



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

#### **TEMA:**

“ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE CREACIÓN DE LA ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PARROQUIA SEVILLA DON BOSCO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO”.

#### **AUTORA:**

**JANETH GIOCONDA SUAMBRA ANKUASH**

**MACAS - ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señorita Janeth Gioconda Suambra Ankuash, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado el contenido, se autoriza su presentación

Ing. Oscar Iván Granizo Paredes

**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Suambra Ankuash Janeth Gioconda declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 01 de febrero de 2016.

Janeth Gioconda Suambra Ankuash  
140077899-7

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de Tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, por darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar frente a los problemas y adversidades de la vida, sin perder jamás la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para mis padres por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor, y por ayudarme con los recursos necesarios para poder concluir mis estudios. Y por haber brindado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir y lograr mis objetivos.

A mi hijo **Dylan Awanach Suambra**, por la gracia que el ser supremo que me ha dado.

A todos los amigos y amigas que han sido parte sustancial en mi etapa estudiantil y en mi vida profesional.

**Janeth Suambra**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a mis padres, al personal directivo y a los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por ser una Institución muy reconocida y de prestigio a nivel nacional.

Mi sincero agradecimiento a todos especialmente a los maestros, porque son quienes me depositaron sus sabios conocimientos y me dieron esta gran oportunidad para que sea una distinguida profesional.

Un profundo reconocimiento al Ing. Oscar Granizo Paredes - Asesor de la tesis, quien de manera desinteresada e incondicional supo orientarme dándome las herramientas necesarias para el feliz término de este trabajo de investigación.

A **Diego Rivadeneira Campoverde** por su apoyo incondicional y por motivarme siempre a cumplir mis metas.

Y a todas mis compañeras y compañeros de la promoción Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales, por haber compartido amistades, compañerismo y sobre todo por haber compartido experiencias a lo largo de nuestro proceso educativo.

Mil gracias a todos por ser parte de este sueño.

**Janeth Suambra**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen ejecutivo.....	xiv
Summary.....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo general....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes históricos.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 LA POLÍTICA SOCIAL Y LAS PERSPECTIVAS DE GOVERNABILIDAD Y GESTIÓN PÚBLICA.....	7
2.2.1.1 Generalidades.....	7

2.2.1.2	Política social.....	8
2.2.1.3	La política social y la prestación de servicios.....	9
2.2.1.4	Estrategias y responsabilidades de un gobierno competitivo.....	10
2.2.2	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	12
2.2.2.1	Administración tradicional frente a administración de calidad.....	12
2.2.2.2	La administración según la teoría general de administración.....	13
2.2.2.3	Importancia y características de la administración.....	15
2.2.2.3.1	Importancia.....	15
2.2.2.3.2	Características.....	16
2.2.2.4	La administración tradicional.....	16
2.2.2.5	La administración de calidad total.....	17
2.2.3	LA GESTIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	18
2.2.3.1	Concepto de gestión.....	22
2.2.3.2	Los modelos de gestión.....	23
2.2.3.3	Los modelos gestión y el rol del estado.....	24
2.2.3.4	La construcción del nuevo modelo de gestión: cultura y liderazgo.	36
2.2.3.5	Enfoque jurídico en la gestión y formación ciudadana.....	39
2.2.4	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SEVILLA DON BOSCO (GAD-SDB).....	41
2.2.4.1	Generalidades.....	43
2.2.4.2	Misión del GAD parroquial de Sevilla Don Bosco.....	43
2.2.4.3	Visión.....	43
2.2.5	PROPUESTA DE LA ACTUAL GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	44
2.2.5.1	Sector trabajo y empleo.....	44
2.2.5.2	Sector de gestión territorial – político.....	45
2.2.5.3	Fortalezas y debilidades de la junta parroquial.....	45
2.2.5.4	Sector social-cultural.....	46
2.2.5.5	Aspiraciones para el Buen Vivir.....	46
2.2.5.6	Autoridades comunitarias y la gestión del GAD-SDB.....	49
2.2.5.7	Organización territorial parroquia Sevilla Don Bosco.....	49

2.2.5.8	Participación autoridades comunitarias administración del GAD-SDB.....	51
2.2.5.9	Gestión organizativa y administrativa del GAD-SDB50.....	51
2.2.5.10	Atribuciones del GAD-SDB.....	52
2.2.5.11	Participación comunitaria.....	53
2.2.5.12	La práctica de rendición de cuentas.....	54
2.2.5.13	Análisis de PDOT GAD-SDB como estrategia de gestión pública	55
22 2.3	<b>INVESTIGACIÓN DE CAMPO: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>77</b>
2.3.1	<b>HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....</b>	<b>96</b>
2.3.1.1	Hipótesis general.....	96
2.3.1.2	Hipótesis específicas.....	96
2.3.1.3	Variable independiente.....	96
2.3.1.4	Variable dependiente.....	96
	<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>97</b>
3.1	Modalidad de investigación.....	97
3.2	Tipos de investigación.....	97
3.3.	Población y muestra.....	97
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos.....	98
3.5	Resultados.....	99
3.6	Verificación de hipótesis.....	99
	<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>100</b>
	<b>TÍTULO.....</b>	<b>100</b>
4.1.1	<b>CONTENIDO .....</b>	<b>100</b>
4.1.1.1	Antecedentes.....	100
4.1.1.2	Justificación.....	101
4.1.1.3	Idea de la creación de la escuela de liderazgo.....	102
4.1.1.4	Objetivos.....	103
4.1.1.4.1	Objetivo general.....	103
4.1.1.4.2	Objetivos específicos.....	104



4.1.1.5	Metodología.....	104
4.1.1.6	Cobertura y ubicación geográfica.....	106
4.1.1.7	Beneficiarios.....	107
4.1.1.7.1	Beneficiarios directos.....	107
4.1.1.7.2	Beneficiarios indirectos.....	107
4.1.1.8	Metas.....	107
4.1.1.9	Impactos esperados.....	108
4.1.1.10	Resultados.....	108
4.1.1.11	Recursos.....	109
4.1.1.12	Cronograma a y actividades.....	110
4.1.1.13	Presupuestos y costos.....	110
4.1.1.14	Contenidos teóricos de la propuesta.....	111
4.1.1.15	Estructura orgánica de la Escuela de Gestión Pública.....	122
	CONCLUSIONES.....	123
	RECOMENDACIONES.....	125
	BIBLIOGRAFÍA.....	126
	ANEXOS.....	127

.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.	Modelos de gestión.....	30
Tabla N° 2.	Modelo de gestión paradigmático.....	33
Tabla N° 3.	Aspectos climáticos.....	53
Tabla N° 4.	Superficie de la parroquia SDB comprendida en los bloques petroleros.....	56
Tabla N° 5.	Población de la parroquia SDB según registro de las comunidades.....	57
Tabla N° 6.	Tasa de crecimiento de la población.....	58
Tabla N° 7.	Densidad demográfica.....	59
Tabla N° 8.	Establecimientos educativos de la parroquia Sevilla Don Bosco.....	60
Tabla N° 9.	Tasa de analfabetismo.....	61
Tabla N° 10.	Nivel de instrucción más alto (+15 años).....	61
Tabla N° 11.	Nivel de educación.....	62
Tabla N° 12.	Tejido social de la parroquia Sevilla Don Bosco.....	64
Tabla N° 13.	PEA por auto identificación y sexo.....	65
Tabla N° 14.	Porcentaje de PEA por rama de actividad.....	66
Tabla N° 15.	Composición de los sectores económicos de la parroquia.....	67
Tabla N° 16.	Descripción del VAB por sector económico.....	70
Tabla N°17.	Proyección del tamaño del hato ganadero de la parroquia.....	71
Tabla N° 18.	Potencia instalada de energía eléctrica.....	72
Tabla N° 19.	Vialidad de la parroquia.....	73
Tabla N°20.	Actores públicos de la parroquia Sevilla Don Bosco.....	74
Tabla N° 21.	Empresas de la parroquia Sevilla Don Bosco.....	75

Tabla N° 22. Actores de la sociedad civil de la parroquia Sevilla Don Bosco.....	75
Tabla N° 23. Liderazgo.....	77
Tabla N° 24. Concepto de líder.....	78
Tabla N° 25. Demostración del liderazgo.....	79
Tabla N° 26. Gestión pública.....	80
Tabla N° 27. Gestiones de las autoridades y desarrollo.....	81
Tabla N° 28. Tipos de gestiones de las autoridades.....	82
Tabla N° 29. Gestiones de las comunidades en las instituciones.....	83
Tabla N° 30. Gestiones atendidas.....	84
Tabla N° 31. Seguimiento de las gestiones por las autoridades.....	85
Tabla N° 32. Actitudes de las autoridades en la atención al público.....	86
Tabla N° 33. Participación ciudadana.....	87
Tabla N° 34. Toma de decisiones.....	88
Tabla N° 35. Silla vacía.....	89
Tabla N° 36. Comisión de participación ciudadana.....	90
Tabla N° 37. Rendición de Cuentas.....	91
Tabla N° 38. Creación de escuela de gestión pública.....	93
Tabla N° 39. Eventos de capacitación.....	94
Tabla N° 40. Mejoramiento de la gestión pública.....	95
Tabla N° 41. Participantes parroquia Sevilla Don Bosco.....	105
Tabla N° 42. Recursos.....	109
Tabla N° 43. Cronograma y actividades.....	110
Tabla N° 44. Presupuestos y costos.....	110

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Estructura orgánica por procesos GAD-SDB.....	51
Gráfico N° 2. Pirámide Poblacional.....	59
Gráfico N° 3. Pastos cultivados.....	71
Gráfico N° 4. Liderazgo.....	78
Gráfico N° 5. Concepto de líder.....	79
Gráfico N° 6. Demostración del liderazgo.....	80
Gráfico N° 7. Gestión pública.....	81
Gráfico N° 8. Gestiones de las autoridades y desarrollo.....	82
Gráfico N° 9. Tipos de gestiones de las autoridades.....	83
Gráfico N° 10. Gestiones de las comunidades en las instituciones.....	84
Gráfico N° 11. Gestiones atendidas.....	85
Gráfico N° 12. Seguimiento de las gestiones por las autoridades.....	86
Gráfico N° 13. Actitudes de las autoridades en la atención al público.....	87
Gráfico N° 14. Participación ciudadana.....	88
Gráfico N° 15. Toma de decisiones.....	89
Gráfico N° 16. Uso de la silla vacía.....	90
Gráfico N° 17. Comisión de participación ciudadana.....	91
Gráfico N° 18. Rendición de cuentas.....	92
Gráfico N° 19. Creación de escuela de gestión pública.....	93
Gráfico N° 20. Eventos de capacitación.....	94
Gráfico N° 21. Mejoramiento de gestión pública.....	95

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Comunidad shuar.....	127
Anexo N° 2. Comunidad de Suants.....	127
Anexo N° 3. Visita a la comunidad Suants para realizar las entrevistas.....	127
Anexo N° 4. Síndico de la comunidad Suants.....	127
Anexo N° 5. Informando a la comunidad del trabajo investigativo.....	128
Anexo N° 6. Visita a las comunidades Shuar de Sevilla Don Bosco.....	128
Anexo N° 7. Bebida típica: Chica de yuca.....	128
Anexo N° 8. Niños de la comunidad Uchich Suants.....	128
Anexo N° 9. Gastronomía Shuar.....	128
Anexo N° 10. Flora – Fauna.....	129
Anexo N° 11. Situación Social.....	129
Anexo N° 12 Situación Social.....	129
Anexo N° 13 Situación Social.....	129

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo del presente trabajo es la Elaboración del Proyecto de Creación de la Escuela de Gestión Pública para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Sevilla Don Bosco, cantón Morona, provincia de Morona Santiago.

La técnica utilizada es la investigación de campo, mediante encuestas para efectivizar la operatividad de la investigación. Pese que el Estado ha entregado recursos presupuestarios no han sido suficientes para prioritarias las necesidades puesto que se han ido multiplicando los problemas a resolver. El presente trabajo se concentra en promover los instrumentos y sistemas de administración y gestión pública es así que la única herramienta para mejorar la gestión es a través de la capacitación y formación continua dirigidos en temas de carácter jurídico, político, de gestión, administración, planificación y en los procesos de toma de decisiones de esta manera contribuirá la mejora de la eficiencia, la eficacia y la efectividad del Talento Humano. En la investigación se han obtenido resultados en donde los administradores de los GADS han prescindido de algunas normas jurídicas y han actuado de manera incorrecta, este hecho ha creado un ambiente de desconfianza entre los actores sociales.

Se recomienda al GAD Parroquial apoye con recursos económicos para que este proyecto de formación política sea implementada y de ello dependerá el surgimiento de nuevos líderes con nuevas visiones de desarrollo centrado en la planificación, participación ciudadana, rendición de cuentas y el cumplimiento de las leyes y, la constitución política del estado.

Palabras claves: LÍDER. LIDERAZGO. ADMINISTRACIÓN. GESTIÓN PÚBLICA.

Ing. Oscar Iván Granizo Paredes

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

The aim of current work is the Elaboration of the Project of Creation of the School of Public Management for the Decentralized Autonomous Government of Sevilla Don Bosco Paris, Morona canton, Morona Santiago province.

The field research technique was used by means of surveys to make the research effective. Although the state has handed a budget, this has not been enough to prioritize the needs since the problems have multiplied. The current work focuses on promoting the instruments and public management systems, for instance, the only tool to improve management is by means of training and permanent capacitation addressed to legal, political, management, administration, planning and decision making topics and so to contribute to improve efficiency, efficacy and effectiveness of Human Talent. The research has brought results where the administrators of the DAGs have left out some legal norms and have acted incorrectly, this has created an environment of untruthfulness among their social actors.

It is recommended to the parish DAG to contribute with economical resources for this project of political formation to be implemented since the appearance of new leaders with new vision of development focused on planning, citizenship participation, management reports, law accomplishment and the construction of state policies will depend on this.

**Key words: LEADER, LEADERSHIP, ADMINISTRATION, PUBLIC MANAGEMENT**

## INTRODUCCIÓN

La gestión y la administración pública tienen su origen y contenido político desde los albores de la sociedad antigua, se evoluciona y se profundiza mucho más con la revolución industrial en donde aparecen los teóricos de la administración científica como Morgan y Fayol, ellos permiten tener una visión clara de su concepción, función, relevancia perspectiva de la administración y gestión. Dentro del contexto de la gestión pública está el Estado, reconocido como la organización política de una población para establecer reglas de convivencia y oportunidades para el desarrollo de la persona y la sociedad. En consecuencia la finalidad del Estado es lograr condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población. A este estado podemos añadir un elemento constitutivo muy importante que es el poder que se ejerce a través de un gobierno, quien actúa y acciona mediante un conjunto de instituciones que ha dado el origen del afianzamiento del mismo Estado.

En un estado como la nuestra encontramos los órganos de los poderes del estado que han ido organizándose hasta alcanzar un sistema complejo de administración y de gestión mediante un tramado de relaciones entre las instituciones que cumplen funciones específicas siempre al servicio de la sociedad entera. Estas respuestas de servicio se lo hacen a través de la administración o gestión pública, en ese sentido las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Por lo tanto el desempeño del Estado depende de la calidad y eficiencia de las políticas y el desempeño de la gestión pública. Sin políticas públicas responsables y sostenidas, o una gestión pública moderna, la estabilidad macroeconómica y el desarrollo social terminan afectadas, haciendo poco útiles los restantes el desarrollo de la competitividad, el bienestar colectivo y la reducción de la pobreza. Las administraciones públicas deben constituir en la plataforma institucional para la elaboración e implantación de políticas públicas que respondan a los intereses generales de la sociedad, con subordinación plena a la legalidad, para ello las instituciones administrativas deben ser fortalecidas, no sólo por la importancia que tienen en sí mismas, sino porque su solidez es una condición necesaria para rentabilizar las inversiones en cualquier sector. Sin embargo, es necesario diferenciar la actuación política del Estado producto del ejercicio del poder



emanado de la voluntad popular en su beneficio, de la politización de las administraciones públicas y su "captura" por intereses particulares, que se traducen en fenómenos de clientelismo que son causa de la ineficiencia, corrupción y distorsión de las intervenciones y políticas del Estado. Este es el marco en el que desarrollará las esferas de gestión pública en los gobiernos autónomos descentralizados.

El propósito de este trabajo es señalar lineamientos estratégicos que permita crear una escuela de Gestión Pública en Sevilla Don Bosco con la finalidad de brindar capacitación y formación del talento humano en cuanto a la comprensión panorámica que integra la gestión y la administración pública ya que consideramos que los nuevos líderes y lideresas deben actuar como verdaderos gestores públicos, ya sea en el nivel político (autoridades) o en el nivel técnico (funcionarios y servidores). A través de esta escuela se busca dar cambio radical de las lógicas y prácticas de la gestión pública del Estado. A sí mismo con los nuevos sistemas de capacitación y formación queremos coadyuvar suficientemente la administración pública para responder los actuales desafíos.

El presente trabajo está organizada en 4 capítulos, en el primer capítulo hago referencia al problemática de la investigación planteada en diseño del proyecto, en el segundo capítulo pongo hincapié al marco teórico, en el tercer capítulo se refleja la relevancia del marco metodológico. Y finalmente en el cuarto capítulo pongo énfasis al trabajo de investigación de campo, y expongo la propuesta de la creación de la Escuela de Gestión Pública como una instancia encargada en la capacitación y formación del talento humano.

Finalmente establezco las conclusiones y las recomendaciones respectivas. Este trabajo de investigación requiere de una explicación más profundizada pero dejo un documental válido para que sirva como documento base bibliográfica para los futuros estudiosos e investigadores de la ciencia.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La falta de competitividad en la gestión pública ha sido los temas de discusión en el contexto nacional, Latinoamérica y mundial. Hoy se exige a todas las instituciones públicas del país mayores y mejores resultados como consecuencia de la ejecución de los planes en el desempeño de las funciones.

La mayoría de las entidades públicas, sobre todo, de los denominados gobiernos autónomos descentralizados son las que se imposibilitan en superar los principios de eficiencia, eficacia y calidad en la gestión y prestación de servicios.

Muchos son los problemas que obstaculizan en superar las deficiencias administrativas, entre ellas tenemos: los celos administrativos, definición de un liderazgo autoritario maquiavélico y paternalista, poco involucramiento de la ciudadanía en la definición del plan de ordenamiento territorial, los constantes cambios administrativos del personal, poca capacitación del talento humano, concentración y abuso de poder por parte de las autoridades de elección popular, cambios constantes de las proformas presupuestarias y desvío de fondos, endeudamiento desmedido y falta de evaluación de los planes. Todos estos factores imposibilitan que los gobiernos autónomos descentralizados se conviertan en entidades solventes.

El Gobierno parroquial de Sevilla Don Bosco, a más de cumplir las atribuciones expuestas en las competencias exclusivas de las juntas parroquiales se ha descuidado de la formación constante de las autoridades parroquiales para el desempeño eficaz de sus funciones; También se han descuidado en preparar a los futuros cuadros de talento humano que permitan mejorar de manera paulatina los procesos de gobernabilidad, necesarios para garantizar el desarrollo local.

Desde una perspectiva socioeconómica, la tesis a realizar es de suma importancia porque una Escuela de Gestión Pública en la parroquia Sevilla Don Bosco, impactará, en las toma de decisiones políticas relacionados al fomento y desarrollo económico,

mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes. En ese sentido, se pondría más énfasis en la gestión y pronta solución de las necesidades insatisfechas en el contexto local.

### **1.1.1 Formulación del problema**

La mayoría de las autoridades que ejercen funciones de elección popular desconocen las competencias exclusivas que tienen los Gobiernos autónomos descentralizados, se adiciona a este el desconocimiento sobre administración, liderazgo, gestión y formulación de proyectos sociales.

Adicionalmente, la población civil que constituye ser parte sustancial del desarrollo, tampoco tienen la orientación necesaria sobre administración, canales de planificación participativa y coordinación con los organismos del estado. Estas falencias administrativas y de gestión hace el impacto, efecto y resultados esperados sean negativos.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

La Escuela de Gestión Pública estará ubicada en la parroquia Sevilla Don Bosco del cantón Morona, provincia de Morona Santiago.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La gestión pública es una ciencia que no es competencia exclusiva de los académicos. Por el contrario, involucra directamente a la población que debe participar activamente en ella. Para que ésta tenga efectividad, sistematización y contundencia, se hace necesario elaborar un proyecto de creación de la Escuela de Gestión Pública en la parroquia Sevilla Don Bosco, cantón Morona, la cual se encargaría de la **formación constante de las autoridades parroquiales** antes de ejercer sus cargos y durante el desempeño de sus funciones; así como de **preparar los futuros cuadros de gobernabilidad** necesarios para garantizar el desarrollo local.

Desde una perspectiva socio- económica, la tesis realizada es de suma importancia porque una Escuela de Gestión Pública en la parroquia Sevilla Don Bosco, impacta positivamente en la toma de decisiones políticas relacionadas directamente con la economía y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, porque tanto gobernantes como gobernados se capacitarían en ella y **elevarían la calidad de su gobierno** local. En cambio, desde una óptica académica, la investigación que se realizó es de mucha importancia para la población y para la misma Junta Parroquial porque a través del proyecto creado de una Escuela de Gestión Pública en la parroquia Sevilla Don Bosco ayuda a emprender proyectos de carácter social y se constituye en una herramienta educativa para todos los habitantes.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un proyecto de creación de la Escuela de Gestión Pública para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Sevilla Don Bosco, cantón Morona, provincia de Morona Santiago.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico sobre la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia para conocer las necesidades de mejoramiento.
- Sistematizar un marco teórico actualizado de la gestión pública sobre el proceso de que pueda ser adaptado a las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Sevilla Don Bosco.
- Elaborar un proyecto de creación de la Escuela de Gestión Pública para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Sevilla Don Bosco con todos sus componentes.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos**

Nuestro país, el Ecuador, ha sufrido un sin número de dificultades en el desarrollo eficiente de la política administrativa y de gestión pública. Las instituciones del estado tampoco se aíslan de estas experiencias experimentadas a lo largo de nuestra historia republicana. A pesar de que nuestro país ha hecho esfuerzos para superar los problemas administrativos no ha podido lograr un proceso de cambio significativo porque en las esferas del contexto político burocrático se ha notado claramente la presencia del clientelismo y corrupción a toda costa.

Sin embargo, con la promulgación de la constitución política del Estado de 2008 se han insertado aspectos muy importantes como el establecimiento del quinto poder, constituido por el poder ciudadano que permite a la ciudadanía a ser participe en las políticas y toma de decisiones en la definición del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial en cada una de las circunscripciones territoriales. El control social del gasto público de los gobiernos autónomos descentralizados también es un hecho trascendental que se ha dado con la nueva constitución.

Los gobiernos autónomos descentralizados no tan tenido suficiente capacidad para lograr los grandes objetivos sociales puestos que los lineamientos estratégicos de gestión pública también han sido nuevos para los administradores que dirigen estos gobiernos.

Es importante, que los nuevos líderes y lideresas conozcan aquellos procesos administrativos y modelos de gestión que el Ecuador va experimentando para mejorar los esquemas de administración y gestión más eficiente, eficaz y de calidad. Es importante establecer una escuela de gestión pública que se encargue de capacitar y

entregar herramientas básicas y necesarias para el mejor trabajo y desenvolvimiento en la definición de políticas sociales y en la solución de las mismas.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 LA POLÍTICA SOCIAL Y LAS PERSPECTIVAS DE GOBERNABILIDAD Y GESTIÓN PÚBLICA**

#### **2.2.1.1 Generalidades**

En la actualidad se discuten mucho sobre las prácticas y procesos de gobernabilidad, sobre todo, de la capacidad de gestión y el rol que deben cumplir las instituciones del sector público.

Estos debates que se hacen giran en torno a la poca capacidad y debilidades administrativas que han venido demostrando las entidades públicas en cuanto al mejoramiento de la gestión permitiendo que haya mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios puesto que son los indicadores más visibles que se notan en toda gestión. La eficiencia y la eficacia son sinónimos de servicio de calidad que deben emprender las instituciones públicas del siglo XXI.

El Art. 227.- de la constitución política del estado expresa textualmente “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”

Este precepto constitucional exige a todas las instituciones públicas del estado a emprender nuevas políticas de mejoramiento institucional y de servicio a la ciudadanía lo que permite que cumplan roles específicos por las cuales fueron creados.

Tomando en consideración el precepto constitucional también corresponden los procesos de gobernabilidad y de gestión a los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales. Si nos concentramos un poco más de acerca sobre las

competencias que corresponden a los gobiernos autónomos descentralizados nos damos cuenta que pertenecen a estas entidades tocar más los aspectos relacionados con la política social.

En perspectiva a estas consideraciones nos permite un enfoque conceptual sobre lo es la “política social”, como el punto central de desarrollo mediante procesos de gobernabilidad y gestión pública.

### **2.2.1.2 Política social**

Se entiende por política social como el “conjunto de objetivos y medidas dirigidas a mejorar la calidad de vida o el bienestar de la población”

La política social se encarga de evaluar los resultados sociales como: nivel de vida, pobreza, desigualdad, educación, salud, alimentación, vivienda, agua, saneamiento ambiental, cultura y deportes.

En las dos últimas décadas, la política social fue entendida como un aspecto relacionada a la administración social, es por esos motivos que en muchos del mundo la política social fueron temas de discusión en esferas académicos universitarios. Hoy en día existen temas investigados sobre trabajo, mercado laboral y relaciones de género.

La política social surge como respuesta a la denominada cuestión social, es decir, aquellos asuntos que se fueron constituyéndose como preocupaciones sociales a las que se debía brindar una respuesta colectiva.

La política social tiene trascendencia vinculada con el estado de bienestar un enfoque social que busca erradicar la extrema pobreza en los países del tercer mundo en donde la injusticia social ha crecida extremadamente.

El término bienestar fue acuñado por el arzobispo Temple como un “estado de preocupación por sus ciudadanos y por el bienestar de estos, opuesto a estado de guerra”.

En la actualidad aún todavía no existe un Plan social encaminada a solucionar problemas de desarrollo social que impulse proyectos de emprendimiento en beneficio de los ciudadanos.

La gestión social pública debe atenuarse estrictamente con el desarrollo humano porque se vincula directamente con el término bienestar, que consiste en el desarrollo de la libertad entendida como una ampliación de la capacidad de las personas de llevar la forma de vida que más valoren. “El objetivo del desarrollo es crear un ambiente que permita a las personas disfrutar una vida larga, creativa y saludable”

Los gobiernos autónomos descentralizados cuya gestión debe estar vinculada directamente con el sistema de vida de los ciudadanos, debe esta manera deben en su gestión tomar en cuenta la superación del índice de pobreza humana situada en su jurisdicción territorial.

### **2.2.1.3 La política social y la prestación de servicios**

La organización gubernamental de las prestaciones sociales puede realizarse atendiendo a tres criterios; político, funcional y administrativo.

**El criterio político** toma en cuenta el grado de descentralización, entendido como la competencia o facultades que tienen los organismos locales en correspondencia con la división político administrativo y competencias entregadas a cada organismo estatal.

La descentralización permite el involucramiento de la participación ciudadana en las decisiones sobre el destino del gasto social entre sus diferentes sectores: salud, educación, servicios básicos, ornato, producción y acción social. El aspecto de la descentralización aún no está todavía bien entendida, razón por la cual los gobiernos autónomos descentrados mantienen realizar la determinación del presupuesto desde el ámbito centralizado, es decir desde el escritorio y a juicio de los funcionarios que conforman el escenario público.



Esta asimetría política hace que surjan insatisfacciones en la esfera social ya que la gestión no apunta el verdadero sentir de la población y quedan con parches aislados el desarrollo local.

