, la organización interna del trabajo o las relaciones que se establecen con los ciudadanos			
	Ø Incrementar proyectos de innovación	Ø Introducción un sistema de información, para automatizar algunas transacciones rutinarias, reducir la cantidad de personas que están involucradas en cada trámite y disminuir la cantidad de pasos necesarios para llevar a cabo una actividad.			
	Ø Incentivar al personal a innovar en sus conocimientos, aptitudes y procesos	Ø Crear una estructura organizacional más plana y flexible otorga autonomía a los trabajadores y les motiva para tomar decisiones y asumir responsabilidades  Ø Promover en los funcionarios y la comunidad la presentación de nuevas ideas y proyectos de mejora			

<b>Elevar el desempeño de los funcionarios y el desarrollo social, económico y cultural de la comunidad</b>	Ø Crear un plan de capacitaciones para los funcionarios	Ø Determinar las necesidades de capacitación, quiénes lo necesitan, identificar los posibles capacitadores (internos o externos) y elaborar los planes de capacitación	TTHH SERVICIOS PUBLICOS ADQUISICIONES FINANCIERO COMUNICACIÓN TICS DIRECTIVOS	\$30,000	SEMESTRAL
	Ø Impulsar alianzas estratégicas con instituciones educativas	Ø Entablar alianzas con instituciones educativas, para ofrecer alternativas de capacitación a la comunidad			
	Ø Desarrollar un plan de capacitaciones comunales	Ø Incentivar la capacitación de los funcionarios municipales, mediante el otorgamiento de becas y ayudas para el estudio			
		Ø Diseñar una evaluación para recibir retroalimentación sobre la efectividad de la capacitación y sugerencias para futuras alternativas de capacitación			
<b>Facilitar la cohesión social, reducción los tiempos respuesta y democratizar el acceso a la información municipal.</b>	Ø Diseñar un plan de manteniendo de equipos	Ø Realizar inversiones regulares y justificadas en hardware y software	TTHH SERVICIOS PUBLICOS ADQUISICIONES FINANCIERO COMUNICACIÓN TICS DIRECTIVOS	\$50,000	ANUAL
		Ø Promover la apertura de centros inteligentes			
	Ø Invertir en un software para virtualizar servicios	Ø Mejorar la plataforma tecnológica para utilizar la en la recepción y atención de reclamos, consultas y sugerencias			
		Ø Capacitar a los funcionarios municipales, en el uso de las tecnologías de la información y comunicación			

		Ø Dotar de equipos a los centros comunitarios	Ø Diseñar un Programa de Mantenimiento Preventivo de los equipos de computo			
			Ø Permitir la posibilidad de realizar el pago de los tributos y trámite de servicios en línea.			

*Fuente: Ana Lucia Fiallos Avila*

## 2.5 Conclusiones Capítulo II

- Aplicar un modelo de gestión es una forma efectiva de organizar y combinar los recursos humanos y económicos, con la finalidad de cumplir objetivos, políticas y presupuesto. Con este modelo se pudo identificar los ejes que están fallando, así como también se pudo verificar el nivel de eficiencia con el que se da respuesta a las necesidades de la población
- El modelo SISTERA, abarca los ejes primordiales logrando con eso tener claro la situación actual del GAD Salcedo y conseguir plantear estrategias de cambio.
- Al analizar los indicadores cuantitativos de los dos períodos de estudio (2019 y 2020) se puede evidenciar que en promedio no hay diferencias significativas en cuanto a su desempeño, pero si existe diferencias importantes en cuanto a la variabilidad de sus calificaciones internas en cada año de estudio, obteniendo un nivel “Intermedio” de eficiencia en ambos casos.

## **CAPÍTULO III. VALIDACION DE LA PROPUESTA**

### **3.1. Evaluación de expertos**

Para la evaluación de expertos, se tomó en cuenta dos profesionales (ANEXO 1) con experiencia pertinente en gestión pública para lo cual se realizó una breve exposición del tema, lectura de resultados y planteamiento de la respectiva matriz de mejora, consiguiendo así el aval del Dr. Manuel Caizabanda – Prefecto del Gobierno Provincial de Tungurahua, como el aval de Ing. Galo Robayo director del departamento de sistemas del Gobierno Provincial de Tungurahua, los cuales realizan hincapié en la importancia de la eficiencia en la gestión y sus respectivos aportes legales para la presente investigación.

