



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

“Diseño de un modelo de Gestión Administrativa basado en el esquema del EMPOWERMENT, para el mejoramiento organizacional del GAD Parroquial de Santiago de Quito del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, para el periodo 2015-2019”

AUTOR:

ANGEL GEOVANNY TENE ÁVILA

RIOBAMBA-ECUADOR
2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el trabajo de investigación previo a la obtención del título de **INGENIERO DE EMPRESAS**, ha sido desarrollado por el Señor **ANGEL GEOVANNY TENE AVILA**, ha cumplido con normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza a su presentación.

Dr. Rodrigo Gabriel Abarca Carrasco
Director del Trabajo de Titulación

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya
Miembro del Trabajo de Titulación

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **ANGEL GEOVANNY TENE AVILA**, 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, jueves 10 de diciembre del 2015

ANGEL GEOVANNY TENE AVILA
CI. 060472862-6
AUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación principalmente a dios, aquel dios que tal vez a veces me odia y a veces me ama, ha el por darme la vida y por acompañarme cuando muchas veces me he caído y mucha gente me ha juzgado por permitirme haber llegado hasta este momento de mi vida y cumplir con una de mis tantas metas que me he propuesto.

A mi madre, porque ha sido el pilar fundamental en mi vida por demostrarme cada día su cariño incondicional, por amarme así como soy por darme fuerza cuando sentía que ya no quedaba nada por que luchar. A mi abuelo que hoy ya está en el cielo o en el infierno no lo sé a ese señor gracias por enseñarme a ser un león a luchar con el alma a ser buena persona, gracias por ser buen padre buen abuelo, por cuidar a un hijo que no era tuyo, gracias por todo lo bueno que me has enseñado en la vida.

A mi Hermana que siempre me ha estado apoyando incondicionalmente por compartir momentos gratos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y apoyarme en las decisiones.

A mi Equipo Olguita y Deycy que sin la fuerza y la decisión de ellas no hubiese logrado llegar a la meta, gracias por el apoyo por la paciencia les voy a tener en el corazón y en el alma, y deseo que el camino que elijan sea el mejor y lleno de bendiciones.

Finalmente a mis amigas Olguita y Deycy bellas gracias por ser unos Angeles en mi camino, gracias de todo corazón por luchar con migo en una guerra que no sabíamos si venceríamos es un honor para mí que ustedes me consideren un amigo suyo, gracias por formar el mejor grupo del mundo y apoyarnos siempre, siempre estarán presente pulseras arriba gracias por ser el colíder que cuando no está el líder toma las decisiones, siempre he confiado y confiare en ti Olguita Cecilia. Gracias Deycy por ser la indispensable que cuando ya no podíamos más darnos fuerza para seguir unidos luchando.

Geovanny Tene Avila

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios y a la virgencita por colmarme de tantas bendiciones y permitirme culminar esta etapa de mi vida a mi familia por ser pilares fundamentales y un gran apoyo para mí.

Agradezco al Dr. Rodrigo Abarca con su experiencia, conocimiento, tiempo, dedicación me ha sabido orientar y ayudarme a realizar este trabajo de investigación logrando así alcanzar el objetivo propuesto. De igual manera al Ing. Diego Almeida estoy muy agradecido por ser una guía para culminar con éxito el trabajo de titulación.

También agradezco a el GAD Parroquial de Santiago de Quito por abrirnos las puertas para realizar allí el trabajo de titulación, y brindarnos la información necesaria para el desarrollo de la investigación la cual se ha visto reflejada en los resultados, sobre todo mi sincero agradecimiento a la Facultad de Administración de Empresas por permitirme y bendecirme formar parte de esa Escuela la cual me ha formado como profesional.

A todos bendiciones y gracias por el inmenso apoyo que me han dado estos años y hoy podemos ver los resultados

Geovanny Tene Avila

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos	vi
Índice de gráficos.....	ix
Índice de cuadros	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Introducción	1
CAPITULO I: PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPITULO II: MARCO TEÒRICO	5
2.1 Fundamentación Teórica	5
2.1.1 Concepto de Administración	5
2.1.2 La importancia de la Administración	5
2.1.3 Características de la Administración	6
2.1.4 Teorías de la Administración.....	7
2.1.4.1 Teoría Clásica de la Administración	7
2.1.4.2 Teoría Clásica	7
2.1.4.3 Teoría de las Relaciones Humanas	8
2.1.4.4 Teoría Neoclásica	9
2.1.4.5 Teoría de la Burocracia.....	10
2.1.4.6 Teoría Estructuralista.....	16
2.1.4.7 Teoría del Comportamiento Organizacional	19

2.1.4.8	Teoría del desarrollo de las Organizaciones.....	20
2.1.6	Administración pública.....	25
2.1.6.1	Elementos de la administración pública	32
2.1.6.2	Diferencias y similitudes entre la administración privada y la administración pública	34
2.1.7.1	CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.....	40
2.1.7.2	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).....	43
2.1.7.3	Modelos de Gestión.	51
2.1.7.4	Importancia de un modelo de Gestión	52
2.1.7.5	Objetivo de un modelo de gestión administrativa	52
2.1.7.6	Etapas de un modelo de Gestión Administrativa.....	52
2.1.8	Origen del Empowerment.....	53
2.1.8.1	Qué es el Empowerment.....	54
2.1.8.2	Concepto (Empowerment).....	55
2.1.8.3	Que ofrece el Empowerment	57
2.1.8.4	Elementos del Empowerment.....	58
2.1.8.5	El Empowerment se basa en 10 principios:.....	59
2.1.8.6	Características del Empowerment:	59
2.1.8.7	Requisitos o premisas del Empowerment.....	60
2.1.8.8	Pasos para la implementación del Empowerment	62
2.1.8.9	Como integrar a la gente hacia el Empowerment.....	64
2.2	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	65
2.2.1	Hipótesis General	65
2.2.2	Variables.....	65
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		66
3.1	Modalidad de la Investigación.....	66
3.2	Tipos de Investigación	66
3.3	Población y Muestra	67
3.4	Métodos, Técnicas e Instrumentos	68
4.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	70
4.1.1	Análisis de resultados de las encuestas realizadas al personal del GAD.....	70
4.1.2	Análisis de las encuestas a la comunidad	80

4.1.3	Resultados de la encuesta a los colaboradores del GAD Parroquial de Santiago de Quito.	90
4.1.4	Resultados de la encuesta a la ciudadanía de la Parroquia de Santiago de Quito.	90
4.1.5	Análisis de la guía de observación	91
4.1.6	Análisis de la entrevista al Presidente	91
4.2	PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL EMPOWERMENT COMO MODELO DE GESTIÓN.....	92
4.2.1	Pasos para llegar a cabo le Empowerment	92
4.3	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	96
4.3.1	Desarrollo del esquema para el diseño de un modelo de Gestión Administrativa basado en el esquema del EMPOWERMENT.	96
4.3.2	Descripción del plan	97
	FASE I: Diagnostico de la situación actual Del Gobierno Autónomo descentralizado de Santiago de Quito cantón Colta, Provincia de Chimborazo.	97
	Fase II. Comprende la formulación de misión, visión, Principios, políticas y estrategias	99
	Reseña histórica de la parroquia Santiago de Quito	99
	Fase III: Técnicas de Empowerment a aplicar.	113
	Técnicas paradigma empresarial.....	113
	Fase IV: Empoderar al personal.....	118
	Fase V: Herramientas de evaluación	120
4.4	Verificación de la hipótesis o idea a defender	121
	CONCLUSIONES	124
	RECOMENDACIONES.....	125
	BIBLIOGRAFÍA	126
	WEBGRAFÍA.....	127
	ANEXOS.	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Características de la Administración.....	6
Gráfico 2. Formación Académica	70
Gráfico 3. Satisfacción en el puesto de trabajo.....	71
Gráfico 4. Comunicación entre el personal.....	72
Gráfico 5. Ambiente y clima de trabajo.....	73
Gráfico 6. Relación entre el presidente y sus colaboradores.....	74
Gráfico 7. Gestión Administrativa	75
Gráfico 8. Organización Administrativa	76
Gráfico 9. Cargo que desempeña	77
Gráfico 10. Decisiones a tomarse.....	78
Gráfico 11. Capacidad de liderazgo	79
Gráfico 12. Conformidad con la Administración.....	80
Gráfico 13. Trabajo del presidente.....	81
Gráfico 14. Cambios positivos en la administración.....	82
Gráfico 15. Servicios que brinda el personal	83
Gráfico 16. Satisfacción de necesidades	84
Gráfico 17. Promesas hechas en campaña electoral.....	85
Gráfico 18. Oportunidades y servicios.....	86
Gráfico 19. Plan de trabajo.....	87
Gráfico 20. Promover la participación ciudadana.....	88
Gráfico 21. Beneficios a productores agrícolas	89
Gráfico 22. Estructura Orgánica Funcional del GDPR Vigente	104

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Personal del GAD Parroquial.....	67
Cuadro 2. Formación Académica	70
Cuadro 3. Satisfacción del puesto de trabajo	71
Cuadro 4. Comunicación entre el personal	72
Cuadro 5. Ambiente y clima de trabajo	73
Cuadro 6. Relación entre el presidente y sus colaboradores.....	74
Cuadro 7. Gestión Administrativa	75
Cuadro 8. Organización Administrativa	76
Cuadro 9. Cargo que desempeña	77
Cuadro 10. Decisiones a tomarse.....	78
Cuadro 11. Capacidad de liderazgo	79
Cuadro 12. Conformidad con la Administración.....	80
Cuadro 13. Trabajo del presidente	81
Cuadro 14. Cambios positivos en la administración.....	82
Cuadro 15. Servicios que brinda el personal	83
Cuadro 16. Satisfacción de necesidades	84
Cuadro 17. Promesas hechas en campaña electoral.....	85
Cuadro 18. Oportunidades y servicios	86
Cuadro 19. Plan de trabajo.....	87
Cuadro 20. Promover la participación ciudadana	88
Cuadro 21. Beneficios a productores agrícolas	89
Cuadro 22. Resultados encuesta a Colaboradores	90
Cuadro 23. Resultados encuesta a la ciudadanía	90
Cuadro 24 FODA Del GAD Parroquial.....	97
Cuadro 25: Asentamientos Humanos que Integran el Territorio Parroquial	101
Cuadro 26. Tabla General (verificación de hipótesis)	122
Cuadro 27. Cálculo del CHI CUADRADO.....	123

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. ENCUESTAS A LOS COLABORADORES	128
Anexo 2. FICHA DE OBSERVACIÓN	129
Anexo 3. GUÍA DE LA ENTREVISTA	130
Anexo 4. ENCUESTA A LA CIUDADANIA	131
Anexo 5. FOTOS	132

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objeto diseñar un modelo de Gestión Administrativa basado en el esquema del EMPOWERMENT, para el mejoramiento organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Santiago de Quito del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, para el periodo 2015-2019.

Se utilizó el método deductivo- inductivo e investigación de campo lo cual fue de gran ayuda para poder realizar el diagnóstico FODA donde me base de la información recopilada de las técnicas de investigación que son: entrevista, encuesta, y observación directa, para ello se aplicó las siguientes herramientas que constituyen al Empowerment como preparar bases sólidas, barreras a facultar, identificación de talentos ocultos y mantener el control, dentro de la cual se tiene la siguientes fases que son: Fase I: diagnóstico de la situación actual, fase II: plan sobre las técnicas del Empowerment, fase III: técnicas del Empowerment a aplicar, fase IV: empoderar al personal, fase V: herramientas de evaluación, lo cual permitió a la institución un mejor liderazgo, y trabajo en equipo logrando así el desempeño de cada uno de los colaboradores, mejorando notablemente los canales de comunicación y generando cambios de mentalidad en todo el talento humano, de esta manera alcanzando los objetivos planeados al inicio del periodo administrativo.

Se recomienda a la institución aplicar un modelo de gestión basado en el esquema del Empowerment lo cual contribuirá al mejoramiento Organizacional y el cumplimiento eficiente de metas e iniciativas de la institución.

Palabras claves: Empowerment. Modelo de gestión. Talento humano.

.....

Dr. Rodrigo Gabriel Abarca Carrasco

SUMMARY

This research is intended to design an Administrative Management model based on the scheme of EMPOWERMENT, for the organizational improvement of Decentralized Autonomous Government from Santiago the Quito in Colta, Chimborazo Province, During the Period 2015-2019.

This study used a field research and deductive - inductive method, which was a great help to perform the SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS) diagnosis, based on the information gathered from the research techniques such as: interviews, survey and direct observation, for this purpose, the following tools were applied which contribute to Empowerment. These tools focused on preparing solid bases, empowerment barrier, hidden talent identification and maintain control, within which it has the following phases are: Phase I: Diagnosis of the current situation, Phase II: plan on technical Empowerment, Phase III: Empowerment techniques applied, Phase IV: Empowering staff, Phase V: assessment tools, which enabled the institution to better leadership, teamwork and achieving performance each of the partners greatly improving communication channels and generating changes in mentality throughout the human talent, thus reached the objectives set at the beginning of the administrative period.

It is recommended to apply a management model based on the Empowerment scheme which will contribute to organizational improvement, efficient, achievement of goals and initiatives of the institution.

Key words: Empowerment. Management Model. Human Talent.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se la realizo con el fin de dar a conocer los nuevos modelos de gestión administrativa los mismos que serán de vital importancia para poder mejorar la administración de una institución ya sea pública o privada, logrando así una mejor eficiencia dentro de la organización cumpliendo así con el Sumak Kausay o buen vivir de la ciudadanía.

Los objetivos planteados en este trabajo de investigación me permitirán conocer más afondo la administración que esta maneja el GAD Parroquial, y además realizare una propuesta que ayude a verificar las falencias y a mejorar dicha institución, logrando así una mayor efectividad de las destrezas y habilidades en los colaboradores.

Este trabajo de investigación consta de cuatro capítulos en los cuales en el primer capítulo se da a conocer porque surgió el problema de investigación, en el segundo capítulo se dio a conocer un poco de marco teórico acerca del tema planteado que fue el Empowerment, en el tercer capítulo se dio a conocer de qué métodos utilizaría para dicha investigación y en el cuarto capítulo se realizó la propuesta en el cual se verifico las falencias que tenía la institución.

Por ultimo en las conclusiones y recomendaciones se dio a conocer las debilidades que tenía la institución y se recomendó varias estrategias de cambio que beneficiaran tanto al líder y a sus colaboradores mejorando así la eficiencia hacia su comunidad.

CAPITULO I: PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desconocimiento de los Modelos de Gestión Empresarial del GAD Parroquial de Santiago de Quito Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, se debe a que las autoridades no creían importantes éstos modelos, las consecuencias de éste desconocimiento son la poca comunicación y muy poco trabajo de equipo del presidente hacia sus colaboradores, ya que mediante el Código Orgánico de las Organizaciones Territoriales quiere lograr la igualdad de trato, la misma que implica que todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades, en el marco del respeto a los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género, generacional, los usos y costumbres así logrando el buen vivir.

1.1.1 Formulación del Problema.

¿De qué manera el diseño de un modelo de Gestión Administrativa basado en el esquema del EMPOWERMENT, ayudará al GAD Parroquial de Santiago de Quito?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo: Administrativo

Área: Gobierno Parroquial

Espacio: GAD Parroquial de Santiago de Quito del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo.

Tiempo: 2015-2019.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es de gran importancia, en los Modelos de Gestión porque permite medir como es la comunicación y la delegación de funciones del Presidente a sus subordinados, y como es el trabajo en equipo, si se está cumpliendo los objetivos propuestos y que vayan acordes al COOTAD.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece las regulaciones específicas para cada uno de los gobiernos correspondientes a cada nivel territorial, al respecto se definen los órganos de gobierno, sus fines, composición, funciones, atribuciones y prohibiciones.

Con la aplicación de un Modelo de Gestión Basado en el esquema del EMPOWERMENT se guiará al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Santiago de Quito del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo hacia una mejor comunicación de los colaboradores dentro y fuera de la institución, ya que dentro del COOTAD, la autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización, de gestión de talento humano y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley.

Es importante además tener dentro de las instituciones el EMPOWERMENT ya que gracias a este esquema Mejorara el trabajo en equipo de los Colaboradores tendrán una mejor comunicación con el Presidente lo cual permitirá un mejor desarrollo del talento humano mejorando así la eficiencia de todos los colaboradores y prestar un mejor servicio hacia la parroquia y sus comunidades.

El presente trabajo de investigación buscará brindar alternativas de solución para los problemas tanto Internos como Externos logrando mejorar así la eficiencia y eficacia de todos los funcionarios del GAD Parroquial de Santiago de Quito Cantón Colta, Provincia de Chimborazo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión Administrativa basado en el esquema del EMPOWERMENT, para el mejoramiento organizacional del GAD Parroquial de Santiago de Quito del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, para el periodo 2015-2019”

1.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Elaborar el marco teórico referencial respecto al EMPOWERMENT, el cual ayudará a comprender de la mejor manera el modelo.
- ❖ Establecer la metodología apropiada para el diseño del modelo de Gestión basada en el esquema del EMPOWERMENT para el GAD Parroquial.
- ❖ Formular una propuesta para ayudar al mejoramiento organizacional con metas e iniciativas para el logro de los objetivos del GAD Parroquial.

CAPITULO II: MARCO TEÒRICO

2.1 Fundamentación Teórica

2.1.1 Concepto de Administración

Sergio Hernández y Rodríguez (2006, pág.3) según Wilburg Jiménez Castro la administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación es a conjuntos humanos que permiten establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en las organizaciones sociales.

Según el autor la administración que comprende técnicas, principios ayuda mucho al trabajo cooperativo ya que en administración el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar metas propuestas por la organización.

2.1.2 La importancia de la Administración

Much (2007, pág. 22) La importancia de la administración es indiscutible; si analizamos su origen y evolución a lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración. Además, la importancia de esta disciplina se demuestra por lo siguiente:

- a) Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- b) Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.
- c) Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración
- d) Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, mejorar la calidad de vida y generar empleos.

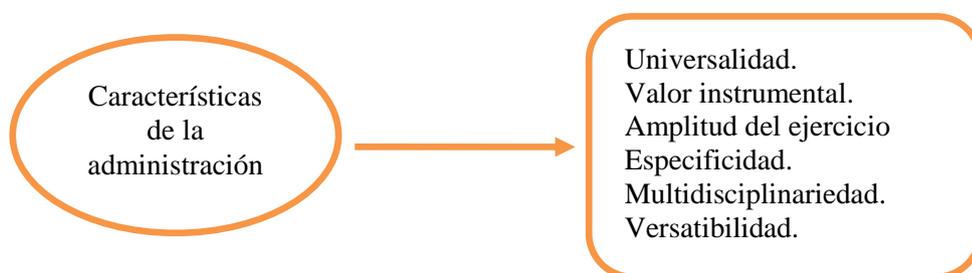
e) Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

2.1.3 Características de la Administración

Much (2007, pág. 23) La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

- a) **Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.
- b) **Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- c) **Amplitud del Ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.
- d) **Especificidad.** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- e) **Multidisciplinariedad.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- f) **Versatilidad.** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

Gráfico 1. Características de la Administración



Fuente: Libro de Munch Introducción a la Administración

Elaborado por: Geovanny Tene Avila.

2.1.4 Teorías de la Administración

2.1.4.1 Teoría Clásica de la Administración

“Fayol formulaba su teoría clásica que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente como principal característica” (Charisjp19, 2009).

Tomando en cuenta el concepto del autor la teoría clásica de la administración se basa en las estructuras organizacionales ya que estas son de vital importancia para el buen desempeño de la organización.

2.1.4.2 Teoría Clásica

Chiavenato (2007, pág. 70, 72, 73,75, 77) La teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

En la Teoría clásica, por el contrario, ser parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes cargos y ejecutores de tareas).

Fayol, ingeniero francés fundador de la Teoría clásica de la administración, parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazó con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor.

Los Autores que he citado explican que la administración son procedimientos universales aplicables en cualquier organización si se proporciona una buena función administrativa que se reparte en todos los niveles de la empresa que considera a la administración como un todo dentro de la misma, haciendo énfasis de la estructura que lleva a que la empresa llegue a las metas.

2.1.4.3 Teoría de las Relaciones Humanas

Enfoque Humanista

Chiavenato (2007, pág. 88,89) Con el enfoque humanista, la teoría de la Administración sufre una revolución conceptual la transición del énfasis antes puesto en la tarea (por la Administración Científica) y en la estructura organizacional (por la Teoría Clásica) al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. El Enfoque Humanista hace que el interés puesto en la máquina y en el método de trabajo, en la organización formal y en los principios de la administración ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales (de los aspectos técnicos y formales se pasa a los psicológicos y sociológicos).

El Enfoque Humanista aparece con el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas en Estados Unidos a partir de 1930. Esta teoría surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología y en particular, de la Psicología del Trabajo. La psicología del trabajo pasa por dos etapas en su desarrollo.

Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas

Chiavenato (2007, pág. 88) La teoría de las Relaciones Humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

- 1.** La necesidad de humanizar y democratizar la Administración, liberándola de los conceptos rígidos de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En ese sentido, la Teoría de las Relaciones humanas se reveló como un movimiento típicamente estadounidense vuelto hacia la democratización de los conceptos administrativos.
- 2.** Desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales. Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica.

3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kuri Lewin fueron fundamentales para el humanismo en la administración.

De acuerdo con estas teorías podemos acotar que en las relaciones humanas se basa en el trabajador y su desempeño ya que de esto depende que la organización tenga un mejor clima Organizacional, los trabajadores deben ser escuchados en cuanto a las opiniones que tengan sobre su puesto de trabajo o en general para evitar la ineficiencia, los trabajadores no deben ser tratados como máquinas, sino se les debe ver como un recurso humano importante para el funcionamiento de la empresa.

2.1.4.4 Teoria Neoclásica

Chiavenato (2007, pág. 130,133, 142,143, 153) La teoría neoclásica es un movimiento relativamente heterogéneo que recibe las denominaciones de escuela operacional o escuela del proceso administrativo. Preferimos la denominación teoría clásica para facilitar el aspecto didáctico y la presentación.

Características de la Teoría Neoclásica

Chiavenato (2007, pág. 130) afirma que las principales características de la teoría neoclásica son:

1. Énfasis en la práctica de la administración.
2. Reafirmación de los postulados clásicos.
3. Énfasis en los principios generales de administración.
4. Énfasis en los objetivos y en los resultados.
5. Eclecticismo conceptual.

Énfasis en la práctica de la administración

Chiavenato (2007, pág. 130) Teoría neoclásica se caracteriza por destacar los retos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración. Los autores neoclásicos buscan desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizar,

considerando principalmente la acción administrativa. La teoría sólo tiene valor cuando se pone en ética. Casi todos los autores neoclásicos enfatizan los aspectos instrumentales de la administración al referirse a esa práctica de la administración o acción administrativa. Esta teoría representa la atribución del espíritu pragmático estadounidense.

Principios básicos de organización

Chiavenato (2007, pág. 130) Afirma que los autores neoclásicos añadieron algunos elementos al concepto de organización formal y la definieron como un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas, orientadas a la producción de bienes y servicios.

Los principios fundamentales de la organización formal son:

1. División del trabajo.
2. Especialización.
3. Jerarquía.
4. Amplitud Administrativa.

Esta teoría es la más clara y utilizada por las actividades Administrativas lo cual explica que con el esfuerzo de los colaboradores se logra la calidad que tiene la empresa logrando de mejor manera las metas propuestas.

2.1.4.5 Teoría de la Burocracia

Chiavenato(2007, pág. 222) La Teoría de la burocracia se desarrolló en la administración alrededor de la década de 1940, en función de los siguientes aspectos:

- a) La fragilidad y la parcialidad de la Teoría Clásica y de la Teoría de las Relaciones Humanas, ambas oponentes y contradictorias, pero sin la posibilidad de un enfoque global e integrado de los problemas organizacionales. Ambas revelan puntos de vista extremistas e incompletos sobre la organización, generando la necesidad de un enfoque más amplio y completo.

- b) La necesidad de un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de los miembros que en ella participan, y aplicable no solamente a la fábrica, sino a todas las formas de organización humana y principalmente a las empresas.
- c) El creciente tamaño y complejidad de las empresas exigieron modelos organizacionales mucho más definidos. Miles de hombres y mujeres puestos en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos (los ingenieros y administradores. En lo alto de la pirámide y los obreros en la base) deben ejecutar tareas específicas y deben ser dirigidos y controlados. Tanto la Teoría Clásica como la Teoría de las Relaciones Humanas fueron insuficientes para responder a la nueva situación.
- d) El resurgimiento de la Sociología de la burocracia, a partir del descubrimiento de los trabajos de Max Weber, su creador. La Sociología de la burocracia propone un modelo de organización y las organizaciones no tardaron en intentar aplicarlo en la práctica, proporcionando.

Orígenes de la Burocracia

Chiavenato(2007, pág. 222) La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos. Los orígenes de la burocracia se remontan a la época de la antigüedad.

La burocracia como forma de organización

Chiavenato(2007, pág. 223) La burocracia (tal como existe hoy, como la base del (moderno sistema de producción) se originó en los cambios religiosos verificados después del Renacimiento Weber indica que el sistema moderno de producción, racional y capitalista, no se originó de los cambios tecnológicos ni de las relaciones de propiedad, como afirmaba Karl Marx, sino de un nuevo conjunto de normas sociales morales, a las que denominó "ética protestante".