**El criterio funcional** permite el funcionamiento de la prestación de servicios de manera más eficiente. Este sistema organizativo funcional debe dársele tomando en cuenta las normativas metodológicas, decisiones de selección de personal, evaluación de los resultados y formas de control decididas desde la unidad central o de las unidades descentralizadas. El sistema organizativo resulta ser la directriz principal ya que por medio de ellas se logrará una gestión de calidad que permita satisfacer los requerimientos de los clientes, en este caso de la sociedad civil.

**El criterio administrativo:** El sistema administrativo juega un papel preponderante en el desarrollo de los procesos administrativos de la institución constituye eje fundamental en la ejecución de planes, programas y proyectos ya que se centra exclusivamente en el manejo del talento humano.

En este espacio administrativo es donde se realiza la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales y operación de todo el plan operativo anual. El éxito administrativo se logra en base a desempeño de los recursos humanos que se encuentran comprometidos en el desarrollo de las actividades programadas por la organización.

#### **2.2.1.4 Estrategias y responsabilidades de un gobierno competitivo en la administración pública**

La preocupación que tenemos los ciudadanos y quienes esperamos un servicio de calidad pensamos que los que ejercen las funciones electivas dentro de un gobierno autónomo descentralizado mejoren el sistema de atención al público y se conviertan en una entidad ágil, eficiente y eficaz.

Estas expectativas miradas desde afuera no es percibida por los empleados y quienes hacen la administración pública. Muchas son las razones que exige que haya una reforma administrativa y esta reforma debe partir de una necesidad. Los administradores

para atacar la necesidad deben captar los signos negativos que impide el normal funcionamiento del aparato institucional, caso contrario la situación administrativa y de gestión se agrava más y la administración seguirá su camino hacia el aniquilamiento.

Los directivos, los administradores, las personas y los gobiernos deben plantear el esquema del cambio tomando en cuenta las necesidades propias de la institución y si plantean este cambio deben hacerlo de manera consciente para que el cambio que se proponen sea efectivo.

“Las partes más importantes de la reforma administrativa es el desarrollo y utilización de indicadores que como termómetro hagan saber a los administradores cómo andan las cosas, minuto a minuto, día a día, mes a mes”. Estos indicadores serán determinantes para que la reforma del cambio tenga modificaciones permanentes.

Los administradores deben estar en contacto directo y permanente con el cliente, porque solo así se conocerá muy bien sus demandas y sus aspiraciones, caso contrario esas demandas y aspiraciones permanecerán desapercibidas.

Los que logran percibir aquellas demandas y aspiraciones de las personas son aquellos empleados que se ubican en el nivel operativo, como conserjes, recepcionistas, obreros etc. Sin embargo la estructura autoritaria y jerárquica del gobierno autónomo descentralizado hace caso omiso a las sugerencias que brindan estos niveles. Esta situación se debe porque los que ejercen las funciones directivas son las que ordenan y de niveles bajos son las que obedecen, como resultado de aquella relación produce un antagonismo administrativo de poder apareciendo en el círculo administrativo personas con grandes poderes y otras sin poder alguna.

La percepción administrativa que logra observar en el manejo del personal es: Los directivos que ejercen las funciones de alto mando son las que piensan, los de mando medio son los que controlan y los de mandos bajos son las que ejecutan. Este es el paradigma en el que la mayoría de nuestros gobiernos y empresas funcionan en la actualidad.

En la administración pública debe plantearse con claridad los indicadores de servicios para que impacte positivamente en las personas, caso contrario se notará poca concurrencia de los clientes en la institución de servicio público, es decir, a partir de ello comienza a nacer desconfianza en sus autoridades.

Este descontento no aparece cotidianamente en los procesos regulares de gestión sino solo se manifiestan en las elecciones y muy ocasionalmente en los medios de comunicación social.

Los administradores deben tomar en cuenta estas actitudes de manifiesto de la población como parte del diagnóstico de gestión, solamente cuando tengan claro las situaciones de necesidad buscarán plantear nuevas estrategias dentro de un sistema organización y planificación vinculante y participativo de la ciudadanía y en su conjunto.

Si miramos un poco como está direccionado la administración pública nos damos cuenta que la responsabilidad de la administración está en los mandos superiores, por lo tanto la responsabilidad de una reforma administrativa eficiente y de calidad depende de ellos. El primer camino para generar cambios que queremos emprender es el reconocimiento de la ineficiencia y el compromiso serio que adquirimos hacia aquel cambio que planteamos dentro del esquema piramidal de poder.

El líder de la administración debe entender que las causas de un problema organizativo son síntomas que se presentan con anterioridad antes de generar consecuencias que en el posterior pueden ser insuperables y que deben ser tomados en cuenta como indicadores para luego plantear iniciativas de solución.

## **2.2.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

### **2.2.2.1 Administración tradicional frente a la administración de calidad**

Antes de puntualizar los significados de administración tradicional y administración de calidad es pertinente plantear algunas nociones generales sobre administración para luego conocer conceptos de administración esbozados por varios autores.

“El concepto de administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El término proviene del latín ad-ministrare (“servir”) o ad manustra here (“manejar” o “gestionar”).

La noción también puede utilizarse para nombrar a una autoridad pública, como el gobierno de un territorio, o a los responsables de una entidad privada, como los directivos de una empresa.

La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.

Por otra parte, la administración pública de un Estado es el conjunto de los organismos que se encargan de aplicar las directivas indispensables para el cumplimiento de las leyes y las normas. Los edificios públicos y los funcionarios también componen a la administración pública, que aparece como el nexo entre el poder político y la ciudadanía.

Hay veces en que el término administración se utiliza para denominar a la ciencia social conocida como administración de empresas. Esta ciencia estudia la organización de las compañías y la forma en que gestionan los recursos, los procesos y los resultados de sus actividades.

La contabilidad (que brinda información útil para la toma de decisiones económicas) y la mercadotecnia (que estudia el comportamiento de los consumidores en el mercado), por ejemplo, son consideradas ciencias administrativas.

#### **2.2.2.2 La administración según la teoría general de administración**

En la Teoría General de la Administración, conocida con la sigla TGA, se reúnen los conocimientos que se tienen hasta el día acerca de la administración de empresas y organizaciones.

Es posible analizar la administración a través de la teoría de las organizaciones, que se dedica a estudiar la manera en la que las personas administran sus recursos y establecen interacciones con el medio exterior para satisfacer sus necesidades.

Existen dos formas con marcadas diferencias para definir este concepto: la administración **como disciplina** (conjunto de principios, ideas y conceptos que deben tenerse en cuenta para guiar a un grupo), y la administración **como técnica** (conjunto de funciones y actividades que un administrador debe realizar para conseguir los objetivos de la organización que representa).

En la administración, la teoría sólo ocupa un ínfimo espacio, no es posible que esta exista sin la técnica, sin que esos conceptos sean encasillados dentro de un conjunto de actividades que los vuelven veraces. En la administración la técnica es el vehículo natural para llevar a cabo y poner a prueba los descubrimientos de la ciencia.

En el estudio administrativo se intenta analizar a las empresas y las organizaciones ese intentar comprender su real funcionamiento, su evolución, crecimiento y conducta. Si la técnica no se basara en el conocimiento de la ciencia, entonces estaríamos frente a un ensayo empírico y estaríamos actuando de una forma que no puede ser considerada científica”.

Con estas explicaciones claras sobre administración ahora planteamos algunas definiciones desde el punto de vista de varios autores.

Henry Sisk Mario dice que la administración “es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos”.

José A. Fernández Arena manifiesta que “la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado”.

En cambio George R. Terry manifiesta que “la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.

En conclusión la administración es un proceso que consiste en la programación de las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos por la organización social o por una empresa para el cual utiliza recursos económicos, humanos, materiales y técnicos que apoyan el cumplimiento de la misión y visión a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

### **2.2.2.3 Importancia y características de la administración**

#### **2.2.2.3.1 Importancia**

La administración es importante porque a través de esta se ve la efectividad del que hacer administrativo a los esfuerzos humanos.

- Ayuda a obtener mejor al personal que prestará su contingencia dentro del esquema administrativo, adquirir equipos, materiales, recursos económicos y generar buenas relaciones humanas entre los administradores y el cliente. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento y la introducción de cambios son su consigna y compromiso constante.
- La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen.
- Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.
- La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad.
- Indudablemente su gran emblema es el mejoramiento constante.

- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.

### 2.2.2.3.2 Características

La administración tiene las siguientes características:

- **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas buenas inversiones y excelentes resultados. Porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.
- **Especificidad:** La administración siempre se encuentra acompañada de ciencias de diferente índole como: la economía, la contabilidad, la ingeniería entre otras, sin embargo esta mantiene su especificidad a pesar de su estrecha relación en los diferentes procesos.
- **Unidad del proceso:** A pesar de que el proceso administrativo este compuesto por diferentes etapas, este es único, este es constante, lo que varía es su grado de aplicación en los diferentes procesos en los cuales se desee aplicar. Siempre se debe

mantener la interacción de sus elementos: planeación, ejecución, control, re direccionamiento.

- **Unidad jerárquica:** Todas las personas que tienen carácter de jefes en un organismo social, tienen un nivel de participación, este lógicamente esta dado en distintos grados y modalidades, forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

#### **2.2.2.4 La administración tradicional**

El enfoque de la administración tradicional se caracteriza principalmente porque su directa actividad es de controlar, registrar, ordenar, y conservar, nadie hablaba de la necesidad del "cambio". Era un paradigma de la administración centrado en el "mantenimiento", en desarrollar todas aquellas tareas requeridas para sostener la organización en un contexto relativamente aislado y estable.

En la administración tradicional los niveles de demanda eran estables y suficientes para todas las empresas; también la competencia era leve o inexistente en algunos casos.

La administración Tradicional se caracteriza por:

- Tienen un enfoque "hacia adentro".
- Tienen poca competencia.
- Está ligada al concepto de eficacia.
- Tiene visión de corto plazo.
- La tecnología es física

#### **2.2.2.5 La administración de calidad total**

Un sistema de calidad total es la estructura funcional de trabajo acordada en toda organización social con procedimientos técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, los equipos tecnológicos, los medios y la información de la institución y la práctica de las mejores formas de gestión y así asegurar la satisfacción del cliente con la calidad.



El enfoque del sistema para la calidad se inicia con el proceso básico del control total de la calidad de que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de la institución. Así mismo se debe reincorporar la reingeniería administrativa, análisis de confiabilidad, equipo de inspección de calidad, análisis de materiales, estudio para el mantenimiento de los equipos tecnológicos etc.

Por la importancia que tiene cada fase es necesario mantener en constante capacitación al personal para que su logro sea eficaz. La calidad se traduce en generar eficiencia y eficacia en el ámbito administrativo esto dará como resultado una verdadera administración centrada en la calidad total.

### **2.2.3 LA GESTIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La palabra gestión proviene del latín *gestio* - *gestio* significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995).

Este término hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, estos instrumentos son:

- Control y mejoramiento de los procesos.
- Manejo de archivos, que se encargaran de conservar los datos.
- Toma de decisiones.

Estas herramientas pueden variar en el transcurso de los años, según el avance de la tecnología informática. Es por ello que los gestores deben complementar los instrumentos siempre cuando surjan innovaciones administrativas y de gestión.

Una de las técnicas que se usa dentro de la gestión es la organización de las instituciones, para que pueda funcionar eficientemente, esta organización consiste en organizar en áreas o departamentos. Dentro de cada sector se aplicarán los instrumentos mencionados anteriormente para poder gestionarlos de manera separada y coordinarlo con los restantes.

Las personas que toman el compromiso de organizar y dirigir las instituciones suelen ser llamadas gestores. Los mismos que son responsables de la rentabilidad y éxito de los organismos para los que trabajan. Muchas de las personas que alcanzan estos puestos lo hacen a través de la carrera que han hecho a lo largo de su vida, ocupando en diversos lugares en la institución para las que trabajan. Se considera que los buenos gestores poseen ciertas características en común. Algunas de ellas son el reconocimiento al buen desempeño de sus pares o subordinados y a su vez las buenas críticas que son capaces de realizar. Son idóneos para apoyar y ayudar al resto del personal cuando sea requerido, capacitándolos y orientándolos de manera clara, con objetivos precisos. Suelen ser personas que generan la comunicación sincera y que estimulan confianza entre los individuos con los que trabaja. Los buenos gestores suelen elegir de manera personal aquello con los que trabajará de cerca. Asimismo intenta ganar el respeto del personal con el que trabaja.

Hay quienes consideran que la gestión es un proceso en el cual pueden ser reconocidos ciertas etapas. La primera de ellas es la planificación, es en esta etapa donde se fijarán los objetivos a corto y largo plazo y el modo en que serán alcanzados. Es a partir de esta organización donde se determinaran el resto de las etapas. Luego puede ser mencionada la organización, en este momento los gestores determinan detalladamente el procedimiento para alcanzar los objetivos formulados anteriormente. Para ello son creadas la disposición de las relaciones de trabajo y quien las liderará. Dicho de otra manera, se crea la estructura que organizará a la institución. La tercer etapa es la de liderar, en este caso se intenta que el personal posea una dirección y motivación, de tal manera que resulte posible alcanzar los objetivos. Por último debe ser mencionado el control, en este caso el o los gestores examinan si la planificación es respetada y los

objetivos son cumplidos. Para ello deben ser capaces de realizar ciertas correcciones y direcciones si las normas no son acatadas.

Una gestión consiste, entonces, en dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar los recursos con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

Mirado desde el ámbito de administración pública la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para llevar de manera satisfactoria los procesos de gobernabilidad que en la actualidad se requiere para elevar los servicios de calidad.

Los gobiernos autónomos descentralizados deben procurar que la gestión, esté orientada a resolver los problemas y necesidades de la comunidad entera, a concretar los proyectos trazados para que la gestión local pueda emprender procesos de desarrollo de esta manera se pueda inyectar el mejoramiento de la calidad de vida. El gran deseo que tiene la sociedad es que los administradores realicen una buena gestión inclinados hacia el desarrollo local de los pueblos.

Cuando la gestión propugna y apunta el marco del desarrollo local puede verse materializada en diversos ámbitos y contextos, así se podrá observar como fluyen los procesos de gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento, la gestión productiva, la gestión ambiental, la gestión mercantil etc.

“La Gestión Social, es aquella que se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos. Allí donde hay pobreza, falta de la educación es imprescindible que aparezca la mano de la gestión social que se ocupará de poner en práctica algunas políticas que se traduzcan en inclusión y oportunidades para los pobres. Acercarlos a la posibilidad de una vivienda, de un trabajo y a la asistencia a la escuela para que puedan obtener las mismas posibilidades de progreso que el resto de los individuos incluidos.

Por otra parte, la Gestión de Proyectos, se encargará de administrar y organizar los recursos con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiere un proyecto dentro del tiempo pautado y con los recursos que se disponen, ni más ni menos.

Por su lado, la Gestión del Conocimiento, una cuestión ampliamente difundida a nivel organizacional de las organizaciones, ya que se ocupará de la transferencia de precisamente el conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización. De este modo el conocimiento resultará siendo un recurso disponible para todos los componentes de la misma y no solamente para unos pocos.

Muchas veces, la típica competencia que surge en los lugares de trabajo atenta contra este punto que tiene que ver con la transmisión de conocimientos y de experiencia en la realización de determinadas tareas. Algunos trabajadores temen contar o enseñar a los otros compañeros lo que saben por temor a perder su puesto o su consideración. Y es en esto que justamente tiene que trabajar esta área, en generar que nadie tenga este sentimiento.

La gestión productiva vinculará apuntar el desarrollo de la productividad con la finalidad de emprender proyectos de emprendimiento de esta manera la sociedad pueda por si sola sea generador de la empresas productivas y de esta forma logre generar fuente de trabajo y empleo.

Finalmente aparece la Gestión Ambiental, tarea tan decisiva a la hora de la vida, ya que la misma refiere al conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. A través de esta se organizarán todas aquellas actividades orientadas a darle a una comunidad la mejor calidad de vida posible.

“A la gestión ambiental no solamente le sabrá ocuparse de la conservación del medio ambiente, cuidando por ende aquellos organismos y vegetación autóctonas, la salud de los recursos como el aire, el agua, el suelo, sino también deberá idear las condiciones que contribuyan al desarrollo económico y el avance social de la población” (Corominas, 1995)..

### **2.2.3.1 Concepto de gestión**

Podemos llamar “gestión” al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la empresa. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que suelen ser escasos. Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que deben consumir el mínimo de recursos económicos y deben maximizar los beneficios obtenidos.

Otra área donde la correcta administración de recursos es crucial es el sector público. El estado recauda dinero mediante los impuestos cobrados a los contribuyentes y esta recolección de recursos debe ser correspondida con bienes y servicios a la sociedad que el mercado por cualquier motivo no puede satisfacer. Así por ejemplo debe brindar educación y salud a quienes por cualquier motivo se ven privados de ella debido a sus recursos económicos escasos. Toda esta recolección de recursos, por otra parte, debe hacerse procurando ser lo menos lesiva posible para el conjunto de la población productiva.

Finalmente, otra área donde la gestión suele ser imprescindible son las organizaciones no gubernamentales. Estas se caracterizan por brindar asistencia con servicios a determinados grupos sociales, generalmente con dificultades económicas; son en definitiva un complemento al rol del estado. Estas obtienen recursos de donaciones que realiza el sector privado o de asignaciones del sector público. Nuevamente, los ingresos pueden variar a lo largo del tiempo, por lo que una correcta gestión de los mismos se torna imprescindible, gestión que trae aparejado dar a conocer el rol de la organización fin de seguir pudiendo obtener donaciones que hagan posible su funcionamiento.

Dada esta importancia atribuida a un correcto manejo de los recursos en función de las necesidades de distintos tipos de organizaciones, existen distintas orientaciones en la educación superior que intentan dar respuesta a estas necesidades. Así, la oferta educativa ofrece carreras de administración orientadas a las distintos tipos de organizaciones que pueden señalarse. Es sin duda una muestra cabal de la relevancia que el mercado atribuye al rol de gestionar adecuadamente un agente económico”.

### **2.2.3.2 Los modelos de gestión**

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El modelo de gestión, hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, el modelo de gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias

económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

Analizando sus necesidades, definimos conjuntamente con nuestros clientes el modelo de gestión que mejor se adapta a su estrategia en términos de:

- Organización: Qué estructura organizativa necesita para soportar el modelo
- Procesos: Procesos, integración, flujos de información, procedimientos... necesarios para poder implantar el modelo.
- Arquitectura de la Información: Modelo transaccional y analítico de gestión para disponer de la información necesaria.
- Tecnología: Mapa de Sistemas y Aplicaciones que soportan el modelo de gestión.
- Plan: Cómo llegar a implantar el modelo. Plan de acción y de inversión”

### **2.2.3.3 Los modelos de gestión y el rol del estado**

“Mucho se ha escrito sobre el Estado y su rol, tanto en la formulación de políticas públicas como en la implementación exitosa de las mismas. Esto ha sido así desde la misma instalación del paradigma weberiano y su modelo de gestión jerárquico/burocrático, pero muy especialmente en estos últimos 30 años, donde el concepto reforma del Estado adquirió mayor relevancia y notoriedad pública. Se pueden mencionar cantidad importante de países a principios de los 80 dentro del mundo desarrollado, sumándose luego en los 90 otras experiencias en algunos países emergentes (caso Argentina por ejemplo), más una profundización de las tendencias originales en el Reino Unido, Estados Unidos y Nueva Zelanda, entre otros.

En los años que corren de esta década, vemos que el modelo organizacional de gestión pública que comenzó a instalarse hace ya casi 30 años y aún vigente, se está resquebrajando. Las firmes creencias sobre el Estado mínimo, la desregulación y la infalibilidad de “la mano invisible del mercado”, comienzan a ponerse en duda. Se cuestiona lo incuestionable, y eso es lo que sucede cuando los paradigmas entran en crisis. Podríamos decir entonces que estamos asistiendo a una ruptura paradigmática; llamaremos a este proceso “el bigbang paradigmático”.

Cuando se habla de la reforma del estado, se refiere al proceso de cambio, o la oportunidad que se busca en la transformación del estado. Es decir lo que se quiere es introducir las nuevas formas de pensar, sentir y hacer a favor del sistema mercantilista. Esto plasma solamente los intereses de la clase dominante que busca más réditos a su favor, mientras que la gran mayoría de la sociedad sigue sumisa y empobrecida. Cuando se apunta los intereses de un grupo no es cambio ya que la transformación que se busca es dar más ventaja a la clase de poder. Este tipo de cambios han hecho todos los gobiernos de turno que han llegado al poder controlados por los países desarrollados.

En la actualidad el objeto principal de debate se centra en la cuestión de los modelos organizacionales de gestión más apropiados para transformar las organizaciones públicas y hacerlas efectivas para la satisfacción de necesidades e intereses colectivos, muy especialmente cuando el mundo entero enfrenta una de las peores crisis de la historia económica contemporánea.

Así vemos entonces que el rol del Estado, la formulación de políticas públicas, los modelos organizacionales de gestión pública y las tecnologías de gestión pública se convierten en temas predominantes de la discusión. No sucede lo mismo con cultura y liderazgo, que parecen ser cuestiones un tanto más rezagadas en el discurso y las propuestas.

El enfoque central de la situación es poner en primer plano la idea que la transformación de la Gestión Pública plantea un desafío similar al de la globalización de países y corporaciones: la cultura y el liderazgo efectivo son dos ejes de acción a tener en cuenta para garantizar el éxito de emprendimientos transformadores.

Sin embargo, es importante sostener que la transformación no sólo es impulsar nuevos programas de Reforma del Estado, sino más bien pensar en Refundación del Estado en base a un nuevo paradigma y modelo organizacional de gestión acompañados de las tecnologías de gestión pública que sean congruentes con los nuevos modelos.

Citaremos el aporte de Bernardo Kliksberg cuando afirma:



Un abordaje usual del tema de cómo rediseñar el Estado para facilitar y promover el desarrollo social pasa por trabajar directamente sobre sus estructuras organizacionales, eficientizar su gestión, incorporar técnicas modernizantes. Se trata de aspectos de imprescindible tratamiento, pero hay una necesidad previa. Es necesario discutir ante todo qué rol se desea que cumpla el Estado en los países en desarrollo a fines de este siglo.

Los cambios y modernizaciones técnicas absolutamente necesarias, no pueden seleccionarse en abstracto, o a partir de la oferta de tecnologías del mercado. Deben existir criterios de selección dirigidos por la idea central de que dado un rol determinado a cumplir por el Estado, cuál sería el “estilo de tecnologías” más apropiadas para permitirle cumplir con la mayor efectividad ese rol.

La discusión tecnocrática pura sobre la reforma del estado para el desarrollo social debería ser superada por un debate más amplio que arrancando de los replanteos respecto a los modelos de desarrollo, extraiga conclusiones en cuanto a cuáles serían los papeles del "Estado deseable", y a partir de allí se procure aportar criterios técnicos para dotarlo de las capacidades para llevarlos a cabo.”

Con este aporte podríamos decir que la “reforma del Estado fueron históricamente impulsados por “modas administrativas” gestadas en países centrales y “exportadas” a países emergentes (organización y métodos, presupuesto público tradicional, presupuesto por programas, descentralización, unidades de gestión, servicios públicos con gestión privada, gestión por resultados, entre otras). La utilización a-crítica, a-temporal y a-histórica de tecnologías de gestión pública generó en países como los nuestros, típicas situaciones de alto grado de calidad con bajo grado de relevancia. En otros trabajos hemos caracterizado a estos países como sub administrados”.

La cita de Kliksberg que esboza la alternativa del modelo igualitario/participativo dice:

“Frente a los polos del péndulo, se está levantando actualmente una concepción diferente que a partir de la evidencia histórica reciente indica que las sociedades que han logrado avances más consistentes en las últimas décadas se han caracterizado por superar la falsa antinomia Estado vs. Mercado. En su lugar han

procurado desenvolver un esquema de cooperación entre los principales actores sociales, y han integrado activamente en ese esquema a las importantes fuerzas latentes en la sociedad civil, que ambos polos tendían a marginar.

En estos esquemas se identifica que entre Estado y mercado, existe una amplia gama de organizaciones que incluye entre otras los "espacios de interés público" entidades que cumplen fines de utilidad colectiva pero que no forman parte del Estado ni del mercado, la nueva generación de cooperativas empresariales con extensa difusión en numerosos países desarrollados, las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones sociales voluntarias de base religiosa que han crecido significativamente, las organizaciones vecinales, los grupos ecologistas, el voluntariado, y otras formas de agrupamiento de esfuerzos de la sociedad civil de múltiples características.

Se trata en la nueva concepción de "sumar" los roles claves para la sociedad vinculados con demandas como las antes planteadas, y otras, que puede cumplir el Estado, las potencialidades del mercado, y los aportes múltiples que pueden devenir de la sociedad civil. En esta perspectiva, es imprescindible llevar a cabo el esfuerzo de reconstruir un Estado que pueda cumplir con las nuevas demandas que se le plantean, que pueda combinarse armónicamente con las fuerzas productivas privadas para obtener el mejor resultado para el país, y que sea un factor promotor y facilitador del desarrollo de una sociedad civil cada vez más articulada fuerte, y activa.”

Los aportes valiosos que nos hablan otros críticos es la refundación del Estado apoyada en un nuevo modelo de articulación entre el Estado, el mercado y la sociedad civil. El concepto de governance resume la idea de la articulación y la gestión horizontal.

Además, vale agregar las tendencias del pensamiento que apuntan a un nuevo paradigma igualitario/participativo, pues se complementan con el concepto de paradigma post-burocrático que también habla de una reinención del Estado en el sentido de modernización, orientación a resultados, orientación al cliente y reingeniería de procesos. Por tanto podemos trazar un paralelo entre los paradigmas burocrático y post-burocrático. El concepto burocrático enfatiza los conceptos de interés público, situado en la eficiencia, administración, control, funciones y responsabilidad por el

cumplimiento de las normas establecidas; en cambio el paradigma post-burocrático manifiesta y pone en relieve el valor que tiene los ciudadanos, calidad, mejora continua, producción, adhesión al cumplimiento de normas, misión, visión, valores, clientes, productos, entrega de valor, construir responsabilidad por resultados (accountability).

En base a las afirmaciones expuestas, podemos concluir que existen dos nuevos modelos de gestión pública:

- **Paradigma burocrático** que consiste en que el Estado interactúa con el mercado y la sociedad civil, a los fines de formular políticas públicas fuertemente articuladas entre los dos sectores, con la intervención del propio Estado, para luego implementarlas de manera efectiva mediante programas, procesos y tecnologías de gestión pública que, en muchos casos, incluirán la participación activa de los propios actores sociales organizados.
- **Paradigma Pos burocrático** en cambio aboga por la refundación del estado weberiano-burocrático en términos de una modernización de sus procesos y enfoques de gestión, Calidad total, reingeniería, transparencia y enfoque al cliente son algunos conceptos clave de este enfoque.

Con estos dos nuevos modelos deja un lado el viejo modelo jerárquico tan denostado en las últimas décadas por los defensores del mercado.

El modelo jerárquico-weberiano, garantiza principios básicos en cuanto al rol del Estado como facilitador de procesos sociales integrativos, la democracia representativa como método central para la toma de decisiones públicas, y la ley administrativa para garantizar la igualdad ante la ley, la seguridad jurídica y el control sobre acciones y decisiones de los funcionarios públicos.

El Estado jerárquico tiene a su vez rasgos disfuncionales para una gestión pública efectiva: la gestión formal, la gestión por normas, y la excesiva presencia burocrática ha sido las debilidades propias de este modelo.

Así mismo el modelo individualista que instaló fuertemente la idea del emprendedor individual, también actuó a raíz del libre mercado y comportamiento individual, cuando sus fuerzas “emprendedoras” se desatan sin control ni regulación.