### **3.2. Evaluación de usuarios**

Es claro que al aplicar el plan de mejora se podrá evidenciar los cambios y el incremento del nivel de eficiencia en la gestión pública del GAD Municipal del Cantón Salcedo, como ciudadana doy fe de que, al ser aplicado los cambios sugeridos, innovar en tecnología y prestación de servicios, se notará notablemente el crecimiento comercial, vial, estructural y ambiental del cantón.

### **3.3 Conclusiones del Capítulo III**

- De acuerdo a los expertos en gestión pública, así como también de la aplicación del modelo SISTERA, el nivel de eficiencia es medio - básico, creando insatisfacción en la ciudadanía y estancamiento en procesos tanto internos como externos.

- La estructura sistemática del modelo lo hace entendible y aplicable para todo tipo de organización pública, logrando sacar estrategias adecuadas para conseguir un nivel avanzado de eficiencia.
- Con un aval altamente sustentado la investigación fue factible y aplicable, para solventar la problemática encontrada, dando solución con una matriz de mejora con las debidas actividades, responsables, presupuesto e indicadores que serán considerados y elevados su nivel de gestión.



## **CONCLUSIONES GENERALES**

- Al aplicar el modelo SISTERA, analizando los indicadores cuantitativos y cualitativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo, se observó que la eficiencia en la gestión pública se encuentra en un nivel medio.
- Con la finalidad de evaluar cada indicador inmerso en el modelo SISTERA y su nivel de cumplimiento, es necesario realizar una investigación bajo el enfoque cualitativo - cuantitativo, que permite tener una visión clara y amplia del objeto de estudio y del proceso fenomenológico (naturaleza) del mismo, razón por la cual la riqueza de la información implícita, en la complejidad permite bajo un escenario de incertidumbre y de continua investigación, afianzar y generar nuevas epistemologías, con el apoyo de herramientas diseñadas para el proceso investigativo.
- Tras analizar los procesos internos del GAD municipal del cantón Salcedo, se puede deducir que la eficiencia en su gestión, necesita cambios pertinentes y factibles, para lo cual se diseña un plan acción estratégico, considerando los indicadores con menor calificación para finalmente conseguir un nivel avanzado de eficiencia en todos los ejes inmersos en el la gestión pública.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar el modelo SISTERA, como herramienta estratégica que aportara en la eficiencia en sus actividades, procesos y servicios promoviendo el desarrollo local del cantón Salcedo.
- Considerar el uso de tecnologías como herramienta de innovación en los procesos internos y externos, con la finalidad de elevar el cumplimiento de indicadores responsables de la eficiencia en la gestión pública.
- Aplicar el plan de acción diseñado, como estrategia de mejora en la eficiencia en los diferentes procesos internos y externos que son responsabilidad de la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Villanueva, L. (2015). *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica - Primera Edición Electrónica.
- Álvarez Sánchez, S. (Diciembre de 2012). Hacia la eficiencia en la gestión municipal. *Revista Nacional de Administración*.
- Araujo, A. (08 de Enero de 2012). *El Macreoentorno*. Obtenido de <http://inf-tek.blogia.com/2009/020302-1.2-el-macreoentorno-en-torno-general-.php>
- Becerra, D. (2017). La eficiencia en la gestión de recursos del sector público: Una reflexión multidisciplinar. *Revista de Economía Crítica*, 23, 96-110.
- Benavides Gaibor, L. H. (2010). *Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del catón general Antonio Elizalde (Bucay)*. Universidad Técnica Particular de Loja. Quito: Centro Universitario Guayaquil.
- Bonet, J. (2020). El gobierno local: descentralización y autonomía . 36.
- Canel, M. (2018). *La Comunicación de la Administración pública. Para gobernar con la sociedad*. (Vols. (Vols. ISBA 978-607-16-5942-2)). Mexico: Mexico: FCE 2018: Colec. Comunicación.
- Deroy Domínguez, D. (2020). (2020). Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(2), 68. Obtenido de Obtenido de <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/409>
- Eumed.net. (14 de Octubre de 2014). *Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/librsgratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>
- Fernandez, M., & Sanchez, J. (2017). *Eficacia Organizacional - Concepto desarrollo y evaluación*. . Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Gabín, M. (2009). *Administración Pública*. Madrid, Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Gabín, M. (2009). *Administración Pública*. . Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.