La burocracia como producto del Estado moderno

Chiavenato(2007, pág. 224) A pesar de haber existido organizaciones burocráticas en la antigüedad, fue con el surgimiento del Estado moderno (el ejemplo del tipo legal de dominación) que la burocracia prevaleció a larga escala. La burocratización no se limita a la organización estatal. a pesar de que Weber elaboró el concepto de burocracia a partir de la sociología política, utilizó el concepto de modo comprensivo e incluyó todas las instituciones sociales además de la administración pública. Weber observó la proliferación de grandes organizaciones en el dominio religioso (la Iglesia), educativo (la Universidad) y en el económico (las grandes empresas), que adoptaron el tipo burocrático de organización, concentrando la administración en la cima de la jerarquía y utilizando reglas racionales e impersonales con la finalidad de obtener la máxima eficiencia.

Características de la Burocracia Según Weber

Según el concepto popular actual, la burocracia se entiende como una organización en donde el papeleo se multiplica y se incrementa, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término también se emplea con el sentido de apego de los empleados a los reglamentos y rutinas, causando ineficiencia a la organización. El menos informado o ignorante en el asunto dio el nombre de burocracia a los defectos del sistema (disfunciones) y no al sistema en sí mismo. El concepto de burocracia para Max Weber es exactamente lo contrario. Para él la burocracia es la organización eficiente por excelencia. Para lograr eficiencia, la burocracia explica en los mínimos detalles cómo se deben hacer las cosas. Según Max Weber, la burocracia tiene las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones.
5. Jerarquía de la autoridad.

6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y meritocracia.
8. Especialización de la administración.
9. Profesionalización de los participantes
10. Completa previsión del funcionamiento

Ventajas de la Burocracia

Chiavenato (2007, pág. 229) Weber vio innumerables razones para explicar el avance de la burocracia sobre las otras formas de asociación. Las ventajas de la burocracia, para Weber, son:

1. Racionalidad en relación con el alcance de los objetivos de la organización.
2. Precisión en la definición del cargo y en la operación, por el conocimiento exacto de los deberes.
3. Rapidez en las decisiones, pues cada uno conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo, y las órdenes y papeles se tramitan a través de canales preestablecidos.
4. Univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita.

Por otro lado, la información es discreta, pues se provee únicamente a quien debe recibirla.

5. Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización, la reducción de costos y errores, pues las rutinas se definen por escrito.
6. Continuidad de la organización por medio de la sustitución del personal que se retira. Además, los criterios para escoger y seleccionar el personal se basan en la capacidad y en la competencia técnica.
7. Reducción de la fricción entre las personas, pues cada empleado conoce lo que se exige de él y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y las de los otros.

8. Constancia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias.
9. Confiabilidad, pues el negocio se conduce a través de las reglas conocidas, y los casos similares se tratan metódicamente dentro de la misma forma.

Racionalidad Burocrática

Chiavenato(2007, pág. 229) Un concepto muy ligado al de burocracia es el de racionalidad. En el sentido Weberiano, la racionalidad implica adecuación de los medios a los fines. En el contexto burocrático, eso significa eficiencia. Una organización es racional si se seleccionan los medios más eficientes para la implantación de las metas. Mientras tanto, son las metas colectivas de la organización y no las de sus miembros individuales las que se toman en cuenta. De esa forma, el hecho de que una organización sea racional no implica necesariamente que sus miembros actúen racionalmente en lo que concierne a sus propias metas y aspiraciones. Todo lo contrario, cuanto más racional y burocrática se hace la organización, tanto más las personas se transforman en engranajes de una máquina, ignorando el propósito y el significado de su comportamiento.

Modelo Burocrático de Merton

Merton representa la burocracia a través de un modelo que se basa en las consecuencias no previstas (es decir, en las disfunciones de la burocracia) de organizar dentro de los principios de la máquina (sistema cerrado), como sigue:

1. El modelo empieza con la exigencia de control por parte de la organización, con la finalidad de reducir la variabilidad del comportamiento humano a estándares previsibles, indispensables al buen funcionamiento de la organización.
2. Esa exigencia de control enfatiza la previsibilidad del comportamiento, que se garantiza a través de la imposición de normas y reglamentos. Así, la organización establece los estándares de procedimientos para las personas, instituye las penalidades por el no cumplimiento, así como la supervisión jerárquica para asegurar

la obediencia. El énfasis sobre el cargo y la posición de los individuos disminuye las relaciones personalizadas.

3. Pero el énfasis en las reglas y su fuerte imposición lleva a las personas a justificar su acción individual.
4. Y conduce a consecuencias imprevistas (disfunciones), tales como la rigidez en el comportamiento y la defensa mutua en la organización.
5. Lo que no atiende a las expectativas y anhelos de la clientela, provocando dificultades en la atención al público.
6. Lo que conlleva a un sentimiento de defensa de la acción individual, pues el burócrata no aclara la situación al cliente, sino a las reglas de la organización y a su superior jerárquico.

Apreciación Crítica de la Teoría de la Burocracia

Chiavenato(2007, pág. 238) La burocracia proporciona una forma racional de organizar personas y actividades para alcanzar objetivos específicos. La burocracia tiene defensores y adversarios. Parrow se presenta como abogado de la burocracia: "Después de años de estudios de las organizaciones complejas, llegué a dos conclusiones que chocan con muchas cosas de la literatura organizacional.

La primera es que los errores atribuidos a la burocracia no son errores de concepto, sino consecuencias del fracaso de no burocratizar adecuadamente. Yo defiendo la burocracia como el principio dominante de organización en las organizaciones grandes y complejas.

La segunda conclusión es que la preocupación por la reforma, humanización y descentralización de las burocracias, mientras sean saludables, únicamente oscurecen la verdadera naturaleza de la burocracia y nos desvían de su impacto sobre la sociedad. El impacto sobre la sociedad es más importante que el impacto sobre los miembros de una organización.

Según los autor que citamos le teoría de la burocracia nos dice que existen tres formas de sociedad y de autoridad (tradicional, carismática, y burocrática). El modelo burocrático de Marx Weber sirvió de inspiración para una nueva teoría administrativa. Las características de la burocracia son: carácter Legal formal y racional, impersonalidad jerarquía, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica y meritocracia, especialización, profesionalización y completa previsibilidad del funcionamiento.

2.1.4.6 Teoría Estructuralista

Chiavenato (2007, pág. 248, 253,259,251,261) La oposición que surgió entre la Teoría tradicional y la Teoría de las relaciones humanas (incompatibles entre sí) hizo necesario una posición más amplia y comprensiva que integrase los aspectos considerados por una y omitidos por la otra y viceversa. La teoría estructuralista pretende ser una síntesis de la Teoría clásica (formal) y de la teoría de las relaciones humanas (informal), inspirándose en el enfoque de Max Weber y, hasta cierto punto, en los trabajos de Karl Marx.

Análisis de las organizaciones

Chiavenato (2007, pág. 252) Para estudiar las organizaciones; los estructuralistas utilizan un análisis organizacional más amplio que cualquier otra teoría anterior, pues pretenden conciliar la Teoría clásica y la Teoría de las relaciones humanas basándose también en la Teoría de la burocracia. Así, en análisis de las organizaciones, desde el punto de vista estructuralista se hace partiendo de un enfoque múltiplo que toma en cuenta simultáneamente los fundamentos de la Teoría clásica, de la Teoría de las relaciones humanas y de la Teoría de la burocracia.

Ese Enfoque múltiple utilizado por la Teoría Estructuralista involucra:

1. Tanto a la organización formal como la organización informal.
2. Tanto las recompensas salariales y materiales como las recompensas sociales y simbólicas.

3. Todos los diferentes niveles jerárquicos de una organización.
4. Todos los diferentes tipos de organizaciones.
5. El análisis intraorganizacional y el análisis interorganizacional.

Objetivos Organizacionales

Chiavenato (2007, pág. 259) Los objetivos organizacionales constituyen un campo de estudios explorado por los autores neoclásicos (ÍAPO) y estructuralistas. Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta alcanzar. Es una imagen que la organización pretende para su futuro. Si el objetivo se alcanza, él deja de ser la imagen orientadora de la organización. Y es incorporado a ella como algo real y actual.

Cuando un objetivo se vuelve realidad, deja de ser el objetivo deseado. En ese sentido, un objetivo nunca existe; es un estado que se busca y no uno que se posee. Las situaciones futuras, a pesar de ser imágenes, tienen una fuerza sociológica real e influyen en las opciones y relaciones de las personas. Muchas organizaciones poseen un órgano formal destinado a establecer los objetivos organizacionales y sus modificaciones. En otras, los objetivos son establecidos por votos de los accionistas o de los miembros de la asamblea o aún por las personas que representa a los accionistas o que posee y dirige la organización.

- a) La presentación de una situación futura: indica la orientación que la organización busca seguir. De esa forma, establece objetivos como líneas maestras para la actividad futura de la organización.
- b) Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización y, en verdad, hasta su propia existencia.

- c) Los objetivos sirven como estándares, a través de los cuales los miembros de una organización y los extraños a ella pueden evaluar el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y su rendimiento.

Estrategia Organizacional

Chiavenato (2007, pág. 261) Al lado de los autores neoclásicos, los estructuralistas también desarrollan conceptos sobre estrategia organizacional, tomando en cuenta el énfasis en el ambiente y en la interdependencia entre organización y ambiente. La estrategia se concibe como la forma por la cual una organización se enfrenta con su ambiente para alcanzar sus objetivos. Para enfrentarse a su ambiente y alcanzar sus objetivos, cada organización desarrolla estrategias.

Las organizaciones pueden adaptarse y cambiar para cumplir requisitos ambientales o pueden alterar el ambiente de forma que éste se adecúe a las capacidades de ellas. La primera alternativa es adaptativa, mientras que la segunda constituye un proceso político de influenciar o negociar con el ambiente externo en lugar de reaccionar al mismo. El mercado recibe el nombre de ambiente, como una arena abierta para abrir la organización a una gama mucho más amplia de agentes y fuerzas. La estrategia organizacional es la forma deliberada de hacer maniobras para administrar sus intercambios y relaciones con los diversos intereses afectados por sus acciones.

Apreciación Crítica de la Teoría Estructuralista

Chiavenato (2007, pág. 269) A pesar de que el estructuralismo no constituya una teoría propia y distinta a la TGA, ganó en esta obra un lugar especial, para efecto didáctico. Es que el estructuralismo trajo para la teoría administrativa una considerable contribución. En una rápida apreciación, se puede revelar lo siguiente:

❖ Convergencia de varios enfoques divergentes.

Con el estructuralismo, se observa una convergencia de varios enfoques, que son: la Teoría clásica, la Teoría de las relaciones humanas y la Teoría de la burocracia, en un intento de integración y de ampliación de los conceptos de esas teorías. Es el llamado enfoque múltiple en el análisis de las organizaciones.

❖ **Ampliación del enfoque**

El estructuralismo cambia el punto de enfoque dirigido hacia el individuo (Teoría Clásica) y para el grupo (Teoría de las relaciones humanas) para la estructura de la organización como un todo. En ese contexto, la Teoría estructuralista se interesa por la organización total como un sistema social y cuya estructura debe estudiarse en sí misma. El énfasis se disloca totalmente para la organización. Ésa se transforma en el punto de atención del analista. La visión es más amplia. Con el neo estructuralismo (un movimiento más reciente) surge la preocupación con el ambiente.

El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista se realiza con un enfoque múltiple y globalizador: deben comprenderse tanto la organización formal como informal, deben considerarse las recompensas, las sanciones materiales y las sociales, así como la conducta de las personas; también deben tomarse en cuenta todos los tipos de organizaciones los diferentes niveles jerárquicos deben incluirse en el análisis organizacional, así como las relaciones externas de la organización.

2.1.4.7 Teoría del Comportamiento Organizacional

Estilos de Administración

Chiavenato (2007, pág. 289, 309) La Teoría del comportamiento ofrece una variedad de estilos de administración a la disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general (y de las empresas en particular) está condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, dentro de ellas, la conducta de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen de las convicciones que los administradores tienen sobre la conducta humana en las organizaciones. Esas convicciones moldean no solamente la forma de conducir a las personas, sino que también la forma por la cual se divide el trabajo, se planea, organiza y controla las actividades. Las organizaciones se proyectan y se administran según ciertas teorías administrativas. Cada teoría administrativa se basa en convicciones sobre la forma por la cual las personas se comportan dentro de las organizaciones.

Apreciación Crítica de la Teoría del Comportamiento.

Chiavenato (2007, pág. 309) La contribución de la Teoría del Comportamiento es importante, definitiva y no puede ser disuadida. Una visión crítica de la Teoría del comportamiento presenta los siguientes aspectos:

Énfasis en las Personas.

La Teoría del comportamiento marca definitivamente la transferencia del énfasis en la estructura organizacional (influencia de la Teoría Clásica, Neoclásica y de la Teoría de la burocracia) para el énfasis en las personas (influencia de la Teoría de las relaciones humanas). Al transferir el enfoque de los aspectos estructurales y estáticos de la organización para los aspectos conductistas y dinámicos, la Teoría del comportamiento realinea y redefine los conceptos de tareas y de estructura bajo una vestimenta democrática y humana. Sin embargo, en muchos aspectos, los conductistas pecan por la "psicologización" de ciertos aspectos organizacionales, como es el caso de la Teoría de las decisiones, al considerar los participantes en términos de "racionales y no racionales", "eficientes y no eficientes", "satisfechos e insatisfechos". Esa exageración da espacio para las críticas. Lo importante es que la escuela conductista prosiguió en el análisis de las organizaciones por medio de conceptos relacionados con la estructura informal, como conducta, cultura, creencias y valores, relaciones interpersonales, actitudes, deseos y expectativas de individuos y grupos. Para ella, las personas constituyen el activo más importante de la organización.

Según la teoría puedo acotar que el comportamiento organizacional ofrece una variedad de estilos con que los administradores dirigen la, conducta de las personas para así lograr obtener todo el potencial que tienen cada uno de sus colaboradores y llegando así a todos los objetivos planeados.

2.1.4.8 Teoría del desarrollo de las Organizaciones

Chiavenato (2007, pág. 318,319, 321 ,325, 327,330, 331, 332, 333,334) El movimiento del DO surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de

las organizaciones. En el sentido restricto, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración. La mayoría de esos autores son consultores que se especializaron en DO.

Qué es el Desarrollo Organizacional

Chiavenato (2007, pág. 327) El punto principal del DO está en cambiar a las personas, la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Su énfasis está en el cambio de la cultura de la organización. En principio, el DO es un cambio organizacional planeado.

French y Bel definen el DO como "esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupal, con la asistencia de un consultor facilitador y la utilización de la teoría y de la tecnología de las ciencias conductistas, incluyendo acción e investigación".

Objetivos del DO

Chiavenato (2007, pág. 330) Los objetivos comunes de un programa de DO son:

1. Creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización. Se busca la motivación en conjunto con el compromiso, el compartir objetivos comunes y el incremento de lealtad.
2. Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas.
3. Perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.

El Proceso de DO

Chiavenato (2007, pág. 330) El DO constituye un proceso que lleva años para cambiar una organización y que puede continuar indefinidamente. Para un programa de esa magnitud, el apoyo decidido de la alta administración es esencial. Para Kotter, el DO es un proceso que sigue ocho etapas, que son:

1. Decisión de la dirección de la empresa de utilizar el DO. El primer paso es la decisión de la dirección de la empresa en utilizar el DO como instrumento de cambio organizacional y escoger un consultor externo para coordinar el proceso.
2. Diagnóstico Inicial. La dirección de la empresa se reúne con el consultor externo para definir el programa o modelo de DO adecuado. En esa etapa, el consultor busca datos e insumos a través de entrevistas con personas de la empresa.
3. Recolección de datos. Se hace por medio de investigación para conocer el ambiente interno, evaluar el clima organizacional y obtener datos sobre los problemas conductistas. El consultor se reúne con los grupos para obtener información sobre las condiciones que contribuyen para su eficacia en el trabajo y lo que debería cambiar en la forma por la cual la empresa opera y funciona.
4. Retroalimentación de datos y confrontación. Se crean grupos de trabajo para evaluar y revisar los datos obtenidos, para mediar áreas de desentendimientos, ubicar problemas y establecer prioridades y cambios.
5. Planeación de acción y solución de problemas. Los grupos usan los datos para hacer recomendaciones sobre los cambios necesarios para solucionar los problemas de la organización, como planes específicos, responsables por la conducción de las acciones y cuándo y cómo éstas deben implementarse.
6. Desarrollo de equipos. Durante las reuniones, el consultor motiva la formación de grupos de desarrollo de equipos para que cada uno de ellos examine cómo los participantes trabajan juntos y cómo los grupos interactúan entre sí. El consultor incentiva la comunicación abierta y la confianza como prerequisites para mejorar la

eficiencia y la eficacia de los grupos. Los gerentes y sus subordinados ahora trabajan en equipos.

7. Desarrollo intergrupalo. Los grupos hacen juntas de confrontaciones para alcanzar mejor relación intergrupalo entre los diversos equipos.
8. Evaluación y acompañamiento. El consultor ayuda a la empresa a evaluar los resultados de sus esfuerzos de cambio y desarrolla otros programas en las áreas en donde resultados adicionales se hacen necesarios por medio de técnicas de retroalimentación de datos.

Apreciación Crítica del DO

Chiavenato (2007, pág. 346) El DO proporcionó a la TGA una literatura amplia y rica de enfoques variados. En esencia, sin embargo, existe una convicción de que el DO es una etiqueta utilizada para la envoltura de principios de la Teoría del comportamiento dentro de nuevas formulaciones. Con la crisis de las relaciones humanas y del behaviorismo el DO se volvió opción para incrementar la eficacia organizacional. Las críticas al DO son:

El mito de la disciplina del DO: Existe una visión del DO como disciplina delimitada, independiente y se basa en el método científico. Algunos autores llegan a considerar el uso de la capacitación de la sensibilidad y de las relaciones entre cliente y consultor como áreas pertenecientes al DO. En verdad, son áreas de conocimiento que el DO absorbió de otras disciplinas.

El mito de las variables no investigables. Parece existir resistencia a la investigación convencional dentro del DO, con la suposición de que los programas de DO son difíciles de investigar, que las variables involucradas son difíciles de medir y que la investigación interfiere en el proceso de DO. Existe una contradicción entre la afirmación de que el DO se basa en el conocimiento científico y la resistencia encontrada en la utilización de métodos científicos en el DO.

1. El mito de la novedad. Existe la noción de que el DO es un conjunto de nuevas técnicas que facilitan el cambio. Además, los métodos y procesos del DO son relativamente antiguos, sin embargo, los han catalogado con nuevas etiquetas.

2. El mito de la eficacia aumentada. Los autores del DO argumentan que sus técnicas aumentan la capacidad de la organización para dirigir sus objetivos con eficacia. aún se discuten algunos resultados presentados.

La teoría del desarrollo de las organizaciones se basa fundamentalmente en el entrenamiento de los colaboradores ya que ellos son base fundamental para la organización esto se logra con el trabajo en equipo y una buena comunicación de parte de todos.

2.1.5 Nuevos enfoques de la Administración

Chiavenato (2007, pág. 488, 489) La Teoría administrativa está pasando por un periodo de intensa y profunda revisión y crítica. Desde los tiempos de la teoría estructuralista no se veía un periodo tan grande de revisionismo. El mundo cambió y también la teoría administrativa está cambiando. Pero, ¿hacia dónde? ¿Cuáles son los caminos? Se pueden ofrecer algunas sugerencias sobre lo que sucede con la ciencia moderna que también está pasando por una fuerte revisión en sus conceptos. Después de todo, la teoría administrativa no queda incólume o distante de ese movimiento de crítica y renovación.

En verdad, la teoría administrativa pasó por tres periodos en su trayectoria:

1. El periodo cartesiano y newtoniano de la administración. Fue la creación de las bases teóricas de la administración iniciada por Taylor y Fayol involucrando principalmente la Administración científica, la Teoría clásica y la neoclásica. La influencia predominante fue la física tradicional de Isaac Newton y la metodología científica de Rene Descartes. Fue un periodo que se inició a principios del siglo XX hasta la década de los 60, aproximadamente, y en la cual el pensamiento lineal y lógico predominó en la teoría administrativa. Fue un periodo de calma y de relativa permanencia en el mundo de las organizaciones.
2. El periodo sistémico de la administración. Ocurrió con la influencia de la Teoría de sistemas que sustituyó el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo

por el expansionismo, pensamiento sintético y teleológico, respectivamente a partir de la década de los 60. El enfoque sistémico trajo una nueva concepción de la administración y la búsqueda del equilibrio en la dinámica organizacional en su interacción con el ambiente externo. Tuvo su mayor influencia en el movimiento del DO y en la Teoría de la contingencia. Fue un periodo de cambios y de búsqueda de la adaptabilidad en el mundo de las organizaciones.

3. El periodo actual de la administración. Está ocurriendo gracias a la profunda influencia de las teorías del caos, y de la complejidad en la teoría administrativa. El cambio llegó con toda su fuerza en el mundo organizacional.

Se puede acotar que los nuevos enfoques de la administración están en constante cambio ya que el mundo lo exige así es igual que a las empresas si no está cambiando mejorando o innovando esa empresa tarde o temprano saldrá del mercado.

2.1.6 Administración pública

Collazo, (1974, pág. 13) El objeto de Administración Pública

Entran en su campo de investigación y aplicación:

- a) La organización, como marco y base de la gestión y el control;
- b) La gestión misma (planificación y formulación de presupuestos; ejecución de estos últimos; la gestión financiero patrimonial; el manejo del personal; el perfeccionamiento de la gestión);
- c) el control de esa gestión en forma general

La Administración Pública es un elemento básico del Estado. Está formada por un conjunto de organismos que actúan bajo las órdenes del Poder Ejecutivo. Estos organismos son los encargados de dictar y aplicar las disposiciones necesarias para que se cumplan las leyes, fomentar los intereses públicos y resolver las reclamaciones de los ciudadanos.

Actividades de la administración pública

Gabín, (2009, pág. 8) La Administración Pública es una organización dependiente del Gobierno, que actúa de acuerdo con la ley y que busca satisfacer las necesidades e intereses de la sociedad. La Administración Pública se divide en: Administración Central, Administración Autónoma y Administración Local.

La Administración Pública está compuesta por funcionarios públicos seleccionados según los principios de mérito y capacidad, sometidos a la normativa administrativa y no a leyes laborales. Dada la diversidad de funciones que realiza la Administración Pública (construcción de carreteras, distribución del correo, servicios hospitalarios, enseñanza pública, policía, etc.) tiene una actividad continua y permanente, independientemente de las crisis políticas o cambios de Gobierno, pues: Los Gobiernos caen y se suceden, pero la Administración Pública permanece.

Actuaciones de la administración pública

Gabín, (2009, pág. 9,10) La actuación administrativa siempre se realizará en el marco de la legalidad, sin olvidar los principios de igualdad y proporcionalidad. Igualdad ante la ley y en la aplicación de la ley (Art. 14 de la Constitución); sin tener en cuenta otros criterios de diferenciación, entre personas o entre situaciones, que los contenidos de la misma ley. La Administración también debe aplicar el criterio de proporcionalidad, porque una estricta aplicación de la ley podría conducir a soluciones desproporcionadas. Las formas de actuación o actividades de Administración Pública son: administrativa o de policía, de fomento, de prestación (servicios públicos) y económica.

Actividad de policía se refiere a la defensa o protección del orden público a través de los distintos cuerpos de policía (nacional, autónoma o local). Esta actuación tiene por objeto la protección del libre ejercicio de derechos y libertades, la garantía de la seguridad ciudadana, el auxilio y protección de las personas y sus bienes, la prevención de actos delictivos y su investigación, así como la colaboración en el ámbito de la protección civil en supuestos de riesgos, catástrofes o calamidades públicas, según la Ley 2/1985 de Protección Civil de 21 de enero de 1985. También se considera como actuación administrativa de policía cualquiera de las autorizaciones, a veces

denominadas permisos o licencias, pues de su concesión depende que el ciudadano pueda ejercer un derecho o consolidar unos intereses legítimos (por ejemplo: expedición del carnet de conducir, licencia de caza, etc.

Actividad de fomento se refiere a la fijación de unos objetivos por la Administración; objetivos que deben realizar los particulares a través de ayudas o beneficios de distinta índole.

Es decir, la Administración impulsa y solicita la colaboración de los ciudadanos para que ellos, particularmente o a través de sus empresas, lleven a cabo los fines de la Administración. Por ejemplo, son actividades de fomento: la expropiación forzosa, la concesión o exención fiscal por la realización de determinada actividad; la concesión para la explotación de una propiedad de la Administración, las desgravaciones fiscales, las ayudas para cesar en determinadas actividades, subvenciones de todo tipo, etc. Toda esta actividad de fomento supone rígidos controles para su otorgamiento, a fin de evitar los abusos y arbitrariedades. Los posibles abusos o fraudes encuentran sanción administrativa y penal (Arts. 308 y 309 del Código Penal).

Administración Pública Y Estado Social

Gabín, (2009, pág. 10, 11, 12) El estado social es un principio vigente en la Constitución. El ciudadano es para el Estado un titular de derechos garantizados por los poderes públicos; es un sujeto que demanda prestaciones y servicios públicos. Como consecuencia, la Administración Pública ha visto multiplicada y extendida su actividad a límites jamás alcanzados anteriormente. En el aspecto social, la Administración Pública desarrolla su actividad en los siguientes campos:

- ❖ Educación
- ❖ Sanidad
- ❖ Seguridad Social

Los profesores Frederick G. Mosher y Salvatore Cimmino han expuesto el tema con gran acierto y buen método por lo que se ha estimado importante recoger sus ideas en breve síntesis.