Tomando en cuenta estas dos grandes paradigmas se identifican al respecto tres conceptos: sesgo cultural, relaciones sociales y estilos de vida.

- Sesgo cultural hace referencia a valores y creencias compartidas.
- Las relaciones sociales se definen como patrones de relaciones interpersonales.
- Estilo de vida es la combinación viable de relaciones sociales y sesgo cultural.

En base a estos conceptos aparece la tipología conocida como grid/group. Esta tipología surge de considerar que la variabilidad del involucramiento de un individuo en la vida social, puede ser adecuadamente explicada por dos dimensiones: *group* y *grid* (27).

- *Group* hace referencia al grado en que un individuo es incorporado dentro de unidades sociales organizadas. Cuanto mayor es la incorporación, mayor es la influencia que las determinaciones del grupo/colectivo en cuestión tienen sobre la elección individual.
- *Grid* denota el grado en que la vida individual está circunscripta por reglas/prescripciones impuestas externamente. Cuanto mayor es la sujeción a reglas, menor es la porción de la vida individual abierta a la libertad de elección y la negociación individual.

En base a estas dos dimensiones, se construye la tipología grid/group. Más allá de especificidades que exceden el objetivo de este trabajo, es de hacer notar que la tipología permite predicar sobre las diferentes maneras de ejercer el control social que tiene una sociedad, y reflexionar sobre la idea que control social es una forma de poder. En el marco conceptual del grid/group, los individuos son manipulados y tratan de manipular a otros. La forma de ejercicio del poder (quien está facultado a ejercer poder sobre otro) es lo que marca la diferencia.

De esta manera, la tipología identifica 4 tipos de vínculo grid/group: el jerárquico, el individualista, el igualitario, el fatalista. Es interesante señalar que, se sostiene que la

realidad social y los artefactos organizacionales que son creados en dicha realidad social, están vinculados a determinadas concepciones ideológicas y paradigmáticas del mundo.

La respuesta organizacional individualista tiene por detrás una concepción de la naturaleza benevolente de un modelo de hombre que busca su propio destino (self-seekingman). La privatización de los servicios públicos fue un emergente de esta concepción ideológica.

La respuesta organizacional jerárquica tiene por detrás una concepción de la naturaleza que requiere ciertos límites para ser conservada como tal y un modelo de hombre “que nace pecador, pero que puede ser redimido por buenas instituciones”. El modelo weberiano tradicional responde a esta concepción ideológica.

Tabla N° 1. *Modelos de gestión*

**Cuatro Modelos de Public Management**  
(Christopher Hood- *The Art of the State*, 1998; adaptado de Thompson, Ellis y Wildawsky)

		Group	
		Bajo	Alto
Grid	Alto	<b><i>Estilo Fatalista</i></b> Baja cooperación social, gestión por normas, baja vinculación sociedad-Estado. Imprevisibilidad	<b><i>Estilo Jerárquico</i></b> Gestión por normas; modelo burocrático; alta cohesión social; legitimidad normativa
	Bajo	<b><i>Estilo Individualista</i></b> Enfoques relacionados con el rational choice, el emprendimiento individual, el rol preponderante del mercado	<b><i>Estilo Igualitario</i></b> Alta participación, estructuras sociales en donde cada problema a resolver requiere consulta y decisión colectiva

Fuente: Adaptaciones de la cita de Kliksberg

Grid y Group: son categorías fundamentales para conceptualizar la gestión pública. El debate sobre buen gobierno fue orientado por la preocupación sobre dos modelos extremos: gobernar a partir de reglas (gobierno de leyes y no de hombres) o la discreción iluminista de la negociación.

Grid: es central a ese debate, comúnmente representado por la tensión entre restringir el accionar de las organizaciones públicas y aquellos que las gestionan, mediante estrictas

reglas regulatorias, versus la doctrina que dice que los managers deben estar libres de gestionar y ser juzgados por los resultados más que por los procesos.

Group: nos sitúa sobre la pregunta ¿quién debe gestionar?, En cuanto a los servicios públicos o las funciones gubernamentales. En definitiva, Group está en el centro de estos debates acerca de cómo organizar la gestión pública sostenidos hoy por defensores de las privatizaciones, los que sostienen el comunitarismo/participación voluntaria de miembros de la sociedad civil, y aquellos que abogan por un servicio público desempeñado por profesionales.

Las dos dimensiones cruzadas, generan 4 tipos organizacionales. Siguiendo nuestras definiciones iniciales sobre congruencia, llamaremos a los ejes Grid/Group “ejes paradigmáticos”; a los 4 espacios que se definen a partir del cruce de ambos ejes “espacios paradigmáticos”; cada espacio paradigmático define un “paradigma” o visión del mundo; para cada paradigma hay un modelo organizacional de gestión pública, culturas organizacionales, modelos de liderazgo, y tecnologías de gestión pública congruentes. Según el Grid/Group:

“Un enfoque Fatalista de gestión pública aparecerá cuando las condiciones de cooperación son rechazadas, la desconfianza se generaliza y reina la apatía. Un enfoque Jerárquico refleja una estructura de organización socialmente coherente y que opera con reglas de juego bien entendidas y establecidas. Un enfoque Igualitario o Participativo, involucra a sus miembros componentes por la cultura y los valores del grupo al cual se pertenece, pero las reglas de juego no están claras ni establecidas; más aún, dichas reglas están permanentemente en cuestionamiento, dando origen a un continuo debate acerca de cómo los casos individuales deben ser considerados. La toma de decisiones se hace caso por caso y previo a un intenso debate que incluye a todos los participantes del grupo o comunidad que debe resolver la cuestión. Un enfoque Individualista, por el contrario, se basa en la antipatía hacia el colectivismo y una marcada preferencia por gestionar cada evento a través de la negociación entre individuos en el marco más amplio del mercado, más que haciéndolo a través de reglas preestablecidas (salvo las que rigen el propio funcionamiento del mercado)”

Como sucede habitualmente en los movimientos pendulares de la historia, el peligro consiste en abandonar defectos pero también virtudes de modelos que, practicados al extremo, generaron colapsos y crisis como la que hoy día vivimos.

La necesidad de abandonar el modelo jerárquico tradicional con sus disfuncionalidades burocráticas, la lentitud decisoria, y la ineficiencia de sus procesos, terminó provocando la desregulación extrema, la demolición institucional del Estado Weberiano y la instalación de un nuevo modelo de gestión pública Individualista que, aun teniendo como ventaja el ejercicio de la capacidad de emprendimiento individual y la creatividad.

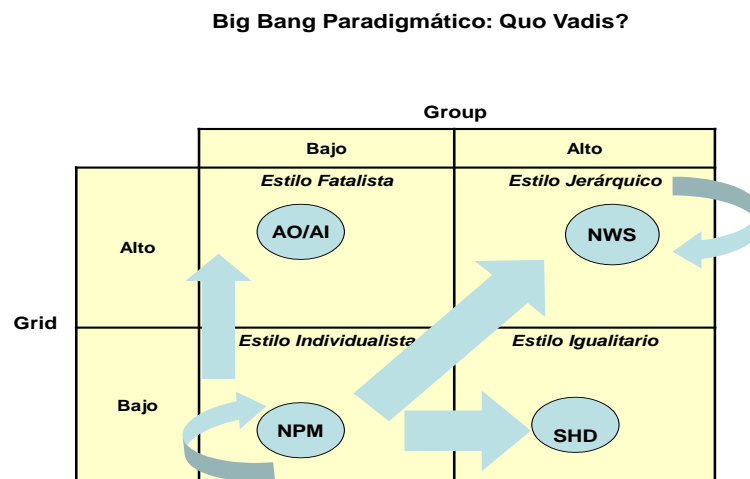
Aquí explico cada uno de los modelos:

- Del modelo de **gestión weberiano** tradicional: la jerarquía paralizante, la gestión formal, la gestión por normas, la impersonalidad decisoria.
- Del **modelo individualista**: la baja participación social, la performance individual, el costo beneficio de criterios empresarios por encima del interés social, los actores que actúan como individuos que solo persiguen el beneficio y orientan sus comportamientos por el interés egoísta del cálculo racional económico.
- Del **modelo fatalista**: la gestión por aleatoriedad, por azar, y por imprevisibilidad.
- Pero también el nuevo modelo podría adoptar rasgos positivos del modelo tradicional:
- Reafirmación del rol de Estado como principal facilitador de soluciones a los nuevos problemas de globalización, cambio tecnológico, cambio demográfico, desarrollo social y amenazas al medio ambiente.
- Reafirmación del rol de la democracia representativa (central, regional, y local) como valor esencial en cuanto a toma de decisiones dentro del Estado.

- Reafirmación de la ley administrativa (convenientemente modernizada) en todo lo vinculado a la preservación de los principios básicos de la relación Estado-Sociedad, incluyendo la igualdad ante la ley, la seguridad jurídica, y la existencia de un escrutinio legal especializado e independiente para controlar las decisiones y acciones del Estado.
- Preservación de la idea de servicio público con reconocimiento de un status distintivo, una cultura particular, y términos y condiciones especiales en las cuestiones contractuales y laborales.

Finalmente, quizá el nuevo modelo también debería tomar rasgos positivos del modelo individualista: la creatividad, la innovación, la orientación al emprendimiento, la orientación a resultados y la motivación de logro pueden ser algunos ejemplos de los más relevantes. Una síntesis gráfica del Bing Bang paradigmático y su posible evolución puede verse en el gráfico que sigue.

Tabla N° 2. *Modelo de gestión paradigmático*



Fuente: elaboración propia en base a adaptaciones del cuadro N° 1

Sobre el modelo participativo/estilo igualitario, hay algunos aportes y rasgos adicionales que merecen ser agregados.

Los modelos igualitarios han sido impulsados por diferentes vías. Una de ellas, que surge como reacción a los enfoques de libre mercado impulsados en los años 80, es la



del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP) y otras agencias internacionales para el desarrollo, mediante la instalación de programas de desarrollo de comunidades en países emergentes durante los años 90.

Sus planteos pueden conocerse a partir del enfoque denominado del “Desarrollo Humano Sustentable”, que apunta, entre otros aspectos, al “empowerment” de las comunidades a través de la participación y la toma de decisiones desde la base hacia la cúpula (bottom up).

Si bien este tipo de doctrinas tuvo mayor preponderancia en países emergentes donde los proyectos de tales organizaciones internacionales se fueron instalando, también en países desarrollados fueron surgiendo voces autorizadas en el mismo sentido. Se puede citar aquí como ejemplo a Amitai Etzioni quien en su libro *The Spirit of Community*(34) impulsa el enfoque de la alta participación de la comunidad en la vida pública: “Votar no es suficiente. Los derechos civiles deben ser equiparados con las responsabilidades sociales”.

Hoy día también escuchamos con mayor frecuencia que la democracia representativa es condición necesaria pero no suficiente. En este marco, el comunitarismo de Etzioni no debe catalogarse como una forma radical de igualitarismo, sino más bien como defensa de la mutualidad, la participación y el rechazo hacia los gobiernos que “usurpan” funciones comunitarias, violando un principio básico de subsidiariedad del Estado.

Cuando las cosas “van mal” en la gestión pública, los que abogan por el modelo comunitario, consideran que el origen de los problemas está en la utilización de lo público en beneficio propio que exhiben los que gobiernan. Las soluciones que se proponen son siempre más participación comunitaria para limitar los errores gubernamentales que se cometen en la cúpula. La solidaridad social y el accionar de la comunidad es preferida a las estrategias, programas y orientaciones que bajan “top Down”.

En el mismo sentido de lo enunciado hasta aquí, deberíamos mencionar el concepto de governance, vastamente tratado en los últimos años por la literatura especializada. El planteo central, puede resumirse en la idea que “lo que la gente quiere es menos

gobierno y más gobernabilidad”. Un desarrollo más amplio del concepto podemos verlo a continuación:

“Las organizaciones que harán que las cosas ocurran no serán más pirámides jerárquicas con la mayor parte del control centralizado en la cúpula. En cambio, serán sistemas donde el poder es difuso y los centros de decisión plurales. La toma de decisiones llegará a ser un intrincado proceso de negociación multilateral tanto dentro como fuera de las organizaciones. Dado que las organizaciones serán horizontales, la manera en que serán gobernadas será colegiada, consensual y consultiva. Cuanto mayores sean los problemas a resolver, más difuso será el poder para resolverlos y mayor el número de personas que pueden ejercerlo”

El concepto de *governance* exhibe también una característica adicional, la naturaleza borrosa de las fronteras entre lo público y lo privado. En tal sentido, podríamos estar hablando de un nuevo modelo de sistemas horizontales público-privados cuya gestión estará a cargo de “ejecutivos públicos”, personas que gestionan responsabilidades públicas sea esto realizado en organizaciones públicas o privadas.

Se puede entonces afirmar que el **modelo igualitario/participativo** deberá articular la acción de 3 actores fundamentales interaccionando en una complejidad horizontal, consultiva y de poder difuso: Estado, sociedad civil y mercado. Queda entonces como agenda para el futuro, la cuestión de pensar qué modelo de Estado se requiere para impulsar este concepto de *governance* y, en asociación con ello, cual es modelo de liderazgo y la cultura organizacional requerida para la implementación exitosa de dicho nuevo modelo.

A continuación, nos ocuparemos con detalle de esta última cuestión.

#### **2.2.3.4 La construcción del nuevo modelo de gestión: la cultura y el liderazgo**

Así planteadas las cosas, y si bien el diseño todavía aparece solo esbozado en sus ideas estratégicas más generales, el modelo emergente está impulsando emprendimientos

fuertemente participativos y horizontales que, no solo requerirán definiciones ideológicas, formulaciones conceptuales, metodologías precisas y tecnologías de gestión apropiadas, sino también líderes efectivos capaces de conducirlos exitosamente y culturas organizacionales que los respalden y los legitimen en su rol de liderazgo. Esto que parece válido para la instalación de un modelo igualitario/participativo, también lo es para el modelo post-burocrático, con algunas diferencias que no viene aquí al caso profundizar.

Pero también habrá que tener en cuenta que, estos líderes efectivos, lo serán en la medida que tengan sus mentes excepcionalmente abiertas a la diversidad que requiere un trabajo de articulación de intereses de organizaciones públicas, del mercado y de la sociedad civil, con culturas y subculturas divergentes. Hacer converger lo divergente: esa es la cuestión.

Podemos agregar que dichos líderes no solo deberán favorecer la articulación de intereses en el marco de la horizontalidad del governance, sino también responder (ser “accountables”) a las necesidades de la sociedad (de los “clientes”/ “stakeholders”) con calidad de servicio y gestión por resultados. Aquí aparece una pregunta clave: ¿cuál es significado del concepto resultados? La tradicional visión de resultados basada en el esquema insumo-producto, se complejiza en el nuevo modelo.

En este sentido, resultados adquiere características multidimensionales:

- Es eficiencia: relación insumo-producto
- Es eficacia: alcanzar los objetivos propuestos
- Es relevancia: congruencia entre objetivos y necesidades públicas
- Es efectividad: relación entre objetivos y productos finales alcanzados
- Es utilidad y sustentabilidad: relación entre necesidades públicas y productos finales alcanzados

Volvamos ahora a nuestros argumentos iniciales. Así como la globalización entre países muestra la necesidad de contar con líderes capaces de reconocer las diferencias culturales, una transformación compleja de la gestión pública (que al mismo tiempo impulse cambios en el rol del Estado, en sus modelos de gestión y en la consecuente

modernización tecnológica , incluyendo en dicho proceso a la sociedad civil y el mercado), requiere de líderes innovadores, emprendedores y autónomos, pero a la vez respetuosos de la ley y la ética, con capacidades para trabajar en red, orientarse a resultados (teniendo en cuenta la multidimensionalidad del concepto) y gestionar equilibradamente una visión compartida entre expectativas, necesidades, intereses y diferencias culturales existentes entre el Estado, sus organizaciones componentes, el mercado y la sociedad civil.

Dichos líderes, a su vez, serán efectivos en la medida que existan culturas nacionales y organizacionales que los reconozcan como tales; de lo contrario, los líderes seguramente se convertirán en contraculturales (aunque veremos después que líderes contraculturales perseverantes pueden a la larga provocar cambios en las culturas nacional y organizacional.

La cuestión no solo gira en torno a conseguir líderes efectivos, sino también a diagnosticar y operar sobre las culturas que los sostienen. Por eso, trabajar en procesos de transformación de las organizaciones públicas, requiere considerar dos ejes clave para el éxito: cultura y liderazgo.

En este punto resulta necesario hacer algún aporte que nos permita visualizar el conjunto de dimensiones, ejes y variables que pueden operarse a la hora de desarrollar un cambio organizacional. Porque, en definitiva, lo que hemos venido diciendo hasta aquí es que, colapsados los modelos jerárquico e individualista, el diseño de un nuevo modelo Igualitario/Participativo, requerirá la operación de ciertas “palancas” organizacionales.

En este sentido, el nuevo modelo puede surgir por operación de variables vinculadas al sistema de fines, a la tecnología, al sistema social, a la forma de distribuir recursos y recompensas, a la cultura organizacional y al liderazgo.

Esta enumeración de dimensiones surge de un marco conceptual organizacional que facilita la comprensión de las diferentes dimensiones, ejes y variables mediante las cuales podemos caracterizar a las organizaciones públicas, y operar cambios dentro de ellas.

El marco conceptual que desarrollaremos a continuación, plantea la existencia de cuatro grandes dimensiones, con diversos componentes al interior de las mismas.

- Organización/ Contexto
- Contexto Global
- Contexto Específico
- Variables Intra organizacionales
- Eje del Diseño
- Eje Socio Técnico.
- Ejes de la Cultura Organizacional
- Eje del Liderazgo

Es un proceso sistemático que permite adquirir conocimientos, desarrollar habilidades, capacidades, aptitudes, actitudes e incorporar valores que permitan a las personas empoderarse y participar activamente, convirtiéndose así en sujetos claves para el desarrollo de una determinada localidad.

Entre los temas propuestos en la Escuela de Gestión Pública se pueden establecer los siguientes:

- Derechos políticos y civiles definidos en la Constitución, como fundamento básico de los derechos ciudadanos.
- Derechos humanos como expresión esencial de la dignidad humana considerados como elemento principal en la definición de políticas sociales.
- Democracia como forma de organización social que implica derechos y responsabilidades y como un modo de resolver conflictos y aportar para el bien común.
- Enfoques de descentralización y des concertación política en la administración pública.
- Enfoques de gobernabilidad como síntesis en la introducción de cambios requeridos en la gestión pública.
- Enfoque de participación ciudadana como actor principal en la definición del plan de ordenamiento territorial.

### **2.2.3.5 Enfoque jurídico en la gestión y formación ciudadana**

El enfoque jurídico en la gestión y formación está incluye en el marco jurídico ecuatoriano vigente y en la planificación.

La Constitución política del Ecuador, de 2008” señala en el Título IV **Participación y organización del poder.**

Art. 100.- Numeral 5. Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de comunicación.

Este artículo permite la vinculación de la ciudadanía en los procesos de formación y capacitación en sus distintos ámbitos.

Además, en el Régimen del Buen Vivir en el Capítulo primero relacionado a la Inclusión y equidad, Art. 347 dice: **Será responsabilidad del Estado:**

- Garantizar modalidades formales y no formales de educación.
- Asegurar que todas las entidades educativas impartan una educación en ciudadanía, sexualidad y ambiente, desde el enfoque de derechos.

Es importante que los gobiernos autónomos descentralizados mantengan coordinación de trabajo con las instituciones educativas de la provincia, el Cantón y la parroquia. Desde ese nivel se iniciará la creación de la escuela gestión pública, hasta lograr crear una institución que organice, ejecute y evalúe los talleres y seminarios realizados por el gobierno autónomo descentralizado.

Adicionalmente, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana señala algunos aspectos importantes sobre la promoción de formación ciudadana, a continuación detallo lo siguiente.

Art. 3.- Objetivos.-

Promover la formación en deberes, derechos y una ética de interés por lo público que haga sostenible los procesos de participación y la consolidación de la democracia;

En el Capítulo III de la formación ciudadana, dice:

Art. 39.- Formación ciudadana y difusión de los derechos y deberes.-

Las funciones y entidades del Estado y, en particular, el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, promoverán procesos de formación ciudadana y campañas de difusión sobre el ejercicio de los derechos y deberes establecidos en la Constitución y la ley, así como, sobre los fundamentos éticos de la democracia y la institucionalidad del Estado, en el marco de la igualdad y no discriminación; asimismo, implementarán mecanismos de participación ciudadana y control social.

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 determina 12 objetivos estratégicos de desarrollo. Se detalla solamente los objetivos más importantes.

Objetivo 2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Objetivo 7. Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.

Objetivo 8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

Objetivo 10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.

Acotando al respecto puedo sintetizar diciendo que existe una responsabilidad del propio Estado que busca mejorar las potencialidades de la ciudadanía, propiciando espacios de encuentro común y garantizando la participación ciudadana. Esto será posible solo mediante la creación de una Escuela de Gestión Pública.

El proyecto de Creación de la escuela de Gestión Pública que propongo empata con el nuevo paradigma del Desarrollo Humano Sustentable que es la base teórica y filosófica del Plan Nacional de Buen Vivir que el Gobierno Nacional impulsa como política de Estado.

## **2.2.4 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SEVILLA DON BOSCO (GAD-SDB)**

### **2.2.4.1 Generalidades**

A partir de la vigencia de las disposiciones de la nueva Constitución (2008), el Ecuador está sufriendo cambios sustanciales en el plano político institucional, principalmente en cuestiones como el carácter Plurinacional e Intercultural del Estado reconociendo los derechos colectivos de Nacionalidades y Pueblos la implementación y apuesta por la consecución del régimen del Buen Vivir o SumakKawsay, el respeto a los derechos de la naturaleza, y la planificación como garantía del Ordenamiento Territorial, que tiene el carácter de obligatoria y es competencia exclusiva de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), entre otros, sin duda, representan un reto a la hora de implementar los procesos que cada una de estas cuestiones implican, no sólo por su complejidad sino por la necesidad de enfoques sistémicos que permitan establecer sus correspondientes interrelaciones.

En cuanto al Plan de Ordenamiento Territorial y la aprobación de leyes fundamentales para su institucionalización del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, COOTAD, y Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, COPFP, disponen, a los GAD`s, la elaboración de los instrumentos adecuados como son los Planes de Desarrollo y Planes de Ordenamiento Territorial, que en esta primera generación se ha optado por unificarlos en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, PDOT, para acceder a la inversión pública, sin duda marcan un nuevo derrotero en el ejercicio de la planificación territorial a nivel local y nacional. Dichos instrumentos de planificación tienen como objetivos no sólo estar coordinados con el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 y Estrategias Territoriales Nacionales (7), sino apuntar a la consecución del SumakKausay, garantizando los derechos de las personas, comunidades y Nacionalidades y Pueblos, planteando con urgencia desarrollar mecanismos y/o procedimientos que permitan no solo cumplir con estas obligaciones, sino institucionalizar dicha competencia, en el marco de los preceptos del Estado Plurinacional ya referido y la construcción de la sociedad intercultural.



Las Estrategias Territoriales Nacionales del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013, elaborados por la SENPLADES, enfatizan en una nueva relación que se debe propiciar y fortalecer entre el ser humano, la naturaleza y su entorno, donde el territorio cobra especial relevancia. Las Estrategias Territoriales Nacionales contienen criterios y lineamientos que articulan las políticas públicas a las condiciones y características propias de los territorios, por lo tanto, son un referente para la formulación e implementación de políticas sectoriales y territoriales concordantes con los objetivos y metas definidas en el Plan Nacional.

Las 7 Estrategias Territoriales Nacionales que se mencionan más adelante, plantean la escala del territorio nacional y buscan transformaciones para un desarrollo equilibrado y sostenible, y mayor equilibrio de los asentamientos humanos en el territorio. Establecen también el posicionamiento del Ecuador con el mundo y buscan una mejor coordinación de las acciones sectoriales y una adecuada complementariedad y retroalimentación entre los diferentes niveles de gobierno. Para alcanzar estos propósitos, se requiere planificar de manera técnica, estratégica y participativa, mediante un proceso continuo, coordinado, concurrente, complementario y subsidiario, enfocado a generar capacidades locales, pues la experiencia nos muestra que las diferentes culturas que coexisten en los territorios plantean visiones y aproximaciones diferentes para la solución de problemas similares. Las Estrategias Territoriales Nacionales, incluidas en la Agenda Zonal 6 de planificación, como contenedores de las propuestas de desarrollo de las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, donde están inmersas la parroquia Sevilla Don Bosco y sus Asociaciones, son las siguientes:

- a. Propiciar y fortalecer una estructura nacional poli céntrica, articulada y complementaria de asentamientos humanos;
- b. Impulsar el Buen Vivir en los territorios rurales, y la soberanía alimentaria;
- c. Jerarquizar y hacer eficientes la infraestructura para la movilidad, energía y conectividad;
- d. Garantizar la sustentabilidad del patrimonio natural mediante el uso racional y responsable de los recursos naturales renovables y no renovables;
- e. Potenciar la diversidad y el patrimonio cultural;
- f. Fomentar la inserción estratégica y soberana en el sistema mundo y la integración latinoamericana;

- g. Consolidar un modelo de gestión descentralizado y desconcentrado, con capacidad de planificación y gestión territorial.

En concordancia a la relación directa que existe entre los conceptos “territorio” y “Buen Vivir”, el Plan Nacional valora la diversidad de territorios del Ecuador, en donde el concepto de región deberá ser analizado para abordarlo en el futuro, tal como dispone la Constitución, y una división regional que considere lo funcional, histórico, económico, natural y político. Estos criterios darán lugar a una o varias delimitaciones territoriales distintas. Según la nueva Constitución se deberá conformar regiones autonómicas en un plazo de ocho años, proceso que se encuentra en construcción y que significará un nuevo nivel de gobierno autónomo.

El modelo propuesto para el desarrollo zonal a partir de los problemas y potencialidades de las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago, es de carácter endógeno que potencie sus capacidades productivas, económicas, ambientales, sociales, culturales y tecnológicas, formulado sobre la base de las estrategias territoriales nacionales que articulan las políticas del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013. Dicho modelo considera, además, las condiciones y características propias del territorio, definidas por los sistemas físico-ambiental, sociocultural, económico, de asentamientos humanos, conectividad y la institucionalidad para la gestión territorial.

#### **2.2.4.2 Visión del GAD parroquial de Sevilla Don Bosco**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla don Bosco, liderará un nuevo modelo de gestión y administración local hacia la conformación de “La comunidad de Vida”, y convertir a Sevilla Don Bosco en una parroquia Ecológica-Turística, auto-sustentable y sostenible. Con ello lograr un reconocimiento local, nacional e internacional, que genere confianza a la inversión en la comunidad, implementando este modelo de gestión rural a niveles de otros gobiernos locales.

#### **2.2.4.3 Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Sevilla don Bosco, es el máximo órgano administrativo de gestión, cogestión y ejecución de la parroquia; trabaja

con planes, programas y proyectos encaminados a generar procesos de inclusión social, participación y desarrollo integral de sus habitantes; basados en un manejo transparente y asentados en la identidad local. Utilizando la comunicación y la participación como ejes transversales de la planificación, vinculado el quehacer del Gobierno Parroquial, las Organizaciones de base y la población en general.

## **2.2.5 PROPUESTA DE LA ACTUAL GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

El Plan de trabajo propuesto por el actual Presidente de la Junta Parroquial, a pesar de que no existe un documento de guía, pero junto a sus vocales y asesores, han trabajado para mejorar el crecimiento descontrolado, que ha dado lugar a una parroquia desparramada, amorfa, desarticulada, sin espacios públicos, sin áreas verdes recreacionales ordenadas, plantea mirar el futuro de Sevilla de forma prospectiva encaminada en la búsqueda de un desarrollo armónico, es decir una parroquia respetuosa de la naturaleza, polifuncional con un planeamiento integral y que cuente con la participación de la comunidad en la toma de decisiones a través de sus líderes.