- Guerrero, O. (2010). *Nuevos Modelos de Gestión Pública* (Vol. 2). Revista Digital Universitaria. Obtenido de <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>
- Guerrero, O. (2019). *Principios de la Administración Pública*. A.C. ., MEXICO: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Laclau, E., & Mouffe, C. (1987). *Hegemonía y estrategia socialista*. Madrid: Siglo XXI.
- Leyva Vázquez, M., Batista Hernandez, N., & Smarandache, F. (2018). *MÉTODOS MULTICRITERIOS PARA DETERMINACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL ANÁLISIS DE LA TRANSPARENCIA* (5 ed.). (T. Authors, Ed.) Belgium, George Lukacs: Co- auspicio de Ablibitum SA.
- López Menéndez, R. E. (2015). *Metodologías ágiles de desarrollo de Software aplicadas a la gestión de proyectos empresariales*. Escuela Especializada en Ingeniería (ITCA-FEPADE). El Salvador: ITCA, Editores. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10972/2905>
- Lopez Polo, L. (2017). *Investigación e Innovación en Ingenierías* (Vol. 5). Cartagena: Indexada en B - Pubindex. doi:doi:10.17081/invino
- Lusthaus, C., Carden, F., & Plinio, G. (2012). *Evaluación Organizacional - Marco para mejorar el desempeño*. IDB and CIID. B. I. Desarrollo, Ed. IDB and CIID.
- Maldonado Vizcaíno, F. (2017). *PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SIGCHOS*. Quito, Prichincha, Ecuador.: INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES UNIVERSIDAD DE POSTGRADOS DEL ESTADO.
- Manene, L. (28 de Noviembre de 2013). *Actualidad Empresa*. Obtenido de <http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>

- Manzano Peláez, E. (2020). El modelo de gobierno de los datos. *los juzgados: Revista técnica especializada en administración local y justicia municipal*, 50-59. Obtenido de <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=7480700>
- Ortún Rubio, V. (Junio de 2018). *FUDE BY EDUCATIVO*. Obtenido de Centro de Publicaciones de la Fundación BBV: [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2018/06/1993\\_cu\\_000145\\_ort\\_ges.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2018/06/1993_cu_000145_ort_ges.pdf)
- Pinazo Hernandis, J. (2013). *Administración Pública y Gobernabilidad - de los orígenes a los nuevos paradigmas*. España: PSYLICOM Distribuciones Editoriales.
- Prado Lorenzo, J. M., & García Sánchez, I. M. (2004). *Los indicadores de gestión en el ámbito municipal: implantación, evolución y tendencias*. (Vol. 2). Revista iberoamericana de contabilidad de gestión. doi:doi:ISSN 1696-294X
- Ravina Ripoll, R., Marchena Domínguez, J., & Motañes del Rios, M. A. (18 de Octubre de 2019). Happiness Management en la época de la Industria 4.0. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, Vol.9.
- Rodriguez Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. (1. 0. Aragó, Ed.) Aragó, Barcelona: Eureka Media, SL.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo*. (Vol. 39). Revista Espacios.
- Roncancio, G. (19 de Agosto de 2019). *PENSEMOS*. Obtenido de <https://gestion.pensempos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>
- Sánchez Díaz, M. (Enero de 2019). *Asociación Española para la Calidad (AEC)*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Sánchez González, J. (2012). *Gestión Pública y Gobierno*. Mexico, DF: Jazmín Araceli Padua Marín.
- Suasnavas Salgado, A. (2012). *Construcción de un índice de desempeño municipal para Ecuador, año 2008*. . (D. d. Economista, Ed.) Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Economía.
- Valenzuela, B. (1997). *Sistema de información legislativa*. Obtenido de <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=113>

Vizcaíno Maldonado, F. (2014). *PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SIGCHOS.* . (I. e. Estado, Ed.)  
Quito, Ecuador: Tesina para optar al título de Espacialista Superior en gestión pública.