Ecología de las instituciones administrativas y de sus programas

Existe una estrecha interdependencia entre el organismo administrativo y el ambiente en el cual aquél se desenvuelve.

Del ambiente extrae los medios para su sostenimiento y, a su vez, contribuye a preservar las condiciones objetivas para el desenvolvimiento del ambiente.

Las instituciones administrativas y sus programas han nacido como directa consecuencia de las necesidades de la colectividad y su supervivencia depende de los medios de que disponen: materiales, humanos, prestigio, autoridad, ordenamiento jurídico, etc., pero la existencia de estos últimos depende, a su vez, de la forma en que ellas satisfagan las necesidades colectivas que les dieron origen.

Si las necesidades cambian, deben transformarse las instituciones o, por lo menos, sus programas. Debe contarse con suficiente sensibilidad para captar las condiciones cambiantes del ambiente y con suficiente flexibilidad para adaptarse a las mismas.

Es claro que la dependencia es menos directa, menos aparente que las de las otras instituciones sociales, como podrían ser las del campo económico. Una empresa que sea incapaz de satisfacer el gusto y la demanda de su clientela a un precio que ésta esté dispuesta a pagar, fracasará al cabo de poco tiempo.

En el caso de la Administración Pública, los recursos recaudados no dan la pauta porque ellos se obtienen, en su gran mayoría, por vía coactiva. Y ella no está sostenida únicamente por esos recursos, según se ha dicho. El camino a través del cual tal apoyo se manifiesta es de naturaleza exquisitamente política y la posibilidad de que sea ofrecido depende de la capacidad de la institución para satisfacer las necesidades de sus sostenedores.

La eficacia concreta del servicio público puede ser evaluada conforme:

1. Al índice de satisfacción de las necesidades públicas.
2. Al grado de sensibilidad y prontitud en que se advierten cambios en el ambiente circunstante.
3. Al grado de elasticidad y de adaptabilidad del propio programa y servicios a los cambios verificados.

A la inversa, la Administración Pública puede influir en el ambiente en que actúa, buscando producir una corriente de apoyo y simpatía hacia la actividad que ella desenvuelve. Ello puede ser logrado mediante propaganda, mediante un sistema de relaciones públicas, pero, sobre todo, proveyendo instituciones o programas que gradualmente sean un estímulo para la formación de una necesidad colectiva, en forma de garantizarle supervivencia. Son ejemplos: los programas de seguridad social, de construcción de viviendas económicas, de regularización del caudal de ríos, de riego, etc.

Esta perspectiva ecológica ofrece a las instituciones públicas la consabida certeza de poder contar con el favor y el sostén material de parte de su ambiente sólo cuando sea favorable el consenso de la opinión pública.

Dinámica Social y Administración Pública

Collazo, (1974, pág. 17, 20) Es evidente que la sociedad está en continua evolución. Y ello ha traído cambios radicales en la organización estatal, en sus fines, en sus funciones y en sus programas.

Conforme a lo expuesto por John M. Gaus en la obra mencionada y a las modificaciones y adaptaciones hechas por los autores citados al comienzo del punto en examen, varios son los factores que influyen en la evolución y transformación de las instituciones sociales, afectando directamente la actividad de la Administración Pública:

1. La Población influye sobre la dinámica social a través de sus índices de desarrollo, de movilidad, de distribución geográfica, de densidad, de natalidad, de edad, de mortalidad, etc.; ejemplos: la concentración urbana no puede dejar indiferente a la Administración Pública falta de viviendas, escasez de servicios colectivos, etc. el crecimiento de la natalidad implica la necesidad futura de aumentar los servicios de instrucción pública; el aumento de la duración media de la vida trae las de asistencia y amparo a las personas que ya no son idóneas para el trabajo productivo; etcétera.
2. El Factor Geográfico: una cadena de montañas separa y a isla centros de población lo que obliga a realizar la actividad de sobrevolarla, de horadarla, de rodearla.
3. El Progreso Tecnológico: la difusión de los medios automovilísticos y su efecto relativo sobre la política de las grandes vías de comunicación y de las arterias ciudadanas: del tráfico, de la distribución de población; la difusión de las armaduras metálicas y del uso de ascensores con sus efectos sobre los problemas edilicios.
4. Los Valores Sociales: la mutable actitud individual y colectiva, nuevos ideales y nuevas necesidades públicas que han permitido formarse una perspectiva a diversa acerca de las funciones a cargo del Estado; la seguridad social impone que el mismo promueva y actúe prestando asistencia social a la colectividad entera.
5. Calamidades: todas tienen el efecto de renovar las funciones públicas de modos diversos:
 - a) Se adoptan medidas inmediatas para proteger a las personas y evitar mayor destrucción del patrimonio privado y colectivo;
 - b) Se impone la revisión del precedente sistema de valores y se imprime aceleración adecuada al progreso tecnológico;
 - c) Se desea prevenir futuros desastres.
6. Personalidades Políticas, Conductores, Filósofos, etc.: hombres dotados de fuerte personalidad en el plano político, militar, ideológico o literario pueden determinar radicales innovaciones en las instituciones gubernativas. Ejemplos: Hitler, Mussolini, Stalin, Roosevelt, Churchill, Adenauer, Yrigoyen, Perón, Mao Tse-Tung, De Gaulle

que ejercieron influencia directa sobre la Administración Pública y su estructura como jefes de gobierno; eminentes juristas, políticos, economistas, sociólogos, que influyeron sobre el sistema de valores de la entera sociedad y, con ello, sobre las reformas administrativas (Keynes, Marx, Jefferson, Orlando, Maquiavello, Dante, Aristóteles, Platón).

Administración pública y las tecnologías de la información

Gabín, (2009, pág. 19, 20) La Administración Pública se esfuerza por llegar más y mejor al ciudadano, por eso, acorde con la realidad que supone la existencia de un mundo de tecnologías de información y comunicación, se propone conseguir una Administración Pública Electrónica y que los ciudadanos puedan acceder a la misma. Para que esta realidad continúe y se expanda, la Administración apuesta por las conexiones de banda ancha ADSL y cable.

Actualmente es posible consultar el estado de un expediente o saber en qué punto de tramitación se encuentra un documento; un profesor puede inscribirse desde su casa en un curso organizado por su centro de profesores e impartido en una universidad de su Comunidad Autónoma; cualquier opositor puede consultar por Internet los listados de admitidos o aprobados de una determinada convocatoria, un médico puede saber qué plaza le ha correspondido en la Web del Ministerio de Sanidad.

Administración Pública y Privada

Collazo, (1974, pág. 22,23) Con demasiada frecuencia, se dice que la Administración Pública y la privada son similares y que la pública sería más eficaz en su acción si imitara las prácticas y los sistemas de la privada.

Tendrá algo de verdad el aserto, pero no puede aceptarse sin cierta reserva.

El procedimiento es idéntico para los dos aspectos del fenómeno administrativo, la diferencia reside en los factores particulares que influyen en ellos:

1. Existe una diversa medida del fin público general del que deriva el diverso procedimiento adoptado en uno y otro caso.
2. El carácter tutorial que se manifiesta en la Administración Pública según un determinado grado de intensidad de país a país, encontrando al menos en los Estados cibe base democrática, la propia justificación en el hecho que la iniciativa privada tiene fundamento en la actividad de coordinación y de promoción del Gobierno, dentro cibe los límites constitucionales del respeto de dicha libertad.

Según Appleby ("Big Democracy") los caracteres distintivos de la Administración Pública son:

1. La amplitud del radio de acción.
2. La medida de responsabilidad (mayor y más precisamente determinada).
3. El contenido político de los actos realizados.
4. Los efectos públicos inmediatos de tal acción.

La eficiencia no puede ser evaluada de por sí, esto es, con abstracción del fin que la actividad busca.

Vista la imposibilidad de confrontar ambos sectores sobre la base de un criterio único, queda la posibilidad de hacerlo con procedimientos substancialmente idénticos, salvo la distinción que el fin diverso puede estrictamente conferirle.

Según el concepto se puede acotar que la administración pública está encargado el estado por ende está en contacto directo con la ciudadanía con el poder político que esta maneja.

2.1.6.1 Elementos de la administración pública

Collazo, (1974, pág. 22,23) afirma que los elementos de la administración pública son:

- ❖ Medios personales o personas físicas.
- ❖ Medios económicos, los principales son los tributos.

- ❖ Organización, ordenación racional de los medios.
- ❖ Fines, principios de la Entidad administrativa.
- ❖ Actuación, que ha de ser lícita, dentro de una competencia de órgano actuante.

Jurídicamente, el concepto de Administración Pública se usa más frecuentemente en sentido formal, el cual en palabras de Rafael Bielsa, no denota una persona jurídica, sino un organismo que realiza una actividad del Estado. En este sentido, si decimos "responsabilidad de la Administración" se quiere significar que el acto o hecho de la Administración es lo que responsabiliza al Estado. Así pues, en realidad es el Estado la parte en juicio, a ese título tiene la Administración Pública el privilegio de lo contencioso administrativo.

Actualmente el modelo de Administración habitual es el modelo burocrático descrito por Max Weber. Se basa en la racionalidad instrumental y en el ajuste entre objetivos y medios.

La Administración posee una serie de prerrogativas que la colocan en una posición superior a la del administrado. Entre dichos poderes destacan:

- ❖ La interpretación unilateral de contratos.
- ❖ La capacidad ejecutiva de los actos administrativos (por ejemplo, el cobro de multas por el procedimiento de apremio). Es decir, los actos de la Administración deben cumplirse, son obligatorios, y la Administración está autorizada para imponerlos unilateralmente a los particulares.
- ❖ El sometimiento a una jurisdicción especializada, la jurisdicción Contencioso-Administrativa.

Es un conjunto de funcionarios que están ligados al cumplimiento de las funciones estatales: en los niveles operativos, técnicos y profesionales comprendidos en las tareas administrativas, así como los niveles especializados bajo sistemas independientes de

carrera. Las características de las burocracias exitosas dependen de una burocracia profesional y meritocrática, capaz de gestionar las políticas públicas - durante momentos de transiciones de gobierno y períodos de crisis -. Así, las funciones estatales tienen asegurada la capacidad técnica, la neutralidad de la implementación pues facilita la implementación efectiva y eficiente de las políticas y limita la discrecionalidad en las decisiones del gobierno: y la continuidad de las políticas. Así, los requisitos institucionales serían:

- ❖ Principios meritocráticos para la contratación, promoción y destitución de los empleados públicos.
- ❖ Autonomía técnica en el desempeño de las funciones.
- ❖ La existencia de un sistema adecuado de gestión de RR. HH que promueva la planificación, la optimización de la organización, fomente la capacitación, desarrollo y desempeño: una adecuada remuneración; y gestione las relaciones labores, sociales y humanas.
- ❖ Esto debe articularse con un sistema de información que supervise desde un enfoque funcional y fiscal la evolución de los recursos humanos.

2.1.6.2 Diferencias y similitudes entre la administración privada y la administración pública

Carlos Ramírez Cardona, (2009, pág. 49, 50, 51, 52, 53) El estudiante de Administración debe diferenciar los dos grandes ámbitos en los cuales se desarrollan los procesos administrativos. Ellos son: El ámbito de la Administración Pública, o más precisamente del Estado, y el ámbito de la Administración Privada, o más precisamente el de las empresas y negocios particulares.

Hasta finalizar el siglo XIX se creía que el fenómeno administrativo en el ámbito del sector privado era diferente al fenómeno administrativo que ocurre en el sector público.

A partir de las teorías de Henry Fayol se reconoce que la actividad administrativa ocurre o se manifiesta en ambos sectores. Lo que la hace diferente es el origen y los objetivos de las organizaciones.

Henry Fayol fue, pues el primer autor que expuso la teoría de que el fenómeno administrativo ocurre esencialmente del mismo modo en ambos sectores. Es decir, el proceso administrativo, según Fayol, es universal.

Veamos una parte de sus afirmaciones en las que señala, sin lugar a dudas, que un funcionario del Estado debe ser un buen administrador como se requiere que sea para el sector privado.

Fayol no desarrolló ideas a fondo sobre este aspecto. Hubo que esperar para que surgieran pensadores que se preocuparon por aportar conocimientos que han contribuido a la formulación de un marco conceptual sobre las características que distinguen la administración pública de la administración privada. Estos aportes se encuentran principalmente en las obras y escritos de Max Weber, Dwight Waldo, Woodrow Wilson, John D. Millet, quienes han identificado los aspectos distintivos de ambos sectores. Sin embargo, esos aspectos no se refieren al proceso administrativo sino a los objetivos y al contexto en que éste funciona.

Se observa que las diferencias entre administración pública y privada no se refieren a los principios de administración ni a la teoría del proceso administrativo, sino a la naturaleza, fines, modalidades y características de cada sector. En esencia, la ciencia y técnicas administrativas son aplicables en ambos sectores, por lo cual se han establecido escuelas de administración pública en donde la teoría general administrativa se estudia igualmente como se hace en las escuelas de administración de empresas.

Aunque la tendencia actual es la privatización de las empresas estatales existen todavía numerosas actividades del Estado que se asimilan en su organización y operación a las empresas privadas. En cada país de América Latina son muchos los establecimientos públicos y empresas de economía mixta que tienen como objetivo la producción de bienes y prestación de servicios públicos que por su complejidad y magnitud o por su escaso rendimiento económico no constituyen aliciente para que sean asumidos por los

particulares. Sin embargo, por ser de interés general y responder a la satisfacción de necesidades de la comunidad que no pueden atender los particulares el Estado las asume en todo o en parte.

Se observa que las diferencias entre administración pública y privada no se refieren a los principios de administración ni a la teoría del proceso administrativo, sino a la naturaleza, fines, modalidades y características de cada sector. En esencia, la ciencia y técnicas administrativas son aplicables en ambos sectores, por lo cual se han establecido escuelas de administración pública en donde la teoría general administrativa se estudia igualmente como se hace en las escuelas de administración de empresas.

2.1.7 Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y Regímenes Especiales

(Activate. ec, 2014) Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana. Los GAD están organizados de la siguiente manera:

- ❖ GAD Regionales
- ❖ GAD Provinciales
- ❖ GAD Cantonales
- ❖ GAD Parroquiales

2.1.9.1 Competencias de los gobiernos autónomos descentralizados

(OSC, 2013) La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 242 menciona que el Estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Adicionalmente, el artículo 238 destaca que constituyen gobiernos autónomos descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

Posteriormente, el capítulo tercero desde el artículo 251 hasta el artículo 274 trata lo relacionado a los GAD, incluyendo sus competencias, las cuales las define como las siguientes:

De los GAD Regionales:

1. Planificar el desarrollo regional y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, Provincial, Cantonal y Parroquial.
2. Gestionar el ordenamiento de cuencas hidrográficas y propiciar la creación de consejos de cuenca, de acuerdo con la ley.
3. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte regional y el cantonal en tanto no lo asuman las municipalidades.
4. Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito regional.
5. Otorgar personalidad jurídica, registrar y controlar las organizaciones sociales de carácter regional.
6. Determinar las políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías, necesarias para el desarrollo regional, en el marco de la planificación nacional.
7. Fomentar las actividades productivas regionales.
8. Fomentar la seguridad alimentaria regional.
9. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

De los GAD Provinciales:

1. Planificar el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial.
2. Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas.

3. Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional, obras en cuencas y micro cuencas.
4. La gestión ambiental provincial.
5. Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego.
6. Fomentar la actividad agropecuaria.
7. Fomentar las actividades productivas provinciales.
8. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

De los GAD Municipales:

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

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

De los GAD Parroquiales:

1. Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial.
2. Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.
3. Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural.
4. Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.
5. Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.

6. Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base.
7. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
8. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

2.1.7.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

TÍTULO V

ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO

Capítulo Primero

Principios generales

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales.

Art. 239.- El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

Art. 240.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias.

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

Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados.

Capítulo Tercero

Gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales

Art. 251.- Cada región autónoma elegirá por votación a su consejo regional y a su gobernadora o gobernador regional, que lo presidirá y tendrá voto dirimente. Los consejeros regionales se elegirán de forma proporcional a la población urbana y rural por un período de cuatro años, y entre ellos se elegirá una vicegobernadora o vicegobernador.

Cada gobierno regional establecerá en su estatuto los mecanismos de participación ciudadana que la Constitución prevea.

Art. 252.- Cada provincia tendrá un consejo provincial con sede en su capital, que estará integrado por una prefecta o prefecto y una viceprefecta o viceprefecto elegidos por votación popular; por alcaldesas o alcaldes, o concejales o concejales en representación de los cantones; y por representantes elegidos de entre quienes presidan las juntas parroquiales rurales, de acuerdo con la ley.

La prefecta o prefecto será la máxima autoridad administrativa, que presidirá el Consejo con voto dirimente, y en su ausencia temporal o definitiva será reemplazado por la persona que ejerza la vice prefectura, elegida por votación popular en binomio con la prefecta o prefecto.

Art. 253.- Cada cantón tendrá un concejo cantonal, que estará integrado por la alcaldesa o alcalde y las concejales y concejales elegidos por votación popular, entre quienes se elegirá una vicealcaldesa o vicealcalde.

La alcaldesa o alcalde será su máxima autoridad administrativa y lo presidirá con voto dirimente. En el concejo estará representada proporcionalmente a la población cantonal urbana y rural, en los términos que establezca la ley.

Art. 254.- Cada distrito metropolitano autónomo tendrá un concejo elegido por votación popular. La alcaldesa o alcalde metropolitano será su máxima autoridad administrativa y presidirá el concejo con voto dirimente.

Los distritos metropolitanos autónomos establecerán regímenes que permitan su funcionamiento descentralizado o desconcentrado.

Art. 255.- Cada parroquia rural tendrá una junta parroquial conformada por vocales de elección popular, cuyo vocal más votado la presidirá. La conformación, las atribuciones y responsabilidades de las juntas parroquiales estarán determinadas en la ley.

Art. 256.- Quienes ejerzan la gobernación territorial y las alcaldías metropolitanas, serán miembros de un gabinete territorial de consulta que será convocado por la Presidencia de la República de manera periódica.

Art. 257.- En el marco de la organización político administrativa podrán conformarse circunscripciones territoriales indígenas o afroecuatorianas, que ejercerán las competencias del gobierno territorial autónomo correspondiente, y se regirán por principios de interculturalidad, plurinacionalidad y de acuerdo con los derechos colectivos.

Las Parroquias, Cantones o Provincias conformados mayoritariamente por comunidades, pueblos o nacionalidades indígenas, afroecuatorianos, montubios o ancestrales podrán adoptar este régimen de administración especial, luego de una consulta aprobada por al menos las dos terceras partes de los votos válidos. Dos o más circunscripciones administradas por gobiernos territoriales indígenas o pluriculturales podrán integrarse y conformar una nueva circunscripción. La ley establecerá las normas de conformación, funcionamiento y competencias de estas circunscripciones.

2.1.7.2 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

Naturaleza jurídica, sede y funciones:

Artículo 63.- Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural.

Artículo 64.- Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural:

- a) 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;
- b) Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;
- d) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la Ley;
- f) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la Parroquia;
- g) Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
- h) Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad;
- j) Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;
- k) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;
- l) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;
- m) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
- n) Las demás que determine la ley.

Artículo 65.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural.- Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales

ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

- a) Planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales;
- c) Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural;
- d) Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente;
- e) Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno;
- f) Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base;
- g) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias
- h) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

Sección Segunda

De la Junta Parroquial Rural.

Artículo 66.- Junta parroquial rural.- La junta parroquial rural es el órgano de gobierno de la parroquia rural. Estará integrado por los vocales elegidos por votación popular, de entre los cuales el más votado lo presidirá, con voto dirimente, de conformidad con lo

previsto en la ley de la materia electoral. El segundo vocal más votado será el vicepresidente de la junta parroquial rural.

Artículo 67.- Atribuciones de la junta parroquial rural.- A la junta parroquial rural le corresponde:

- a) Expedir acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, conforme este Código;
- b) Aprobar el plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo parroquial de planificación y las instancias de participación, así como evaluar la ejecución;
- c) Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, que deberá guardar concordancia con el plan parroquial de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en la que estén representados los intereses colectivos de la parroquia rural, en el marco de la Constitución y la Ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;
- d) Aprobar, a pedido del presidente de la junta parroquial rural, traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;
- e) Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan parroquial de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando las disposiciones previstas en la Constitución y la ley;
- f) Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas en beneficio de la población;
- g) Autorizar la suscripción de contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno parroquial rural;

- h)** Resolver su participación en la conformación del capital de empresas públicas o mixtas creadas por los otros niveles de gobierno en el marco de lo que establece la Constitución y la ley;
- i)** Solicitar a los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos, municipales y provinciales la creación de empresas públicas del gobierno parroquial rural o de una mancomunidad de los mismos, de acuerdo con la ley;
- j)** Podrán delegar a la economía social y solidaria, la gestión de sus competencias exclusivas asignadas en la Constitución, la ley y el Consejo Nacional de Competencias;
- k)** Fiscalizar la gestión del presidente o presidenta del gobierno parroquial rural, de acuerdo al presente Código;
- l)** Destituir al presidente o presidenta o vocales del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural que hubiere incurrido en las causales previstas en la ley, con el voto conforme de cuatro de cinco miembros, garantizando el debido proceso. En este caso, la sesión de la junta será convocada y presidida por el vicepresidente de la junta parroquial rural;
- m)** Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;
- n)** Conformar las comisiones permanentes y especiales, que sean necesarias, con participación de la ciudadanía de la parroquia rural, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el presidente o presidenta del gobierno parroquial rural;
- o)** Conceder licencias a los miembros del gobierno parroquial rural, que acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo;
- p)** Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del presidente o presidenta de la junta parroquial rural;
- q)** Promover la implementación de centros de mediación y solución alternativa de conflictos, según la ley;

- r) Impulsar la conformación de organizaciones de la población parroquial, tendientes a promover el fomento de la producción, la seguridad ciudadana, el mejoramiento del nivel de vida y el fomento de la cultura y el deporte;
- s) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de la parroquia en mingas o cualquier otra forma de participación social para la realización de obras de interés comunitario;
- t) Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- u) Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de la población de su circunscripción territorial, de acuerdo con las leyes sobre la materia; y,
- v) Las demás previstas en la Ley.

Artículo 68.- Atribuciones de los vocales de la junta parroquial rural.- Los vocales de la junta parroquial rural tienen las siguientes atribuciones:

- a) Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones de la junta parroquial rural;
- b) La presentación de proyectos de acuerdos y resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- c) La intervención en la asamblea parroquial y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe la junta parroquial rural, y en todas las instancias de participación;
- d) Fiscalizar las acciones del ejecutivo parroquial de acuerdo con este Código y la ley; y,
- e) Cumplir aquellas funciones que le sean expresamente encomendadas por la junta parroquial rural.

Capítulo IV

Parroquias Rurales

Art. 24.- Parroquias Rurales.- Las parroquias rurales constituyen circunscripciones territoriales integradas a un cantón a través de ordenanza expedida por el respectivo concejo municipal o metropolitano.

Art. 25.- Creación.- Corresponde al respectivo concejo metropolitano o municipal la creación o modificación de parroquias rurales, mediante ordenanza que contendrá la delimitación territorial y la identificación de la cabecera parroquial. El proyecto contendrá la descripción del territorio que comprende la parroquia rural, sus límites, la designación de la cabecera parroquial y la demostración de la garantía de cumplimiento de sus requisitos.

En caso de modificación, el concejo metropolitano o municipal actuará en coordinación con el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, garantizando la participación ciudadana parroquial para este efecto.

Art. 26.- Requisitos.- Son requisitos para la creación de parroquias rurales los siguientes:

- a) Población residente no menor a diez mil habitantes, de los cuales por lo menos dos mil deberán estar domiciliados en la cabecera de la nueva Parroquia;
- b) Delimitación física del territorio Parroquial rural de manera detallada, que incluya la descripción de los accidentes geográficos existentes, y que no implique conflicto con parroquias existentes;
- c) Cuando la iniciativa sea de la ciudadanía de la parroquia rural, la solicitud deberá estar firmada por al menos el diez por ciento de los ciudadanos de la futura parroquia, mayores de dieciocho años;
- d) Informe técnico del Gobierno Cantonal o distrital correspondiente; y,

- e) Para las Parroquias que tienen límites con otro país se requerirá el informe técnico del ministerio correspondiente.

En las provincias amazónicas y fronterizas, por razones, entre otras, de interés nacional como la creación de fronteras vivas, las necesidades del desarrollo territorial, la densidad poblacional, debidamente justificadas el requisito de población para la creación de parroquias rurales será de dos mil habitantes en el territorio de la futura Parroquia rural. En los cantones conformados mayoritariamente por población Indígena Afro ecuatoriana y/o Montubia, se podrán crear parroquias rurales con un mínimo de cinco mil habitantes.

Art. 27.- Fusión.- Dos o más parroquias rurales contiguas de un cantón podrán fusionarse por iniciativa propia, para constituirse en una nueva Parroquia rural, para lo que se requerirá contar con el voto favorable de la mayoría absoluta de los miembros de las respectivas juntas Parroquiales.