En este marco se proponen un conjunto de objetivos generales y específicos destacando los siguientes:

### **2.2.5.1 Sector trabajo y empleo**

Desde el punto de vista de la oferta laboral se destacan dos tendencias: un incremento de los niveles de participación laboral, en especial de la participación femenina; e incremento en los niveles de calificación de la fuerza de trabajo. De la información obtenida en el INEC y el MAGAP, los resultados encontrados muestran que las UPAS en el cantón Morona son de carácter familiar las que predominan y dentro de éstas, las no capitalizadas, y la mayor proporción de los productores de estas residen en el campo. En el sector comercial, manufacturero y acuicultura sectores importantes de la economía de Morona, después de la agricultura, se puede observar organizaciones similares de producción familiar, con bajo nivel de especialización e instrucción para la producción y comercialización de sus productos.

### **2.2.5.2 Sector de gestión territorial - político**

Sin duda, se advierte un avance en la regulación de los tributos a través de las ordenanzas, especialmente en rubros importantes como: impuestos prediales urbanos y rurales que por su volumen de predios y valor del impuesto resulta un ingreso importante para las finanzas municipales. Se observa la creación de ordenanzas para regular el cobro por servicios de cementerio urbano y parroquial, conservación de parques, riveras de los ríos, puertos y estacionamientos públicos.

### **2.2.5.3 Fortalezas y debilidades de la junta parroquial**

Es importante anotar que la intención de esta identificación es contar con elementos de evaluación de la capacidad instalada y los criterios internos para estructurar la estrategia de aplicación. Los aspectos positivos de la Institución son:

- Implementación técnica existente
- Recurso humano capacitado, y dispuesto a asumir nuevas responsabilidades
- El espacio físico que posee.
- Experiencia de los profesionales en la aplicación de políticas, normas y procedimientos
- Experiencia en trámites municipales y experiencia administrativa en la gestión
- Buen conocimiento del territorio urbano y territorio shuar.
- Personal disponible (Directivos, empleados y trabajadores) conocedores del territorio.
- Conocimiento de la población parroquial involucrada
- Organización administrativa que tiende a eficiente
- Procesos administrativos financieros con orientación positiva
- Los puntos débiles a ser superados son:
- Dependencia financiera del Gobierno Central por lo que Sevilla Don Bosco deberá convertirse en un Cantón más de la Provincia de Morona Santiago.

#### **2.2.5.4 Sector social-cultural**

Establece que deben satisfacerse las necesidades de la sociedad como educación, salud, alimentación, vestido, vivienda, servicios públicos, seguridad y trabajo. Valores sustentables para una ética global El concepto de desarrollo sustentable requiere como condición, darle una gran importancia a las dimensiones asociadas a la calidad de vida, tales como el acceso a la educación, empleo, salud, seguridad social, vivienda en espacios libres de riesgos con servicios, infraestructura y equipamiento. Así como a valores como: justicia social Equidad económica y de género Igualdad racial, étnica y religiosa Libertad política e ideológica Democracia Seguridad Respeto a los derechos humanos Calidad del ambiente

La problemática central de la sociedad de Sevilla, es la desintegración del núcleo básico: la familia, causada por la migración, las desigualdades de clase, género y generacional, la baja calidad y calidez en la educación y salud y la pérdida de la identidad de la cultura Shuar, cuyos efectos se evidencian en adicciones al alcohol y a otras sustancias psicoactivas, formación de pandillas, accidentes de tránsito débil participación e inseguridad ciudadana; deserción estudiantil, desempleo, pobreza económica y emocional, desinterés en las prácticas deportivas; machismo y feminismo, maltrato físico, psicológico, sexual a hombres, mujeres, niños, niñas, adolescentes y adultos mayores, y finalmente en violencia intrafamiliar.

#### **2.2.5.5 Aspiraciones para el buen vivir**

Las aspiraciones para el buen vivir de la parroquia Sevilla Don Bosco van encaminadas en cohesionar la familia como núcleo de la sociedad Sevillana, promoviendo una cultura de buen trato dirigido a las familias de los y las emigrantes a través de intervenciones psicoterapéuticas, educativas, programas de prevención, más los programas implementados por el Gobierno Nacional, que promueven el retorno de los y las migrantes que en Sevilla han abandonado a sus hijos.

La propuesta en la Parroquia es eliminar todo tipo de violencia intrafamiliar provocado por las desigualdades de género, machismo y consumo de alcohol, a través de las instituciones que forman parte del Sistema Nacional Descentralizado de Protección de

Derechos, aplicando el Código de la Niñez y Adolescencia; además de acciones de carácter educativo, terapéutico, psicológico o material de apoyo al núcleo familiar, para preservar, fortalecer o restablecer sus vínculos en beneficio del interés del niño, niña o adolescente. A lo que debemos añadir la conformación de las Defensorías comunitarias, en las parroquias urbanas y rurales, lo cual garantiza el mejoramiento emocional y consecuentemente de la calidad de vida de las familias sevillanas.

Se propone trabajar en programas de prevención al consumo de sustancias psicoactivas desde las familias, establecimientos educativos y la comunidad, en procura de evitar el consumo de alcohol en la sociedad sevillana y en sus familias, lo cual garantiza sin duda estabilidad emocional para ser buenos padres, esposos, hijos, en definitiva buenos ciudadanos. También se requiere fortalecer los diferentes Programas del Municipio de Macas, del Gobierno Provincial, Fundaciones que trabajan en combatir las adicciones (Fundación Remar, Comunidad Terapéutica, Despertares), entre otras.

Los adultos mayores y personas con capacidades especiales son considerados como grupos de atención prioritarios, por lo tanto se busca que las personas mayores de 65 años y las personas con discapacidades formen parte de las familias cohesionadas de Sevilla, que sean sus familiares los que les cuidan y protejan a través de los Programas del Gobierno y Vicepresidencia de la República en cumplimiento de la ley.

Para garantizar la atención digna a las personas con diferentes capacidades especiales se debe coordinar en primera instancia entre el CONADIS y el Programa “Manuela Espejo” que están prestando sus servicios; además que con el Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia a fin de que orienten la inversión social con las diferentes Direcciones Provinciales. La propuesta va encaminada en garantizar educación, salud, vivienda, atención familiar, en fin todos los derechos y garantías de manera incluyente, de tal manera que los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores formen parte del Buen Vivir como todos/as los/as ecuatorianos.

En educación y salud, debe continuar el trabajo con las respectivas Direcciones Provinciales, en el sentido, en el primer caso descongestionar los establecimiento educativos conocidos como emblemáticos, equipar y promover las Escuelas del Milenio, a fin de que los establecimientos educativos periféricos no se queden sin

estudiantes; en el segundo caso remitir los casos desde los sub centros, y Centros de Salud a los Hospitales centrales dando facilidades a los usuarios y las condiciones necesarias con médicos y equipamientos adecuados para la atención médica.

El objetivo de la Parroquia de Sevilla Don Bosco para los siguientes quince años debe centrarse en cohesionar la sociedad, partiendo de dar prioritaria atención a todas sus familias, atacando las causas y efectos de la emigración; eliminando las desigualdades de clase, género y generacional; se debe exigir a instituciones encargadas de realizar y ejecutar proyectos encaminados al Turismo, ya que el territorio está dividido en tres zonas, la Urbana que tiene un crecimiento inmediato, zonas Shuar que a la vez se ha dividido en Peatonal Y Fluvial, su crecimiento dependerá de la ejecución de proyectos tales como construcción de paraderos turísticos, ya que contamos con cominerías, puentes que invitan a quedarse disfrutando de su entorno natural, también la construcción de muelles para las diferentes embarcaciones que el turista quiera realizar en el día, y así una diversidad de proyectos que más adelante , se debe inculcar a la juventud a estudiar las profesiones tales como: Técnicos Profesionales que fomenten la Agricultura, Ganadería, Turismo y Minería.

Priorizar la inversión Social, tomando como punto de partida el Buen Vivir (centrado en la defensa de la vida) en las diferentes parroquias del cantón de Morona Santiago. En el Municipio de Macas se debe crear una Unidad de Atención a la familia que integre a Desarrollo Social, Acción Social Municipal, Departamento de cultura, Comunidad Terapéutica, Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia, Junta Cantonal de Protección de Derechos con sus programas y proyectos para eliminar todo tipo de violencia intrafamiliar y garantizar una vida digna a las familias del cantón Morona Santiago de esta manera llegar a servir de igual a nuestra zona de estudio como es la Parroquia Sevilla Don Bosco.

#### **2.2.5.6 Autoridades comunitarias y la gestión del GAD-SDB**

Las autoridades comunitarias son líderes que dirigen el desarrollo de la comunidad en sus diferentes aspectos educación, salud, vialidad, infraestructura, producción, servicios básicos y se convierten en actores que involucran y forman parte de la administración del gobierno autónomo descentralizado. En concordancia a lo que establece la ley del

COOTAD las autoridades comunitarias deben participar activamente y de manera permanente en la elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial de la parroquia convocada por el presidente de la junta parroquial, las autoridades comunitarias deben presentar las necesidades de sus comunidades, también está en la posibilidad de firmar convenios con las instituciones a nivel nacional e internacional ya son organizaciones jurídicas reconocidas por el estado.

#### **2.2.5.7 Organización territorial de la parroquia Sevilla Don Bosco**

La parroquia Sevilla Don Bosco está conformada por el casco urbano parroquial y por las comunidades rurales, estas comunidades están organizadas por asociaciones Shuar, filial a la Federación Interprovincial de Centros Shuar, en la parroquia de Sevilla Don Bosco se cuenta con cinco asociaciones Shuar: Mankusas, Sevilla Don Bosco, Yawi, Miazal, Suants. En general, la parroquia se conforma con noventa y siete comunidades se incluyen los barrios o centros y cada uno de las comunidades tienen sus Consejos Directivos de las autoridades quienes son elegidos en la Asamblea Ordinaria de la comunidad de las siguientes autoridades: Síndico, vice síndico, secretario, tesorero, dos vocales y un asesor; ellos representan legalmente a una comunidad.

Durante su periodo las autoridades planifican las actividades y hacen programas y proyectos para el desarrollo a favor de sus comunidades a través de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, con los GADS y otras instituciones públicas como: ECORAE, MIDUVI, MINISTERIOS DE SALUD, MINISTERIOS DE EDUCACIÓN, ECUADOR ESTRATÉGICO, y las Organizaciones privados como: Federación Interprovincial de Centros Shuar (FICSH), Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE), CODENPE y con las fundaciones quienes apoyan a nuestras comunidades son: FUNDACIÓN CHANKUAP, FUNDACIÓN PACHAMAMA Y FUNDACIÓN INDIO ILFE.

Con el apoyo de ellos se han logrado legalizar el territorio Shuar casi de todas las comunidades Shuar asentadas en la parroquia Sevilla Don Bosco, cada comunidad posee su propio estatuto y reglamento, personería jurídica y Acuerdo Ministerial, así las autoridades electas poseen nombramientos otorgados y registrados por la Secretaría de Gestión de la Política.



La estructura organizativa de la parroquia está constituida por Centros y asociaciones Shuar filial a la Federación Interprovincial de Centros Shuar. En la elaboración del Plan de desarrollo y de Ordenamiento territorial se involucran las siguientes autoridades:

### **Síndicos de los centros Shuar**

El síndico es el líder y autoridad representativa de la comunidad, es elegida en una asamblea comunitaria es quien dirige y organiza actividades de desarrollo comunitario especialmente de carácter productivo, económico, social y político. El trabajo que se realiza es de interés social y de beneficio colectivo. Síndico de la comunidad como autoridad administra los bienes de la comunidad que conjuntamente con los sus socios planifica las actividades a cumplir durante el año de su gestión para ello acude a las reuniones planificadas por los gobiernos autónomos para poder insertar las obras prioritarias y que requieren ser ejecutados por los gobiernos autónomos. El síndico es una autoridad proactivo por que emprende gestiones a favor de su comunidad.

### **Presidente de la asociación de centros de Sevilla Don Bosco**

El Presidente de la Asociación es líder comunitario elegido por los síndicos representantes las comunidades en una Asamblea Ordinaria de la asociación que se realiza al término del periodo administrativo. El Presidente de la Asociación tiene como finalidad contribuir el bienestar de sus asociados y dirigir los diferentes campos de acción conforme al orgánico estructural la asociación. El Presidente de la asociación como representante legal asume visitar a las comunidades de su circunscripción territorial por lo menos una vez al año. Gestiona temas relacionados a la territorialidad, trabajo, comunicación, educación, salud, género y bienestar social. El máximo dirigente coordina con el GAD Parroquial en busca para proponer planes en beneficio de las comunidades.

### **2.2.5.8 Participación autoridades comunitarias en administración del GAD-SDSB**

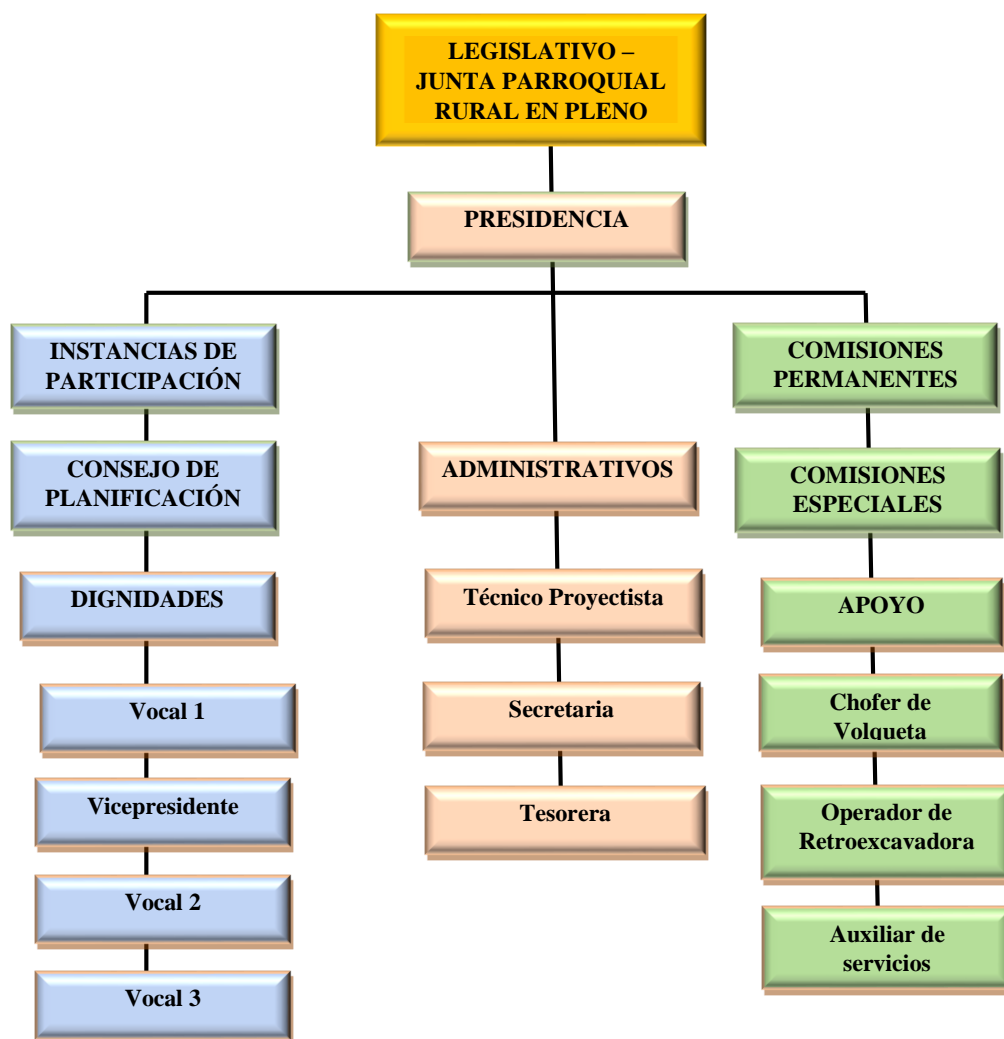
El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización-COOTAD, se establecen diversos mecanismos de participación ciudadana, entre ellos la

conformación de los Consejos de Planificación constituido por representantes de la sociedad civil, como espacios de diálogo para intervenir en la formulación de los planes de desarrollo parroquial, Este consejo de planificación realiza los procesos de seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos de manera permanente. También ejerce el control de la participación ciudadana en la gestión pública. En este Consejo participan organizaciones sociales y comunitarias en representación de diversos sectores de la sociedad, conforme a la Constitución y la Ley.

#### **2.2.5.9 Gestión organizativa y administrativa del GAD-SDB**

La gestión administrativa es un instrumento que permite al GAD parroquial llevar a la práctica el plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, viabilizar el cumplimiento los objetivos, programas, proyectos acorde a su nivel de competencia. El modelo de gestión se ha estructurado en la relación a la ley del COOTAD. Este modelo de gestión no es tan visible ya que los responsables del GAD parroquial se centran únicamente en modelos de gestión tradicional. Si observamos detenidamente el sistema organizativo del GAD de Sevilla Don Bosco se puede determinar con claridad que se emprende un sistema organizativo jerarquizado de orden vertical en donde existe una autoridad superior y varios subalternos que funcionan de manera subordinada. La jerarquización de funciones implica menos valoración de aquellos que cumplen funciones más bajas en relación a las que ocupan posiciones más altas. En este caso la autoridad lineal basada en el mando puede tornarse autocrática.

Gráfico 1. Estructura orgánica por procesos GAD-SDB



Fuente: GAD Sevilla Don Bosco

### 2.2.5.10 Atribuciones del GAD-SDB

Los GADS parroquiales cumplen sus funciones conforme a la ley del COOTAD.

Entre sus principales funciones son:

- Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
- Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.

- Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial.
- Representar legal, judicial y extrajudicialmente al GADP-Sevilla don Bosco.
- Convocar, instalar, presidir, suspender y clausurar las sesiones ordinarias o extraordinarias del GAD parroquial y la Asamblea Parroquial.
- Elaborar el orden del día y suscribir las actas de las sesiones conjuntamente con el secretario-tesorero del GAD.
- Conceder las licencias a los demás miembros del GADP hasta por treinta días al año.

#### **2.2.5.11 Participación comunitaria**

La participación comunitaria existe en diversos sectores, las organizaciones formales y la comunidad en general, participan activamente tomando decisiones de las comunidades, asumiendo responsabilidad como por ejemplo la parroquia Sevilla Don Bosco está conformado por un área rural en la cual podemos encontrar diferentes formas de participación comunitaria que nos brindan la opción de integrar a sus habitantes y los recursos (es decir, el trabajo, económico, social y la tierra); de esta manera se logra mejorar la organización de sus pobladores de trabajar por metas comunes que conlleven al progreso parroquial.

Según el art. 100 de la Carta Magna: se constituye mandatorio la participación ciudadana en la planificación de los distintos niveles de gobierno, basándose el art. 238 los principios de: solidaridad, equidad, Integración y participación, El desafío que asume la Gobierno Parroquial, para enfrentar el desarrollo local, es promover la democratización del poder a través de la participación ciudadana, que se refleja en el involucramiento, la intervención de todos los habitantes en la toma de decisiones, gestión compartida y control social de todos los procesos públicos. Por razón es necesario un reconocimiento mutuo de los actores en su pluralidad y diversidad en la legitimidad que tienen todos ellos para tomar parte de las decisiones de la Gobierno parroquial. Todas las autoridades son importantes cuando se trata de acciones que pueden afectar el bienestar colectivo. Todas pueden aportar al desarrollo local, si bien cada cual en diferente forma, medida o intensidad.

En tal virtud, la participación comunitaria es el integrante fundamental que garantiza la democracia, permitiendo que la población se convierta en sujeto de su desarrollo y protagonista activo de su transformación. De este principio, se garantizan además la transparencia y la rendición de cuentas, de acuerdo con la Constitución y la ley.

La participación efectiva se plasma en El Consejo Parroquial de Planificación, el cual será la instancia de deliberación y generación de lineamientos y consensos estratégicos de largo plazo, articulado al desarrollo nacional, provincial y cantonal.

En la Parroquia, varias Instituciones públicas y privadas como: Teniente político, Registro civil, Institución Educativa y puesto de salud, y las instituciones privadas son: Organizaciones no gubernamentales, autónomos comunitarios, líderes y ligerezas se encuentran interviniendo para lograr el desarrollo de la misma: El gobierno participa desde distintos niveles: parroquial, municipal, provinciales nacionales e internacionales.

La participación comunitaria se entiende como una toma de conciencia colectiva de toda la comunidad, sobre factores que frenan el crecimiento, por medio de la reflexión crítica y la promoción de formas asociativas y organizativas que favorece la búsqueda del bien común; es decir, se pretende vincular a la comunidad para la: investigación de sus propios problemas, necesidades y recursos existentes, la formulación de proyectos y actividades, ejecución de proyectos mancomunados entre las comunidades y las Instituciones y la evaluación de las actividades que se realizan en cada proyecto.

#### **2.2.5.12 La práctica de rendición de cuentas**

De acuerdo la ley orgánica de participación ciudadana capítulo IX de control social, capítulo Primero de las veedurías ciudadanas Art. 84 son modalidades de control social de la gestión de lo público y de seguimiento de las actividades de dignidades electas y designadas por la ciudadanía y las Organizaciones sociales, aquellas que les permiten conocer, informarse, monitorear, opinar, presentar observaciones y pedir la rendición de cuentas de las servidoras y servidores de las instituciones públicas.

El Gobierno Parroquial, no cuenta con un comité de gestión y veeduría ciudadana, es por ello que últimamente los presidentes de los barrios del casco parroquial han pedido que el actual presidente de la Junta sea removido de su cargo.

En los anteriores años han realizado rendición de cuentas y para ello el consejo de Gobierno parroquial ha utilizado como mecanismo realizar convocatorias de manera general, invitando a los síndicos de las comunidades al presidente de la asociación Asociaciones, líderes, dirigentes, presidente de las mujeres y jóvenes para realizar y analizar la distribución del presupuesto del año fiscal.

### **2.2.5.13 Análisis del PDOT del GAD-SDB como estrategia de gestión pública** **Componente biofísico**

Según, los usos del suelo y la cobertura vegetal de la Parroquia Sevilla Don Bosco, en la parroquia se tiene 22 tipos de cobertura, de los cuales el más extenso es el Bosque Nativo con 148.027, 32 hectáreas que corresponden al 89.35% de su territorio, lo que nos permite conocer el buen estado de conservación que tiene la parroquia. La superficie de bosque de mayor intervención es de 17.465,04 que representa el 10.54% del territorio.

El clima de la Parroquia de Sevilla Don Bosco en su mayoría es Tropical Mega térmico Húmedo, el cual presenta las siguientes características:

Tabla N° 3. *Aspectos climáticos*

<b>ASPECTOS CLIMATOLÓGICOS</b>	<b>ÍNDICES</b>
Altitud (m.s.n.m)	De 680 hasta 3820 msnm
Precipitación (mm)	2000 mm/año
Temperatura (°C)	De 17°C a 22°C
Humedad Relativa	Hasta 99 %
Índice de humedad	92%

Fuente: INEC 2010.

Elaboración: Equipo Consultor del GAD Sevilla Don Bosco 2015.

Existe una amplitud de bosque nativo que en su mayoría está ubicada en el bosque protector de la Cordillera de Cutucú, mesetas y colinas convirtiéndose en el pulmón de la Amazonía ecuatoriana.

El área intervenida se encuentran ubicada en planicies de las cuencas hídricas de la parroquia Sevilla Don Bosco, como se nota en el Plan de ordenamiento territorial solamente una extensión de 188, 82 hectáreas está destinada para áreas de urbanización rural y local de las comunidades. Esto significa que no existen estudios planimétricos de urbanización territorial de las comunidades y de la cabecera parroquial.

“En la flora tenemos en representación de especies arbóreas de este lugar está el laurel, pero esto ha causado problemas y a que por la tala de este árbol se ha llegado a una disminución de un 70% la cantidad el bosque natural. La declaratoria de bosque protector, mitigará, de alguna manera la depredación de esta y otras especies arbóreas que aún quedan en el lugar.

Especies representativas: Bejucos, palmeras, las cuales son utilizadas para la cestería familiar, uso doméstico o construcción de viviendas.

En la fauna, se encuentran: puerco de monte, saíno, tapir, mono araña, mono varizo, mono chichico, capibara, guatusa, cuchucho, cusumbo, guatín, jaguar, tigrillo, gavilán pollero, loros, águila pescadora, pava de monte, tortuga, lagartos, caimán.

Aquí se realizó el descubrimiento de un nuevo mamífero para la ciencia *Caenolestes condorensis* (ratón mar registrado solo en la Cordillera del Cóndor del lado ecuatoriano) y es una importante extensión del hábitat del Oso Andino u Oso de Anteojos (*Tremarctos ornatus*). Reciente se valuaciones rápidas han reportado nuevas especies de anfibios para la ciencia en las altas se metaso “te puyes” en Ecuador y con seguridad la situación es similar en Perú”. (GAD Sevilla Don Bosco; 2015).

El ecosistema del territorio parroquial es mega diverso por lo que resulta una zona de atracción ecológica muy útil para el fomento eco turístico en la parroquia.

Con relación a la explotación de los recursos naturales no renovables, en la parroquia Sevilla Don Bosco se encuentra la siguiente información:

- **Material de construcción.-** Las áreas de libre aprovechamiento de materiales de construcción para la realización de obras pública, se encuentran en cuencas hídricas como los materiales pétreos.
- **Petróleo.-** El Gobierno del Economista Rafael Correa, mediante convocatoria del 28 de noviembre de 2012, llamó a licitación para los siguientes bloques petroleros, entre los cuales se ubican los comprendidos en el territorio de la parroquia Sevilla Don Bosco.

Tabla N° 4. *Superficie de la parroquia Sevilla Don Bosco comprendida en los bloques petroleros*

BLOQUE	SUPERFICIE (HA)	CÓDIGO LICITACIÓN
71	77.933,56	004- COLH-SH-BLQ-2012
72	119.519,79	005- COLH-SH-BLQ-2012
73	27.811,48	006- COLH-SH-BLQ-2012
77	5.391,00	007- COLH-SH-BLQ-2012
Total	230.655,83	

Fuente: Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos. 2015

Elaboración: Equipo consultor del GAD Sevilla Don Bosco. 2015.

### **Componente socio- cultural**

La población de la parroquia Sevilla Don Bosco, al año 2015, con relación al censo del año 2010, muestra un crecimiento de poco más de dos mil seiscientas personas, pasando a una población de poco más de 16.059 habitantes.

Esto contrasta grandemente con las cifras que se obtiene de un registro de la población por comunidades y el sector (o asociación) al cual pertenece, lo cual da cuenta que existe en la parroquia un total de 19.285 personas, de los cuales 9.773 son hombres y 9.512 mujeres.



Tabla N° 5. *Población de la parroquia Sevilla Don Bosco, según registro de las comunidades*

SECTOR	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Casco parroquial	265	230	495
Mankusas	2003	2236	4239
Miazal	457	514	971
Sevilla	6238	5752	11990
UuntSuants	810	780	1590
Total general	9773	9512	19285

Fuente: GAD Parroquial, registro de población por comunidades.

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

La diferencia existente entre la proyección de la población con los datos del Censo de población y vivienda del año 2010 y los datos registrados de la población, dan cuenta de la necesidad de actualizar la información demográfica, toda vez que el dato de población es el primer criterio para la distribución del presupuesto por el modelo de equidad territorial, en lo cual estaría perjudicándose a la parroquia de recibir las rentas que por ley le corresponde.