### III. ANEXOS

#### ANEXOS 1

Latacunga, 29 de Octubre, 2021

Señores.  
Universidad Técnica de Cotopaxi  
Dirección de Posgrado - Maestría en Administración de Empresas

Una vez revisado el proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas con tema "Análisis de la eficiencia de la Gestión Pública en el GAD Municipal del Cantón Salcedo" elaborado por la Ing. Ana Lucia Fiallos Avila y en función a lo determinado en la Normativa Técnica y Legal que rigen a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, se puede indicar que la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 225 numeral 2 reconoce como parte del Sector Público a las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado;

El artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador establece *"La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación"*;

El artículo 238 *ibidem* expone: *"Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional."*

*Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales."*;

El artículo 240 *ibidem* indica que: *"Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias."*

*Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales."*;

El artículo 252, de la Constitución de la República del Ecuador determina que: *"Cada cantón tendrá un concejo cantonal, que estará integrado por la alcaldesa o alcalde y las concejalas y concejales elegidos por votación popular, entre quienes se elegirá una vicealcaldesa o vicealcalde. La alcaldesa o alcalde será su máxima autoridad administrativa y lo presidirá con voto dirimente. En el concejo estará representada proporcionalmente a la población cantonal urbana y rural, en los términos que establezca la ley."*;

El artículo 264 de la Constitución de la República del Ecuador establece las competencias exclusivas para los Gobiernos Municipales;

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización respecto a su autonomía en el Artículo 5 señala: *"La autonomía política, administrativa y financiera de los"*

*gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes (...);*

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, en su artículo 54, establece las funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal;

Bajo estos preceptos legales, es importante señalar que la Constitución de la República del Ecuador, señala que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana, por lo que la administración pública de los GADs debe ser normada, planificada y transparentada a través de las aprobaciones de los respectivos instrumentos técnicos necesarios que coadyuven al cumplimiento de metas, objetivos y competencias exclusivas de los GADs consagradas en la Constitución de la República del Ecuador.

Cabe señalar que la administración pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, debe ser garantizada además el cumplimiento de sus competencias exclusivas a través de la ejecución de políticas y directrices establecidas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, políticas generales, directrices y normas para el cumplimiento de la misión y objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del en coordinación con los procesos organizacionales, por lo que es indispensable contar con un Plan Estratégico Institucional y su respectivo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, en donde se especifican procesos: gobernantes, sustantivos, adjetivos, de apoyo y asesoría, así como también dentro de este instrumento se puede identificar los productos y servicios que generan y ofrecen los GADs de acuerdo a sus competencias exclusivas, a través de sus respectivas Gestiones o Direcciones departamentales con sus respectivas Unidades, ya que la administración pública debe gozar de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Finalmente es necesario recalcar que el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de los GADs, ayuda al desarrollo institucional, ya que este proceso dinámico facilita la organización, fortalece la estructura y comportamiento, orientando a aumentar la eficiencia y eficacia en el funcionamiento institucional, para lo cual se aplican principios, políticas, normas, técnicas y estrategias y se fundamenta en la especialización de su misión para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios.

En tal virtud se **CERTIFICA**: que la presente Proyecto de Investigación cuenta con validez técnica y legal, así como también posee pertinencia dentro del campo de acción en lo que respecta a Gobiernos Autónomos Descentralizados, por lo que se emite el presente aval y certificación.

 MANUEL  
CAIZABANDA

Nombre: Md. MSc. Manuel Caizabanda Jerez

CI:1801887728



## ANEXOS 2

Latacunga, 29 de Octubre, 2021

Señores.  
Universidad Técnica de Cotopaxi  
Dirección de Posgrado - Maestría en Administración de Empresas

Una vez revisado el proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas con tema "Análisis de la eficiencia de la Gestión Pública en el GAD Municipal del Cantón Salcedo" elaborado por la Ing. Ana Lucia Fiallos Avila y en función a lo determinado en la Normativa Técnica y Legal que rigen a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, se puede indicar que la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 225 numeral 2 reconoce como parte del Sector Público a las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado;

El artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador establece *"La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación"*;

El artículo 238 ibidem expone: *"Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional."*

*Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales."*;

El artículo 240 ibidem indica que: *"Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias."*

*Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales."*;