Con la decisión mayoritaria favorable de los miembros de las respectivas juntas parroquiales rurales, sus presidentes presentarán al alcalde metropolitano o municipal el proyecto de fusión para que lo ponga a conocimiento y aprobación del concejo Metropolitano o Municipal.

El proyecto de ordenanza de fusión determinará su denominación, la cabecera Parroquial, definirá el espacio territorial y límites que serán los correspondientes a las parroquias fusionadas, y ordenará que se convoque a elecciones de autoridades dentro de los próximos cuarenta y cinco días.

Las Parroquias rurales que se fusionen recibirán del Gobierno central el financiamiento total de una obra o proyecto de interés prioritario de las Parroquias fusionadas, siempre que tenga impacto en el desarrollo Parroquial y en la atención de necesidades básicas insatisfechas.

TÍTULO III

GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS.

Art. 28.- Gobiernos autónomos descentralizados.-Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.

Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados:

- a) Los de las Regiones;
- b) Los de las Provincias;
- c) Los de los Cantones o distritos metropolitanos; y,
- d) Los de las Parroquias rurales.

En las parroquias rurales, cantones y provincias podrán conformarse circunscripciones territoriales Indígenas, Afros ecuatorianos y Montubios, de conformidad con la Constitución y la ley.

La Provincia de Galápagos de conformidad con la Constitución, contará con un consejo de Gobierno de régimen especial.

2.1.7.3 Modelos de Gestión.

PAÚL DE BRUYNE, (2009) expresa que la gestión comprende a la vez un saber y una práctica que apela al mismo tiempo a la ciencia es decir, a los conocimientos más o menos exactos, y al arte, es decir, al juicio y a la creatividad.

El papel Teórico de la Gestión es forjar las herramientas de una acción operacional. Debe suministrar la eficacia, la operatividad, la motricidad. El administrador debe moverse. El economista no se interesa lo que pasa dentro de la empresa, sino de manera

más general por el mercado. El Administrador, en cambio, debe responder por un saber hacer práctico.

2.1.7.4 Importancia de un modelo de Gestión.

(Ufg.edu.sv, 2007) Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios.

2.1.7.5 Objetivo de un modelo de gestión administrativa

(Ufg.edu.sv, 2007) La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

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

2.1.7.6 Etapas de un modelo de Gestión Administrativa

(Ufg.edu.sv, 2007) El Modelo de Gestión Administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- a) Análisis de la estructura funcional: descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.

- b) Análisis de las relaciones con terceros: identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- c) Identificación de los procesos de la institución: establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

2.1.8 Origen del Empowerment

(Pérez, 2005) A principios de los 90, surgen los Empowered, OR self-directed, teams. Antes de eso, surgía el trabajo en equipo en diversas modalidades, a través de círculos de calidad, grupos de desarrollo. Con lo cual se va gestando el desarrollo del espíritu de pertenencia y se fue aprendiendo a trabajar en colaboración. Los trabajadores se vieron quizás sorprendidos por la oportunidad de formular públicamente sus puntos de vista, y quizás contrastarlos incluso con sus superiores. Justamente, la presencia de distintos niveles jerárquicos condicionaba en muchos casos la comunicación interna del equipo, había en esos casos, un cierto clima de autoridad vigilante.

Surgieron, por consiguiente, los equipos autos dirigidos, con mayor o menor autonomía, siempre con misiones y conclusiones que dependían de la aprobación de los directivos. Como ejemplo en Estados Unidos, las primeras empresas que empezaron a utilizar el EMPOWERMENT como método de gestión, Texas Instruments, Procter&Gamble, la cadena hotelera Ritz Cartón, esta cadena hotelera obtuvo el premio nacional a la calidad en el año 1992, de modo que sigue apostando por su fórmula básica de: Competencias + EMPOWERMENT + Excelencia.

En aquella época, había más liturgia con respecto al reconocimiento es decir entrega de premios, foto incluida, sobre todo al reconocimiento a un mayor compromiso de los trabajadores con la organización, al desarrollo del profesional continuo, al trabajo en equipo. Sin embargo el cambio cultural supone modificaciones en las creencias, y valores compartidos, y viene a reconsiderar el statu que, no cabe sorprenderse de que haya encontrado algunas resistencias, ya que cuesta mucho transformar viejas creencias, arraigadas, "los jefes están para pensar, y los subordinados para trabajar", "la mentira es una legítima herramienta de gestión", "las personas solo se mueven por dinero", "la comunicación interna distrae a los trabajadores y genera problemas", la idea central es

renovar el cultivo de valores incorporando elementos como la pro actividad, la autocrítica, o la creatividad, además no pocos directivos, pensaban que los cambios no iban con ellos, que estaban por encima del cambio. Sin embargo el reconocimiento de la mayoría de edad de los trabajadores, la reducción de pasar de "nosotros" y el "ellos", parecen imparables e irreversibles. Hoy resulta muy antiguo que un trabajador calificado deba pedir autorización para consultar información necesaria, como también deba conseguir la firma de su jefe para cobrar dinero de un taxi utilizado para visitar a un cliente, o peor aún deba limitarse a acatar decisiones que no comparte para lo cual hay que seguir avanzando en el cambio político y social como lo vienen realizando aquellas empresas convencidas en un modelo de gestión moderna acorde a los nuevos tiempos "el EMPOWERMENT".

2.1.8.1 Qué es el Empowerment

Terry (2000, pág. 15, 16,17) Empowerment es una palabra que atrae a muchas personas. A otras en cambio les disgusta. Las personas se sienten atraídas por ella porque parece ofrecer algo que no existe y parece capaz de transformar sus vidas. La palabra conjura la noción de personas que tienen el control sobre ellas mismas y sus entornos, que expanden sus posibilidades y horizontes y se elevan a niveles más altos de logro y satisfacción personal.

Para empezar a entender el total significado y el impacto del Empowerment, hay que verlo a tres niveles. En primer lugar, a nivel político y nacional el Empowerment se ha introducido poco a poco en el lenguaje que se usa día a día como mecanismo de autoayuda. Se basa en la suposición de que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. La dependencia de los otros está viéndose reemplazada lentamente por la dependencia de uno mismo. Esta idea se extiende al estado mismo y a todas las funciones y servicios que éste ofrece a sus ciudadanos. Ha empezado un movimiento de dependencia a independencia en muchas áreas como la vivienda, la compra de ayuntamientos y la educación, con algunas escuelas que optan por salir del sistema de financiación estatal para empezar a controlar sus propios presupuestos. Esa exclusión por parte de las escuelas y otros cambios mayores han dado a los directores de escuela un mayor número de responsabilidades y una mayor libertad para actuar en interés de su escuela y sus alumnos. El sistema

sanitario privado y los planes de pensiones empiezan a ganar importancia, y muchos empiezan a cuidarse por su cuenta y a hacerse responsables del cuidado de su salud y de su futuro al llegar a la vejez^ Y también sabemos que un número importante de personas, al ser despedidas de grandes organizaciones en los últimos años, han optado por la independencia, en la forma del auto-empleo. A nivel nacional, el movimiento de auto-dependencia continúa ganando adeptos. Una de las razones podría ser filosófica, que las fuerzas sociales empujan a las personas hacia una mayor independencia. Otra razón, más pragmática, es que la economía y la necesidad de una mayor eficiencia obligan a los gobiernos, las organizaciones y las personas a buscar maneras alternativas de ser más eficientes, lo que es una respuesta directa a la carencia cada vez mayor de recursos y la amenaza de servicios alternativos por parte de la competencia.

Se podría acotar que el Empowerment es una herramienta que sirve mucho a las organizaciones tanto públicas como privadas ya que sirve para delegar funciones a sus colaboradores dándoles a entender que son dueños de su trabajo mejorándoles así su comunicación entre áreas y realizando de mejor manera el trabajo en equipo.

2.1.8.2 Concepto (Empowerment)

Jorge Prieto Herrera, (2008, pág. 2009,2010) Es una herramienta de gestión utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan las empresas a su adecuado desarrollo.

Literalmente la palabra EMPOWERMENT no tiene traducción al español aun cuando le podemos dar sinónimos como potenciación o empoderamiento, y se basa en delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentido que los trabajadores son dueños de su propio trabajo.

Desde otro punto de vista se puede decir que es un proceso, por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades, destrezas, habilidades y competencias, de los recursos humanos.

Desde un punto de vista tecnológico es donde a través del EMPOWERMENT podemos alcanzar los beneficios óptimos de la tecnología, los miembros, equipos de trabajos, y

la organización tendrán un completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Pero EMPOWERMENT es sin duda alguna una buena estrategia de gestión, pero que por sí sola será incapaz de lograr el efecto positivo en la empresa ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada, involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa que se traducirá en una nueva vida organizacional pero hay que subrayar que esta vida no solo trae esfuerzos y sacrificios, sino que un mejor ambiente para sus integrantes; mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

Es así como se reemplaza la vieja estructura piramidal por equipos auto dirigido, donde la información se comparte con todos y las personas tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí consiguiendo personas más motivadas y comprometidas.

Dentro de estas definiciones el concepto delegación cobra vital importancia. Se basa en confianza, respeto y tolerancia al fallo y entendiendo que el proceso conlleva una formación y claridad que es el único camino para alcanzar los objetivos deseados.

En el Empowerment lo que se busca es que en el empleado haya un sentido básico de pertenencia, por derechos propios y no por que se "apodero" de algo que no le correspondía, pero sobre todo empieza con la alta gerencia quien debe de estar convencida que esta es la única forma de administrar hoy en día, de lo contrario nunca se lograra lo que se propone.

El Empowerment requiere de un Liderazgo eficaz que diariamente sea capaz de dirigir a la gente en el sentido correcto y que esos seguidores se identifiquen con los valores y la misión de la organización, y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados. Con esto se obtiene que el líder tenga variadas características muy importantes y particulares, siendo capaz de motivar a sus subordinados a que se incorporen a sus labores con entusiasmo.

2.1.8.3 Que ofrece el Empowerment

Terry (2000, pág. 17, 18) El Empowerment resulta atractivo para las organizaciones y los individuos por muchas razones. Encaja fácilmente en las filosofías actuales de los directivos y de los trabajadores. Los directivos lo consideran un medio para eliminar las burocracias y liberar a los "trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos, obteniendo así una mayor flexibilidad y la posibilidad de recompensar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales muchos empleados se sienten atraídos por el concepto de Empowerment por razones similares. Estimulados por los cambios políticos de los últimos años que apuntan hacia un mayor individualismo, los británicos cada vez son más individualistas y desean cuidar de ellos mismos. Desean ganar o caer por sus propios esfuerzos, y gracias al Empowerment tienen la oportunidad de conseguirlo.

Otro de los grandes beneficios del Empowerment es que favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos. Debido al diseño y la estructura de muchos oficios industriales y comerciales, los empleados se han visto llevados a utilizar una pequeña proporción de sus habilidades lo que ha supuesto, para muchos de ellos, una gran frustración y alienación. Gracias al Empowerment, las fronteras tradicionales están desapareciendo, las líneas de demarcación han sido eliminadas y la descripción restringida del trabajo ha sido destinada al cubo de la basura. Para los empleados que trabajan en entornos profesionales que les posibiliten una capacidad de decisión, el trabajo es diferente que en el pasado. Tal vez sería ir demasiado lejos si afirmásemos que el trabajo es ahora tan agradable como un juego o como estar en casa, pero ciertamente han habido grandes mejoras en relación con las actitudes de las personas a la hora de ganarse la vida. Junto con una mayor flexibilidad y libertad en el trabajo, nos encontramos con la posibilidad de ser creativos e innovadores. Todos los trabajos tienen dos componentes: hacer el trabajo y mejorar la manera de hacer el trabajo. El progreso real se consigue por medio de la innovación, ya sea el oficinista que desarrolla un sistema mejor de generar las facturas o el director de marketing que crea una nueva marca. La innovación y la creatividad aparecen cuando las personas tienen la libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia directa del Empowerment.

El Empowerment también conlleva introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, llevando así a mejorar las relaciones con los clientes y a acelerar la resolución de las quejas que éstos pudieran tener. Las personas que trabajan cara a cara con el cliente pueden tomar sus propias decisiones sin necesidad de buscar apoyo en dirección. Y esto se puede aplicar tanto a clientes internos como externos.

Una de las mayores consecuencias del Empowerment es el incremento del trabajo generado y su reconocimiento. Las personas pueden tomar la responsabilidad en su trabajo, organizarlo para que se adapte a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, consiguiendo mejores resultados.

El Empowerment también ha contribuido en la introducción de una mayor calidad. Las personas a las que se les ha dado la misión directiva de Calidad total y las técnicas, habilidades y metodologías para ocuparse de ellas han encontrado una mayor satisfacción e interés en su trabajo buscando mejoras. La mejora habitual o continua forma ya parte del lenguaje de muchas organizaciones y se utiliza desde el taller, el departamento de contabilidad o la oficina de ventas hasta la sala de juntas. Las personas ahora tienen otras metas y objetivos que tienen más valor para ellos que las cifras de productividad horaria. Pueden operar en áreas que conocen a fondo, y crear mejoras al tiempo que consiguen que sus trabajos sean más agradables.

2.1.8.4 Elementos del Empowerment

(Peréz, 2005) Afirma que los elementos más importantes del EMPOWERMENT son:

- a) Responsabilidad ante los resultados.
- b) Poder para la toma de decisiones.
- c) Recursos materiales para la ejecución.
- d) Información y conocimientos necesarios.

- e) Competencia profesional del sujeto apoderado.

2.1.8.5 El Empowerment se basa en 10 principios:

(Pérez, 2005) Afirma que el Empowerment se basa en los 10 principios que son.

- a) Asignar responsabilidades en las diversas tareas y labores a realizar.
- b) Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
- c) Definir estándares de excelencia.
- d) Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.
- e) Proveer la información y el conocimiento necesario.
- f) Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
- g) Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
- h) Confiar totalmente en los empleados.
- i) Dejar espacios para el proceso.
- j) Colaborar con dignidad y respeto.

2.1.8.6 Características del Empowerment:

(Pérez, 2005) Afirma que las Características del Empowerment son las siguientes:

- a) Promueve la innovación y la creatividad.
- b) Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo.

- c) Enriquece los puestos de trabajo.
- d) El proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.
- e) El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.
- f) El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.
- g) La organización se estructura de tal manera que facilitan la tarea de sus integrantes, de modo que puedan hacer no sólo lo que se les pide, si no también lo que se necesita hacer.
- h) La información es procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo.
- i) El liderazgo propicia la participación.
- j) El líder es democrático, crea las condiciones para el conocimiento, no impone sus criterios.
- k) Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo.
- l) Respeto y reconocimiento de las ideas de todos los miembros del equipo.

2.1.8.7 Requisitos o premisas del Empowerment

(Ramirez, s.f) Para llevar a cabo este proceso, se necesitan algunos de los siguientes requisitos:

- a) Satisfacción personal: Es importante que el trabajo resulte satisfactorio y relevante, debe ser una vía adecuada para reflejar valores, desarrollar conocimientos y habilidades, y asumir responsabilidades.

- b) Responsabilidad:** Los subordinados deben sentirse responsables de las funciones que realizan. Deben acostumbrarse a asumir responsabilidades, a tomar decisiones y tener en cuenta al gerente como punto de apoyo.
- c) Coaching:** Los dirigentes orientan, apoyan y enseñan con el fin de una mejora continua de la actuación y desarrollo profesional.
- d) Autoestima:** El trabajador podrá probar cosas nuevas acentuando su deseo de aprender. El superior fomentará esta autoestima escuchando y entendiendo a sus empleados.
- e) Participación:** Se implantará una continua comunicación y despliegue de información entre jefes y empleados.
- f) Control:** Se graduará y adaptará el control de acuerdo con la personalidad de la persona controlada.
- g) Medición:** Cada individuo tendrá la capacidad de conocer su rendimiento y las probables vías de mejora.
- h) Alcance del control:** Una gran cantidad de trabajadores por gerente y la pirámide jerárquica se hará más pequeña al desarrollando el auto liderazgo de cada subordinado.
- i) Trabajo en equipo:** Se crearán equipos auto gestionados donde lo que más importa son cada uno de los integrantes y las decisiones que toma en grupo de forma unánime.
- j) Interdependencia:** Se deben conservar de las relaciones interpersonales y el manejo de situaciones de conflicto, lo cual tiene que ser labor cotidiana de todos, sin recurrir necesariamente a los gerentes.

- k) **Formación técnica:** Formación técnica y humana para los subordinados, así como técnicas de dirección y supervisión para los puestos de mando.
- l) **Sentido comercial en toda la organización:** La percepción de los clientes de una empresa empieza a aumentar debido al trato que reciben de toda persona vinculada con la misma.
- m) **Tecnología de la información:** Los medios de comunicación posibilitan la toma de decisiones, haciendo posible contar con empresas más dinámicas y modernas, dispuestas a asumir con premura cambios y nuevas tendencias.

2.1.8.8 Pasos para la implementación del Empowerment

(Pérez, 2005) Para llevar a cabo un EMPOWERMENT eficaz y a corto plazo, debemos tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Preparar Bases Sólidas:

- ❖ **Tener claro lo que significa facultar:** Debemos tener claro que facultar, significa valorar a las personas y comprender las contribuciones que pueden hacer; mediante el desempeño del equipo, tanto en el ámbito individual como en su totalidad. También, significa asumir la responsabilidad de las decisiones y del trabajo.
- ❖ **Información:** Permite a los equipos intercambiar información con libertad; la información es importante, ya que cualquier iniciativa exitosa al respecto se basa en mejorar la comunicación.
- ❖ **Recursos:** Debemos verificar de lo que se dispone y si es necesario obtener algo de dinero como parte del plan y también se puede crear un fondo de contingencia o un pequeño fondo durante un lapso determinado.
- ❖ **Oportunidades de Capacitación:** Es posible que el equipo necesite orientación.
- ❖ **Nuevas tecnologías:** Para poder empezar a trabajar debe haber un entorno de trabajo adecuado.

- ❖ El personal: Proceso de descubrir que pueden ofrecer, que les gusta y en que son buenos después de ayudarlos a enlazar sus talentos con los objetivos que se establecen.
- ❖ Buscar ayuda: Se debe determinar el tipo de ayuda que se necesita para hacerlo funcionar, se deben identificar los obstáculos. Es necesario saber dónde podrían surgir de modo que se puedan ser superados.
- ❖ Tener muy claro el punto de partida: Es muy difícil comenzar a valorar a las personas a menos que se sepa de donde provienen. Lo primero que se observa en la organización es la cultura organizacional, que significa en qué forma se hacen las cosas aquí, si la organización es muy jerárquica y se resiste al cambio el trabajo de facultar es más difícil.

2. Barreras al Facultar:

Debido a que facultar significa permitir a las personas asumir responsabilidades, es necesario pensar en los obstáculos que se encuentran en el camino, es por ello que se necesitará crear un plan para dismantelar todas las barreras.

- ❖ Hacer una tormenta de ideas personal: Es ponerse en lugar de los demás o bien buscar la barrera que uno enfrenta. La clave es cerciorarse que no se deje ningún rincón por explorar y tomar en cuenta toda la información.
- ❖ Reunir al equipo y probarlo: Significa, reunir al grupo y comenzar a descubrir cosas de ellos y ver cuáles son las barreras que creen enfrentar, no se deben descalificar o eliminar las ideas de nadie ni tratar de rebatir las barreras que se proponen.
- ❖ Desarrollar una lista de actividades para la eliminación de barreras: Se deben anotar todas las barreras que sean posibles de eliminar de inmediato, a mediano y largo plazo y luego enumerar en orden de importancia y ver si se atacaron con éxito.

3. Identificar Talentos Ocultos:

- ❖ Se debe aprovechar al máximo las habilidades y experiencias del equipo y utilizarlo con mayor regularidad y eficacia. Se debe ayudar a las personas a tener confianza en sus propias habilidades.

4. Mantener el Control:

- ❖ Lo principal es la seguridad en sí mismo y que si se desarrolla con eficacia no debería existir el temor, la herramienta más importante son los objetivos sanos y firmes. El resentimiento puede desarrollarse en equipo si los integrantes sienten que hacen todos los compromisos, realizan todo el trabajo y asumen todos los riesgos.
- ❖ Se deben redactar los objetivos, los cuales deben ser específicos para la persona y para la tarea con que se relaciona, de modo que la persona sepa que se espera de ella; los objetivos deben ser mensurables, las personas deben saber lo que se esperan de ellas, hacia donde se dirigen y saber cómo llegaron allí, y es una forma de saber si va por el camino correcto.

2.1.8.9 Como integrar a la gente hacia el Empowerment

(Pérez, 2005) Existe una premisa que dice: " La gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual es un arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados.

Los tres elementos para integrar a la gente son:

- ❖ Las Relaciones. Las cuales deben ser efectivas y sólidas.
- ❖ La Disciplina. Debe existir un orden y se deben definir los roles.
- ❖ El Compromiso. Congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

2.2 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

2.2.1 Hipótesis General

El Diseño de un modelo de Gestión Administrativa basado en el esquema del EMPOWERMENT, ayudará al mejoramiento organizacional del GAD Parroquial, mejorando el uso de la comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos planteados por la Institución.

2.2.2 Variables

Variable independiente

Diseño de un Modelos de Gestión Administrativa

Variable Dependiente

Mejoramiento Organizacional del GAD Parroquial.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la Investigación

Para la investigación realizada se aplicara la modalidad cuantitativa y cualitativa, ya que se puede combinar ya sea de datos numéricos y características de la población objeto de mi investigación. Con lo cuantitativo se identificará, la realidad de la Institución. El método cuantitativo se podrá verificar y examinar la información que se obtendrá al realizar las encuestas.

3.2 Tipos de Investigación

Según Baptista, Fernández y Hernández (2010) indica que los tipos de investigación son exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, pero para mi investigación utilizare los siguientes:

❖ Explicativa

Esta investigación intenta describe la realidad explicando su significado dentro de una teoría de referencial, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se hayan producido en determinadas situaciones, que tratan de buscar la explicación del comportamiento de las variables.

❖ Descriptiva

Este método de investigación se utilizara para recoger, organizar, presentar, analizar, los resultados de las observaciones ya que la investigación implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación.

❖ Investigación de Campo

Este tipo de investigación será utilizada al momento de recolección de datos directos de la investigación los mismos que serán de mucha utilidad para demostrar su veracidad.

3.3 Población y Muestra

Población o universo a la cual pretendemos estudiar y conocer sus inquietudes, está representado por el personal que labora en la Institución, que está representado por 15 personas quedando entonces la población de la siguiente manera:

Cuadro 1. Personal del GAD Parroquial

ÁREAS	PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN
Presidente	1
Vicepresidente	1
Secretaria	1
Tesorera	1
Vocales	4
Técnico de proyectos	1
C. Vialidad	1
C. Ambiental	1
Choferes	1
Conserje	1
Teniente político	1
Secretaria del teniente político	1
Total Población	15

Fuente: Datos de la Institución.

Elaborado por: Geovanny Tene

3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos

Métodos de Investigación

La investigación se constituirá con la aplicación de los métodos de investigación deductiva, inductiva.

❖ Método Deductivo

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc. De aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

❖ Método Inductivo

Con este método se utilizara el razonamiento para obtener las debidas conclusiones que parten de hechos particulares aceptados o válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. Este método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Técnicas de Investigación

Las técnicas que utilizare en la presente investigación serán la observación, encuesta y entrevistas.

❖ Observación

Mediante esta técnica nos permitirá de forma directa recopilar información necesaria sobre la situación actual que se encuentra la institución y de los colaboradores que esta tiene.

❖ **Encuestas**

Esta técnica nos permitirá adquirir información sobre las falencias y sus fortalezas existentes en la institución ya que este método busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información.

❖ **Entrevistas**

Nos permitirá recopilar información mediante una conversación ya sea con las autoridades o con los colaboradores de la institución, esta información será acerca de aspectos relacionados al tema que se realizara en la investigación.

Instrumentos

Para la recolección de los datos se va a utilizar un cuestionario en base a preguntas tanto cerradas como opción múltiples, donde los encuestados seleccionen la alternativa que mejor describa su respuesta, con el fin de recolectar, procesar y analizar la información sobre el objeto de estudio.

Entre los instrumentos más utilizados para registrar la información observada son:

Una cámara digital. Este instrumento será de gran ayuda para tener evidencias acerca de la entrevista.

Filmadora. Este instrumento servirá para la técnica de observación y también para la entrevista que se realice en la investigación.

El cuestionario. Será para la aplicación de las encuestas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.1 Análisis de resultados de las encuestas realizadas al personal del GAD

1. Su grado de formación académica es:

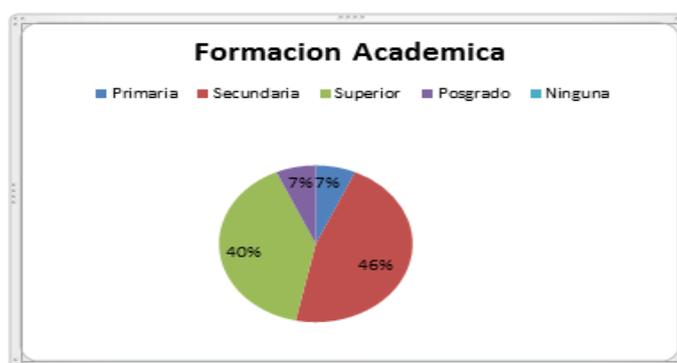
Cuadro 2. Formación Académica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	1	6,67
Secundaria	7	46,67
Superior	6	40,00
Posgrado	1	6,67
Ninguna	0	0,00
Total	15	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Gráfico 2. Formación Académica



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Interpretación: el 46% de los encuestados corresponde a nivel de formación secundaria, el 40% tiene su nivel de formación académica superior, 7% de tiene su nivel de formación de posgrado, y el 6.67% tiene su nivel de formación académica primaria.