### **Tasas de crecimiento de la población**

La tasa de crecimiento de la parroquia Sevilla Don Bosco en el período censal 2000 a 2010 se ubicó en 3.67%, mientras que en el período 1990 al año 2000 fue de 6.32% lo que se evidencia una reducción en la tasa de natalidad.

Tabla N° 6. *Tasa de crecimiento de la población*

PERÍODO CENSAL	TASA DE CRECIMIENTO POBLACIÓN
1990 – 2000	6.32%
2000 – 2010	3.67%

Fuente: Censo 2010 y proyección INEC 2015.

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

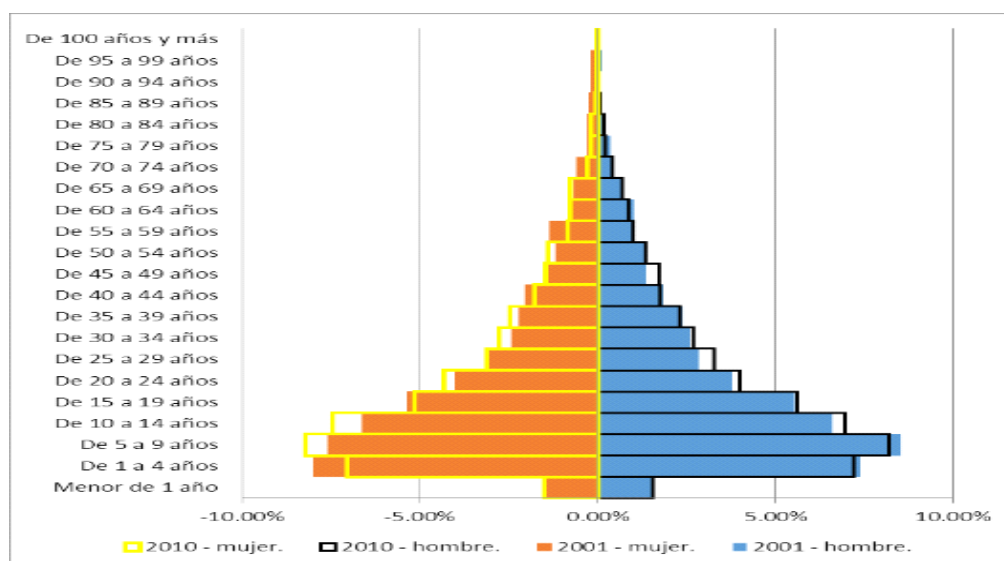
## Pirámide poblacional (grupos de edad y sexo): total, urbana y rural

El comportamiento del crecimiento de la población entre los años 2001 y 2010 para la parroquia Sevilla Don Bosco, muestra las siguientes características: En las mujeres existieron incrementos en las poblaciones en edades comprendidas entre los 5 y 14 años, así como en edades comprendidas entre 20 y 39 años. Decreció la población de mujeres en edades comprendidas de 1 a 4 años, así como en los 15 a 19 años, de 40 a 44 años y de 55 a 59 años.

En cuanto a hombres la población en edad de 10 a 14 años, de 20 a 29 años y de 40 a 45 años se produjo un crecimiento considerable, en contraste se redujo la población en edades comprendidas de 1 a 9 años.

La población joven en plena etapa de crecimiento, puede apreciarse que es menor de 1 año, tanto en hombres como mujeres, lo que permite definir que se mantendrá en la parroquia. Esta particularidad permite definir una población económicamente activa de entre 19 a 29 años de edad; recurso humano adecuado que día a día aporta para el desarrollo de la parroquia, sin dejar de observar el aporte de la institución para la profesionalización de sus habitantes.

Gráfico N° 2. *Pirámide Poblacional*



Fuente: Inec, Censo del 2001 y 2010,

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

## Densidad demográfica

La parroquia Sevilla Don Bosco en el período 1999 hasta el año 2015 según las proyecciones del INEC, ha pasado de una cantidad de 2.4 habitantes por kilómetro cuadrado a 7 hab/km<sup>2</sup>; sin embargo considerando la población resultado del trabajo de campo realizado por el equipo técnico consultor, vemos que la densidad poblacional ha alcanzado 8.36 hab/km<sup>2</sup>

Tabla N° 7. *Densidad demográfica*

	1999	2001	2010	2015 (*)	2015 (**)
Población	5586	9,700	13413	16059	19285
Territorio	2,306.41	2,306.41	2,306.41	2,306.41	2,306.41
Densidad demográfica	2.4	4.2	5.8	7.0	8.36

Fuente: INEC.-2010.

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

## Educación

El ministerio de educación y cultura a través de sus departamentos de planificación, aún no han intervenido en la parroquia con la micro planificación educativa, por lo que se ha comunicado a todos los GADs la abstención de inversión en los establecimientos educativos y que deben ser aprobados por este Ministerio para realizar cualquier mejora o construcción en los mismos.

El sistema educativo Shuar pertenece a nivel primario a la Dirección Provincial de Educación de Morona Santiago y a nivel secundario a la Unidad Educativa Experimental Yamaram Tsawaa. En las escuelas y colegios Shuar se imparte el conocimiento en Shuar y español.

En la comunidad de Sagrado Corazón se encuentra la Unidad del Milenio Bosco Wisum.

Tabla N° 8. *Establecimientos educativos de la parroquia Sevilla Don Bosco*

<b>TIPO DE ESTABLECIMIENTO</b>	<b>NÚMERO ESTABLECIMIENTOS</b>
Educación básica	96
Educación bachillerato	2
Educación técnica	0
Educación artesanal	0

Fuente: PDOT 2009-2014

Elaboración: Equipo consultor. 2015.

### **Tasa de analfabetismo**

Es importante trazar una meta para reducir una tasa de analfabetismo menor a 1% para que un territorio sea declarado país libre de analfabetismo, la parroquia Sevilla Don Bosco no cumple con esta condición, por lo cual no puede ser considerado un territorio libre de analfabetismo, puesto que tiene una tasa de analfabetismo de 8.51%, significativamente mayor en mujeres (10.64%) que en hombres (6.36%).

Tabla N° 9. *Tasa de analfabetismo*

<b>POBLACIÓN</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
Población de 15 años y más que no sabe leer y escribir (2010)	210	353	563
Población de 15 años y más	3300	3,318	6618
Tasa analfabetismo	6.36%	10.64%	8.51%

Fuente: INEC.- 2010.

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

### **Nivel de instrucción**

El nivel de instrucción, determinado en la población mayor de 15 años, en forma mayoritaria han alcanzado la primaria, luego el nivel secundario, el nivel superior tiene un porcentaje de 5.30% de la población; observamos que las mujeres representan un mayor porcentaje en educación primaria, sin embargo al analizar los siguientes niveles

de educación desde la secundaria hasta la educación superior y postgrado, los hombres representan un mayor porcentaje, esto influye grandemente en el desarrollo interpersonal de las familias y la población de la parroquia.

Tabla N° 10. *Nivel de instrucción más alto (+15)*

<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN MÁS ALTO AL QUE ASISTE O ASISTIÓ</b>	<b>HOMBRE</b>	<b>MUJER</b>	<b>TOTAL</b>
Ninguno	5.64%	8.98%	7.31%
Centro de Alfabetización/(EBA)	0.52%	1.33%	0.92%
Preescolar	0.30%	0.39%	0.35%
Primario	31.33%	38.40%	34.87%
Secundario	20.30%	15.46%	17.88%
Educación Básica	10.36%	9.28%	9.82%
Bachillerato - Educación Media	15.58%	11.63%	13.60%
Ciclo Postbachillerato	2.33%	1.48%	1.90%
Superior	6.21%	4.40%	5.30%
Postgrado	0.42%	0.24%	0.33%
Se ignora	7.00%	8.41%	7.71%
Total	100	100	100

Fuente: INEC.- 2010.

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

### **Nivel de educación**

Considerando los títulos obtenidos por la población mayor a 15 años, se encuentra que en forma mayoritaria corresponden con las ciencias de la educación, siendo principalmente maestros de enseñanza de primaria, así mismo se encuentra entre las primeras cinco titulaciones la de tecnólogos en las ciencias agropecuarias y agroindustrial, se destaca la profesionalización mayoritaria de hombres que de mujeres en estas ramas.

En lo que corresponde a las mujeres existe una mayor cantidad de ellas tituladas en ingeniería (7.32% de títulos), frente a una cantidad insignificante de hombres titulados en éstas áreas (0.63%).

Tabla N° 11. Nivel de educación

NIVEL DE EDUCACIÓN	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Se ignora	20.63	34.15	25.21
Maestros de Enseñanza Primaria	20	13.41	17.77
Licenciados en Ciencias de la Educación (Administración Educativa)	14.38	8.54	12.4
Licenciados en Ciencias de la Educación (Ciencias Sociales)	10	6.1	8.68
Técnicos, Tecnólogos y Licenciados no Clasificados Bajo Otros Epígrafes	8.13	7.32	7.85
Técnicos y Tecnólogos en Agropecuaria y Agroindustrial	8.13	3.66	6.61
Ingenieros No Clasificados Bajo Otros Epígrafes	0.63	7.32	2.89
Profesores de Enseñanza Secundaria	1.25	2.44	1.65
Contables	1.88	1.22	1.65
Técnicos y Tecnólogos en Sistemas	1.88	1.22	1.65
Veterinarios	1.88	-	1.24
Ph-Magister-Masterado (Sin Especificación)	1.25	1.22	1.24
Agrónomos y Afines	1.25	-	0.83
Licenciados en Ciencias de la Educación (Ciencias Naturales y Exactas)	1.25	-	0.83
Licenciados en Ciencias de la Educación (Salud, Psicología y Afines)	0.63	1.22	0.83
Técnicos y Tecnólogos en Educación	1.25	-	0.83
Licenciados en Políticas y Servicios de Personal y Afines	1.25	-	0.83
Químicos	-	1.22	0.41
Ingenieros Industriales y de Producción	-	1.22	0.41
Ingenieros Civiles	0.63	-	0.41
Ingenieros Medio Ambientales	-	1.22	0.41
Ingenieros Electrónicos	0.63	-	0.41
Licenciados de Enfermería	-	1.22	0.41
Licenciados en Ciencias de la Educación (Artes y Afines)	-	1.22	0.41
Otros Licenciados en Ciencias de la Educación	0.63	-	0.41
Técnicos y Tecnólogos Contables	0.63	-	0.41
Licenciados Contables	0.63	-	0.41
Técnicos y Tecnólogos en Administración, Gerencia y Liderazgo	-	1.22	0.41
Técnicos y Tecnólogos de la Publicidad y la Comercialización	0.63	-	0.41
Técnicos y Tecnólogos en Informática y Computación	-	1.22	0.41
Secretarios Administrativos y Ejecutivos	-	1.22	0.41
Licenciados en Economía	0.63	-	0.41
Licenciados en Psicología	-	1.22	0.41
Diplomado (Sin Especificación)	-	1.22	0.41
Total	100%	100%	100%

Fuente: INEC.- 2010.

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

## **Salud**

En la parroquia, la medicina que se utiliza es una combinación de saberes ancestrales de colonos y nativos en relación con la sanación de males del cuerpo y del espíritu, esta es la primera opción para el tratamiento de enfermedades.

Las plantas y hierbas medicinales están al alcance de todos, lo cual representa una gran ventaja además de no producir efectos secundarios en su consumo.

La cabecera parroquial cuenta con un Dispensario de salud del IEES, además según los distritos y circuitos y por la cercanía a Macas donde se encuentra el Hospital General de Macas, el mismo en el que el Estado invirtió alrededor de más de 6,7 millones de dólares en la construcción de esta casa de salud al servicio de la comunidad Amazónica con una infraestructura moderna y equipamiento tecnológico de punta con las cuatro especialidades básicas de: Pediatría, Cirugía, Ginecología y medicina interna. Además cuenta con el servicio de Imagenología y anestesiología y sub especialidades en neonatología, traumatología, emergencia y dermatología. El Hospital Macas es uno de las casa de salud más completas de la región Amazónica con una capacidad de 70 camas, y sirve a una población de 145.000 habitantes

## **Organización Social**

La parroquia Sevilla Don Bosco se caracteriza por un tejido social conformado por 37 organizaciones sociales, las cuales se encuentran distribuidas en el territorio parroquial. Se puede dar cuenta que las estructuras más numerosas son las asociaciones, barrios y centros Shuar. En el caso de los barrios, todos se encuentran sin registro legal, mientras que de las asociaciones 3 no mantienen registro legal.

Tabla N° 12. *Tejido social de la parroquia Sevilla Don Bosco*

TIPO DE ORGANIZACIÓN	ACTIVO	PASIVO	SIN REGISTRO LEGAL	TOTAL GENERAL
Asociación	1	5	3	9
Barrio			9	9
Centro Shuar	3	6		9
Comité			1	1
Cooperativa			2	2
Fundación	2	1	1	4
Misión	3			3
Total general	9	12	16	37

Fuente: RUC, SUIOS.

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

### **Seguridad y convivencia ciudadana**

La Parroquia Sevilla Don Bosco no figura en las estadísticas nacionales sobre robos, homicidios, asesinatos y accidentes de tránsito; sin embargo fue implementado en el año 2012 un nuevo UPC para garantizar la seguridad y convivencia ciudadana.

### **Patrimonio cultural tangible e intangible y conocimiento ancestral**

La parroquia Sevilla Don Bosco registra en la Base de Datos del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural 11 bienes patrimoniales, los cuales corresponden a ocho arqueológicos y tres bienes inmateriales:

### **Componente económico productivo**

#### **Empleo y Trabajo**

La población económicamente activa en la parroquia Sevilla Don Bosco, según datos del Censo de población y vivienda del año 2010, corresponde a 6957 personas, considerando a las personas mayores de 14 años, exceptuando a aquellas que no trabajaron. Toda la PEA se ubica en zona rural, existiendo un balance entre hombres y mujeres.



Tabla N° 13. *PEA por auto identificación y sexo*

<b>AUTO IDENTIFICACIÓN SEGÚN SU CULTURA Y COSTUMBRES</b>	<b>HOMBRE</b>	<b>MUJER</b>	<b>TOTAL</b>
Indígena	2,870	2,894	5,764
Afroecuatoriano/a Afrodescendiente	5	4	9
Negro/a	1	2	3
Mulato/a	6	5	11
Montubio/a	8	2	10
Mestizo/a	537	504	1,041
Blanco/a	46	46	92
Otro/a	14	13	27
Total	3,487	3,470	6,957

Fuente: INEC. - 2010.

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

### **Personas Económicamente Activa por rama de actividad**

Por rama de actividad, las cinco primeras actividades a que se dedica la población económicamente activa, son:

- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
- Enseñanza.
- Construcción (excepto en mujeres que se reemplaza por actividades en el hogar).
- Comercio al por mayor y menor.
- Administración pública y defensa.

Tabla N° 14. *Porcentaje de PEA por rama de actividad*

<b>RAMA DE ACTIVIDAD (PRIMER NIVEL)</b>	<b>HOMBRE</b>	<b>MUJER</b>	<b>TOTAL</b>
Total	100	100	100
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	58.3	71.64	63.81
No declarado	7.14	6.9	7.04
Enseñanza	5.92	3.77	5.03
Construcción	7.51	0.23	4.5
Comercio al por mayor y menor	3.96	4.47	4.17
Administración pública y defensa	4.45	2.61	3.69
Industrias manufactureras	5.06	1.16	3.45
Trabajador nuevo	2.45	2.15	2.32
Actividades de los hogares como empleadores	0.04	2.78	1.17
Transporte y almacenamiento	1.67	0.06	1.01
Actividades de la atención de la salud humana	0.61	1.57	1.01
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	0.57	1.22	0.84
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	0.94	0.06	0.57
Otras actividades de servicios	0.53	0.46	0.5
Actividades profesionales, científicas y técnicas	0.16	0.35	0.24
Explotación de minas y canteras	0.2	0.17	0.19
Información y comunicación	0.2	0.12	0.17
Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	0.16	-	0.1
Actividades financieras y de seguros	0.08	0.12	0.1
Artes, entretenimiento y recreación	0.04	0.06	0.05
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	-	0.12	0.05

Fuente: INEC.- 2010.

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

## Economía popular y solidaria

Cuando se analiza el aporte que tiene la economía popular y solidaria en la vida económica de la parroquia Sevilla Don Bosco, se encuentra que el 65.2% corresponde con actividades relacionadas con este tipo, mientras que únicamente el 3% se refiere a actividades industriales.

Tabla N° 15. *Composición de los sectores económicos de la parroquia*

SECTOR	MUJER	HOMBRE	PROMEDIO
Primario	71,16	59,24	65,2
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	71	59,05	65,025
Explotación de minas y canteras	0,16	0,19	0,175
Secundario	1,14	4,93	3,035
Industrias manufactureras	1,14	4,93	3,035
Terciario	27,7	35,83	31,765
No declarado	8,71	7,73	8,22
Comercio al por mayor y menor	4,19	3,77	3,98
Enseñanza	3,54	5,63	4,585
Actividades de los hogares como empleadores	2,61	0,04	1,325
Administración pública y defensa	2,45	4,23	3,34
Trabajador nuevo	2,12	2,42	2,27
Actividades de la atención de la salud humana	1,47	0,58	1,025
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	1,14	0,58	0,86
Otras actividades de servicios	0,44	0,51	0,475
Actividades profesionales, científicas y técnicas	0,33	0,16	0,245
Construcción	0,22	7,23	3,725
Actividades financieras y de seguros	0,11	0,08	0,095
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	0,11	0	0,055
Información y comunicación	0,11	0,19	0,15
Transporte y almacenamiento	0,05	1,59	0,82
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	0,05	0,89	0,47

Artes, entretenimiento y recreación	0,05	0,04	0,045
Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	0	0,16	0,08
Total general	100	100	100

Fuente: Junta parroquial de Sevilla Don Bosco

### **Empresas o establecimientos económicos**

No existen registros en el Banco Central del Ecuador acerca del aporte por parroquias al Valor Agregado Bruto Nacional.

La economía ecuatoriana tradicionalmente está estructurada en tres sectores económicos, a saber:

- El sector primario que está formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados. Usualmente, los productos primarios son utilizados como materia prima en otros procesos de producción en las producciones industriales. Las principales actividades del sector primario son la agricultura, la minería, la ganadería, la silvicultura, la apicultura, la acuicultura, la caza, la pesca y piscicultura.
- El sector secundario reúne la actividad artesanal e industrial manufacturera, mediante las cuales los bienes provenientes del sector primario son transformados en nuevos productos. Abarca también la industria de bienes de producción, tales como materias primas artificiales, herramientas, maquinarias, etc.
- El sector terciario se dedica, sobre todo, a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas, lo cual significa una gama muy amplia de actividades que está en constante aumento. Esta heterogeneidad abarca desde el comercio más pequeño, hasta las altas finanzas o el Estado. Es un sector que no produce bienes, pero que es fundamental en una sociedad capitalista desarrollada. Su labor consiste en proporcionar a la población todos los productos que fabrica la industria, obtiene la agricultura e incluso el propio sector servicios. Gracias a ellos tenemos tiempo para realizar las múltiples tareas que exige la vida en la sociedad capitalista de consumo de masas: producir, consumir y ocupar el tiempo de ocio. El sector

económico de la parroquia Sevilla Don Bosco se caracteriza por una fuerte preponderancia del sector primario, tanto en hombres como en mujeres, luego se ubica el sector terciario (servicios), siendo muy bajo el porcentaje de actores dedicados al sector de la transformación (valor agregado).

Tabla N° 16. *Descripción del VAB por sector económico*

SECTOR	MUJER	HOMBRE
Primario	71.16	59.24
Secundario	1.14	4.93
Terciario	27.7	35.83
Total general	100.00	100.00

Fuente: INEC. 2010

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

## Principales productos del territorio

### Cultivos permanentes

- La base agro productiva de cultivos permanentes de la parroquia, era de 1472.18 ha, que estaba encabezada por los cultivos de plátano, banano, naranjilla, caña de azúcar, café, palmito, orito y cacao, luego estaba un mosaico de cultivos entre los que figuraban los frutales.

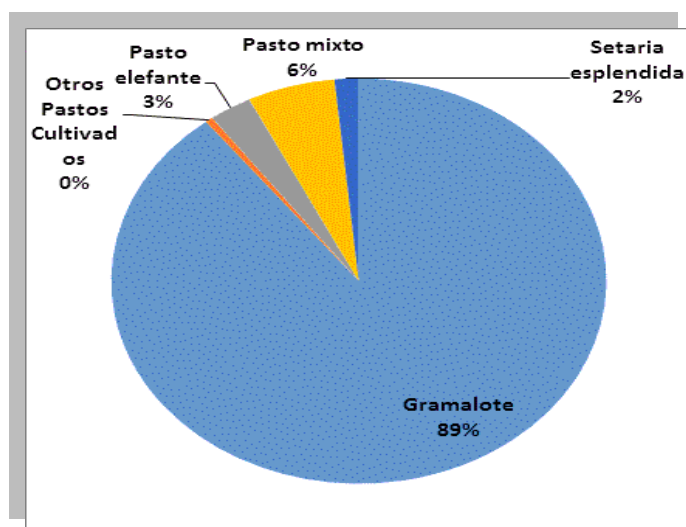
- **Cultivos Transitorios**

La superficie de cultivos transitorios ascendía a 1366.36 ha, que tenían como base a los cultivos de papa china, yuca, camote, malanga, maíz duro seco y maní.

- **Pastos cultivados**

Los pastos cultivados cubrían una superficie de 9508.8 ha, correspondiendo en su mayor porcentaje a gramalote (89%), y unas superficies marginales de cetaria (2%), pasto elefante (3%) y pasto mixto (6%).

Gráfico N° 3. *Pastos cultivados*



Fuente: INEC. Censo económico – 2010.

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

### Ganadería

La parroquia tiene un aproximado de 6400 Unidades Bovinas, con un promedio de rendimiento de 3.65 litros diarios por UBA.

### Razas de ganado

Según la información proporcionada en el censo levantado con propósito de la actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia, se tiene la siguiente información en lo que corresponde a razas de ganado.

Tabla N° 17. *Proyección del tamaño del hato ganadero de la parroquia*

VARIABLE	VALOR
Superficie Pastizales	5323.44
Carga animal	1.2 UBA/ha
Tamaño del hato ganadero parroquial	6400 UBA (*)
Promedio de producción	3.65 litros/UBA/día

Fuente: (\*) Estimado a partir de SIG TIERRAS.

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

## **Infraestructura y acceso a servicios básicos, déficit, cobertura, calidad: agua potable, electricidad, saneamiento y desechos sólidos**

La cobertura de servicios básicos: agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, recolección de desechos sólidos, electricidad y conexión telefónica, en cada uno de los asentamientos humanos de la parroquia Sevilla Don Bosco, en función del censo efectuado para actualizar el plan de desarrollo y ordenamiento territorial se ha tomado en cuenta el número de población existente en cada comunidad y el sistema de organización social, donde existe una población concentrada es fácil invertir recursos ya que el consumo de los servicios de agua es recomendable. Mientras en poblaciones dispersas es difícil realizar gastos públicos ya que la inversión no es justificable.

### **Generación de energía**

Tabla N° 18. *Potencia instalada de energía eléctrica*

<b>SEVILLA DON BOSCO</b>	<b>POTENCIA INSTALADA (MVA)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
ENERGÍA HIDRÁULICA	10,00	La demanda actual de energía eléctrica para la parroquia Sevilla Don Bosco es de 9,20 MW.

Fuente: Empresa Eléctrica Regional.

Elaboración: Equipo consultor, 2015

### **Redes viales**

La red vial de la parroquia Sevilla don Bosco cuenta con 322.07 Km longitudinales, de los cuales la mayoría de ellos son Camino lastrado de una vía que corresponde 212.378 Km mientras que el camino lastrado de dos o más vías corresponde a 0.75 Km de longitud, caminos de herradura corresponden a 16.3 Km; y los caminos de verano corresponden a 92.65 Km de longitud.

Tabla N° 19. *Vialidad de la parroquia*

N	TIPOLOGÍA VÍA	LONGITUD KM
1	Camino de Herradura	16,3
2	Camino de Verano	92,65
3	Camino lastrado de Dos o más vías	0,75
4	Camino lastrado de una vía	212,37
<b>TOTAL</b>		322,07

Fuente: INEC. Censo económico – 2010.

Elaboración: Equipo consultor, 2015.

### **Componente político institucional y participación ciudadana**

El GAD Parroquial de Sevilla Don Bosco, no tiene un edificio adecuado, falta un espacio para el equipo técnico y otras dependencias.

El presidente y los vocales fueron electos democráticamente a través de una elección popular, dispone de un equipo técnico, asesor jurídico (por productos), financiero, y personal administrativo, y cuatro vocales. Los vocales trabajan en función de sus presupuesto designados, así ha dado apertura el ejecutivo. Aunque esta metodología a veces si genera un poco de conflictos e intereses personales e institucionales.

Actualmente en el periodo del Sr Gonzalo Naweck establecieron el orgánico funcional para así dar funcionalidad y promover más la institucionalización y participación ciudadana. El orgánico funcional se aprueba el 19 de marzo del 2015

### **Instrumentos de planificación y ordenamiento territorial vigentes o existentes en el gobierno autónomo descentralizado, así como el marco legal vigente**

Actualmente se dispone a lo interno del GAD Parroquial de Sevilla Don Bosco de los siguientes instrumentos de planificación:

Resolución aprobada EL 19 DE MARZO DEL 2015, por el cual se pone en vigencia el **ORGÁNICO FUNCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE SEVILLA DON BOSCO.**



El GAD tiene un plan de desarrollo y ordenamiento territorial incompleto elaborado en el año 2013, por lo que amerita actualizar toda la información con los procesos amparados en la constitución, SENPLADES y Consejo de participación ciudadana.

### **Mapeo de actores públicos, privados y sociedad civil**

En la Parroquia Sevilla Don Bosco se aglutinan diversos actores sociales, por lo que hemos agrupado en: Públicos, privados y organizaciones de la sociedad civil, que apoyan en diversos accionares y crecimiento de la parroquia.

### **Actores públicos de la parroquia Sevilla Don Bosco**

Tabla N° 20. *Actores públicos de la parroquia Sevilla Don Bosco*

<b>ACTORES</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Tenencia Política	Velar por los derechos humanos de la ciudadanía de la parroquia	Sr. Medardo Juanga
Unidad de policía Comunitaria-UPC	Controlar el buen orden publico	Subteniente Cristian Caiza
CBV SUSHUICH	Cuidar y proteger a los niños menores de tres años en el centro del Buen vivir	Sra Leni Cesen
CBV RAYITO DE LUNA	Cuidar y proteger a los niños menores de tres años en el centro del Buen vivir	Mónica Erazo
CNH DULCE MANANTIAL	Orientar y educar a los niños menores de tres años con el programa creciendo con nuestros hijos	Prof. Emilia Calle
Seguro campesino Sevilla	Dar atención médica a las personas del Seguros social campesino	Dr. Marcelo Yumbra
Subcentro de Salud Sevilla	Velar por el bienestar y la salud de la población de Sevilla	Dr. Julio Ortega
Puesto de Salud de San Luis	Precautelar la salud de los habitantes del centro Shuar San Luis	Dra. Teresa Altamirano
Puesto de Salud de Santa Rosa	Precautelar la salud de los habitantes de Santa Rosa y sus alrededores	Dr. Gregorio González

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Equipo Consultor. 2015.

## Empresas Privados de la parroquia Sevilla Don Bosco

En la parroquia aún no existen empresarios, ni otras empresas, ni contratistas locales, ni empresas constructoras.