El artículo 252, de la Constitución de la República del Ecuador determina que: *"Cada cantón tendrá un concejo cantonal, que estará integrado por la alcaldesa o alcalde y los concejales y concejales elegidos por votación popular, entre quienes se elegirá una vicealcaldesa o vicealcalde. La alcaldesa o alcalde será su máxima autoridad administrativa y lo presidirá con voto dirimente. En el concejo estará representada proporcionalmente a la población cantonal urbana y rural, en los términos que establezca la ley."*;

El artículo 264 de la Constitución de la República del Ecuador establece las competencias exclusivas para los Gobiernos Municipales;

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización respecto a su autonomía en el Artículo 5 señala: *"La autonomía política, administrativa y financiera de los"*

*gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes (...)*;

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, en su artículo 54, establece las funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal;

Bajo estos preceptos legales, es importante señalar que la Constitución de la República del Ecuador, señala que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana, por lo que la administración pública de los GADs debe ser normada, planificada y transparentada a través de las aprobaciones de los respectivos instrumentos técnicos necesarios que coadyuven al cumplimiento de metas, objetivos y competencias exclusivas de los GADs consagradas en la Constitución de la República del Ecuador.

Cabe señalar que la administración pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, debe ser garantizada además el cumplimiento de sus competencias exclusivas a través de la ejecución de políticas y directrices establecidas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, políticas generales, directrices y normas para el cumplimiento de la misión y objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del en coordinación con los procesos organizacionales, por lo que es indispensable contar con un Plan Estratégico Institucional y su respectivo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, en donde se especifican procesos: gobernantes, sustantivos, adjetivos, de apoyo y asesoría, así como también dentro de este instrumento se puede identificar los productos y servicios que generan y ofrecen los GADs de acuerdo a sus competencias exclusivas, a través de sus respectivas Gestiones o Direcciones departamentales con sus respectivas Unidades, ya que la administración pública debe gozar de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Finalmente es necesario recalcar que el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de los GADs, ayuda al desarrollo institucional, ya que este proceso dinámico facilita la organización, fortalece la estructura y comportamiento, orientando a aumentar la eficiencia y eficacia en el funcionamiento institucional, para lo cual se aplican principios, políticas, normas, técnicas y estrategias y se fundamenta en la especialización de su misión para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios.

En tal virtud se **CERTIFICA**: que la presente Proyecto de Investigación cuenta con validez técnica y legal, así como también posee pertinencia dentro del campo de acción en lo que respecta a Gobiernos Autónomos Descentralizados, por lo que se emite el presente aval y certificación.



GALO XAVIER  
ROBAYO LAZ

Nombre: Ing. MSc. Galo Xavier Robayo Laz

CI:0503161770

## ANEXOS 3

Esta encuesta se realiza con el objetivo de evaluar la eficiencia de la Gestión Pública en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo. Su respuesta será de gran aporte para la investigación.

Lea detenidamente y responda con toda honestidad ¡Gracias!

### SERVICIO AL CONTRIBUYENTE

Factor	clasificaciones					
	cumple	cumplimiento parcial alto	cumplimiento parcial bajo	no cumple	no aplica	justificación
1. Se realizan en forma regular encuestas de satisfacción del contribuyente por los servicios que recibe						
2. Los funcionarios muestran cortesía, amabilidad y respeto al atender a los ciudadanos, aún en circunstancias difíciles						
3. Existe flexibilidad para atender las necesidades del contribuyente cuando estas no están previamente definidas en un manual o es la primera vez que se presentan						
4. La institución tiene una estrategia para el desarrollo de los sistemas de información.						
5. Las instalaciones físicas tienen una apariencia moderna y pulcra.						

### POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Factor	clasificaciones					
	cumple	cumplimiento parcial alto	cumplimiento parcial bajo	no cumple	no aplica	justificación
1. Existen mecanismos para evaluar el desempeño de los funcionarios en una forma regular						
2. Existen procedimientos para asegurar que el personal esté en un proceso continuo de aprendizaje y capacitación.						
3. Existen procedimientos para asegurar que existe personal idóneo en cada posición.						
4. Existen mecanismos para evaluar y mejorar el ambiente laboral.						
5. Existen manuales de puestos que describan las responsabilidades de cada persona y los requisitos para optar por la posición.						
6. Existen procedimientos para asegurar que se ofrecen opciones de capacitación adecuadas para las necesidades de la comunidad						

### SISTEMAS DE INFORMACIÓN