Análisis: se puede observar que el personal que labora en el GAD Parroquial de Santiago de Quito en el mayor porcentajes tiene el nivel de formación académica Secundaria, y en el menor porcentaje su nivel de formación es de posgrado.

2. ¿Cómo se ha sentido usted laborando en el Gobierno Autónomo descentralizado de Santiago de Quito Cantón Colta?

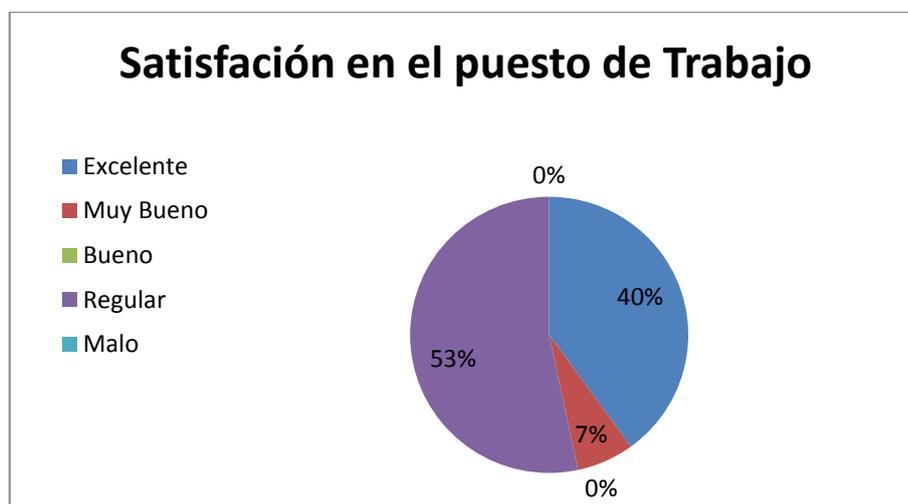
Cuadro 3. Satisfacción del puesto de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	40
Muy Bueno	1	6,67
Bueno	0	0,00
Regular	8	53,33
Malo	0	0,00
Total	15	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Gráfico 3. Satisfacción en el puesto de trabajo



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Interpretación: el 53% de los encuestados manifestó que la satisfacción laboral es regular, el 40% se sienten Excelente, 7% se siente muy bien de laborar en el GAD Parroquial.

Análisis: se puede observar que el personal que labora en el GAD Parroquial de Santiago de Quito en el mayor porcentaje están poco satisfechos de laborar en la institución, y en el menor porcentaje están satisfechos.

3. ¿La comunicación entre los funcionarios que conforman el GAD Parroquial es?

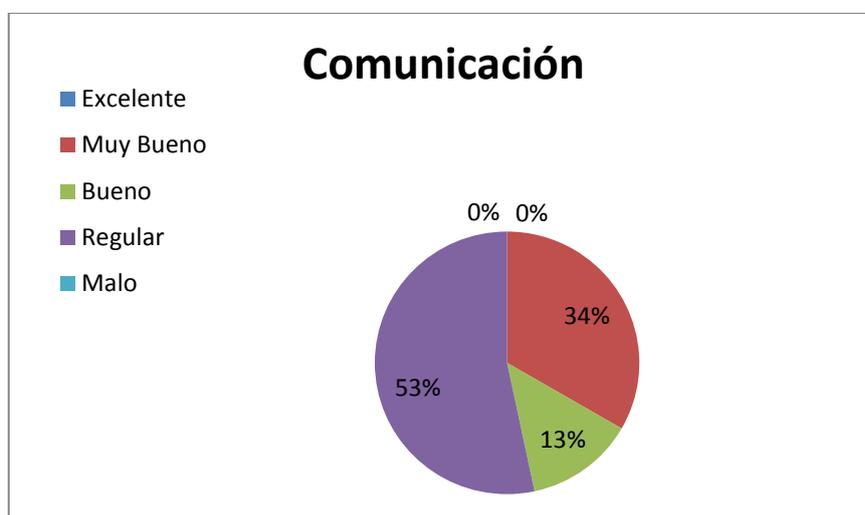
Cuadro 4. Comunicación entre el personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00
Muy Bueno	5	33,33
Bueno	2	13,33
Regular	8	53,33
Malo	0	0,00
Total	15	100,00

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Gráfico 4. Comunicación entre el personal



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Interpretación: el 53% de los colaboradores que la comunicación que existen entre ellos es Regular, mientras que el 33% dijo que la comunicación es muy buena, 13% mencionó que la comunicación es buena

Análisis: se puede observar que el personal supo mencionar que la comunicación que ellos mantienen es regular debido a la falta de liderazgo en la institución.

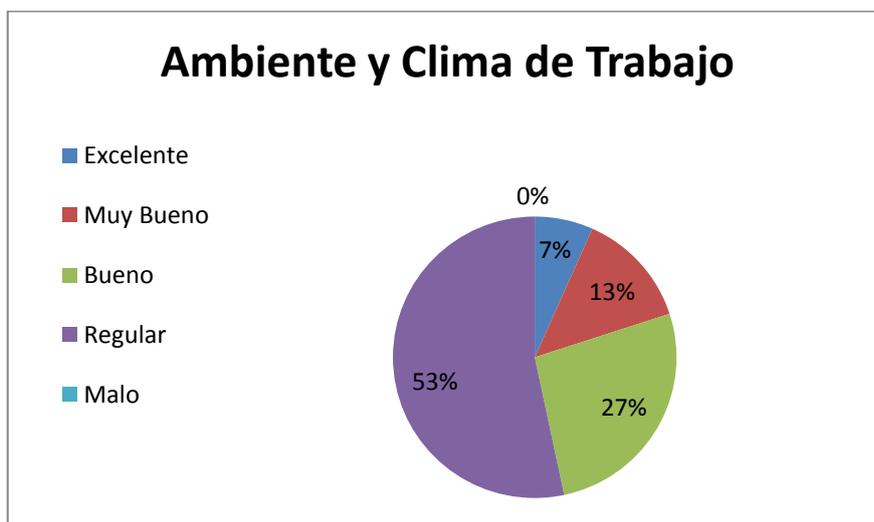
4. ¿Las autoridades del GAD de Santiago de Quito propician un ambiente y clima de trabajo?

Cuadro 5. Ambiente y clima de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	6,67
Muy Bueno	2	13,33
Bueno	4	26,67
Regular	8	53,33
Malo	0	0,00
Total	15	100,00

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.
Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Gráfico 5. Ambiente y clima de trabajo



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.
Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Interpretación: el 53% de los encuestados manifestó que el clima y ambiente de trabajo es regular, el 27% dijo que es bueno, el 13% muy bueno y el 7% excelente.

Análisis: de lo que se puede entender el GAD Parroquial de Santiago de Quito el mayor porcentaje dijo que el clima y ambiente de trabajo es regular debido a la falta de comunicación entre el personal que integra el GAD, y en el menor porcentaje que el clima de trabajo era excelente.

5. ¿En qué nivel calificaría Ud. La relación existente entre presidente del Gobierno Autónomo descentralizado de Santiago de Quito con sus colaboradores?

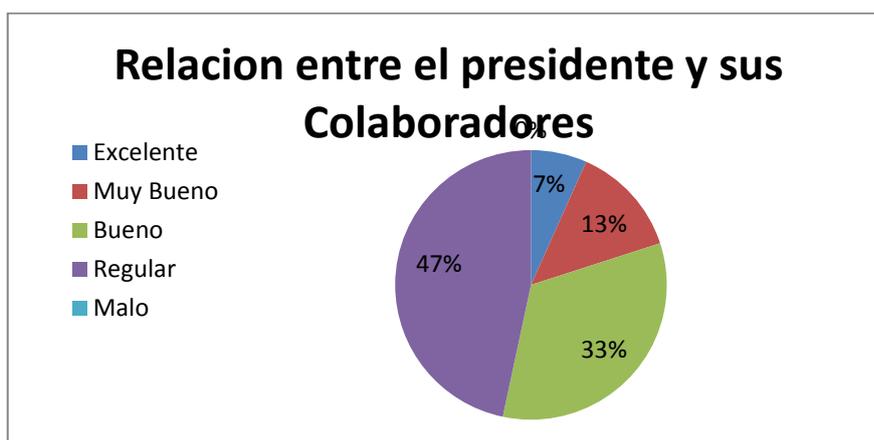
Cuadro 6. Relación entre el presidente y sus colaboradores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	6,67
Muy Bueno	2	13,33
Bueno	5	33,33
Regular	7	46,67
Malo	0	0,00
Total	15	100,00

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Gráfico 6. Relación entre el presidente y sus colaboradores



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Interpretación: el 46% de los encuestados manifestó tener una relación regular con el presidente del GAD, el 33% bueno, 13% muy bueno, 7% excelente.

Análisis: de lo que se puede entender el GAD Parroquial de Santiago de Quito el mayor porcentaje dijo que tenía una regular relación con el Presidente del GAD Parroquial, y en el menor porcentaje que la relación con el presidente es excelente.

6. ¿Cree usted que la gestión Administrativa que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de Santiago de Quito es?

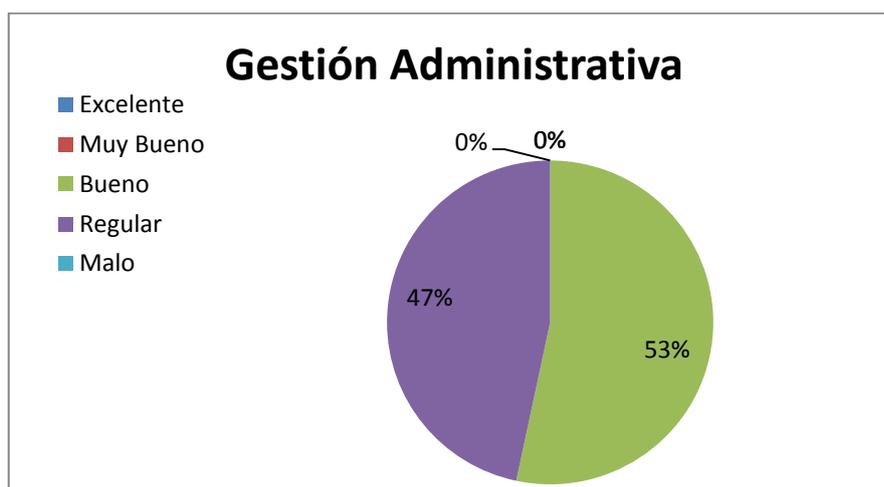
Cuadro 7. Gestión Administrativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,0
Muy Bueno	0	0,0
Bueno	8	53,3
Regular	7	46,7
Malo	0	0,0
Total	15	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Gráfico 7. Gestión Administrativa



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Interpretación: el 53% de los encuestados manifestó que la gestión Administrativa que tiene el GAD Parroquial es buena, el 47% dijo que es regular.

Análisis: se puede observar que el personal que labora en el GAD Parroquial de Santiago de Quito en el mayor porcentaje dice que la gestión administrativa mientras que en el menor porcentaje menciona que es regular la gestión administrativa.

7. ¿Cómo califica la organización Administrativa del Gobierno Autónomo descentralizado de Santiago de Quito?

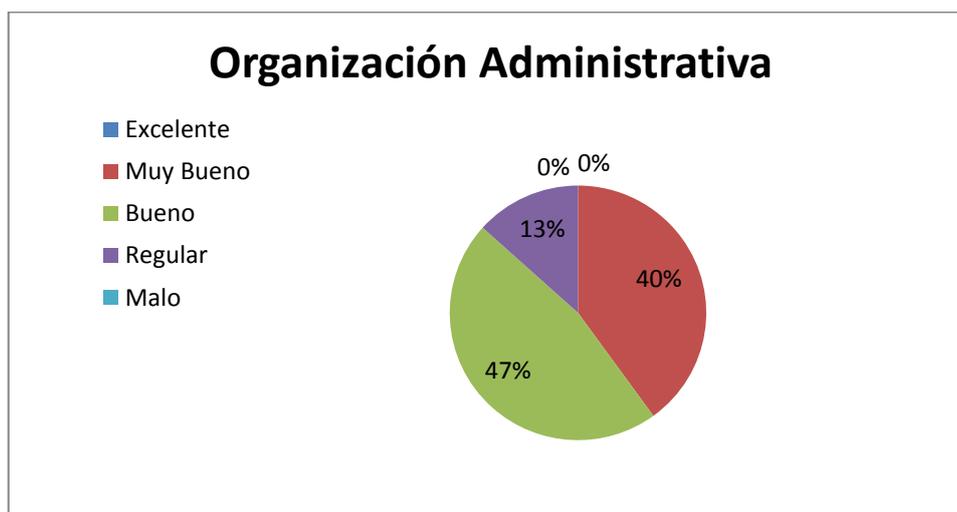
Cuadro 8. Organización Administrativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,0
Muy Bueno	6	40,0
Bueno	7	46,7
Regular	2	13,3
Malo	0	0,0
Total	15	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Gráfico 8. Organización Administrativa



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Interpretación: el 47% de los encuestados califico a la organización administrativa como bueno, el 40% muy buena, 13% regular.

Análisis: se puede observar que el personal que labora en el GAD Parroquial de Santiago de Quito en el mayor porcentaje califica a la organización administrativa como bueno, y en el menor porcentaje califica como regular.

8. ¿La motivación que reciben por parte del Presidente del GAD Parroquial de Santiago de Quito es?

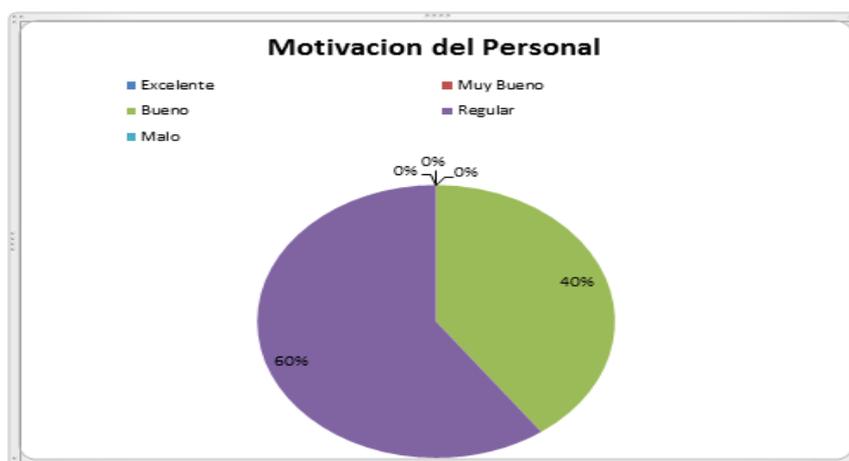
Cuadro 9. Cargo que desempeña

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy Bueno	0	0
Bueno	6	40
Regular	9	60
Malo	0	0
Total	15	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Gráfico 9. Cargo que desempeña



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

Interpretación: el 60% de los encuestados manifestó que la motivación recibida por parte del presidente es regular, el 40% dijo que es bueno.

Análisis: de lo que se puede entender el GAD Parroquial de Santiago de Quito el mayor porcentaje menciona que la motivación que recibe por parte del presidente es regular ya que no es un buen líder, y en el menor porcentaje dice que la motivación que reciben es buena.

9. ¿El trabajo en equipo entre el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santiago de Quito es?

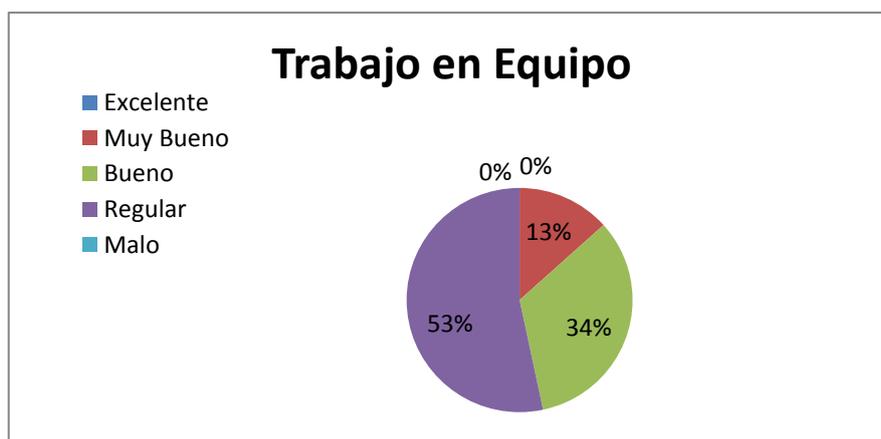
Cuadro 10. Decisiones a tomarse

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,0
Muy Bueno	2	13,3
Bueno	5	33,3
Regular	8	53,3
Malo	0	0,0
Total	15	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Gráfico 10. Decisiones a tomarse



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Interpretación: el 53% de los encuestados manifestó que el trabajo en equipo dentro de la institución es regular, el 33% dijo que es bueno, el 13% dice que es muy bueno.

Análisis: se puede observar que el personal que labora en el GAD Parroquial de Santiago de Quito en el mayor porcentaje dijo no existe un eficiente trabajo en equipo en la institución debido a la falta de comunicación y falta de liderazgo por parte de las autoridades, mientras que en menor porcentaje dice que el trabajo en equipo es muy bueno.

10. ¿Cree usted que la capacidad de liderazgo que tiene el Presidente del Gobierno Autónomo descentralizado de Santiago de Quito con sus colaboradores es?

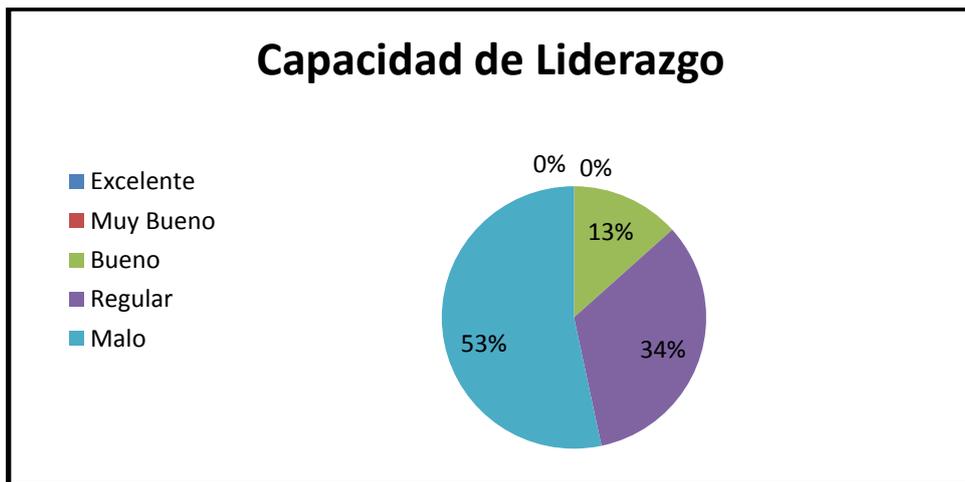
Cuadro 11. Capacidad de liderazgo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,0
Muy Bueno	0	0,0
Bueno	2	13,3
Regular	5	33,3
Malo	8	53,3
Total	15	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Gráfico 11. Capacidad de liderazgo



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Interpretación: el 53% de los encuestados manifestó que la capacidad de liderazgo por parte del presidente es mala, el 34% dijo que es regular, el 13% dijo que es bueno.

Análisis: de lo que se puede entender el GAD Parroquial de Santiago de Quito el mayor porcentaje dijo que la capacidad de liderazgo por parte del presidente es mala, y en el menor porcentaje dijo que la capacidad de liderazgo por parte del presidente es buena.

4.1.2 Análisis de las encuestas a la comunidad

1. ¿Está conforme con la administración que lleva el actual presidente de la Junta Parroquial de Santiago de Quito?

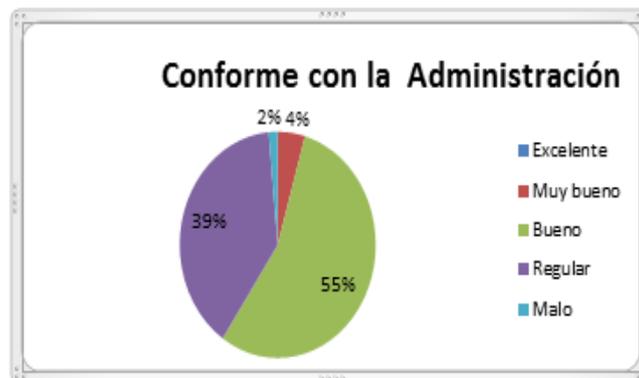
Cuadro 12. Conformidad con la Administración

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	9	4,5
Bueno	110	55
Regular	78	39
Malo	3	1,5
Total	200	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Gráfico 12. Conformidad con la Administración



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Interpretación: el 55% de los encuestados manifestó que está conforme con la administración, el 39% dijo que Regular, 4% dijo siempre, 2% que Malo.

Análisis: se puede observar que la comunidad de Santiago de Quito en el mayor porcentaje está conforme con la administración que lleva el presidente del GAD Parroquial y en el menor porcentaje están inconformes con la administración.

2. ¿Cómo califica el trabajo que el presidente de la junta parroquial realiza para la ciudadanía?

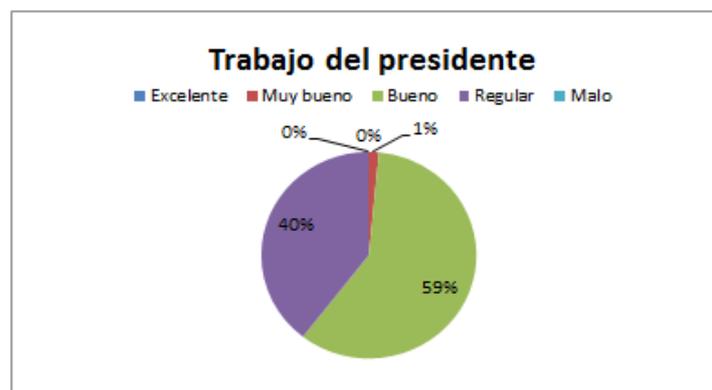
Cuadro 13. Trabajo del presidente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	3	1,5
Bueno	118	59
Regular	79	39,5
Malo	0	0
Total	200	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Gráfico 13. Trabajo del presidente



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Interpretación: el 59% de los encuestados manifestó que el trabajo del presidente es bueno, el 40% dijo que era Regular, 1% dijo muy bueno.

Análisis: se puede observar que la comunidad de Santiago de Quito en el mayor porcentaje el trabajo que realiza el presidente es bueno, y en el menor porcentaje están inconformes con el trabajo del presidente.

3. ¿Ha notado usted algún cambio positivo en la administración del actual presidente de la junta Parroquial?

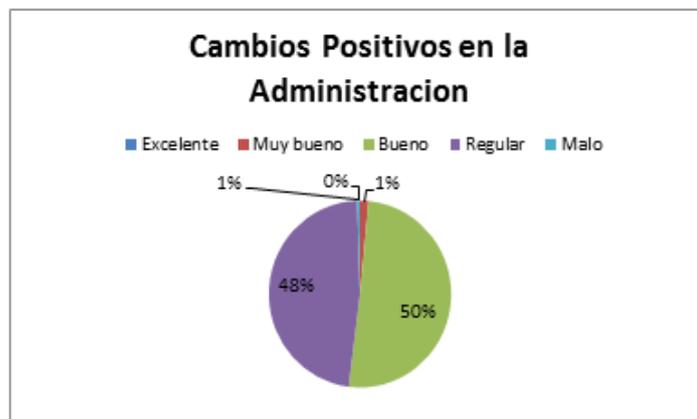
Cuadro 14. Cambios positivos en la administración

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente		0
Muy bueno	3	1,5
Bueno	101	50,5
Regular	95	47,5
Malo	1	0,5
Total	200	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Gráfico 14. Cambios positivos en la administración



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Interpretación: el 50% de los encuestados manifestó que los cambios positivos en la administración son buenos, el 48% dijo que era Regular, 2% dijo muy bueno, 1% Malo.

Análisis: se puede observar que si existen cambios positivos en la Administración del actual presidente de Santiago de Quito, y en el menor porcentaje no existen cambios positivos en la Administración.

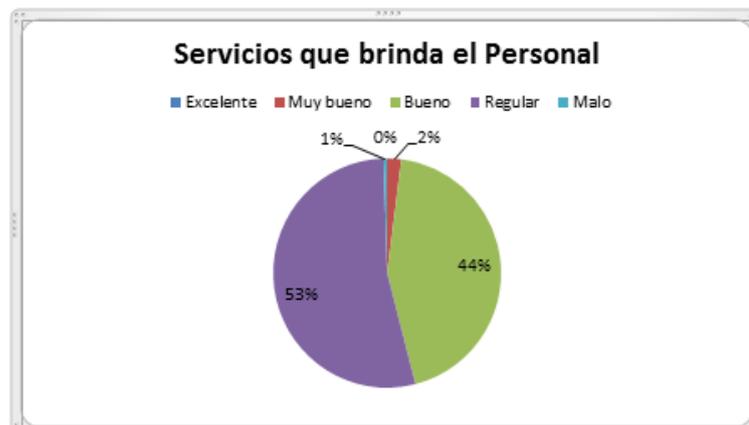
4. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda el personal administrativo del GAD Parroquial?