Tabla N° 21. *Empresas de la parroquia Sevilla Don Bosco*

ACTORES	FUNCIONES	CONTACTOS
Fundación Atasim	Apoyar en desarrollo socioeconómico de las familias de Sevilla	Sra. Carlita Jaramillo
Fundación Vista para todos	Organización cristiana, evangelizar a la niñez	
Fundación araknua		
Fundación Jempe	Generar emprendimientos productivos a través del cultivo de viveros forestales	Ester Kuamar
Misión Salesiana-Padres	Apoyar a los jóvenes varones del transkutukú que acuden a estudiar en centro educativo Domingo Savio para dotar de alojamiento y alimentación en los espacios de la misión salesiana	Rvdo. Edwin Jaramillo
Misión Salesiana Madres	Apoyar a las jóvenes mujeres del transkutukú que acuden a estudiar en centro educativo Domingo Savio para dotar de alojamiento y alimentación en los espacios de la misión salesiana	Sor Guillermina Ushpa

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Equipo consultor. 2015.

Tabla N° 22. Actores de la sociedad civil de la parroquia Sevilla Don Bosco

ACTORES	ACCIONES	RESPONSABLES
Asociación Shuar Sevilla	Velar por la defensa territorial de sus centros y familias	Luis Nawech
Barrios de la Cabecera parroquial : Luis Carrolllo	Gestionar obras de toda índole para los barrios de la parroquia	Presidente Tuna Petsain
Luis Casiraghi		Braulio Carvajal
Centro		Hernán Pujapat
Barrio Las ermitas		Sra. Nélica Cadena
Barrio Las palmeras		Federico Tsamaraint
Barrio Venancio Aguayo		Elsa Herminia Cesen
Barrio Santa Ana		Silvan Zabala
Barrio las Orquídeas		Sr. Benjamín Aguinda
Pre federación de Barrios	Velar por el bienestar de los ciudadanos de los barrios de la parroquia	Presidente Federico Tsamaraint
Pre asociación de choferes de Sevilla	Organizarse y servir a la parroquia	Sr. Pedro Entsakua
Comité de veedores de Santa Ana		Sra. Patricia Rivadeneira
Grupo de mujeres ArakNua	Apoyar a las mujeres de Sevilla con proyecto productivos	Sra.Goreti Peas
Grupo de mujeres Nunkui Nua	Apoyar a las mujeres asociadas de la CICAIE(Centro independiente de Sevilla)	Sra. Lourdes Jindichi
Organización de cacaoteros Sevilla Aromas del Kutuku	Promover el cultivo del cacao en la zona	Sr. RubenNaita
Pre asociación de cooperativa Taxis Jempe	Apoyar con el servicio del transporte local	Sr. Ángel Lenin Narankas
Cooperativa Servitaxis Santa Ana	Brindar atención de transporte a la población de Santana y Sevilla	Xx
Micromercado la Sevillana	Dar servicios de atención con productos de primera necesidad	Xx

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Equipo consultor. 2015.

Cabe mencionar que en la parroquia se puede establecer claramente la existencia de tres organizaciones de segundo y tercer grado, entre ella la organización más grande es la FICSH (Federación Interprovincial de Centros Shuar), su organización de segundo

grado es la asociación Shuar que aglutina cuatro asociaciones Shuar: Sevilla, Mankusas, Miazal, Uunt Suants. Disponen de territorio y población, aglutina a más 60 centros Shuar, su máxima autoridad son los síndicos y en los segundos casos los presidentes.

La segunda organización existente es la OSHE (Organización Shuar del Ecuador), en la parroquia, la cual dispone de pocos socios y con un territorio limitado.

La tercera organización es la CISAE (centro independiente de Sevilla), poseen socios y territorios limitados. Actualmente entre las tres organizaciones indígenas existe relación y respeto.

### **Acceso a Capacitación**

Cuando se analiza el acceso a capacitación en la parroquia, El 97.16% menciona que no ha recibido capacitación, lo cual se debe tanto a la no presencia del servicio, como a la no satisfacción con el servicio recibido. Solo el 2.84% de la población en cuenta da acepta recibir capacitación para el sector productivo.

Las comunidades donde aceptan recibir procesos de capacitación son Buena Esperanza, Cascadas Ángel Rubí, Centro Shuar Uchich Wichim, Chapis, Florida y Saunts San Pablo, lo cual amerita que desde los organismos de apoyo al sector productivo se fortalezcan los servicios brindados a las unidades productivas con la finalidad de ampliar la cobertura y garantizar calidad en el servicio, que haga que quede en el consciente colectivo la satisfacción con el servicio brindado.

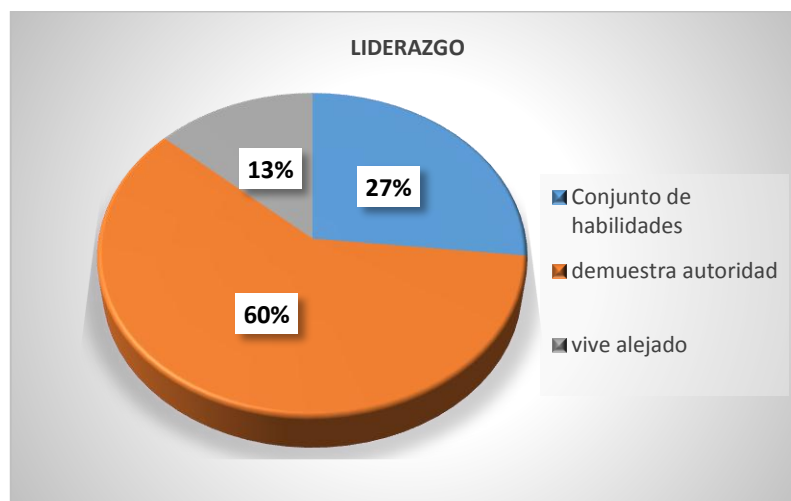
## 2.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

### a. Sobre el concepto de liderazgo

Tabla N° 23. *Liderazgo*

PARA USTED EL LIDERAZGO ES:	N°	PORCEN TAJE
Conjunto de habilidades que una persona posee y trabaja por causa común y anima a su agente	20	27%
Es la persona que demuestra su autoridad	45	60%
Es la persona que vive alejado de los demás	10	13%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 4. *Liderazgo*



Fuente: Investigación de campo.  
Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

### Análisis e interpretación

De las 75 personas encuestadas, el 60% manifiestan que el liderazgo se demuestra por medio de la autoridad, el 27 % como conjunto de habilidades que una persona posee y usa por una causa común; y el 13 % dicen que es vivir alejado de las personas. En

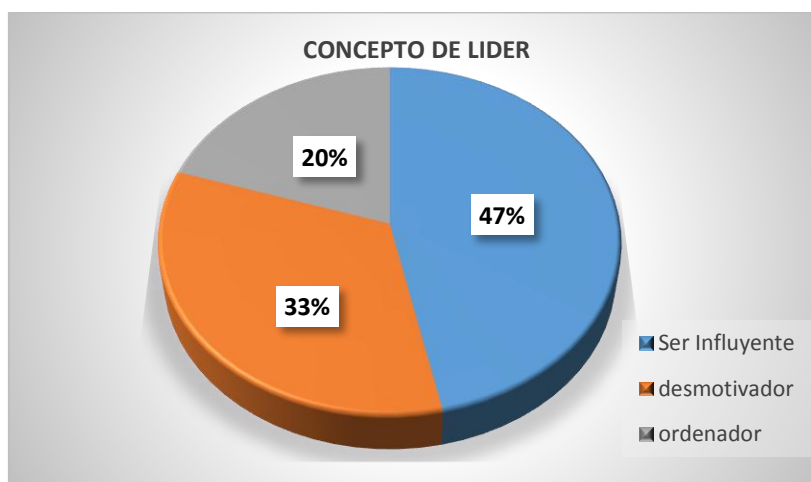
consecuencia, el liderazgo es concebido como el acto de ejercer la autoridad por medio de la fuerza.

**b. Del concepto del líder**

Tabla N° 24. *Concepto de líder*

¿QUÉ ES UN LÍDER?	N°	PORCENTAJE
Una persona que influye positivamente en otras personas	35	50%
Una persona que desmotiva a los demás	25	36%
Persona que ordena y luego se esconde para sentirse culpable	15	14%
<b>TOTAL</b>	75	100%

Gráfico N° 5. *Concepto de líder*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

**Análisis e interpretación**

De las 75 personas encuestadas , el 47% considera que el líder es la persona que influye positivamente a los demás, mientras que el 33% manifiestan que el líder es una persona desmotivador, finalmente 20% dicen que el líder es una persona que ordena y se esconde. Por tanto, las personas tienen una percepción clara del término líder ya que el liderazgo forma parte de la convivencia social.

**c. Demostración del liderazgo**

Tabla N° 25. *Demostración del liderazgo*

<b>LAS AUTORIDADES COMUNITARIAS DEMUESTRAN SU LIDERAZGO</b>	<b>N°</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	25	36%
NO	50	64%
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 6. *Demostración del liderazgo*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

**Análisis e interpretación**

EL 64% de las 75 personas encuestadas manifiestan que las autoridades comunitarias no demuestran su liderazgo en sus comunidades, mientras que el 36% declaran que las autoridades de la comunidad si demuestran su liderazgo.

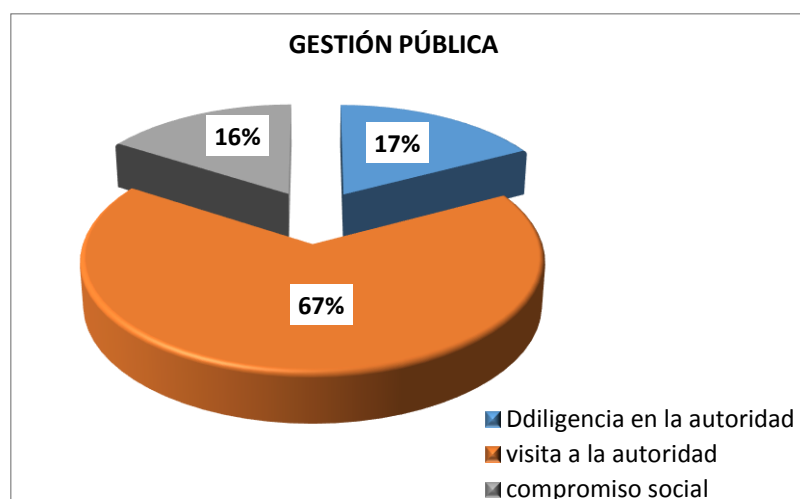
Esto es un indicador, para determinar que los líderes que dirigen a sus comunidades en calidad de autoridades electas no definen su verdadero liderazgo en bien común.

#### d. Gestión pública

Tabla N° 26. *Gestión pública*

¿QUÈ ES GESTIÓN PÚBLICA?	Nº	PORCENTAJE
Realizar trámite ante las autoridades	13	17%
Una actividad de visitar a las autoridades	50	67%
Un compromiso de carácter social	12	16%
<b>TOTAL</b>	75	1005

Gráfico N° 7. *Gestión pública*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

#### Análisis e interpretación

El 67% de los encuestados manifiestan que la gestión pública es un acto de visita a la autoridad, el 17% que consiste en realizar diligencias con las autoridades, el 16% un compromiso de carácter social. En consecuencia la gestión es mirada como un acto de visita a las autoridades y no comprenden el verdadero significado de la misma.

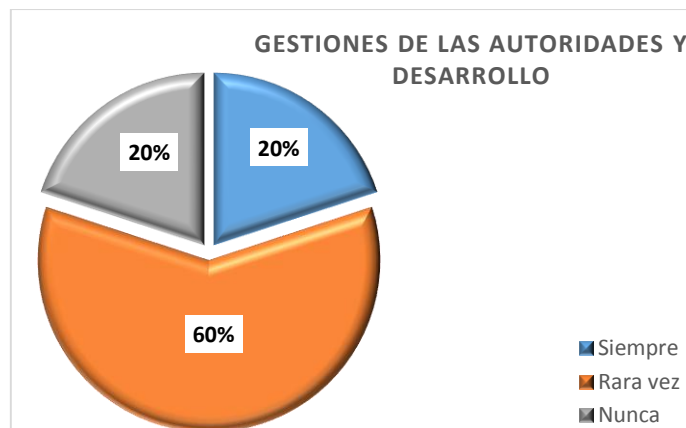


### e. Gestiones de las autoridades y desarrollo

Tabla N° 27. *Gestiones de las autoridades y desarrollo*

LAS AUTORIDADES DE LAS COMUNIDADES REALIZAN GESTIONES A FAVOR DEL DESARROLLO	N°	PORCENTAJE
Siempre	15	20%
Rara vez	45	60%
Nunca	15	20%
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 8. *Gestiones de las autoridades y desarrollo*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

### Análisis e interpretación

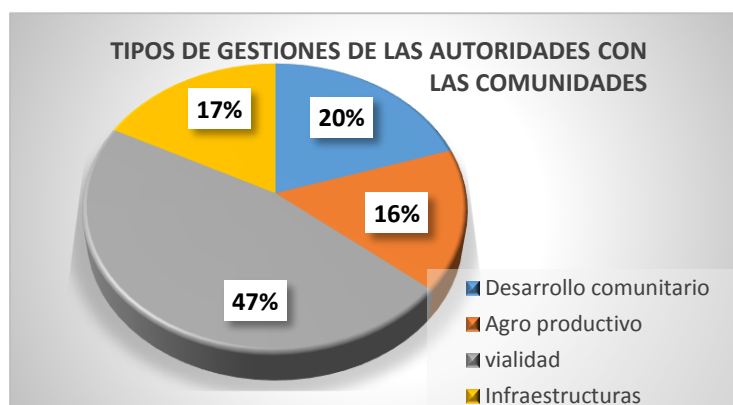
De las 75 personas encuestadas, el 60% manifiestan que las autoridades realizan gestiones a de desarrollo comunitario de vez en cuando, 20% que de manera permanente, y otro 20% que nunca. Esto es un indicador que las autoridades de las comunidades y barrios emprenden gestiones según las necesidades y requerimientos que se presente en la comunidad.

## f. Tipos de gestiones de las autoridades

Tabla N° 28. *Tipos de gestiones de las autoridades con las comunidades*

¿TIPO DE GESTIÓN DE LAS AUTORIDADES EN LAS COMUNIDADES?	N°	PORCENTAJE
De desarrollo comunitario, urbanístico y servicios básicos	15	20%
agro productivo	12	16%
Vialidad	35	47%
Infraestructuras, puentes	13	17%
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 9. *Tipos de gestiones de las autoridades con las comunidades*



Fuente: Investigación de campo.  
Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

### Análisis e interpretación

De las 75 personas encuestadas, el 47% manifiestan que las autoridades realizan gestiones de vialidad, el 20% que están dirigidas a los servicios básicos, el 17% con la infraestructura y el 16% que son afines a la agro producción. Esto nos demuestra que la mayoría de las gestiones emprendidas por las autoridades comunitarias tienen que ver con el mejoramiento del servicio vial.

**g. Gestiones de las comunidades en las instituciones**

Tabla N° 29. *Gestiones de las comunidades en la instituciones*

<b>INSTITUCIONES EN LAS QUE REALIZAN GESTIONES LAS AUTORIDADES</b>	<b>N°</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Consejo provincial	55	73%
Municipio del cantón Morona	15	20%
Junta Parroquial de Sevilla Don Bosco	5	7%
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 10. *Gestiones de las comunidades en las instituciones*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

**Análisis e interpretación**

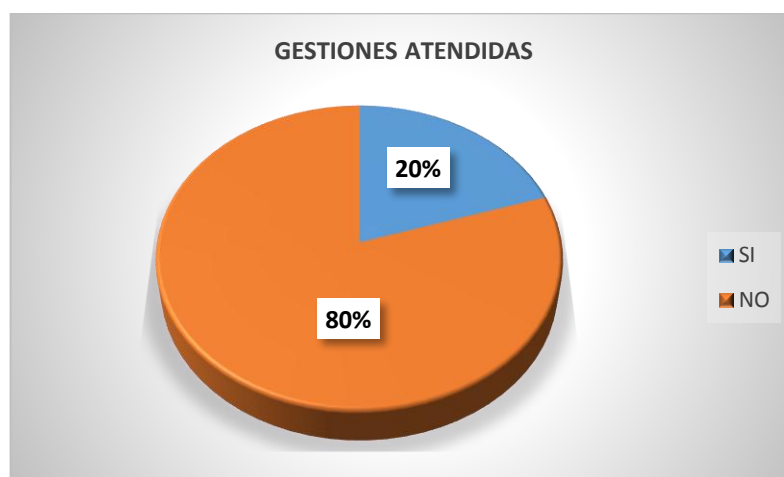
De las 75 personas encuestadas, el 73% manifiestan que las autoridades realizan gestiones en el Consejo Provincial, el 20% que las gestiones emprendidas por las autoridades lo realizan en el Municipio y el 7% dicen que las autoridades realizan gestiones en la Junta Parroquial. Esto demuestra que la mayoría de autoridades de comunidades realizan gestiones en el Consejo Provincial.

## h. Gestiones atendidas

Tabla N° 30. *Gestiones atendidas*

ATENCIÓN DE GESTIONES Y TRÁMITES EN LAS INSTITUCIONES DE DESARROLLO	Nº	PORCENTAJE
SI	15	23%
NO	60	77%
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 11. *Gestiones atendidas*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

### **Análisis e interpretación**

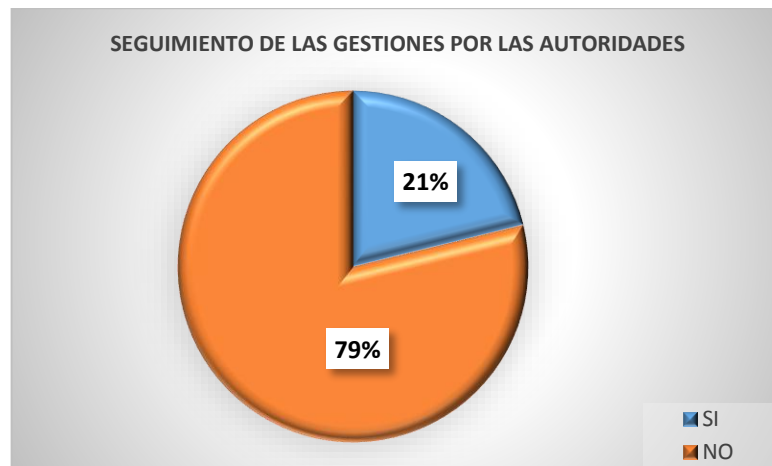
De las 70 personas encuestadas, el 80% declaran que las gestiones de las autoridades no han sido atendidas en su totalidad, el 20% manifiestan que si han sido atendidas en su totalidad. Esto nos demuestra que las autoridades que dirigen las instituciones de desarrollo local se comprometen demasiado y cumplen muy poco sus compromisos adquiridos con fines e intereses políticos.

## i. Seguimiento de las gestiones

Tabla N° 31. *Seguimiento de las gestiones por las autoridades*

SEGUIMIENTO CONTINUO DE LAS GESTIONES POR LAS AUTORIDADES	N°	PORCENTAJE
SI	18	21%
NO	67	79%
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 11. *Seguimiento de las gestiones por las autoridades*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

### **Análisis e interpretación**

De los 75 personas encuestadas, el 79% manifiestan que las autoridades de las comunidades no hacen seguimiento a gestiones o trámites realizadas en las GAD, mientras que el 21% afirman que si lo hacen.

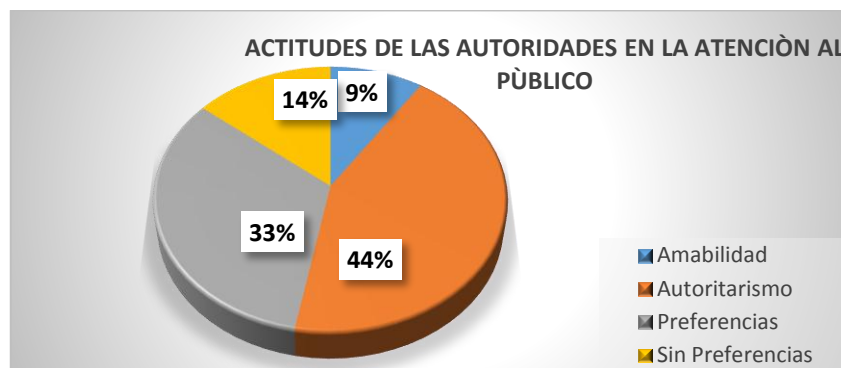
Esta implica el retraso de la ejecución de las obras de desarrollo local en las comunidades y las autoridades olvidan informar sobre su avance.

## j. Actitudes de las autoridades

Tabla N° 32. *Actitudes de las autoridades en la atención al público*

CUALIDADES DE LAS AUTORIDADES EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO	N°	PORCENTAJE
Amabilidad, cortesía y buena comunicación	8	9%
Autoritarismo y despótico	37	44%
Con preferencias	28	33%
Sin preferencias	12	14%
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 12. *Actitudes de las autoridades en la atención al público*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

### Análisis e interpretación

De las 75 personas encuestadas, el 44% manifiestan que las autoridades demuestran una actitud autoritaria y déspota, el 33% dicen que las autoridades brindan atención al público tomando en consideración las preferencias, el 12% dicen que existe una atención sin preferencias y el 8% manifiestan que la atención de las autoridades es de excelencia. Esto es un indicador para señalar que las autoridades abusan del poder y demuestran un liderazgo autocrático un paradigma tradicional utilizado en la administración pública.

### k. Participación ciudadana

Tabla N° 33. *Participación ciudadana PDOT*

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA ELABORACIÓN DEL PDOT	N°	PORCENTAJE
SI	37	50%
NO	38	50%
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 13. *Participación ciudadana*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

### Análisis e interpretación

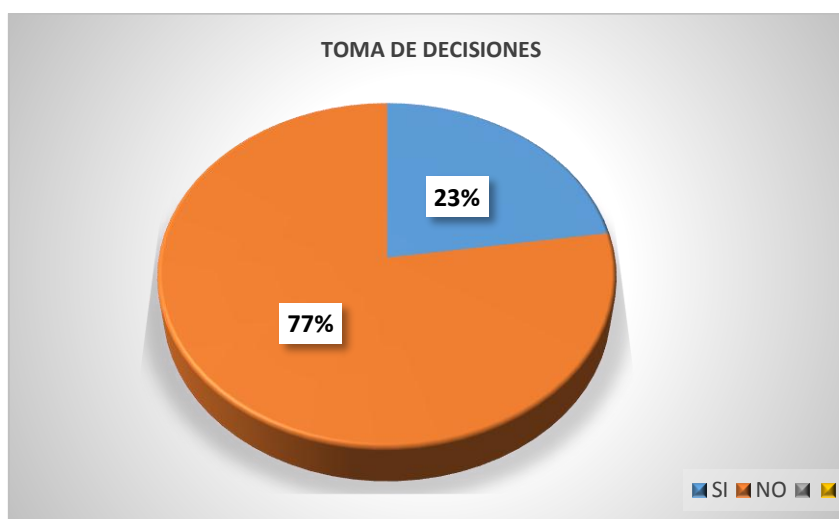
De las 75 personas encuestadas el 51 % manifiestan que existe participación ciudadana en la toma de decisiones, el 49% dicen que no. Esto demuestra que no existe una clara definición de lo que significa la participación de los actores sociales en las asambleas comunitarias o reuniones convocadas por las autoridades.

## I. Toma de decisiones

Tabla N° 34. *Toma de decisiones*

TOMA DE DECISIONES DE LOS ACTORES SOCIALES	N°	PORCENTAJE
SI	17	23%
NO	58	77%
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 14. *Toma de decisiones*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

### Análisis e interpretación

De las 75 personas encuestadas el 77% dicen que no existe la toma de decisiones por parte de los actores sociales, el 23% que sí.

Esto demuestra que no existe una efectiva toma de decisiones en la definición de planes, programas y proyectos de desarrollo de los pueblos lo que continúa con la vieja práctica del burocratismo y luego presentar y hacer aprobar a los participantes.



## II. De la silla vacía

Tabla N° 35. Uso de la silla vacía

USO DE LA SILLA VACÍA POR LA CIUDADANÍA	N°	PORCENTAJE
SI	2	3%
NO	73	97%
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 15. Silla vacía



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

### Análisis e interpretación

De las 75 personas encuestadas EL 97 % manifiestan que no existe la práctica de usar la silla vacía al delegado de los actores sociales, el 3% manifiestan que sí.

Esto implica que las autoridades de los gobiernos Autónomos Descentralizados no convocan y nombran al delegado de la participación ciudadana para que use la silla vacía por tanto existe una clara violación de la Ley de Participación y Control ciudadano.

**m. Comisión de participación ciudadana**

Tabla N° 36. *Comisión de participación ciudadana*

EXISTENCIA DE LA COMISIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	N°	PORCENTAJE
SI	-	-
NO	75	100/
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 16. *Comisión de participación ciudadana*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

**Análisis e interpretación**

De las 75 personas encuestadas el 100% manifiestan que no existe una Comisión de Participación ciudadana y Control social conformada dentro de la parroquia, por tanto existe negligencia administrativa por parte de las autoridades electas que dirigen el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Sevilla Don Bosco.

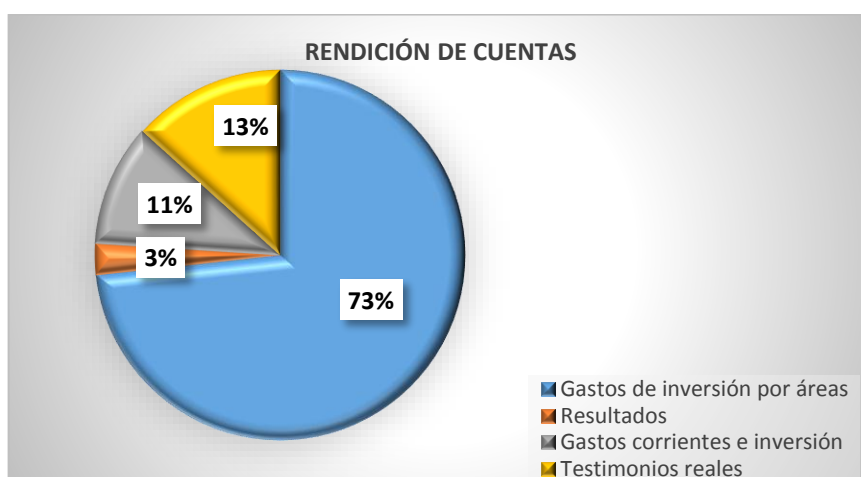
La conformación de un Comité de Participación ciudadana es muy importante ya que cumple un rol protagónico en hacer cumplir las leyes, ordenanzas y ejecución de obras conforme al POA elaborado. Además es la instancia que controla el uso adecuado de los recursos del estado en beneficio y servicio social.

## n. Rendición de cuentas

Tabla N° 37. *Rendición de cuentas*

MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS DE AUTORIDADES	N°	PORCENTAJE
Diapositivas determinando gastos e inversiones por áreas	55	73%
Resultados e impactos producidos	2	3%
Señalamiento de gastos corrientes y de inversión	8	11%
Testimonios reales, fotografías, afiches, delegaciones	10	13%
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 18. *Rendición de cuentas*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015

### Análisis e Interpretación

De las 75 personas encuestadas, el 73% manifiestan que la rendición de cuentas lo hacen por diapositivas determinando gastos de inversión por áreas, el 13% lo hacen por testimonios reales, el 11% por gastos corrientes e inversión. el 3% por resultados. Esto demuestra que la rendición de cuentas que realizan las autoridades de elección popular lo hacen solamente indicando gastos por distribución de áreas.