Cuadro 15. Servicios que brinda el personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente		0
Muy bueno	4	2
Bueno	88	44
Regular	107	53,5
Malo	1	0,5
Total	200	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.
Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Gráfico 15. Servicios que brinda el personal



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.
Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Interpretación: el 53% de los encuestados manifestó que los servicios que brinda el personal son regulares, el 44% dijo que es Bueno, 2% dijo que es muy bueno, 1% Malo.

Análisis: de lo que se puede entender el GAD Parroquial el servicio que brinda el personal administrativo es regular, y en el menor porcentaje no existe un buen servicio del personal Administrativo.

5. ¿El actual gobierno Parroquial ha logrado satisfacer las necesidades básicas de la población?

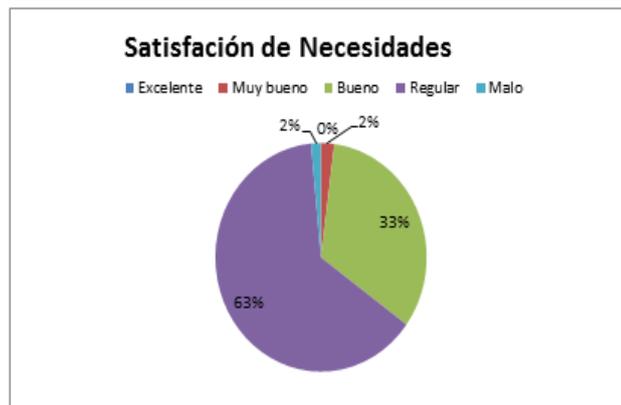
Cuadro 16. Satisfacción de necesidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	4	2
Bueno	66	33
Regular	127	63,5
Malo	3	1,5
Total	200	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Gráfico 16. Satisfacción de necesidades



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Interpretación: el 63% de los encuestados corresponde a la satisfacción regular de las necesidades, 33% dijo que es Bueno, 2% dijo que es muy bueno, 2% Malo.

Análisis: de lo que se puede entender el GAD Parroquial satisface regularmente las necesidades de la población, y en el menor porcentaje la satisfacción de las necesidades son malos.

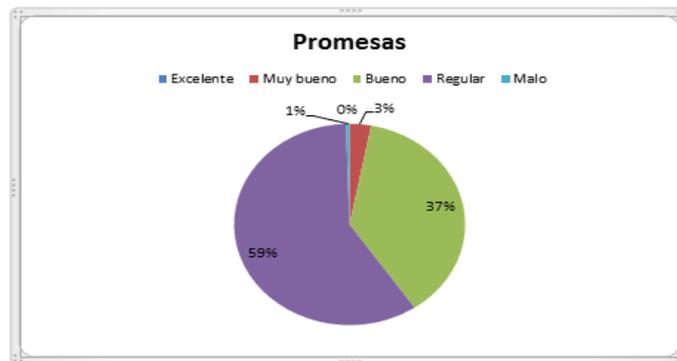
6. ¿Cree usted que el Presidente del GAD y sus colaboradores están cumpliendo con sus promesas hechas en la campaña electoral?

Cuadro 17. Promesas hechas en campaña electoral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	6	3
Bueno	75	37,5
Regular	118	59
Malo	1	0,5
Total	200	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.
Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Gráfico 17. Promesas hechas en campaña electoral



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.
Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Interpretación: el 59% de los encuestados corresponde a que está cumpliendo regularmente las promesas hechas en campaña, 37% dijo que es Bueno, 3% dijo que es muy bueno, 1% Malo.

Análisis: de lo que se puede entender las promesas hechas en campaña electoral se están cumpliendo regularmente, y en el menor porcentaje las promesas hechas no se están cumpliendo.

7. ¿El Gobierno Parroquial brinda las mismas oportunidades y servicios a toda la ciudadanía?

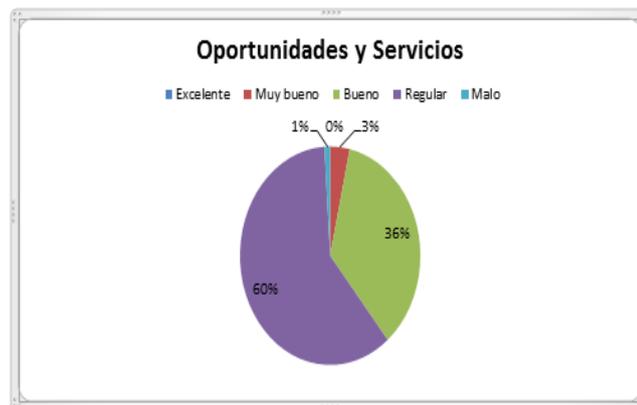
Cuadro 18. Oportunidades y servicios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	7	3,5
Bueno	71	35,5
Regular	120	60
Malo	2	1
Total	200	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Gráfico 18. Oportunidades y servicios



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Interpretación: el 60% corresponde a que el presidente del GAD Parroquial brinda de forma regular las oportunidades, 36% dijo que es Bueno, 3% dijo que es muy bueno, 1% Malo.

Análisis: de lo que se puede entender el GAD Parroquial está brindando regularmente las oportunidades y servicios, y en el menor porcentaje es mala las oportunidades y servicios prestados por el GAD.

8. ¿El GAD Parroquial está llevando a cabo su plan de trabajo eficientemente?

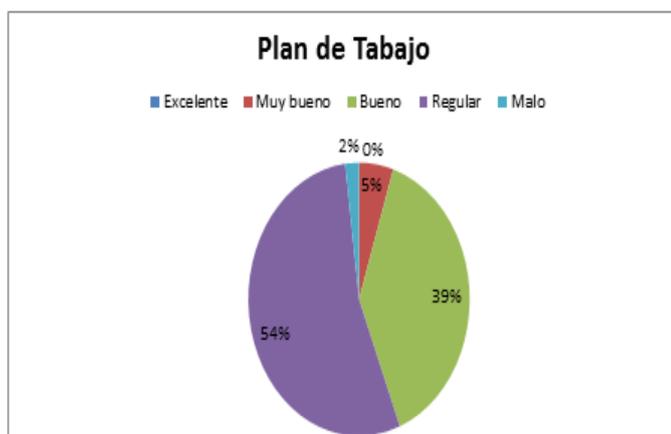
Cuadro 19. Plan de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	10	5
Bueno	78	39
Regular	108	54
Malo	4	2
Total	200	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Gráfico 19. Plan de trabajo



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Interpretación: el 54% de los encuestados corresponde a que el plan de trabajo se está cumpliendo regularmente, 39% dijo que es Bueno, 5% dijo que es muy bueno, 2% Malo.

Análisis: de lo que se puede entender el plan de trabajo que está llevando el GAD parroquial es regular, y en el menor porcentaje el plan de trabajo es malo.

9. ¿Cree usted que el presidente del GAD Parroquial de Santiago de Quito ha realizado esfuerzos para promover la participación ciudadana en la toma de decisiones de gobierno local?

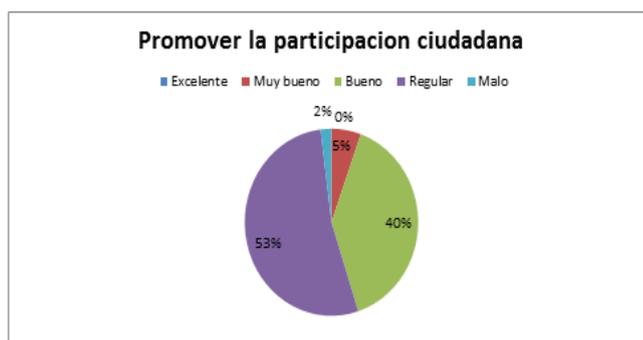
Cuadro 20. Promover la participación ciudadana

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	11	5,5
Bueno	79	39,5
Regular	106	53
Malo	4	2
Total	200	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Gráfico 20. Promover la participación ciudadana



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Interpretación: el 53% de los encuestados corresponde a que el presidente del GAD está realizando esfuerzos regulares para promover la participación ciudadana, 39% dijo que es Bueno, 5% dijo que es muy bueno, 2% Malo.

Análisis: de lo que se puede entender los esfuerzos que realiza el presidente del GAD Parroquial para promover esfuerzos de participación ciudadana es regular, y en el menor porcentaje es mala.

10. ¿Cree usted que el Gobierno Parroquial ha beneficiado a los productores agrícolas de la Parroquia y sus comunidades?

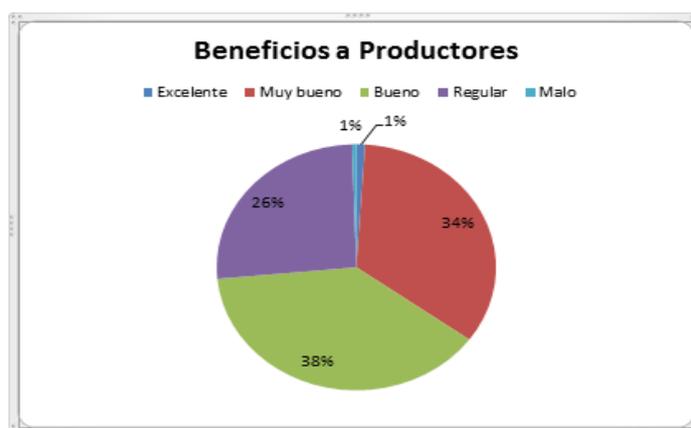
Cuadro 21. Beneficios a productores agrícolas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	1
Muy bueno	68	34
Bueno	77	38,5
Regular	52	26
Malo	1	0,5
Total	200	100

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Gráfico 21. Beneficios a productores agrícolas



Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Interpretación: el 38% manifiesta estar de acuerdo con lo beneficios a los productores, 34% dijo que es muy Bueno, 26% dijo que es bueno, 1% Excelente, 1% Malo.

Análisis: de lo que se puede entender que el GAD Parroquial de Santiago de Quito en cierta manera si ha beneficiado a los productores agrícolas de la población.

4.1.3 Resultados de la encuesta a los colaboradores del GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Cuadro 22. Resultados encuesta a Colaboradores

N°	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Malo
1	6	1	0	8	0
2	1	5	2	8	0
3	1	2	4	8	0
4	0	2	5	7	0
5	0	0	8	7	0
6	0	6	7	2	0
7	0	0	6	9	0
8	0	2	5	8	0
9	0	0	2	5	8
Total	8	18	39	62	8

Elaborado por: Geovanny Tene

4.1.4 Resultados de la encuesta a la ciudadanía de la Parroquia de Santiago de Quito.

Cuadro 23. Resultados encuesta a la ciudadanía

N°	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Malo
1	0	9	110	78	3
2	0	3	118	79	0
3	0	3	101	95	1
4	0	4	88	107	1
5	0	4	66	127	3
6	0	6	75	118	1
7	0	7	71	120	2
8	0	10	78	108	4
9	0	11	79	106	4
10	2	68	77	52	1
Total	2	125	863	990	20

Elaborado por: Geovanny Tene

4.1.5 Análisis de la guía de observación

De lo que se puede entender que el GAD Parroquial de Santiago de Quito , posee una buena estructura física, la distribución de oficinas (Equipamiento) es bueno, disponibilidad de materiales de oficina es regular ya que no cuenta con todos los materiales que necesitan los colaboradores, ambiente de trabajo es deficiente ya que los colaboradores tienen dificultades dentro de la institución, cultura organizacional es deficiente, organigrama estructural que posee el GAD es deficiente ya que los cargos que tienen no son acordes al perfil profesional, Motivación del personal es baja ya que no reciben ni capacitaciones, ni charlas continuamente, señalética es buena ya que cada área de esta con su respectiva señalización.

4.1.6 Análisis de la entrevista al Presidente

El presidente del GAD Parroquial supo manifestar que el modelo de gestión administrativa basado en el esquema del Empowerment sería de mucha utilidad para mejorar y fortalecer la administración que lleva, también me supo manifestar que no tiene muchos conocimientos de como liderar un grupo y de cómo evitar fracasos dentro de la institución, ya que dentro de la institución el clima y el ambiente de trabajo no es apto para cumplir eficiente y eficazmente con los objetivos y metas propuestas al iniciar el periodo administrativo, por lo que no cuenta con el apoyo de todos sus colaboradores.

4.2 PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL EMPOWERMENT COMO MODELO DE GESTIÓN

El diseño de gestión Administrativo basado en el esquema del Empowerment para el mejoramiento Organizacional del GAD Parroquial de Santiago de Quito, está basado en proporcionar a la institución una guía en el cual propicie a sus empleados desarrollar al máximo todas las habilidades y destrezas mediante capacitaciones sobre la participación que tendrá cada uno de ellos en este nuevo proceso de cada colaborador logrando así alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Al final de este diseño se tendrá que realizar controles continuos para verificar que todo el proceso del diseño del Empowerment se esté cumpliendo de acuerdo a lo planeado en la investigación.

4.2.1 Pasos para llegar a cabo le Empowerment

El Empowerment redefine la forma en que una institución rige a sus miembros. Para lograrlo, se debe tomar en cuenta tres aspectos:

- a) Las relaciones
- b) La disciplina
- c) El compromiso

Las relaciones deben ser efectivas para alcanzar los objetivos planeados en el trabajo y solidas que permanezcan en el tiempo.

El segundo debe fomentar el orden, en el que los individuos pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado que le permita desarrollar sus actitudes de forma adecuada; y la definición de roles, que especifica el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades y sus funciones.

El tercero debe ser coherente y decidido en todo los niveles, pero impulsando por los líderes y agentes de cambio como la lealtad, la persistencia y la energía de acción, a continuación se mencionarán los siguientes pasos alcanzar este método.

❖ **Preparar bases solidas**

Etapa 1: ruta del Empowerment pasos para implementar el Empowerment

❖ **Barreras al facultar.**

Etapa 2: Información acerca del Empowerment

❖ **Identificar talentos ocultos.**

Etapa 3 Desarrollo de habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones

❖ **Mantener el control**

Etapa 4 Empoderar al personal

1. Preparar bases sólidas

Tener claro lo que significa facultar: Debemos tener claro que facultar, significa valorar a las personas y comprender las contribuciones que pueden hacer; mediante el desempeño del equipo, tanto en el ámbito individual como en su totalidad. También, significa asumir la responsabilidad de las decisiones y del trabajo.

Información: Permite a los equipos intercambiar información con libertad; la información es importante, ya que cualquier iniciativa exitosa al respecto se basa en mejorar la comunicación.

Recursos: Debemos verificar de lo que se dispone y si es necesario obtener algo de dinero como parte del plan y también se puede crear un fondo de contingencia o un pequeño fondo durante un lapso determinado.

Oportunidades de Capacitación: Es posible que el equipo necesite orientación.

Nuevas tecnologías: Para poder empezar a trabajar debe haber un entorno de trabajo adecuado.

El personal: Proceso de descubrir que pueden ofrecer, que les gusta y en que son buenos después de ayudarlos a enlazar sus talentos con los objetivos que se establecen.

Buscar ayuda: Se debe determinar el tipo de ayuda que se necesita para hacerlo funcionar, se deben identificar los obstáculos. Es necesario saber dónde podrían surgir de modo que se puedan ser superados.

Tener muy claro el punto de partida: Es muy difícil comenzar a valorar a las personas a menos que se sepa de donde provienen. Lo primero que se observa en la organización es la cultura organizacional, que significa en qué forma se hacen las cosas aquí, si la organización es muy jerárquica y se resiste al cambio el trabajo de facultar es más difícil.

2. Barreras al facultar

Debido a que facultar significa permitir a las personas asumir responsabilidades, es necesario pensar en los obstáculos que se encuentran en el camino, es por ello que se necesitará crear un plan para dismantelar todas las barreras.

Hacer una tormenta de ideas personal: Es ponerse en lugar de los demás o bien buscar la barrera que uno enfrenta. La clave es cerciorarse que no se deje ningún rincón por explorar y tomar en cuenta toda la información.

Reunir al equipo y probarlo: Significa, reunir al grupo y comenzar a descubrir cosas de ellos y ver cuáles son las barreras que creen enfrentar, no se deben descalificar o eliminar las ideas de nadie ni tratar de rebatir las barreras que se proponen.

Desarrollar una lista de actividades para la eliminación de barreras: Se deben anotar todas las barreras que sean posibles de eliminar de inmediato, a mediano y largo plazo y luego enumerar en orden de importancia y ver si se atacaron con éxito.

3. Identificar talentos ocultos

Se debe aprovechar al máximo las habilidades y experiencias del equipo y utilizarlo con mayor regularidad y eficacia. Se debe ayudar a las personas a tener confianza en sus propias habilidades.

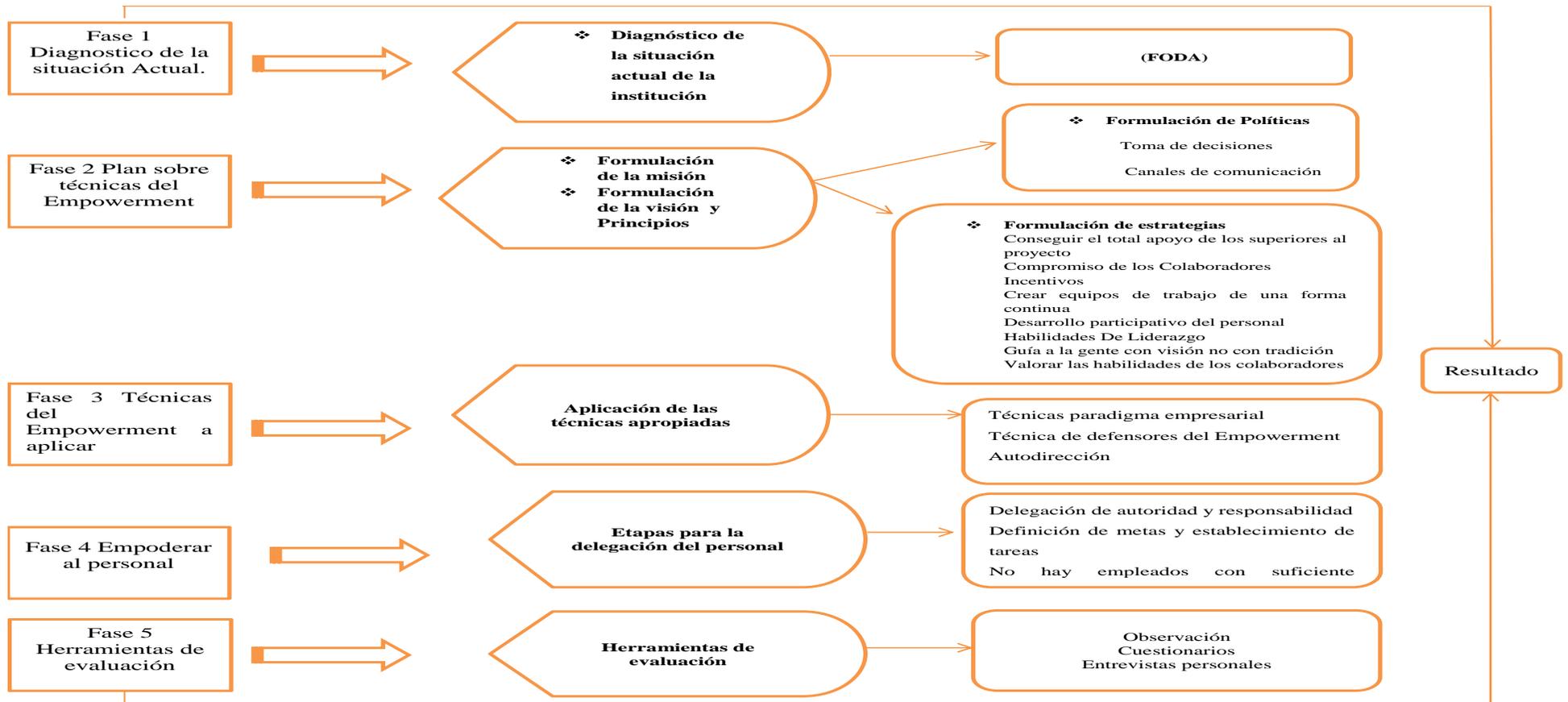
4. Mantener el control

Lo principal es la seguridad en sí mismo y que si se desarrolla con eficacia no debería existir el temor, la herramienta más importante son los objetivos sanos y firmes. El resentimiento puede desarrollarse en equipo si los integrantes sienten que hacen todos los compromisos, realizan todo el trabajo y asumen todos los riesgos.

Se deben redactar los objetivos, los cuales deben ser específicos para la persona y para la tarea con que se relaciona, de modo que la persona sepa que se espera de ella; los objetivos deben ser mensurables, las personas deben saber lo que se esperan de ellas, hacia donde se dirigen y saber cómo llegaron allí, y es una forma de saber si va por el camino correcto.

4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.3.1 Desarrollo del esquema para el diseño de un modelo de Gestión Administrativa basado en el esquema del EMPOWERMENT.



Elaborado por: Geovanny Tene

4.3.2 Descripción del plan

Fase I. Contendrá un análisis detallado de la situación actual de la institución, todo esto se lo llevara a cabo para conocer las fortalezas oportunidades amenazas debilidades y el funcionamiento de la organización.

Fase II. Comprende la formulación de misión, visión, Principios, políticas y estrategias

Fase III. En esta etapa se proporcionara las técnicas del Empowerment apropiadas que beneficien a la institución logrando la eficiencia y eficacia de cada uno de los colaboradores.

Fase IV. En esta etapa se empoderara al personal logrando así una mayor delegación de autoridad y responsabilidad a cada uno de los colaboradores.

Fase V. Esta es la última etapa en la cual proporcionamos herramientas de evaluación al Presidente del GAD para que pueda verificar si está siendo aceptado el Empowerment por la institución.

FASE I: Diagnostico de la situación actual Del Gobierno Autónomo descentralizado de Santiago de Quito cantón Colta, Provincia de Chimborazo.

Cuadro 24 FODA Del GAD Parroquial

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Autonomía de los GADS y Capacidad reguladora. Cuenta con normativas legales establecidas. Infraestructura física disponible. Disponibilidad de talento humano en edad productiva.	Mala comunicación y relación institucional. Poca participación del personal. Deficiente trabajo en equipo. Conformismo de los colaboradores de la institución. Baja autoestima del talento humano.

<p>Funcionarios dispuestos al cambio.</p> <p>Red vial comunitaria.</p> <p>Presencia de patrimonio cultural.</p> <p>Ubicación geográfica privilegiada.</p>	<p>Uso inadecuado de las redes sociales en el infocentro.</p> <p>Bajo nivel de participación ciudadana para cuidado y mantenimiento de infraestructura.</p> <p>Alta resistencia al cambio.</p> <p>Recurso humano con poca capacitación.</p> <p>Bajo nivel de coordinación interinstitucional.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Apoyo Económico del Gobierno Nacional a los GADS.</p> <p>Acogimiento del Plan nacional del buen vivir.</p> <p>Apoyo de ministerio y programas estatales.</p> <p>Apoyo social del GAD Provincial.</p> <p>Convenios con ONG.</p> <p>Convenios con otras instituciones públicas para brindar capacitación al personal.</p>	<p>Intereses políticos partidista interna y externa.</p> <p>Deficiente cultura organizacional.</p> <p>Intereses personales internas y externas.</p> <p>Baja intervención del GAD Provincial en el cumplimiento de sus competencias.</p> <p>Inestabilidad política.</p> <p>Deficiente recursos económicos para la capacitación del GAD.</p>

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

Identificación de las necesidades a efectuar cambios

1. mala comunicación y relación entre el personal.
2. Presidente dispuesto a cambios administrativos pero sin iniciativa
3. Poca comunicación
4. Falta de participación del personal
5. Poca delegación de funciones a al personal.

Fase II. Comprende la formulación de misión, visión, Principios, políticas y estrategias

Reseña histórica de la parroquia Santiago de Quito

Como la historia menciona; la Parroquia Santiago de Quito es un pueblo histórico y milenario descendientes de la gran nación Puruhá, con costumbres e idioma propio de Atahualpa, Duchicela, Condorazo, Cacha, según el historiador Gonzalo Suarez la primera ciudad en tierra Ecuatoriana fue en Santiago de Quito a orillas en la legendaria laguna de Colta.

La parroquia Santiago de Quito está ubicada en el cantón Colta, una zona que poco a poco se va convirtiendo en un espacio turístico.

La historia cuenta que es la primera ciudad colonial de la provincia y país, fundada a las orillas de la laguna de Colta a la cual lo llamaron Santiago de Quito, las autoridades indican que es el premio al esfuerzo que han realizado sus habitantes desde un principio hasta poder llegar a cumplir sus objetivos, hoy ya son 29 años de la creación de esta noble Parroquia.

Creación

El origen de esta parroquia comienza en San Antonio en el cual, buscando el desarrollo de los indígenas que habitan por aquí, piensan en formar una parroquia de todos los indígenas, inicialmente con las siguientes comunidades Santa Inés, San Antonio, Capilla, Alabado Chico, Rayaloma, que fueron la base fundamental para esta

organización, luego de un trabajo de 11 meses llegan a conseguir el registro oficial de creación el día 16 de Julio de 1982, en la actualidad cuenta con 26 comunidades y 4 barrios. Cabe destacar a los pioneros señores José Antonio Chunllo Chileno, Pablo ChunlloBuñay, Miguel Anta Suqui, Tomas Gómez, Manuel PaguayPucuna y Mariano Morocho. En calidad de secretarias fueros la Sra María Gómez y Josefina Asitimbay.

Hoy, luego de 29 años Santiago de Quito es el ejemplo para los pueblos campesinos de nuestra Patria que busca siempre el desarrollo individual y colectivo de sus habitantes enmarcan el desarrollo del Cantón y provincia en lo económico, social, cultural, deportivo y educativo.

Sus habitantes siempre están prestos a brindar atención, los trajes típicos conservan en su mayoría, las mujeres su anaco, los hombres el sombrero de lana, poncho y el zamarro, en la laguna se puede observar una infinidad de aves que vuelven un atractivo para los turistas que visitan el sector.

Esta querida Parroquia se encuentra ubicada al noroccidente de la Provincia de Chimborazo a 18Km de la Ciudad de Riobamba al Oeste de Cantón Colta a 5 Km de la Cabecera Cantonal Villa la Unión, La altitud promedio de esta Parroquia va desde los 2280 hasta los 3600 msnm.

Al Norte: Villa la Unión Cajabamba,

Al Sur: Columbe,

Al Este: Villa la Unión Cajabamba,

Al Oeste: Cacha y Punín.

ASENTAMIENTOS HUMANOS QUE INTEGRAN EL TERRITORIO PARROQUIAL

Cuadro 25: Asentamientos Humanos que Integran el Territorio Parroquial

N°	ASENTAMIENTO HUMANO	FECHA DE CREACIÓN	ACUERDO MINISTERIAL	POBLACIÓN	POR ZONAS	SUPERFICIE
1	Castug Alto	11-17-1982	0508	492	Alta	433.58
2	San BartoloSindipamba	09-02-1982	3359	176	Alta	78.04
3	Castug Colegio	27-01-1995	038	250	Alta	49.40
4	CastugTungurahuilla	28-10-1980	0491	448	Media	193.40
5	CastugGuayrapamba	16-10-1984	0038	56	Alta	88.90
6	ChacaHuaicoTungurahuilla	13-03-1986	0093	60	Baja	74.62
7	Alabado Grande	11-03-1964	1183	69	Media	243.29
8	Alabado Chico	01-09-1980	0371	73	Media	95.89
9	ChacánHuaico	27-04-1955	2703	83	Baja	125.94
10	ChacánCalguachi	20-11-1991	0522	259	Alta	165.96
11	Monjas Alto	25-05-1999	0195	50	Alta	135.24
12	MonjasTungurahuilla	06-07-1982	0199	123	Media	239.33
13	Cunishpuma	25-04-1990	0243	73	Alta	100.27
14	San JavierTungurahuilla	05-02-1990	0058	105	Baja	181.53
15	Chaupi San Antonio	09-02-1982	0059	183	Baja	184.94
16	Lupaxi Grande	03-07-1989	0271	569	Alta	311.52
17	Lupaxi Central	10-09-1980	0396	154	Alta	85.24
18	Lupaxi Chico	25-08-1981	0386	124	Baja	62.43
19	LupaxiBajo	16-06-1980	0232	78	Baja	80.27
20	Ocpote San Vicente	18-08-1982	0251	137	Baja	235.97
21	Ocpote La Merced	25-14-1992	0140	266	Alta	291.29
22	Ocpote Concepción	16-04-1964	1779	96	Baja	298.21
23	Barrio Capilla	21-09-1977	0328	197	Baja	204.40
24	Barrio San AntonioCentral	15-08-2011	425	308	Baja	185.75
25	Barrio Royaloma	17-05-2008	141	137	Baja	79.82

26	Santa Inés	13-07-84	0379	90	Baja	137.91
27	Colta San José	18-01-63	5453	65	Baja	176.12
28	PardoTroje	08-10-57	1739	182	Baja	117.38
29	Balbanera			34	Baja	10.90
30	Santo Domingo de Ugshapamba	16-06-83	0178	168	Alta	340.41
Laguna de Colta (espejo de agua)					Baja	94,88
TOTAL				5105		5.102,80
DENSIDAD POBLACIONAL						100,04

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito

ACTA DE PARROQUIALIZACION

Nº 835	
Dr. GALO GARCÍA FERAUD, Ministro de Gobierno y Municipalidades.	
Considerando:	
<p>Que, el Consejo del Cantón Colta ha emitido una ordenanza, exigiendo en su jurisdicción la parroquia rural Santiago de Quito, Ordenanza que ha merecido la opinión favorable del Consejo Provincial de Chimborazo.</p>	<p>camino que pasa por el Recinto Troje Pardo con la afluencia de la Quebrada Norte sin nombre en la Quebrada Yocu Hualico; de esta afluencia, el curso de la Quebrada Norte sin nombre, aguas arriba, hasta sus orígenes; de estos orígenes la línea de cumbre hacia el Este que pasa por la Loma Cruzpungo; de esta loma, el camino hacia el Este que pasa por el Recinto Ruca Cruz y su prolongación hasta alcanzar las nacientes de la Quebrada Nº 4, afluente de la Quebrada Aychabug que, aguas abajo toma el nombre de Quebrada Augshapamba.</p>
<p>Que, el Consejo Cantonal de Colta ha solicitado al Ministro de Gobierno la aprobación de la Ordenanza de erección de la Parroquia Santiago de Quito.</p>	<p>Al Este y al Sur: De las nacientes de la Quebrada Nº 4 afluente de la Quebrada Aychabug, una alineación al Sur hasta alcanzar la bifurcación de senderos situada a la altura latitudinal del vértice geodésico Tingo de cota 3116 m; de dicha bifurcación, el camino Tungurahua-Chiza hacia el sur hasta interceptar una alineación que viene del Este desde el vértice geodésico Palacio de cota 3319 m. y la Merma Sindiquiri, e intercepta el camino Monjas San Miguel, de Quera; de esta intersección, el indicado camino hacia el sur en dirección a Monjas que pasa por el cerro Tungurahua, vértices geodésicos Pangupalla y Zalarón de cota 3.579 y 3.591 m., respectivamente, hasta alcanzar las nacientes de la Quebrada Oriental que nace en el Cerro Lauclán formadora de la Quebrada Calancha; de las nacientes de la Quebrada Oriental, aguas abajo, hasta su afluencia en la Quebrada Guasibi; de esta afluencia una corta alineación al oeste, hasta interceptar la carretera Panamericana Sur.</p>
<p>Que, la Comisión Especial de Límites Internos de la República, luego de un exhaustivo estudio de la petición de erección de la Parroquia Santiago de Quito, ha emitido informe favorable, recomendando la erección de dicha parroquia por cumplir con los requisitos legales y coadyuvar a la mejor gestión político administrativa del área.</p>	<p>Al Oeste: De esta intersección, la carretera Panamericana Sur al Norte, hasta el empalme con el camino que viene del Este de la localidad Troje Pardo.</p>
<p>Que, el Recinto San Antonio es un importante asentamiento indígena de la Provincia de Chimborazo;</p>	<p>Dado, en la Sala del Despacho a los dos días del mes de julio de mil novecientos ochenta y dos.</p>
<p>Que es propósito del Gobierno Nacional estimular el desarrollo de las poblaciones, con acciones que contribuyan en beneficio real de sus habitantes;</p>	<p>Notifíquese y publíquese en el Registro Oficial.</p>
<p>En uso de las facultades legales:</p>	<p>f.) Dr. Galo García Feraud, Ministro de Gobierno y Municipalidades.</p>
<p>Acuerda:</p>	<p>Es fiel copia del original.— Certifico.</p>
<p>Art. 1º— Elévese en el Cantón Colta de la Provincia de Chimborazo, la Parroquia rural Santiago de Quito.</p>	<p>f.) Dr. Fabián Navarro Dávila, Secretario General, Comisión Especial de Límites Internos de la República.</p>
<p>Art. 2º— La cabecera de la nueva parroquia será el Recinto San Antonio de Quito.</p>	
<p>Art. 3º— Los límites de jurisdicción de la nueva parroquia serán los siguientes:</p>	
<p>Al Norte: Desde el empalme del camino que viene del Este de la Localidad Troje Pardo con la Panamericana Sur, la línea de cumbre al Nor-Este hasta alcanzar la cima de la Loma Shamanga; de esta cima, una alineación al Norte-Este, hasta el cruce del</p>	

Misión

Promover, gestionar y ejecutar políticas públicas establecidas en la Constitución de la República y el Plan de Desarrollo Parroquial, que responda a las necesidades reales; ante las instituciones públicas y privadas, mediante la participación directa de los ciudadanos, para fomentar las actividades agropecuarias, turísticas, artesanales y otras acciones que ayuden a mejorar la calidad de vida de la población.

Visión

Santiago de Quito, será un pueblo productivo, digno, activo, unido y organizado, con pobladores que valoran su cultura, con ingresos económicos mejorados a través del fomento de turismo, la agricultura, ganadería, artesanía, para lograr el SumakKawsay – Buen Vivir.

Valores de la institución

Equidad.- como la actuación justa y equilibrada en la toma de decisiones buscando proteger los menos favorecidos con respeto por sus derechos y deberes.

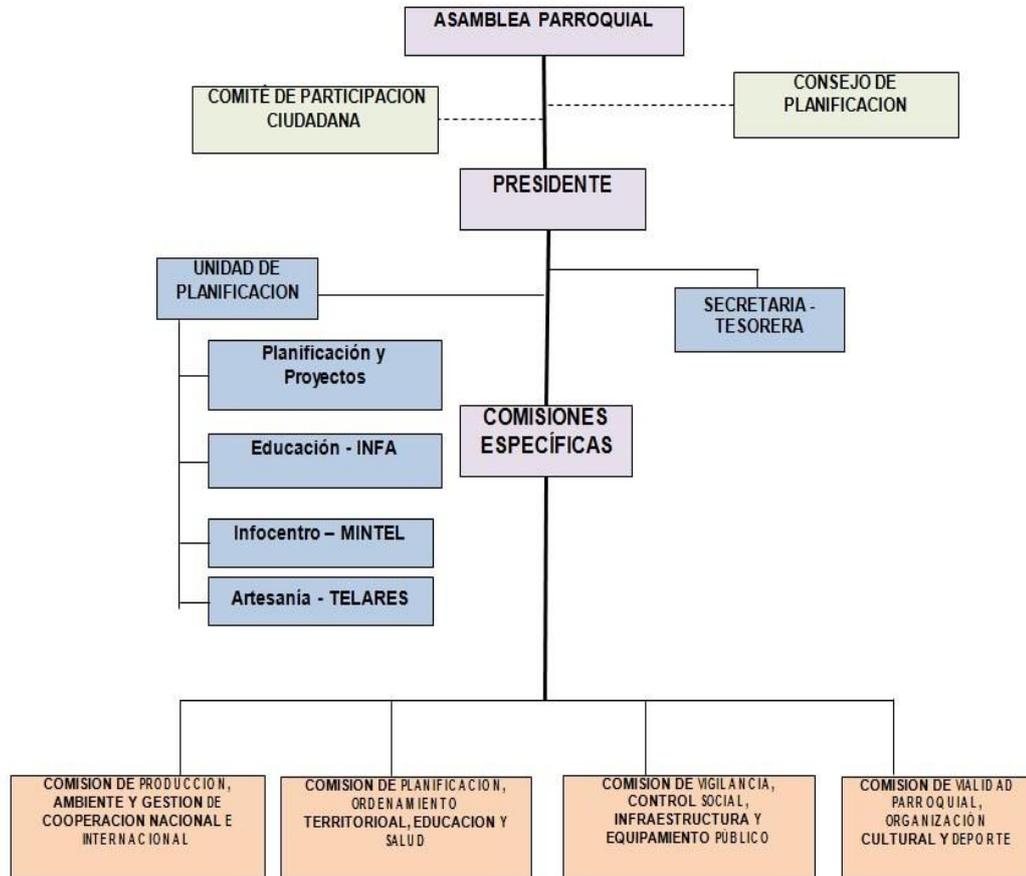
Responsabilidad.- asumiendo con firmeza y decisión tanto los efectos de sus actuaciones como de sus obligaciones frente a la sociedad.

Compromiso.-demostrando pertenencia con la organización, identificándose con ella, vivenciando sus procesos, así como con la sociedad y comunidad a la que pertenece.

Lealtad.- tanto institucional como personal, actuando dentro de los principios morales y legales, con sus compañeros y directivos, mediante actuaciones éticas en su desempeño personal y laboral con gallardía, veracidad y confianza.

Estructura Orgánica Funcional del GDPR Vigente

Gráfico 22. Estructura Orgánica Funcional del GDPR Vigente



Fuente: GAD Parroquial Santiago de Quito

FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

POLÍTICA: TOMA DE DECISIONES

En el nuevo ambiente de trabajo que se propone en el diseño sobre técnicas de Empowerment, los empleados tendrán una mayor autoridad por lo que es de suma importancia la creación de esta política que faculte a los empleados de cómo utilizar esta autoridad para tener una correcta toma de decisiones y así proporcionarles los elementos que les permita tomar decisiones dentro de la institución.

Es importante recalcar al presidente debe valorar la toma de decisiones de sus colaboradores, por ello debe proporcionar los elementos necesarios para mantener una coordinación con toda la institución y así lograr un equilibrio entre libertad y control.

Apreciación de la política

A continuación se propone elementos que la institución debe propiciar a los colaboradores para que facilite la toma de decisiones.

Proveer información adecuada: el presidente debe proporcionar a sus colaboradores toda la información necesaria para la toma de decisiones, con el fin de disminuir posibles fallas.

Involucrar al personal afectado: Cuando se tenga que tomar una decisión que involucre al desempeño laboral de un colaborador de la institución se le debe hacer partícipe de ella, para no generar conflictos y malos entendidos causado por especulaciones que pueden hacerse por el personal.

Lineamientos: la institución debe proveer a los colaboradores la información sobre los lineamientos en los puestos laborales, con el fin de disminuir los excesos de trabajo.

Confianza: El presidente de la junta Parroquial debe proporcionar un alto grado de confianza a su personal, con el fin de generar motivación y pertenencia de la institución a los colaboradores.

POLÍTICAS: CANALES DE COMUNICACIÓN

Una de las bases en las que se apoya el crecimiento de la organizaciones, es la comunicación interna, por ello el presidente deben tener excelentes canales de comunicación para poderse relacionar de mejor manera con todo su personal.

Apreciación de la política

A continuación se proponen elementos que el Gobierno Autónomo Descentralizado debe considerar para mejorar la comunicación interna que tienen todos los colaboradores.

Potenciación de la calidad de la comunicación: la comunicación debe considerarse como un arma para el mejor desarrollo de las actividades, por lo es de la suma importancia que al personal le sea transmitida información de calidad que sirva para fines de la institución.

Confianza: Es la parte más importante establecer las relaciones interpersonales, con esto se busca relacionar a todos los colaboradores en una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por el grupo de trabajo.

Factores Motivantes: La utilización de los factores motivantes será de gran importancia para el grupo con el fin de que los colaboradores establezcan relación con otras personas. Y así lograr una mayor motivación al personal para que transmitan información útil.

Compartir información: ya que esto permitirá a los colaboradores entender la situación clara de los recursos y limitaciones que posee la institución. Esto generara que los colaboradores borren la manera de pensar jerárquica tradicional por parte de sus jefes y los estimulara a trabajar de mejor manera.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son de suma importancia ya que son la plataforma necesaria para la ejecución de las técnicas de Empowerment, así como necesarias para el buen funcionamiento administrativo de la institución.

Estrategia: Conseguir el total apoyo de los superiores al proyecto

Compromiso del Presidente de la Junta Parroquial

El presidente se debe comprometer a cambiar los procedimientos obsoletos de un estricto control sobre las actividades de los colaboradores y pasar a tener procedimientos nuevos, y actualizados fundamentados en que los empleados realicen su trabajo efectivo. Dicho cambio se hará mediante la concientización de los beneficios

que traerá implementar el EMPOWERMENT en la institución para la obtención de mejores resultados en el ambiente de trabajo.

Luego de tener al presidente concientizado de la necesidad de implementar, es necesario que existan cambios de actitud en la medida que su conducta refleje que el cambio es sincero y que existe la disposición de querer hacerlo. A la vez el compromiso que se tiene que dar, está en función que el presidente transmita poco a poco el compromiso hacia los diferentes niveles organizacionales de la institución.

Estrategia: Compromiso de los Colaboradores

El presidente de la junta debe pensar que los colaboradores adquirirán un compromiso sincero, en la medida en que les enseñe mediante su ejemplo a actuar proactivamente y ser personas abiertas a escuchar y tomar en cuenta las opiniones de los demás.

De esta forma los colaboradores de la institución se comprometerán a enfrentar nuevas responsabilidades que antes no tenían y lo harán de forma entusiasta demostrando así sus destrezas y habilidades. Ya que se considerara que el estilo gerencial estará apoyado en una cultura de facultamiento. Cuando la alta gerencia esté consciente de que contará con empleados comprometidos.

Estrategia: Incentivos

Estimular al recurso humano mediante incentivos, motivándolos al desarrollo personal y al reconocimiento de su esfuerzo laboral.

Tácticas sugeridas a utilizar para la estrategia de incentivos

- ❖ Premio al empleado del mes
- ❖ Celebraciones de cumpleaños
- ❖ Capacitaciones específicas
- ❖ Premio por puntualidad
- ❖ Actividades socioculturales
- ❖ Seguridad laboral

Estrategia: Crear equipos de trabajo de una forma continua

Crear Equipos Auto dirigidos

Ya cuando el presidente ha desarrollado una alta concientización y conocimiento sobre los aspectos antes mencionados que involucran el EMPOWERMENT, se realizará de una forma paulatina, ya que se trata de un cambio de cultura organizacional que puede tomar un período de dos a tres años, dependiendo del compromiso que se dé en el interior de cada empresa o institución pero al final si adoptan la institución este modelo basado en el Empowerment de seguro tendrá buenos resultados.

Elementos para integrar los equipos de trabajo

Cuando ya estén creados los Equipos de trabajo incluidos los altos mandos de la empresa o institución en este caso el presidente del GAD deberá tener en cuenta los siguientes puntos.

Claridad en las metas: Un equipo trabaja mejor cuando cada persona entiende su propósito y sus metas. Si existe confusión o desacuerdo los empleados no comprenderán sus deberes ni sabrán quien es el responsable.

Un plan de mejoramiento: Los planes de mejoramiento ayudan al equipo a determinar que asesoría, asistencia, entrenamiento, materiales y otros recursos serán necesarios.

Funciones bien definidas: Los equipos operan eficientemente cuando pueden utilizarlos talentos de cada empleado y todos los miembros entienden sus deberes y saben quiénes responsable de las tareas.

Comunicación Clara: Las buenas discusiones dependen de la eficacia con la cual se transmite la información entre los miembros del equipo.

Comportamientos del equipo: Los equipos deben motivar a todos sus miembros a usarlas habilidades y prácticas que hacen que las discusiones y las reuniones sean más efectivas.

Procedimientos bien definidos para toma de decisiones: Se pueden saber lo bien que funciona un equipo al observar su proceso en la toma de decisiones. Un equipo debe ser siempre consciente de las distintas maneras en que las decisiones son tomadas.

Participación equilibrada: Ya que cada miembro del equipo tiene interés en los logros del equipo, cada persona debe participar en las discusiones y decisiones, compartir el compromiso al éxito del proyecto y contribuir con su talento.

Requisitos técnicos para conformar los equipos en el GAD parroquial de Santiago de Quito

- ❖ Los equipos deben tener alta orientación hacia la tarea a realizar, como resultado de una intensa motivación de todos los miembros.
- ❖ Intercambio de ideas, opiniones e información.
- ❖ Tolerancia de las diferencias de caracteres y del desacuerdo
- ❖ Toma de decisiones por consenso más que por votación o imposición.
- ❖ Clima general libre relajado y espontáneo, sin negar la disciplina.
- ❖ Sensibilidad a los valores humanos de los compañeros, no solo por las funciones que desempeñan sino por su carácter de personas.

Para desarrollar el trabajo en equipo en el GAD Parroquial de Santiago de Quito será necesario cumplir con cuatro fases, las cuales se mencionan a continuación:

Fase Uno- Orientación: En esta fase cada miembro deberá conocer a los miembros del equipo y buscar su lugar en el mismo. Los miembros deberán definir y comprender su meta y determinar las reglas básicas de reuniones, requisitos de asistencia y toma de decisiones.

Fase Dos- Conflicto Interpersonal: Los miembros deberán compartir entre sí, para obtener atención e influencia. Las ideas y procedimientos individuales para la ejecución de determinadas tareas. Por ello el equipo deberá dar solución a los problemas relacionados con la forma en que el poder y la autoridad van a ser designados a sus miembros.

Fase Tres-Cohesión: Los miembros empezaran a desarrollar un sentido de identidad de equipo, sensibilizan ante las necesidades de los demás y la disponibilidad de compartir experiencias e ideas. Por lo tanto, las consideraciones respecto a las metas del equipo harán a un lado las metas y preocupaciones personales.

Fase Cuatro-Interdependencia: Los miembros deberán trabajar en equipo, trabajando juntos existirá un alto compromiso por la meta fijada, los esfuerzos irán dirigidos a la solución productiva de los problemas ya que la estructura y las relaciones interpersonales se han conformado. El equipo se caracteriza en esta fase por una alta moral, creatividad y una intensa lealtad entre sus miembros.

Para complementar el desarrollo de esta habilidad de trabajo en equipo será necesario que los empleados aprendan lo siguiente.

- ❖ Crear un ambiente de seguridad para manifestarse, reprimiendo las acusaciones los ataques personales y la humillación de personas e ideas.
- ❖ Lograr que los miembros estén dispuestos a cooperar, en lugar de competir entre sí.
- ❖ Obtener un compromiso de trabajar en equipo para alcanzar metas y objetivos comunes.
- ❖ Estar alerta a las oportunidades de desarrollo para ayudar al equipo a tener éxito.

Recomendaciones para trabajar en equipo:

- ❖ Fijación de metas del equipo por medio de aportación de ideas de los miembros.

- ❖ Conducir debidamente las reuniones del equipo con el objeto de incrementar la confianza y respeto.
- ❖ Motivar y fomentar la responsabilidad sobre los objetivos y metas.
- ❖ Motivar a los miembros para que aporten ideas y proyectos importantes.
- ❖ No reprimir las discusiones, se debe dejar que todos digan sus opiniones y soluciones en los problemas.
- ❖ El líder debe dar soporte y estar siempre disponible para ayudar a los miembros el equipo cuando se necesario.

Estrategia: Desarrollo participativo del personal

Consiste en incorporar a los colaboradores a que se involucre y que se sientan identificados dándole confianza para que puedan transmitir sus ideas y deseos desarrollando así una motivación para que se pueda desenvolver logrando cumplir sus metas y objetivos convirtiéndose en beneficios para el colaborador de la institución.

Tácticas sugeridas a utilizar para desarrollo participativo del personal.

- ❖ Aportación de conocimientos
- ❖ Aplicación de habilidades
- ❖ Fomentar y ampliar los niveles de motivación
- ❖ Capacitación constante

Estrategia: Habilidades De Liderazgo

Para el desarrollo de ésta habilidad será necesario crear en el personal del GAD Parroquial de Santiago de Quito un ambiente de trabajo que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia, pero para lograr equipos abiertos al aprendizaje es necesario que el personal conozca y aprenda las siguientes cualidades del liderazgo.

Facilita, no controla

El presidente del GAD parroquial se capacitara continuamente para poder delegar y no mantener el control del personal, para que los empleados hagan las cosas a su manera y así compartir la responsabilidad y la autoridad de actuar.

Integra, no acumula

Esto será de gran importancia ya que el presidente del GAD parroquial será el encargado de Aprender a compartir información entre los grupos y a ligar proyectos en común, mediante la delegación de información los colaboradores se sentirán parte importante de la empresa.

Estrategia: Guía a la gente con visión no con tradición

El presidente del GAD deberá guiar al personal con una visión de lo que se quiere lograr, la cual deberá ser generada, inspirada y aceptada por toda la institución ya que todo el personal será responsable de que esta visión se cumpla.

Estrategia: Valorar las habilidades de los colaboradores

El presidente del GAD deberá respetar y valorar las habilidades de todos los colaboradores ya que gracias a esto les despertará el deseo que deben aprender a hacer cosas nuevas, para que aprendan que las cosas se pueden hacer de otra manera y no de la única forma como siempre se han hecho y de que de esta forma se sientan satisfechos con las labores que están realizando dentro del GAD Parroquial.

Estrategias: Habilidades de trabajo en equipo

En un ambiente con Empowerment, los equipos se han convertido en un medio alrededor del cual se organizan las actividades del trabajo, logrando así mejorar la empatía con todos los colaboradores y logrando un liderazgo eficaz dentro de la institución. Cuando la administración de una institución utiliza los equipos como dispositivo central de coordinación, se obtiene una estructura funcional, en la cual se

rompen las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones al nivel de equipo de trabajo: es por ello que en el GAD Parroquial de Santiago de Quito se deberá tomar en consideración los elementos y requisitos para formar equipos de trabajo.

Fase III: Técnicas de Empowerment a aplicar.

Técnicas paradigma empresarial

Esta técnica da la oportunidad de crear un cambio del trabajo tradicional que tiene la institución, ya que el Presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santiago de Quito, debe cambiar considerablemente la percepción y contacto que posee con los colaboradores.