## ñ. Creación de la escuela de gestión pública

Tabla N° 38. *Creación de la escuela de gestión pública*

ACUERDO CON LA CREACIÓN DE LA ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA	N°	PORCENTAJE
SI	75	100%
NO	-	-
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 19. *Creación de la escuela de gestión pública*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015

### **Análisis e interpretación**

De las 75 personas encuestadas, el 100 % manifiestan que es necesaria y pertinente la creación de la Escuela de Gestión Pública.

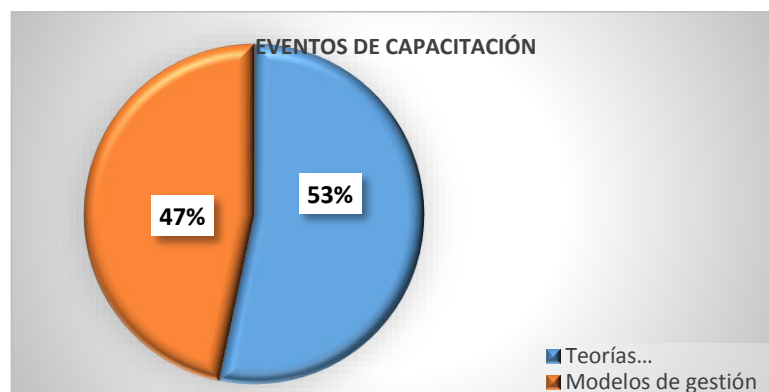
Esto nos demuestra que si existe falencias en la administración y gestión por parte de los líderes y lideresas que dirigen las organizaciones sociales.

**o. Eventos de capacitación política**

Tabla N° 39. *Eventos de capacitación política*

ASPECTOS QUE LES GUSTARÍA EN LA CAPACITACIÓN	N°	PORCENTAJE
Teorías administrativas	40	
Modelos de gestión	35	
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 20. *Eventos de capacitación política*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015

**Análisis e interpretación**

De 75 personas encuestadas, el 53% requieren capacitación sobre teorías administrativas mientras que el 47% dicen que sobre modelos de gestión.

Es necesario que la escuela de gestión pública trate temas relacionados a la administración, gestión pública, política social, desarrollo local, formulación de proyectos para que los líderes y lideresas tengan amplio conocimiento.

**p. Mejoramiento de la gestión pública**

Tabla N° 40. *Mejoramiento de la gestión*

MEJORARAMIENTO GESTIÓN AUTORIDADES CON ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA	N°	PORCENTAJE
SI	75	100%
NO	-	-
TOTAL	75	100%

Gráfico N° 21. *Mejoramiento de la gestión*



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

**Análisis e interpretación**

De las 75 personas encuestadas, el 100% manifiesta que la Escuela de Gestión pública ayudaría a mejorar la gestión pública porque es necesario que líderes y lideresas que dirigen organizaciones y actores sociales deben conocer a profundidad la gestión y estar actualizados para que no cometan errores administrativas como ocurre en la actualidad.

En definitiva, la Escuela de gestión pública estaría al servicio de la sociedad para dar orientaciones, direccionalidad para mejorar la gobernabilidad institucional y organizacional.

### **2.3.1 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

#### **2.3.1.1 Hipótesis General**

La creación de la Escuela de Gestión Pública mejorará elevar los niveles de administración y gestión pública de los nuevos líderes y lideresas de Sevilla Don Bosco en aras al desarrollo local de las comunidades.

#### **2.3.1.2 Hipótesis Específicas**

- La creación de la Escuela de Gestión Pública fortalecerá la eficiencia y eficacia en la administración y gestión pública de los líderes y lideresas de Sevilla Don Bosco.
- La creación de la Escuela de Gestión Pública a través de la capacitación y formación permitirá el surgimiento de nuevos líderes y lideresas de Sevilla Don Bosco.
- La creación de la Escuela de gestión pública permitirá mejorar la capacidad de gestión de líderes y lideresas de Sevilla Don Bosco.

#### **2.3.1.3 Variable independiente**

Creación de la Escuela de Gestión Pública

#### **2.3.1.4 Variable dependiente**

Mejorará elevar los niveles de administración y gestión pública

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Modalidad de investigación**

La modalidad de investigación con que se trabajó es investigación de campo que consiste en llevar un proceso sistemático y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos basado en una estrategia de recolección directa de la información. Para efectivizar la operatividad de la investigación se planteó una hipótesis para su respectiva comprobación.

### **3.2 Tipos de investigación**

Durante la investigación se utilizaron los siguientes tipos:

La investigación exploratoria considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utilizó este tipo de investigación considerándolo que el caso a investigarse no ha sido abordado suficientemente estudiado.

También se utilizó la investigación Descriptiva: por medio de este tipo de investigación se efectuó las respectivas descripciones de los hechos a través de análisis e interpretaciones.

Finalmente se empleó la investigación cuantitativa puesto que se estableció las respectivas tablas y gráficos de representación estadístico.

### **3.3 Población y muestra**

La zona de influencia donde se realizó la investigación tiene una cobertura extensa donde existe una población aproximada de 7500 habitantes para posibilitar la investigación se utilizó el muestreo aleatorio sistemático para ello apliqué la siguiente fórmula:



$$N \text{ (población)} \quad 7500$$

$$\frac{\quad}{\quad} = \frac{\quad}{\quad} = 100N \text{ (muestra)} \quad 75$$

Se seleccionó como muestra mínima el número 25 del intervalo de 1 al 100, luego se fue sumando hasta tener los 100 sujetos, es decir  $25+25=50+25=75+25=100$ . En definitiva se trabajó con una (muestra representativa de 75 sujetos involucrados en la investigación).

### 3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

- **Los métodos** utilizados durante la investigación fueron los siguientes:
- Método inductivo-deductivo, a través de este método se obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.
- Método de analítico.- por medio de este método se pudo analizar las causas y determinar sus efectos, sobre todo, en el estudio de los hechos particulares.
- **Las técnicas** que se utilizó durante investigación de campo fue la encuesta, que consiste recoger datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los sujetos involucrados en la muestra.
- **Los instrumentos.** El instrumento empleado durante la investigación fue el cuestionario, este instrumento contenía una serie de indicadores constituidos en un conjunto de preguntas que se confeccionó para obtener una información partiendo de un objetivo concreto.

### 3.5 Resultados

- Aceptación de los actores sociales en contar con una organización equipada y encargada en la capacitación y formación de líderes y lideresas de Sevilla Don Bosco

- Líderes y lideresas identificados con alta capacidad y habilidades de gestión capaces de solucionar los problemas y necesidades de las comunidades.

### **3.6 Verificación de hipótesis**

Estableciendo los resultados se considera que la Escuela de Gestión Pública aportará positivamente en la formación de líderes y lideresas de Sevilla Don Bosco y esto permitirá en el futuro actuar eficientemente en el ámbito de gestión pública.

El conocimiento de los fundamentos teóricos de administración, jurídicos, políticos y sociales ayudará a desenvolverse adecuadamente en el ejercicio de las funciones encomendadas por la sociedad civil.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO**

Propuesta para la Creación de una Escuela de Gestión Pública en Sevilla Don Bosco

#### **4.1.1 CONTENIDO**

##### **4.1.1.1 Antecedentes**

Desde la creación de los Gobiernos Descentralizados como organismos gubernamentales y de participación social, se ha notado que los líderes de distintas organizaciones y movimientos políticos han buscado un espacio de participación para ocupar cargos de elección popular.

Muchas autoridades que han ejercido el poder con la confianza del pueblo no han respondido tampoco han creado expectativas positivas que generen seguridad confianza y satisfacción por parte de la sociedad entera.

Estos acontecimientos desalagados que se han producido en el interior de la sociedad civil han visto necesario crear espacios de encuentros donde les permita analizar las situaciones difíciles que atraviesan nuestros líderes al desconocer los verdaderos sentimientos del sentir popular. También a través de estos encuentros les acceda plantear alternativas para sugerir y mejorar el actuar de las autoridades electas.

También los dirigentes de los barrios y comunidades constituidas y que viven cerca de un Gobierno Autónomo Descentralizado no cuentan con una relación recíproca y de comunicación horizontal con las autoridades electas ya que muchos de ellos manejan las instituciones con fines partidistas. Razón por la cual los dirigentes de las comunidades huyen y las gestiones que buscan emprender en beneficio de sus comunidades llegan siempre al fracaso.

Motivo suficiente me encaminado a elaborar un proyecto de creación de una escuela de liderazgo que ayude a nuestros líderes salir de los prejuicios sociales y superen los estereotipos generados desde los gobiernos autónomos descentralizados.

#### **4.1.1.2 Justificación**

La presente propuesta proyecta la creación de una Escuela de Gestión Pública para la parroquia Sevilla Don Bosco, como un ente propulsor que facilite elevar los niveles de participación ciudadana en los temas sociales, culturales, económicos, productivos, ambientales y sobre todo de gestión política, ya que el ámbito político constituye en el motor fundamental para la gerencia institucional cuyo trabajo moviliza el afán de satisfacer las expectativas e intereses de la población, esta gestión debe ser conjugados con la consecución de los recursos como parte de las dinámicas propias de un líder que representa a una población colectivamente. Las autoridades locales, provinciales y nacionales deben contar capacidades y habilidades de gestión en el marco del cumplimiento de sus responsabilidades y el compromiso que debe con la sociedad y el estado como engranaje del desarrollo de los pueblos.

La necesidad de la creación de una escuela de Gestión Pública para Sevilla Don Bosco nace de los pronunciamientos, expectativas y quejas ciudadanas que cada vez tienden a proponer la existencia de una escuela de formación política, este hecho justifica la necesidad que dentro de la circunscripción territorial de Sevilla Don Bosco debe haber una escuela destinado a la formación, capacitación y reflexión de los problemas sociales, así mismo permite la participación e involucramiento ciudadano en el análisis de la rendición de cuentas y en la proposición de un espacio que planteen el mejoramiento e implantación de una reingeniería administrada vinculada al perfeccionamiento de los servicios por parte de las autoridades y por medio de propuestas concretas en la resolución de los problemas y generación de una verdadera toma decisiones que implique el cumplimiento de los planes de desarrollo y afianzamiento de las metas propuestos que se impulse hacia el fortalecimiento del Régimen del Buen Vivir de manera colectiva.

La Escuela de Formación en Gestión Pública debe estructurarse bajo el enfoque científico y tecnológico conforme a los cambios que produzcan en los sistemas de

gestión y administración pública. El ámbito de acción formativa motivará de manera permanente el compromiso ciudadano en ser parte de esta escuela. El objetivo fundamental de esta escuela es discernir un estado de reflexión e intervención desde una perspectiva profundamente humanista, en la cual el sujeto sea el artífice de la construcción de su propio destino y entregado en el perfeccionamiento permanente de sus facultades. Para la construcción de una sociedad con justicia y equidad se requiere que la ciudadanía afronte un desafío permanente a todo nivel ya que la gestión es un arma de vital importancia para mejorar los niveles de vida de la población.

#### **4.1.1.3 Idea de la creación de la escuela de liderazgo**

El surgimiento de la idea para la creación de la escuela de liderazgo en la parroquia Sevilla Don Bosco se debe principalmente por que se ha notado una gran diferencia entre los líderes de una organización, son muy pocos los líderes que tienen mayores posibilidades que las otras en su gestión. Esta desigualdad social hace que se produzca injusticia e inequidad en sus intenciones. Mi gran propósito es influir sobre las interacciones que se dan en los jóvenes, marcando pautas de relación entre todos los miembros de la comunidad social que van configurando una identidad organizacional. Dicha identidad también debe favorecer el desarrollo de líderes en los distintos estamentos sociales por lo que se hace necesario trabajar con directivos, jóvenes, profesores y demás miembros de la comunidad, que de alguna manera tienen injerencia en la administración de la institución.

Se considera prioritario que los planteles, a través de sus prácticas pedagógicas y educativas, puede convertirse en un facilitador del desarrollo de liderazgo, pues de éstas depende el tipo de relaciones que el joven construye en su ambiente social y que repercutirán en su vida futura.

La importancia de crear la Escuela Integral de Desarrollo de Liderazgo en la parroquia Sevilla Don Bosco, es coherente con la prioridad que le da la institución a la formación integral de sus participantes, a través del desarrollo de sus potencialidades para el ejercicio pleno de la ciudadanía; con ello, además, se da respuesta a la tendencia mundial de privilegiar competencias humanas relacionadas con el liderazgo, enfocada en la concepción de líderes integrales que se apropien del conocimiento social, cultural

e intelectual desde su adolescencia, como prenda de garantía institucional, en la formación de ciudadanos del mañana, de acuerdo con la evolución de nuevos modelos de gestión y administración.

La misión de esta escuela tiene por objeto la de “formar **líderes** con pleno desarrollo de sus facultades intelectuales, sociales, físicas y de una sólida estructura moral, capacitados para responder con sentido humano ante las exigencias de nuevos ordenamientos y estructuras políticas, económicas y culturales, con visión internacional, con conciencia de su participación social, con compromiso cívico y un alto nivel educativo que les permita tener un verdadero sentido de identidad consigo mismos, con su familia, con la Institución y con el país en el que viven” (VELASQUEZ Z. Margarita María 2013:)

Así mismo queremos que el desarrollo de la Escuela de Gestión Pública en la parroquia Sevilla Don Bosco favorezca el liderazgo de los jóvenes en la cotidianidad a través de la optimización de habilidades enmarcadas en valores sociales y éticos, dentro de su proceso académico. Además se busca involucrar a los dirigentes a los actores sociales como padres y madres de familia como representante de los jóvenes, ya que queremos que el hogar también se convierta en escuela de refuerzo para que potencien las habilidades que se están desarrollando en la escuela de Gestión Pública. La participación activa de la familia, es fundamental para el desarrollo exitoso de este proyecto.

#### **4.1.1.4 Objetivos**

##### **4.1.1.4.1 Objetivo general**

Plantear la creación de una Escuela de Gestión Pública en Sevilla Don Bosco, acorde con su filosofía, que permita fortalecer las habilidades de los jóvenes, a través de la potenciación de su crecimiento intelectual, personal y social.

#### **4.1.1.4.2 Específicos**

- Identificar las condiciones necesarias para implementar y desarrollar los procesos formativos de la Escuela de Gestión Pública en Sevilla Don Bosco.
- Desarrollar una propuesta de formación de líderes a través de la participación activa de toda la comunidad educativa a fin de garantizar que la escuela responda a las necesidades específicas de las comunidades que integran la parroquia.
- Plantear las estrategias para que los dirigentes, maestros, padres y madres de familia, a través de su ejercicio cotidiano, contribuyan a la formación del liderazgo en los jóvenes.
- Socializar a los actores sociales el planteamiento y desarrollo de la Escuela de Formación Política para que a través de un trabajo colectivo, se plasme las aspiraciones de contar con esta escuela.

#### **4.1.1.5 Metodología**

Los grupos focales con las que se trabajará son síndico de las comunidades, presidentes de las asociaciones de Centros Shuar, maestros, grupo de mujeres, jóvenes, líderes y lideresas de instituciones privadas para la implementación de temáticas para los distintos eventos de formación se obtuvo de base de datos generados en la investigación mediante información sobre el concepto que tienen sobre liderazgo y gestión pública. Además con ellos se obtuvieron las características que, de acuerdo con su criterio, tienen los líderes en gestión pública. Dicha percepción se recogió conforme a la filosofía que debe responder en la formación integral de líderes en gestión pública que se pretende fortalecer en los participantes. El total de la composición de los participantes con las que se busca trabajar es de 75 líderes al semestre, mediante modalidad semi-presencial, distribuidas entre dirigentes de las comunidades, asociaciones, docentes, grupo de mujeres, jóvenes, otros líderes y lideresas.

A continuación se presenta la distribución de participantes de Sevilla Don Bosco.

Tabla N° 41. *Participantes parroquia Sevilla Don Bosco*

SÍNDICOS	DIRIGENTES DE LAS ASOCIACIONES	DOCENTES DE SEVILLA DON BOSCO	JÓVENES DE SEVILLA DON BOSCO	GRUPO DE MUJERES , LIDERES Y LIDERESAS DE OTRAS INSTITUCIONES
3 Síndicos de zona norte	3 Dirigentes de las asociaciones de centros shuar	3 directores de planteles educativos	3 jóvenes de la cabecera parroquial	3 líderes de la cabecera parroquial
3 síndicos de zona centro	3 dirigentes de las asociaciones agricultores	3 docentes de zona norte	3 jóvenes de zona norte	3 lideresas de zona norte
3 síndicos de zona sur	3 dirigentes de la asociación de artesanos	3 docentes de zona sur	3 jóvenes de zona sur	3 líderes de zona sur
3 síndicos de zona este	3 Dirigentes de la asociación de comerciantes	3 docentes de zona este	3 jóvenes de zona este	3 lideresas de zona este
3 síndicos de zona oeste	3 dirigentes de la asociación de agricultores	3 docentes de zona oeste	3 jóvenes de zona oeste	3 lideresas de otras instituciones
15	15	15	15	15
TOTAL				75

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015

Para la conformación de los grupos focales se realizó en diferentes tiempos con el número de personas que indica el ejemplo; es decir se reunió a síndicos, a dirigentes de las asociaciones, docentes, jóvenes, líderes y lideresas de otras instituciones en un lugar ambientado para tal fin y en días diferentes; se hizo una introducción breve donde se sintetiza en qué consiste el trabajo a realizar, los objetivos propuestos y la finalidad del mismo. Luego se realizaron entrevistas de manera individual, siempre hubo disponibilidad para aclararlas el motivo de la creación de la Escuela de Formación política. En mi calidad de investigadora me encargué de dirigir el grupo, aclarar las preguntas y recoger las ideas del mismo.

A todos los participantes se les pidió su ayuda voluntaria y se les aclaró que no habrá ninguna contraprestación por su colaboración. Se observó un alto nivel de compromiso de responsabilidad y sinceridad de los participantes, en gran medida por su interés en la conformación de la escuela. Las visitas fueron programadas con anticipación.

Para ser más equitativo en la determinación de grupos focales se dividió en grupos según las funciones y actividades que cumplan cada uno de los actores. Así se tuvo los siguientes grupos:



- Grupo de síndicos.- subdividido en 5 zonas norte, centro, sur, este y oeste, de cada zona participarán 3 personas.
- Grupo de dirigentes de las asociaciones, cuya clasificación se definió según el número de asociaciones existentes en la parroquia, así mismo se subdivide en 5 zonas, de cada asociación considerada se tomará en cuenta 3 participantes
- Grupo de docentes.- de este grupo se escogerán directivos y maestros, este grupo también se subdivide en 4 zonas, se tomará en cuenta 3 directivos y 3 participantes de cada zona, se trabajará con un total de 15 docentes entre directivos.
- Grupo de jóvenes.- De este grupo se escogerán jóvenes de la cabecera parroquial y de 4 zonas divididas, participaran 3 jóvenes de cada zona con un total de 15 jóvenes.
- Grupo de Mujeres, líderes y lideresas de otras instituciones.- así mismo se involucrará 15 participantes en total, tres de las 4 zonas y tres de otras instituciones.

Se trabajará con un total de 75 grupos focales.

Este equipo será los que participarán en eventos de formación política en la escuela de Gestión Pública.

Se utilizará una metodología de enseñanza modular, cada 15 días y fines de semana habrá reuniones para aclarar dudas y guiar trabajos semi-presenciales.

Al final del término del curso se les entregará un certificado de participación.

#### **4.1.1.6 Cobertura y ubicación geográfica**

La Escuela de Gestión Pública es de cobertura local es decir, atenderá la formación del talento humano solamente a los habitantes que encuentran dentro de la circunscripción territorial de la parroquia Sevilla Don Bosco, esta parroquia se encuentra ubicada a la margen derecha del río Upano a unos 12 kilómetros de distancia desde la ciudad de Macas, capital de la provincia de Morona Santiago y cabecera cantonal del cantón Morona.

#### **4.1.1.7 Beneficiarios**

##### **4.1.1.7.1 Beneficiarios directos**

Con la creación de la Escuela de Gestión pública se busca beneficiar de manera directa a 75 líderes y lideresas provenientes de las comunidades tanto del sector shuar e hispano hablantes.

##### **4.1.1.7.2 Beneficiarios indirectos**

Se pretende atender la participación de 1500 actores en su mayoría jóvenes vinculados en la capacitación y generación de nuevos líderes a mediano y largo plazo en la parroquia de Sevilla Don Bosco.

#### **4.1.1.8 Metas**

- Hasta el año 2017 contar con una escuela de Gestión pública creada e implementada en un 90%. Para el cumplimiento de esta meta se requiere la contribución económica de los gobiernos Autónomos Descentralizados que apoyarán con su contingencia en cuanto a los estudios técnicos referenciales, presupuesto y ejecución de la obra para contar con un edificio propio de la escuela de formación política.
- 75 Líderes y lideresas capacitados en Gestión Pública hasta los finales del año 2016. Para lograr con esta meta se promocionará a través de afiches, cuñas radiales, visitas a las comunidades, autoridades locales, sociedad civil para que ayuden en la promoción e involucramiento de los líderes y lideresas en la Escuela de Gestión Pública.

El personal directivo, administrativo, de servicios y los facilitadores serán seleccionados bajo concurso, se tomará en cuenta títulos, experiencia y les hará una entrevista, es decir los postulantes entregarán su respectiva hoja de vida en un sobre cerrado.

La comisión calificadora será nombrada por el Comité conformado del Gobierno Autónomo Descentralizado de Sevilla Don Bosco, las mismas que será escogido de una Asamblea General de Participación Ciudadana.

El Comité calificadora elaborará un formato de inscripción de los postulantes haciendo referencia la fecha de inicio, y terminación de la postulación, determinará los requisitos, los puntajes y definirá a los ganadores del concurso. Los resultados del concurso serán entregados después de quince días con los detalles y puntajes alcanzados. Las mismas que serán publicados en los medios de comunicación como prensa y emisiones radiales. Los concursantes en caso de existir errores en la calificación y sienten defraudados presentarán la respectiva apelación señalando los nudos críticos medio oficio dirigido al Comité calificadora, quienes en un plazo de 8 días emitirá el fallo final de la apelación respectiva.

#### **4.1.1.9 Impactos esperados**

- Contar con una Escuela de Gestión pública en Sevilla Don Bosco entregado a la formación y capacitación de nuevos líderes y lideresas.
- Sensibilizar a la juventud, a la sociedad civil y autoridades locales en la importancia que tiene el proyecto de creación de la Escuela de Gestión Pública en la formación, capacitación y ascenso de liderazgos y en la definición y nominación de autoridades de elección popular con una visión de desarrollo empeñado en la gestión y servicio social.
- Generar nuevos líderes a mediano y largo plazo y que estén dispuestos a asumir retos en la formulación de planes y proyectos vinculados al servicio social en las áreas sociales, políticas, económicas, productivas y ambientales.

#### **4.1.1.10 Resultados**

- Tener una infraestructura destinada a la formación y capacitación de líderes y lideresas.

- Contar con un equipo de facilitadores idóneos y de gran experiencia en gestión y administración pública.
- Contar con líderes y lideresas competentes, responsables y entregados al servicio social que apliquen los conocimientos adquiridos al servicio de sus comunidades y organizaciones sociales.
- Líderes y lideresas capacitados que promuevan la conformación de organizaciones jurídicas dentro de sus comunidades para trabajar en proyectos.
- Líderes y lideresas que asumen el reto de participar en las contiendas electorales al término de su etapa de formación.

#### 4.1.1.11 Recursos

Tabla N° 42. *Recursos*

HUMANOS	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	ECONÓMICOS
Participantes Líderes 35 Lideresas 35	Escritorio 4	Computadoras 10	Aporte de los GDS, provincial, cantonal y parroquial
Capacitadores 3	Estantes 4	Calculadora 1	Aportes voluntarias
Personal directivo 1	Mesa grande 1	Copiadora 1	
Personal administrativo 1	Sillas 100	Proyectores 2	
Personal de Servicio 1	Pupitres 75	Impresora 1	
	Grapadoras 3	Reglamentos 1	
	Perforadoras 3	Estatutos 1	
	Archivadores 5	Manual de procedimientos 1	
	Materiales de oficina		

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015

#### 4.1.1.12 Cronograma y actividades

Tabla N° 43. *Cronograma y actividades*

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MESES 2016-2017																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		
Socialización de la creación del proyecto	Comité parroquial	x	x															
Obtención de resultados y definición de políticas	Comité parroquial			x	x													
Elaboración de memorias	Equipo Técnico					x												
Elaboración y del proyecto de creación de la escuela de gestión pública	Equipo Técnico						x											
Revisión del proyecto	Comité Parroquial							x										
Presentación y aprobación del proyecto	Comité parroquial								x	x								
Lineamientos para la adquisición de la infraestructura	Comité Parroquial										x							
Gestión y consecución de recursos económicos	Comité Parroquial											x						
Implementación y adquisición de materiales	Comité Parroquial												x					
Contratación de personal directivo y administrativo	Comité de calificación															x		
Contratación de equipo de capacitadores	Comité de calificación															x		
Elaboración de módulo	Tutores																x	
Publicidad e inscripciones de los líderes y lideresas	Comité parroquial																x	
Inicio del evento de formación	Comité parroquial																	x
Monitoreo y evaluación	Equipo técnico																	x

#### 4.1.1.13 Presupuestos y costos

Tabla N° 44. *Presupuestos y costos*

<b>GASTOS</b>	
<i>Personal</i>	
Director de la Escuela (pago mensual por costo de su dedicación completa 1.500 x 12)	\$ 18.000
Prestaciones complementarias (al 15%)	<u>2.700</u>
<b>Total de gastos de personal</b>	<b>\$ 20.700</b>
<b>Otros gastos</b>	
Empleados temporarios:	
Capacitadores :3 (32 horas/mes a \$ 25,00 por hora)	\$ 14.400
Secretaría (pago mensual \$ 500 x 12)	\$ 6.000
Pagadora (pago mensual \$ 800 x 12)	\$ 9.600
Personal de servicio (Pago mensual & 360 x 12)	\$ 4.320
<b>Total de otros gastos</b>	<b>\$ 34.320</b>
Materiales del Taller de Capacitación	\$ 1.400
Artículos de oficina	1.100
Franqueo	900
Viáticos del personal	3.000
Otros	<u>2.000</u>
Total de otros gastos	\$ 8.400
Total de gastos del proyecto	\$ 63.420

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015

#### 4.1.1.14 Contenidos teóricos de la propuesta

La Escuela de Gestión Pública como centro de formación y capacitación será una instancia que permita potenciar las capacidades de gestión pública del talento humano. Con la capacitación se entregará herramientas suficientes de carácter científico, jurídico y tecnológico para que en el futuro no tenga impedimento alguno en la planificación, organización, dirección y control administrativo y de gestión. Para cumplir con los

objetivos y metas trazadas es necesario que el nuevo líder o lideresa deba poseer conocimientos sobre las siguientes temáticas a saber:

**Gobernabilidad.** El tema de la gobernabilidad es un aspecto muy complejo por su carácter multidimensional pero muchos politólogos e investigadores se han dedicado a profundizar esta cuestión en los últimos tiempos, por tanto los líderes y las lideresas que forman de una escuela de formación política deben conocer y saber diferenciar lo que significa gobernabilidad y gobernanza ya que resulta confuso entre estos dos términos cuando no se tiene una percepción clara de estos vocablos, es así la gobernabilidad es entendida como *“un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz”* (Camou 2001:36)

Luis Aguilar Villanueva, en su exposición sobre la gobernabilidad manifiesta que “la ciencia política latinoamericana ha estudiado prácticamente casi todo, ‘menos la manera como el gobierno construye y desarrolla sus decisiones”.

La gobernabilidad indaga acerca de “cómo” se gobierna, prestando atención a la estabilidad política. Los problemas no se derivaban sino de aspectos deficitarios o debilidades de las instituciones de la democracia, aparte de los consabidos resabios autoritarios que atentan contra el fortalecimiento de una cultura cívica o la debilidad de las bases económicas y sociales de la democracia que impiden la plena vigencia de derechos ciudadanos.

La gobernabilidad democrática tiene relación a los aspectos que son considerados como dimensiones claves: legitimidad, representatividad y eficiencia/eficacia.

La legitimidad es una cualidad de la gobernabilidad; la estabilidad tiene que ver con el estado de la gobernabilidad, y la eficacia/eficiencia es una propiedad de la gobernabilidad. Así, cuando se aborda la relación entre gobernabilidad y eficacia, “la gobernabilidad es pensada como una propiedad de los sistemas políticos definida por su capacidad para alcanzar objetivos prefijados al menor costo posible”

Cuando se trata de la relación entre gobernabilidad y legitimidad la atención se refiere “al problema de la calidad de la acción gubernamental”, y cuando la relación se establece entre estabilidad y gobernabilidad se apunta a “la previsible capacidad del sistema de durar en el tiempo” puesto que un sistema es estable cuando tiene capacidad para transformarse a través de su adaptación a los desafíos que provienen de su entorno.

La gobernabilidad es “el grado en el cual el sistema político se institucionaliza”, y la institucionalización, es “el proceso por el cual las organizaciones y los procedimientos adquieren valor y estabilidad.

En cambio la gobernanza es entendida como la acción y el efecto de gobernar y gobernarse.

**Autonomía, Descentralización y desconcentración.** La descentralización y las autonomías son importantes para fortalecer la democracia, evitando la concentración social, económica y política del poder, así como para dar eficiencia a la acción pública y participación ciudadana”. Es evidente que la democracia va siempre en sentido contrario a la acumulación y concentración; cuando menores son las dos, mayor es la primera. Entonces es importante que el poder se reparta tanto social como territorialmente, y para esto, es indispensable un sistema de autonomía y descentralización en que la riqueza se genere y acumule en varios espacios, distribuyéndose equitativamente.

**La autonomía.-** Es la forma superior de descentralización desconcentración de poderes profundiza la democracia y construye múltiples polos de desarrollo y distribuye equitativamente la riqueza. La finalidades lograr el Buen Vivir de todos y todas.

**La descentralización.-** Es la transferencia de poderes a órganos públicos con personalidad jurídica de derecho público y por tanto, sin poder de jerarquía con el poder ejecutivo.

**La Desconcentración.-** Es la delegación de competencias diversas al interior de una dependencia o entidad pública manteniendo el orden jerárquico.



**Formación Ciudadana.-** Es un proceso sistemático que permite adquirir conocimientos, desarrollar habilidades, capacidades, aptitudes, actitudes e incorporar valores que permitan a las personas empoderarse y participar activamente, convirtiéndose así en sujetos claves para el desarrollo de una determinada localidad.

Entre los temas a considerarse en la Formación Ciudadana se pueden establecer los siguientes:

- Derechos políticos y civiles establecidos en la Constitución, como base de la ciudadanía;
- Derechos humanos como expresión de la dignidad de toda persona basada en el derecho a la vida, a la libertad de pensamiento y a la satisfacción de necesidades básicas;
- Derecho a las normas como base para una convivencia y el aporte al bien común desde el nivel familiar hasta el nacional; y,
- Democracia como forma de organización social que implica derechos y responsabilidades y como un modo de resolver conflictos y aportar para el bien común.

**Teoría del gran hombre.** A principios del siglo, dice Marco (2000), se hablaba acerca de la “Teoría del gran hombre”, la cual argumenta que los líderes nacen, no se hacen; esto es, que los líderes, desde muy temprana edad, adquieren rasgos en su personalidad que los caracterizan como líderes, y que son determinantes para triunfar en la vida.

Citando nuevamente a Maquiavelo 1513, en su obra “*El Príncipe*”, vemos que “el líder no nace grande, pero tiene el instinto, la destreza y las tácticas para ser eficaz y conseguir poder” (p. 46). El objetivo de esta teoría se fundamentó en la búsqueda de las características y cualidades de grandes hombres que con las capacidades que consideraban innatas lograron persuadir y dirigir grandes multitudes. Al respecto, el sociólogo alemán Max Weber fue uno de los primeros en utilizar el término carisma para identificar una forma de influencia que no estaba basada en sistemas de autoridad tradicional, legal o racional, según la percepción de los seguidores de que el líder es una

persona con cualidades extraordinarias, poseedoras de un don divino. En cuanto al tipo de poder identificado en los estudios referidos a los grandes hombres, se encuentra una referencia carismática que apoyaba a la solidaridad del seguidor con el líder.

**Teorías implícitas del liderazgo.** Castro y Lupano (2005, citados en Wofford, Godwin y Wittington, 1998) detectaron que los líderes y sus seguidores poseen un modelo ya definido de las características que debe tener una persona para que sea reconocida como líder. A pesar de que los diferentes estudios se muestran homogéneos al respecto, siempre se encontrarán características únicas y especiales en el perfil de cada líder, ligándose a las cualidades culturales del medio en que este se desenvuelve y a los caracteres específicos de cada región o área donde se desempeña.

Siguiendo a estos autores (2005, citados en Edén y Leviatan, 1975) se observa cómo debe ser el comportamiento de los líderes y qué se espera de ellos para ser aceptados como tales. Argumentan, también, que es posible identificar entre un líder y un no líder, pues estos pueden ser categorizados según las funciones que desempeñan: políticos, religiosos, militares, entre otros, y dentro de cada uno de los contextos anteriores subcategorizar; por ejemplo, dentro de los políticos están los conservadores, los liberales, y otros. Por esto, la base principal del liderazgo se fundamenta más en el seguidor que en las características individuales del propio líder. Es así como el liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización con el fin de alcanzar propósitos previamente establecidos.

**Habilidades a desarrollar en el liderazgo.** Las habilidades más importantes para desarrollar en los líderes se clasifican en avanzadas y básicas. Entre las primeras, según Hughes, Ginnett y Curphy (2007), a desarrollarse en este proyecto están las que se enumeran a continuación

**Delegación de Funciones.** Esta habilidad es importante, toda vez que se delegan las actividades se puede optimizar el tiempo para la realización de otras. Es cardinal en el liderazgo hacer que los demás logren las metas propuestas; este desarrollo de subordinados es una característica y una responsabilidad básica que todo líder debe

propiciar, brinda a los demás oportunidades de aumentar su nivel de iniciativa, innovar y saber tomar decisiones en el momento precioso.

Una de las bases del aprendizaje es saber hacer las cosas; por esto el saber delegar se convierte en una característica básica en este proceso que ayuda al desarrollo no sólo de los individuos, sino también de las organizaciones. Por medio de la delegación, éstas se fortalecen en la medida en que se genere y se permita la motivación, la confianza, la innovación y la trascendencia de cada una de las personas que allí laboran.

Para Fernández, Sánchez y Rico (2001) delegar es un proceso estratégico, importante para la toma de decisiones y para analizar cómo los procesos en una organización se pueden ver afectados en tanto no se deleguen tareas o se haga de manera inapropiada. Por esto, saber delegar se precisa como un arte en la que finalmente los únicos beneficiados serán el líder y su organización.

**Ética en el liderazgo.** El comportamiento ético como efectividad en el liderazgo es imprescindible, por esto Páez y Salgado (2009) describen el *Ethosen* las organizaciones, como todos aquellos comportamientos aceptados dentro de las mismas, definidos por los líderes y que hacen que las organizaciones sean reconocidas por la capacidad que tienen éstos para hacerlos cumplir, sancionando lo inadecuado. El líder debe buscar una relación adecuada entre la teoría y la práctica; si esto ocurre siempre obtendrá admiración y credibilidad única entre sus seguidores.

Es así como Moreno (2004) sostiene que la dirección ética se debe regir por valores, que giren en torno a la integridad, y que esté fundamentada en la confianza y la credibilidad, la prudencia, la templanza, la justicia y la fortaleza virtudes que sostienen el liderazgo ético. Así, un buen líder siempre pondrá estas virtudes como pilares que sostengan el trabajo y su aplicación. En el mundo actual el concepto de ética se ha venido alterando en múltiples variables, lo cual se considera como un factor primordial para ejercer un liderazgo adecuado. Son innumerables los ejemplos de líderes mundiales que por razones éticas y de comportamiento han perdido toda la credibilidad y no han podido cumplir sus objetivos y metas trazadas. En general, las consideraciones éticas en un líder deben estar trazadas por valores y principios fundamentales que en ningún momento podrán ser alterados por un concepto personal o grupal. Es por esto que a

través de la historia los proyectos o las propuestas de grandes líderes han perjudicado infinidad de colectivos; generalmente estas distorsiones éticas se dan por ambiciones desmedidas en aspectos, tales como poder, fama dinero, creencias religiosas o políticas, entre otros.

Cortina (2005) indica que la ética es ese tipo de saber con el cual se pretende orientar la acción humana en un sentido racional. La relación entre liderazgo y ética se ha planteado desde definiciones tempranas de liderazgo. En su influencia sobre personas y grupos, los líderes deben no sólo abstenerse de abusar de su poder y tratar a las personas respetando su dignidad, sino incentivar la virtud al tratar de cambiar actitudes y comportamientos.

Páez y Salgado (2009, citados en Nanus, 1978), expresan que el *ethos* moral de cualquier institución lo precisan los líderes no sólo concretando estándares de comportamientos, actuando ellos mismos según esos patrones, sino motivando a los otros a seguirlos, premiando lo correcto y sancionando lo inapropiado.

La ética nos aproxima al ser y el hacer de las personas. Está estrechamente ligada al día a día de los individuos y de las organizaciones. Se concreta en los integrantes de una organización y en la cultura que se crea, diariamente, entre quienes pertenecen a una empresa. Según Moreno (2001), en el desarrollo de su trabajo los líderes deben tener en cuenta las llamadas siete claves “C”: carácter, coraje, credibilidad, comunicación, conocimiento, compromiso y comprensión; éstas, a su vez, van unidas con las tres claves “H”: humildad, honestidad y humor, las cuales contribuyen a la formación de líderes éticos y personas que son reconocidas por los demás en el ejercicio de su poder. Este autor anota también que el tema del liderazgo no se precisa, ya que hay aspectos del individuo que no se incluyen en su totalidad y, por ende, se escapan elementos importantes; de ahí que si se añade al liderazgo el calificativo de ético, el grado de complejidad aumenta.

Un repaso a la historia remite a algunos líderes que han sido considerados como tales, pero cuyo ejercicio de liderazgo carecía de toda ética; lo es el caso recurrente de Hitler, por ejemplo. Pero, el punto clave es reconocer que existen y han existido líderes que no se mueven bajo los parámetros de la ética.

## **Clases y estilos de líderes**

**Líder primitivo.** Urrego (2002) subraya que el hombre es capaz de desarrollar sus destrezas y habilidades de supervivencia en un medio hostil y poco socializado, por lo que se pudo establecer el mensaje del guía y el guiado, con unas connotaciones muy filosóficas, religiosas y ancestrales, que aún en tiempos modernos cobran importancia dentro de su significado.

**Líder formal.** El líder formal es aquel que se designa por una autoridad, la cual le otorga la responsabilidad de dirigir y orientar a un grupo. El líder formal no es siempre el que ejerce el liderazgo, ya que la mayoría de veces no cubre las necesidades de los miembros del grupo. La posición del líder formal dentro de una estructura, le dará más ventajas con relación a los demás miembros, ya que este puede poner en juego su poder legítimo para hacerlo cumplir. Sólo puede existir un líder de este tipo en un grupo cumpliendo el principio de unidad de mando, (Mendoza, 2005).

**Líder informal.** Para Mendoza (2005), el líder informal es aquel que el grupo designa, influye y persuade de forma natural y ejerce el liderazgo no por autoridad o jerarquía, sino por su naturaleza de dirigir. El líder informal busca la participación voluntaria de sus seguidores, en contraposición con el líder formal que en determinado momento o situación puede obligar a sus subordinados al cumplimiento de sus responsabilidades. El autor señala que el líder es definido usualmente, en términos del grupo en el que ejerce su liderazgo, como la persona que lo dirige y controla, para conseguir sus propósitos

**Líder normativo.** Es recomendable, de acuerdo con Goleman (2004), la existencia de un manual que normalice el comportamiento organizacional y por ende el clima institucional, lo que facilita identificar quiénes son los miembros del grupo de trabajo que podrán desempeñarse como líderes naturales o impuestos. Por lo tanto, el líder ideal para todo tipo de organización, es aquella persona que tiene la capacidad de distinguir en los demás de forma inmediata cuáles son sus habilidades, destrezas y motivaciones por la organización en que se encuentra. Al respecto, Murillo (2006) identifica diferentes tipos de liderazgo, según la propuesta de Lewin:

**Líder autoritario.** Cuando el líder ejerce su liderazgo de manera unidireccional; es decir sus seguidores hacen sólo lo que él les indica.

**Líder democrático.** Se basa en la cooperación y participación de los miembros del equipo.

**Líder “laissez faire”.** El líder no delega responsabilidad alguna al equipo, simplemente lo deja para que ejecuten sus funciones con su propia iniciativa, lo que conduce a gran desmotivación en el ámbito laboral. La explicación de los fenómenos relacionados con el liderazgo ha generado algunas corrientes no científicas que en ocasiones resultan confusas, contradictorias y carentes de evidencia empírica. Sin embargo, existen teorías complejas de carácter científico que exponen, desde su punto de vista, el fenómeno del liderazgo.

**La teoría política.** La filosofía política es una rama de la filosofía que estudia cuestiones fundamentales acerca del gobierno, la política, la libertad, la justicia, la propiedad, los derechos y la aplicación de un código legal por la autoridad”. Recuperado de <http://epistemologiauba.blogspot.com/2010/12/libro-electronico-autora-ing.html>

La filosofía política es el proceso orientado ideológicamente a la toma de decisiones para conseguir los objetivos propuestos de un determinado colectivo. Para conocer más sobre política es importante puntualizar las teorías políticas:

**Teoría política clásica.** Aristóteles expuso en la Política, la teoría clásica de las formas de gobierno y estableció categorías fundamentales, en las que se continúa apoyando para entender la realidad política.

Lo importante en la teoría clásica es el haber reconocido dos grandes fines para una sociedad razonable enlazados entre sí: la libertad individual y el respeto a la ley. En este sentido, “la política dejó de ser un asunto casi religioso, reservado a los nobles, ya que la libertad del ciudadano quedó vinculada a la facultad de convencer y dejarse persuadir mediante argumentos racionales, ganados en el diálogo libre e irrestricto con los otros” Miranda y Oro (2001, p.101).

**Teoría política moderna.** El autor más representativo de la teoría política de la época moderna fue Nicolás Maquiavelo con su aporte se abre un horizonte a la reestructuración social. En esta época es donde surgen las ideas políticas fundamentales ligadas por las distintas corrientes del pensamiento, de las que se nutren muchas de las actuales cuestiones políticas.

Maquiavelo presenta una matriz genuina de la idea moderna de política, ya que descubrió la necesidad y la autonomía de la política, que tiene sus propias leyes contra las que es inútil rebelarse, aquella autonomía con Maquiavelo queda reflejada la razón de Estado, una razón autónoma, no sujeta a leyes.

En la política moderna se confrontan varias tradiciones de pensamiento, como son: el republicanism, el liberalism, el conservadurism, el socialism, tradiciones que nutren la teoría política contemporánea.

El concepto moderno de política se define exclusivamente la relación poder y el Estado. Desde este proceso de conceptualización se liga la política como un acto de poder que se logra a través de la imposición, orden y autocracia. .

**Teoría política contemporánea.** El mentor de la Ciencia Política contemporánea fue el sociólogo alemán Max Weber. Sus principales contribuciones a la política fue su análisis a los diversos tipos de autoridad, cada una de las cuales constituyó su propio principio legitimador, punto central de su pensamiento, es su análisis del Estado.

Para Weber la política, es la clara demostración del uso de la fuerza o la violencia legítima para imponer su autoridad. De esta manera, el Estado se define siempre como una relación de dominación, una relación de poder entre los hombres, en donde unos mandan y otros obedece es decir existe un gobernante y muchos gobernados.

La teoría política contemporánea brinda la posibilidad de que las personas desarrollen su condición política como miembro imprescindible de una organización política, ya que con ello se profundiza en la calidad de las democracias contemporáneas. “Se configuran los cuatro modelos de ciudadanía que la teoría política contemporánea posibilita: el modelo de ciudadanía liberal, el modelo de ciudadanía libertaria, el modelo

de ciudadanía republicana y finalmente el modelo de ciudadanía comunitaria” (Strauss y Cropsey, 2006, p. 64).

**Gestión pública.** El Estado es reconocido como la organización política de una población para establecer reglas de convivencia y oportunidades para el desarrollo de la persona humana y la sociedad. En consecuencia la finalidad del Estado es lograr condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población (Bastidas y Ramos José, 2009).

El desempeño del Estado depende de la calidad y eficiencia de las políticas y el desempeño de la gestión pública. Sin políticas públicas responsables y sostenidas, o una gestión pública moderna, la estabilidad macroeconómica y el desarrollo social terminan afectadas, haciendo poco útiles los restantes esfuerzos para el desarrollo de la competitividad, el bienestar colectivo y la reducción de la pobreza.

La gestión pública se lo define, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

La gestión pública no se aísla de la administración pública entonces podemos decir que la administración comprende todos los organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente de provisión de servicios y/o regulación de los comportamientos e intereses de la sociedad, el mercado, así como del propio Estado y sus instituciones.

La gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. La Gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. Ésta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista.



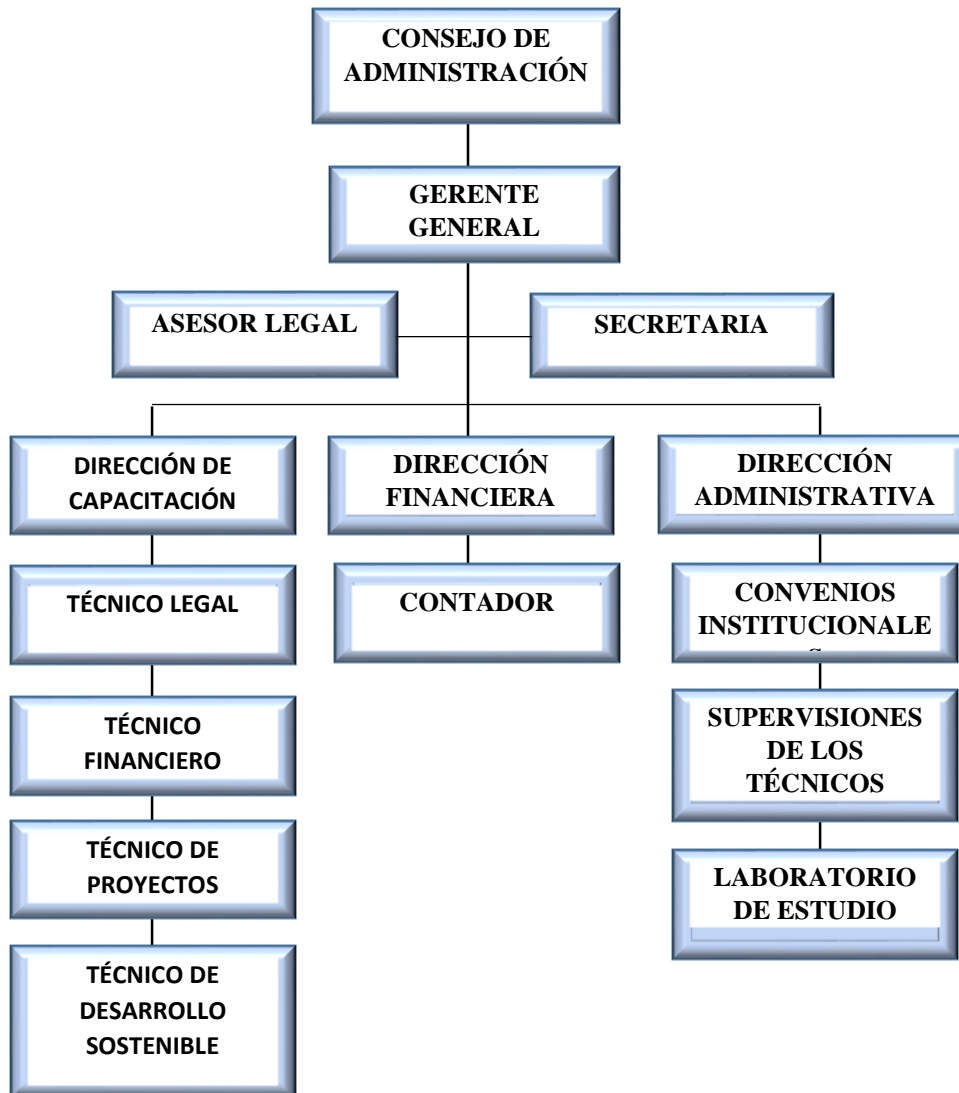
**Rendición de cuentas.** Los Gobiernos Autónomos Descentralizados como gestores de fondos públicos tienen la obligación de informar, justificar y responsabilizarse de la actividad económico-financiera que han realizado durante un año. Para ello, tienen que elaborar sus cuentas anuales que reflejan la forma en la que se ha desarrollado esta actividad con relación a la ejecución del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y el Operativo Anual (POA).

La rendición de cuentas es el acto administrativo mediante el que los responsables de la gestión de los fondos públicos informan, justifican y se responsabilizan de la aplicación de los recursos puestos a su disposición en un ejercicio económico, es decir, el representante de una entidad pública hace conocer a sus mandantes el ejercicio de sus funciones. Las Entidades locales están obligadas a rendir sus cuentas a la ciudadanía y al Consejo de Participación Ciudadana y Control Social a los Órganos de Control Externo y esta obligación es la que se denomina como obligación de rendir cuentas.

Los órganos de control externo, la Contraloría General del estado tienen asignadas las funciones del control sobre la actividad económico financiera de las administraciones públicas, para garantizar que esta actividad se realiza de acuerdo con las normas y de forma eficiente. Entre estas funciones está controlar e impulsar que las Entidades locales elaboren y rindan las cuentas anuales con el fin de conocer cuál ha sido la actividad económica de las Entidades locales y su situación financiera y patrimonial.

#### 4.1.1.15 Estructura orgánica de la Escuela de Gestión Pública

Gráfico N° 22. Estructura orgánica de la Escuela de Gestión Pública



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración. Janeth Suambra. 2015.

## CONCLUSIONES

- a. El liderazgo es concebido como el acto de ejercer la autoridad cuyo ejercicio es imponer el mando por medio de la fuerza. Es particular es muy típico en todas las instituciones públicas de elección popular. Así mismo las personas tienen una percepción clara del término líder ya que el liderazgo es una forma de convivencia social.
- b. Los líderes que dirigen a sus comunidades en calidad de autoridades electas no definen su verdadero liderazgo en bien común. La gestión es mirada como un acto de visita a las autoridades y no comprenden el verdadero significado de gestión pública.
- c. Las autoridades de las comunidades y barrios emprenden gestiones según las necesidades y requerimientos que se presente en la comunidad y la mayoría de las gestiones emprendidas por las autoridades comunitarias tienen que ver con el mejoramiento del servicio vial.
- d. La mayoría de las autoridades de las comunidades realizan sus gestiones en el Consejo Provincial ya que consideran que esta institución posee mayores competencias pero la gestión emprendida resulta superficial ya que las autoridades no les cumplen los compromisos adquiridos y lo hacen con fines e intereses eminentemente políticos. Motivo suficiente para que haya el retraso de la ejecución de las obras de desarrollo local en las comunidades.
- e. Es importante la participación de los actores sociales en las asambleas comunitarias o reuniones convocadas por las autoridades y permitir una efectiva toma de decisiones en la definición de planes, programas y proyectos que encaminen el desarrollo de los pueblos. Aún persisten la vieja práctica de ejercer la función administrativa en donde el administrador se convierte en planificador sin centrarse en los procesos de diagnóstico y definición de necesidades prioritarias con la participación comunitaria. Las autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados no convocan y nombran al delegado de la participación ciudadana

f. para que ocupe la silla vacía por tanto, existe una clara violación de la Ley de Participación y Control ciudadano. Tampoco existe la conformación del Comité de Participación ciudadana y Control Social ya que las autoridades no quieren ser controlados.

g. La rendición de cuentas lo hacen solamente por cumplir un deber cívico y no lo realizan para definir y construir las fortalezas aprovechando las oportunidades y emprender una buena planificación que se acerque la realidad situacional de la población.

## **RECOMENDACIONES**

- a. Sensibilizar a la población Shuar y mestiza para que se involucren a ser parte de esta escuela y apoyen a sus hijos a ser grandes emprendedores de la política y que trabajen por la causa social en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad.
- b. Que las autoridades gubernamentales y de los gobiernos seccionales apoyen con recursos para que este proyecto de formación política se haga realidad en la parroquia de Sevilla don Bosco dejando a un lado y superando el ego, los prejuicios y los estereotipos marcados en los que acaparan el poder.
- c. Impulsar nuevas formas de gobierno considerando a la política como un verdadero acto de servicio y no como un acto de poder, esta descolonización mental permitirá trabajar hacia la consecución de las políticas de estado señalados en la constitución política del Ecuador.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Villanueva, L (2001) Exposición sobre gobernabilidad, Madrid, Fondo de Cultura Económica.

Felcam Isidoro, L (2009) Nuevos modelos de gestión pública, Buenos Aires, Centro de Investigaciones en Administración Pública.

Ferriol, Á (2004) “Política Social: El Mundo Contemporáneo y las experiencias de Cuba y Suecia”, Ciudad La Habana, Editorial. Pronto gráfica, Instituto Nacional de Investigaciones Económicas.

Rodríguez Santiago, R (1999) Estrategias para un gobierno competitivo: Un nuevo paradigma, Ciudad México: Castillo.

Velásquez Z, M (2013) Escuela integral de desarrollo de liderazgo, Ciudad Medellín.

Asamblea Nacional, (2008) Constitución Política del Ecuador, Quito: av. 6 de Diciembre y Piedrahita.

Castro y Lupano (2005) Teorías implícitas del liderazgo, Buenos Aires.

INTERNET

<http://definicion.de/administracion/#ixzz39LP6JzaS>

<http://www.monografias.com/trabajos33/que-es-la-administracion/que-es-la-Administracion.shtml#ixzz39LMyskX>

<http://concepto.de/concepto-de-gestion/#ixzz38NpfD7LZ>

<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php#ixzz38Npu2SWQ>

<http://definicion.mx/gestion/#ixzz38Nq7Bndx>

## ANEXOS

**Anexos 1.**  
**Comunidad Shuar**



**Anexos 2.**  
**Comunidad de Suants.**



**Anexos 3**  
**Visita a la comunidad Suants para realizar**  
**las entrevistas.**



**Anexos 4**  
**Síndico de la comunidad Suants**





**Anexos. 5**

**Informando a la comunidad del trabajo investigativo que estoy realizando para el trabajo de Tesis.**



**Anexos 4.1**

**Informando a la comunidad del trabajo investigativo que estoy realizando.**



**Anexos 6**

**Visita a las comunidades Shuar de Sevilla**

**Medio de transporte: vía fluvial**



**Anexos 7**

**Bebida típica “chica de yuca”**



**Anexos 8**

**Niños de la comunidad Uchich Suants**



**Anexos 9**

**Gastronomía Shuar.**



**Anexos 10**  
**Gastronomía Shuar.**



**Anexos 11**  
**Flora - Fauna.**



**Anexos 12**  
**Situación social.**



**Anexos 13**  
**Situación social.**