Factores de cambio por parte del Presidente del GAD

Acercamiento a los grupos de trabajo: El presidente apoyara y guiara a los grupos de trabajo hacia el desarrollo asegurándose que el papel de cada uno vaya acorde a los objetivos a largo plazo que tenga la institución. También tomara en cuenta los cambios a realizar en los grupos de trabajo.

Bienestar del personal. Este es un punto clave de la institución ya que el bienestar de los colaboradores es fundamental para el desempeño del equipo de trabajo.

Control: El presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santiago de Quito debe mantener un control sobre el cambio de métodos y decisiones que toman sus colaboradores.

Información: El presidente debe compartir la información con sus colaboradores demostrándoles confianza que tiene en ellos.

Nivel jerárquico: el presidente y sus colaboradores deben cambiar los pensamientos de superioridad y soberbia y todos convertirse en colaboradores que tengan las mismas metas, y los objetivos que beneficien a la ciudadanía.

Conociendo los factores de cambio que el presidente debe realizar para una correcta aplicación se sugiere el uso de tres elementos importantes para integrar al personal y al presidente:

- ❖ Las relaciones
- ❖ La disciplina
- ❖ El compromiso

Aplicación de la técnica de Paradigma Empresarial

Esta técnica es de vital importancia ya que da un giro total en el comportamiento de todo el personal, ya que todos los colaboradores tendrán un cambio al mejorar los lapsos que tenían con el Presidente del GAD. Aunque también cabe la posibilidad de que estos cambios generen conflictos, por lo cual se recomendaría ejecutar la siguiente estrategia que impulse los cambios con mayor facilidad.

Paso 1 Cambiar la cultura de resultado

Los cambios resultan más fáciles y sencillos cuando la expectativas resultantes son favorables es decir, si las ventajas son superiores a las desventajas, el presidente debe influir a los colaboradores exponiéndoles las ventajas que conlleva la aplicación del plan sobre técnicas de Empowerment.

❖ Estimular

Si el líder o en este caso el Presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado del GAD Parroquial de Santiago de Quito, deberá estimular positivamente el comportamiento deseado de los colaboradores, mejorando la forma de trabajo y logrando así un estímulo positivo en todo el personal.

❖ Eliminar barreras

Puede estimular el comportamiento deseado eliminando barreras negativas, como puede ser la suspensión de comentarios negativos. El presidente debe crear lazos de

comunicación con los colaboradores, los cuales pueden crear conciencia sobre la importancia que tiene el Empowerment y la necesidad de cambio en la empresa.

Paso 2 Cambiar la Mentalidad

Cambiar la mentalidad

Un cambio de mentalidad implica el desarrollo de una serie de iniciativas y acciones de todos los colaboradores ya que el presidente debe darle importancia a las expectativas que tengan sus colaboradores y ocuparlas a favor de la institución logrando así contribuir al *sumak kawsay*.

Paso 3 Reuniones

Se realizara reuniones para integrar y darle apoyo y motivación al personal, con el fin de encontrar obstáculos entre los colaboradores.

Técnica de defensores del Empowerment

Para que el Empowerment se acepte por toda la institución el presidente debe actuar como modelo y mostrar principios en sus interacciones diarias, ya que deben demostrar que la institución es abierta y no guarda secretos y que ha aumentado la comunicación entre el grupo de trabajo y que los colaboradores de dicha institución ya pueden tomar más responsabilidades

Aplicación de la técnica

Para la aplicación de la técnica se recomienda al presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santiago de Quito que desarrolle cambios de actitud, ya que estos cambios se utilizaran de modelo para que los colaboradores se motiven día tras día, y se involucren más en las técnicas de Empowerment entre los cambios sugeridos se encuentran los siguientes.

- a) **Disponibilidad.** Para la aplicación de las técnicas del Empowerment el presidente de la junta parroquial debe convertirse en un colaborador y proveedor de sus colaboradores asegurándose que todos dispongan del recurso necesario para que puedan cumplir con sus objetivos.
- b) **Ser flexibles.** El presidente y sus colaboradores deberán adaptarse a los nuevos tipos de situaciones que puedan surgir, así mismo flexibilizar frente a las disposiciones que se tendrán con sus colaboradores.
- c) **El compromiso.** Tanto el presidente como su equipo de trabajo deben promover un compromiso congruente y decidido en todos los niveles de la institución, dentro del cual los colaboradores se encuentran motivados y decididos a la aplicación de las técnicas del Empowerment.
- d) **Confianza** el presidente deberá crear una confianza con sus colaboradores para que desarrollen actitudes que beneficien la institución existen una ventaja fundamental en adoptar esta técnica ya que como la institución no cuenta con más de 15 personas el contacto entre presidente y colaboradores es más cercano.
- e) **Delegación** Esta técnica es de suma importancia para la institución ya que el presidente podrá delegar funciones a sus colaboradores con mucha más confianza. Ya ayudara al equipo de trabajo al desarrollo de sus capacidades, lo que aumentara la eficiencia y eficacia de dicho equipo.

Delegación:

Esta técnica es de vital importancia dentro de la institución ya que le dará más tiempo al Presidente para realizar tareas más importantes, además que beneficiara a los colaboradores para que desarrollen de mejor manera sus potenciales y descubran sus talentos ocultos lo cual llevara a la institución a mejorar su eficiencia y eficacia dentro de la misma.

Aplicación de la técnica

Para que esta técnica de delegación sea introducida se recomienda la ayuda de un técnico en el Tema para que evalúe los siguientes puntos.

Actitudes que deben poseer el Presidente del GAD

Receptividad. Esto es de suma importancia para poder delegar, el presidente tendrá que mantener la disposición a aceptar con agrado las ideas de los demás y colaborar con dichas ideas que sean en beneficio de la institución logrando así las metas y objetivos planeados.

Disposición a ceder. El presidente debe estar dispuesto a ceder a sus colaboradores el derecho a tomar decisiones que beneficien a la organización.

Disposición para permitir que otros cometan errores: ningún presidente responsable permitirá que los empleados tomen decisiones que perjudiquen al GAD Parroquial, por lo que el presidente debe mantener una supervisión constante para garantizar que no cometan errores, si se cometen errores se debe tolerar hasta cierto límite ya que esto servirá para el desarrollo personal de cada uno de los colaboradores.

Confianza en los Colaboradores. La delegación de autoridad implica una alta actitud de confianza entre presidente y colaborador ya que se debe capacitar al personal para motivarle y así ir logrando un buen desempeño laboral.

Proporcionar la información necesaria a sus colaboradores. Par poder lograr una mejor delegación de autoridad deberá ir ligada a la información que con anterioridad no se le proporcionaba a los empleados, con ella se crea confianza en el equipo de trabajo y asumirá con mayor fuerza la responsabilidad.

Autodirección

La autodirección motiva en gran proporción a las personas para que desarrollen nuevas habilidades como son la planificación, la organización, la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación.

Factores de cambio a considerar. Para llevar a cabo la técnica de auto dirección en el GAD Parroquial el Presidente deberá permitir que los colaboradores o su equipo de trabajo obtengan un grado de libertad para tomar decisiones en sus puestos de trabajo, con el fin que se sientan motivados y que realicen sus actividades de una manera mejor.

Fase IV: Empoderar al personal.

Para empoderar al personal en base al Empowerment se lo realizara mediante los siguientes puntos:

Delegación de autoridad y responsabilidad

La fuente de inspiración del Empowerment se basa en la creencia de que la manera tradicional de ejercer poder, autoridad en las empresas o instituciones no es la forma apropiada de dirigir ya que toda la autoridad está concentrada en los altos directivos y a sus colaboradores no conocen nada de información.

Se recomienda al Presidente como principal líder ejecutar el plan y mantener una evaluación para verificar los resultados obtenidos, debiendo evaluarse durante el proceso de la aplicación del diseño y verificando si esta herramienta marca la diferencia positiva en la institución. La delegación es una habilidad muy compleja que se refiere a la descentralización del trabajo gerencial o del liderazgo de una institución, otorgando tareas a otras personas y con ello dando a los colaboradores la oportunidad de desarrollar sus habilidades de liderazgo que beneficien a la institución. La mayor parte de las actividades que generalmente se realizan en un puesto de trabajo se pueden clasificar en tres grupos:

- ❖ Tareas rutinarias
- ❖ Actividades imprevistas
- ❖ Tareas que implican decisiones estratégicas.

En la medida que se vaya delegando las actividades, se podrán hacer frente los imprevistos que surjan en la institución y esto nos dará un espacio de tiempo para realizar con eficiencia las actividades con mayor tranquilidad y complejidad.

No hay empleados con suficiente experiencia o capacidad

Esto es uno de los factores que el presidente del GAD percibe a la hora de delegar ya que creen que no podrán realizar las tareas, sin embargo la solución es capacitación de los colaboradores para que puedan tomar decisiones cuando sea pertinente y en beneficio de la institución que laboran.

Falta de Confianza

Muchas autoridades o líderes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados evitan delegar ya que consideran que el trabajo no será realizado con la misma efectividad que ellos lo realizarían, limitando la capacidad del personal o equipo de trabajo.

El temor al desplazamiento

En muchas ocasiones no se delega por el temor a ser relegados por los subalternos, si estos tienen mejor resultado y demuestran un alto potencial.

Definición de metas y establecimiento de tareas

La gente con el Empowerment no solo logrará lo que se propone, sino que tiene la idea de que porque se está haciendo lo que se hace, y esto les ayudara a sentir un alto grado de satisfacción con los resultados, una institución sin metas ni planes cada persona tomaría cualquier decisión que a ella le parezca, esto ocasionaría que el equipo de trabajo navegue a la deriva y se perdería mucho tiempo en actividades poco productivas.

Definir metas específicas:

Entre más claras sean las metas existirá mayor posibilidad que los resultados sean iguales a lo planificado.

Fomentar la colaboración del grupo: En la medida en que las metas se comparten con otros se puede aportar mayores esfuerzos y poder alcanzar resultados más concretos.

En medida que los colaboradores comprendan cuáles son sus funciones y el rol que desempeñan dentro de la institución en esa medida se ejecutaran toda sus actividades de una forma responsable, estableciendo el campo de acción de cada uno de los puestos, con el fin de evitar la pérdida de tiempo en actividades que no tienen importancia o que no competen a la persona que lo está realizando.

Fase V: Herramientas de evaluación.

Este punto es de vital importancia para el diseño ya que se está proponiendo una herramienta de evaluación diseñada para medir los resultados obtenidos, que beneficiara radicalmente a la institución si se la aplica correctamente.

Se recomienda al presidente del GAD Parroquial que cuando ejecute este plan mantenga evaluaciones permanentes a todos los colaboradores para verificar los resultados que están teniendo con la aplicación de esta herramienta dentro de la institución.

Al realizar las evaluaciones a los colaboradores permitirá verificar que tan óptimos son los resultados del diseño y si hay que retroalimentar en lo que haga falta mejorar.

Para ello se recomienda hacerlo mediante las siguientes técnicas para evaluar los resultados:

- a. Observación.** Esta será aplicada al final de la ejecución del plan ya que al líder o Presidente le permitirá visualizar los resultados que han obtenido los colaboradores en cambios de actitud, mentalidad, relaciones interpersonales y el logro del incremento de la eficiencia y eficacia en el grupo de trabajo.

- b. Cuestionarios.** Estos cuestionarios consistirán en una serie de preguntas referidas a la aplicación del diseño y los cambios que se han logrado en el desempeño de los colaboradores. Esta evaluación se aplicara tanto al líder o presidente del GAD como a los colaboradores, Este cuestionario se lo realizara para evidenciar si los colaboradores han logrado llegar a la eficiencia gracias al modelo planteado.
- c. Entrevistas personales.** El Presidente del GAD Parroquial deberá realizar entrevistas personales a cada uno de sus colaboradores, en el cual le permitirá verificar el grado de aceptación que ellos tienen con el modelo aplicado.

4.4 Verificación de la hipótesis o idea a defender

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó la fórmula del modelo estadístico (CHI CUADRADO) el mismo que permitió verificar si la hipótesis es rechazada o aceptada.

Modelo estadístico (CHI CUADRADO)

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

O: Frecuencia Observada

E: Frecuencia Esperada

Nivel de significación

X_c^2 = Chi cuadrado calculado	O = Frecuencia Observada
X_t^2 = Chi cuadrado teórico	E = Frecuencia Esperada
\sum = Sumatoria	α = Nivel de Significación
IC = Intervalo de Confianza	GL = Grados de Libertad

Nivel de Significación

α = 0,05

IC = 95%

Zona de rechazo

Columnas: 5

Filas: 2

GL: (columnas -1)(filas-1)

GL= (5-1) (2-1)

GL= (4)(1)

GL= 4

Regla de Decisión

SI $X_c^2 \leq X_t^2$ Rechazo la H_0

SI $X_c^2 \geq X_t^2$ Rechazo la H_i

TABLA GENERAL

Cuadro 26. Tabla General (verificación de hipótesis)

UNIDADES	ALTERNATIVAS					TOTAL
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	
Colaboradores	8	18	39	62	8	135
Ciudadanía	2	125	863	990	20	2000
TOTAL	10	143	902	1052	28	2135

Fuente: GAD Parroquial de Santiago de Quito.

Elaborado por: Geovanny Tene Avila

TABLA DEL CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

Cuadro 27. Cálculo del CHI CUADRADO

		O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
COLABORADORES	Excelente	8	0,632	7,368	54,283	85,847
	Muy Bueno	18	9,042	8,958	80,243	8,874
	Bueno	39	57,035	-18,035	325,266	5,703
	Regular	62	66,520	-4,520	20,430	0,307
	Malo	8	1,770	6,230	38,807	21,919
Ciudadanía	Excelente	2	9,368	-7,368	54,283	5,795
	Muy Bueno	125	133,958	-8,958	80,243	0,599
	Bueno	863	844,965	18,035	325,266	0,385
	Regular	990	985,480	4,520	20,430	0,021
	Malo	28	26,230	1,770	3,135	0,120
						129,57

Elaborado por: Geovanny Tene Ávila

VERIFICACIÓN

Como $X_c^2 = 129,57$ es mayor que $X_t^2 = 9,4877$; entonces se acepta la hipótesis de investigación es decir el Diseño de un modelo de Gestión Administrativa basado en el esquema del EMPOWERMENT, ayudará al mejoramiento organizacional del GAD Parroquial, mejorando el uso de la comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos planteados por la Institución.

CONCLUSIONES

- ❖ Se levantó importante información teórica acerca del Empowerment, sus beneficios, sus antecedentes históricos así como su impacto en las instituciones gubernamentales, el cual permitió y facilitó un mejor entendimiento del tema contribuyendo así a un buen desarrollo investigativo.
- ❖ La institución no trabaja con ninguna de las cuatro elementos que constituye el Empowerment, por lo que los colaboradores no están motivados, por tal razón no pueden cumplir eficientemente con los objetivos y metas propuestas al inicio del periodo administrativo.
- ❖ Es preciso mencionar que los mayores problemas se concentran en los niveles más bajos de la institución, es aquí donde más desacuerdo existe con respecto a otras áreas de niveles superiores. Este descontento se origina debido a la poca motivación que tienen los colaboradores en el desarrollo de sus tareas ya que las realizan por recibir su sueldo y no porque les apasione su trabajo además porque no son tomados en cuenta.
- ❖ Mediante el diagnóstico que se realizó las capacitaciones que se imparten en la institución son cada 8 meses por lo que el talento humano es poco eficaz y quemimportista.
- ❖ Se ha determinado que el GAD Parroquial no cuenta con un modelo de gestión adecuado para el mejoramiento Organizacional, lo cual ha generado un incumplimiento eficiente, de metas e iniciativas para el logro de los objetivos planeados.

RECOMENDACIONES

- ❖ Obtener información garantizada sobre el Empowerment el mismo que permitirá un mayor conocimiento en la aplicación y ejecución de dicho modelo, con el fin de tomar decisiones que beneficien al fortalecimiento de la institución.
- ❖ La institución deberá implementar los 4 elementos que constituye el Empowerment, ya que esto ayudara a motivar al talento humano logrando así mayor eficiencia y responsabilidad dentro de la institución.
- ❖ Es necesario que en el GAD Parroquial de Santiago de Quito adopten el Empowerment como herramienta de transformación empresarial porque contribuirá a una mejor motivación para el talento humano, creado así un mejor ambiente laboral que origine una participación flexible y constructiva para la institución.
- ❖ Capacitar continuamente a los colaboradores de modo que ellos se sientan bien laborando en la institución mejorando notablemente el desempeño en las actividades que ejercen.
- ❖ Aplicar un modelo de gestión basado en el esquema del Empowerment lo cual contribuirá al mejoramiento Organizacional y el cumplimiento eficiente de metas e iniciativas de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Hernández , S., & Rodriguez. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Educacion.

Callo, A. (1979). *Contabilidad de la Empresa*. Peru: Unidas S.A Lima-Perú.

Chiavenato. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-hill/Interamericana.

Chiavenato.(2007). Introducción a la teoría de la Administración. Mexico: MCGraw-hill/Interamericana.

Collazo, O. J. (1974). *Administracion Publica*. Buenos Aires: Macchi.S.A.

Gabín, M. A. (2009). *Administracion publica*. Madrid: Paraninfo.

Much, L. (2007). *Administracion Escuelas procesos administrativo areas funcionales y desarrollo Emprendedor*. Mexico: Person Education.

Peña, & Alvarez. (2008). *Modelos de gestión*. de Capitulo I.pdf Modelos de Gestion.

Terry, W. (2000). *Manual del Empowerment*. Barcelona:Gestion 2000.

WEBGRAFÍA

- Constitucion de la Republica del Ecuador.* (08 de 08 de 2008). Recuperado el 15 de 05 de 2015, de [asambleanacional.gov.ec](http://www.asambleanacional.gov.ec):
http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Cootad.* (24 de 02 de 2011). Recuperado el 24 de 05 de 2015, de [ame.gob.ec](http://www.ame.gob.ec):
http://www.ame.gob.ec/ame/pdf/cootad_2012.pdf
- Activate. ec. (s.f de s.f de 2014). *Cumple tus metas.* Recuperado el 23 de 04 de 2015, de [activate,ec](http://www.activate.ec/content/gad-regionales): <http://www.activate.ec/content/gad-regionales>
- Gabín, M. A. (2009). *Administracion publica.* Madrid: Paraninfo.
- OSC. (07 de 06 de 2013). *Competencias de los Gobiernos autonomos.* Recuperado el 22 de 05 de 2015, de [Guiaosc.org](http://guiaosc.org): <http://guiaosc.org/cuales-son-las-competencias-de-los-gobiernos-autonomos-descentralizados/>
- Peña, & Alvarez. (19 de 09 de 2008). *Modelos de gestión.* Recuperado el 23 de 04 de 2015, de [Capitulo I.pdf Modelos de Gestion.:](http://www.wisis.ufg.edu.sv)
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>
- Peréz, E. E. (04 de 02 de 2005). *desarrollo del Capital Humano.* Recuperado el 27 de 05 de 2015, de [mailxmail.com](http://www.mailxmail.com): <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/origenes-empowerment>
- Ramirez, M. A. (s.f de s.f de s.f). *Empowerment.* Recuperado el 15 de 05 de 2015, de [monografias.com](http://www.monografias.com):
<http://www.monografias.com/trabajos21/empowerment/empowerment.shtml>
- Ufg.edu.sv. (20 de 04 de 2007). *isis.ufg.edu.sv.* Recuperado el 20 de 06 de 2015, de [Modelos de Gestion:](http://www.wisis.ufg.edu.sv)
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. ENCUESTAS A LOS COLABORADORES

El siguiente cuestionario tiene por objeto determinar cuáles son las causas que originan la deficiente gestión Administrativa del GAD Parroquial de Santiago de Quito, por favor conteste con toda la sinceridad las preguntas establecidas.

Género: F M Edad: _____

Su grado de formación académica es:

- Primaria
- Secundaria
- Superior
- Posgrado
- Ninguna

VALORACIÓN	
Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

N°	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	¿Cómo se ha sentido usted laborando en el Gobierno Autónomo descentralizado de Santiago de Quito Cantón Colta?					
2	¿La comunicación entre los funcionarios que conforman el GAD Parroquial es?					
3	¿Las autoridades del GAD de Santiago de Quito propician un ambiente y clima de trabajo?					
4	¿En qué nivel calificaría Ud. La relación existente entre presidente del Gobierno Autónomo descentralizado de Santiago de Quito con sus colaboradores?					
5	¿Cree usted que la gestión Administrativa que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquial de Santiago de Quito es?					
6	¿Cómo califica la organización Administrativa del Gobierno Autónomo descentralizado de Santiago de Quito?					
7	¿La motivación que reciben por parte del Presidente del GAD Parroquial de Santiago de Quito es?					
8	¿El trabajo en equipo entre el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santiago de Quito es?					
9	¿Cree usted que la capacidad de liderazgo que tiene el Presidente del Gobierno Autónomo descentralizado de Santiago de Quito con sus colaboradores es?					

Anexo 2. FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETO OBSERVADO:

LUGAR:

FECHA:

OBSERVADOR:

ASPECTO A OBSERVAR	DETALLE DE LA OBSERVACIÓN
1. Estructura Física del GAD Parroquial.	
2. Distribución de oficinas (Equipamiento)	
3. Disponibilidad de material de oficina	
4. Ambiente de trabajo del GAD Parroquial	
5. Cultura Organizacional en el GAD Parroquial	
6. Organigrama estructural con el que se maneja el GAD Parroquial.	
7. Motivación del personal.	
8. Señalética del GAD Parroquial	

Anexo 3. GUÍA DE LA ENTREVISTA

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN. Gobierno Autónomo Descentralizado de Santiago de Quito del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo.

PROFESIÓN:

EDAD:

EXPERIENCIA:

LUGAR Y FECHA:

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA: Realizar la entrevista al presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado en base a las preguntas que permitan determinar las experiencias que posee en relación a liderar una institución pública.

1. ¿Cuáles fueron los principales ejes de su plan de trabajo que lo indujo a ser Presidente de la Junta Parroquial?
2. Desde su punto de vista, ¿en que ha contribuido el GAD Parroquial para mejorar las condiciones de vida de la Población?
3. ¿Cuáles son los problemas referentes a la administración que Ud. enfrenta día a día?
4. ¿Cuál es su visión como Presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santiago de Quito para el próximo año?
5. ¿De qué manera se ha distribuido el presupuesto para el GAD Parroquial de Santiago de Quito y se está cumpliendo con el mismo?
6. ¿Qué aspectos cree Ud. Que deben mejorar para incrementar el nivel de desempeño laboral?
7. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza para promover el trabajo en equipo con sus colaboradores?
8. ¿Cree usted que el organigrama estructural debe modificarse para el cumplimiento de sus objetivos?
9. ¿Conoce usted acerca de los nuevos modelos de gestión basado en el esquema del Empowerment?
10. ¿Considera usted. Que el diseño de un modelo de gestión administrativo basado en el esquema del Empowerment generará cambios positivos que beneficien a las nuevas administraciones del GAD Parroquial?

Anexo 4. ENCUESTA A LA CIUDADANIA

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción sobre los servicios que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado de Santiago de Quito a la ciudadanía del Cantón Colta Provincia de Chimborazo.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione con una X la respuesta que crea adecuada en la escala del 1 al 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima calificación.

VALORACIÓN	
Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

N°	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	¿Está conforme con la administración que lleva el actual presidente de la Junta Parroquial de Santiago de Quito?					
2	¿Cómo califica el trabajo que el presidente de la Junta Parroquial realiza para la ciudadanía?					
3	¿Ha notado usted algún cambio positivo en la administración del actual presidente de la Junta Parroquial?					
4	¿Cómo calificaría el servicio que brinda el personal administrativo del GAD Parroquial?					
5	¿El actual Gobierno Parroquial ha logrado satisfacer las necesidades básicas de la población?					
6	¿Cree usted que el Presidente del GAD y sus colaboradores están cumpliendo con sus promesas hechas en la campaña electoral?					
7	¿El Gobierno Parroquial brinda las mismas oportunidades y servicios a toda la ciudadanía?					
8	¿El GAD Parroquial está llevando a cabo su plan de trabajo eficientemente?					
9	¿Cree usted que el presidente del GAD Parroquial de Santiago de Quito ha realizado esfuerzos para promover la participación ciudadana en la toma de decisiones de gobierno local?					
10	¿Cree usted que el Gobierno Parroquial ha beneficiado a los productores agrícolas de la Parroquia y sus comunidades?					

Anexo 5. FOTOS

**GOBIERNO AUTONOMO DESENTRALIZADO PARROQUIAL DE
SANTIAGO DE QUITO INSTALACIONES DEL GAD PARROQUIAL DE
SANTIAGO DE QUITO**



Fuente: Geovanny Tene Avila



Fuente: Geovanny Tene Avila



Fuente: Geovanny Tene Ávila



Fuente: Geovanny Tene Ávila

ENTREVISTA CON EL PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL DE SANTIAGO DE QUITO



Fuente: Geovanny Tene Ávila



Fuente: Geovanny Tene Ávila

CONVERSATORIO CON LOS COLABORADORES DEL GAD PARROQUIAL ACERCA DEL EMPOWERMENT



Fuente: Geovanny Tene Ávila



Fuente: Geovanny Tene Avila

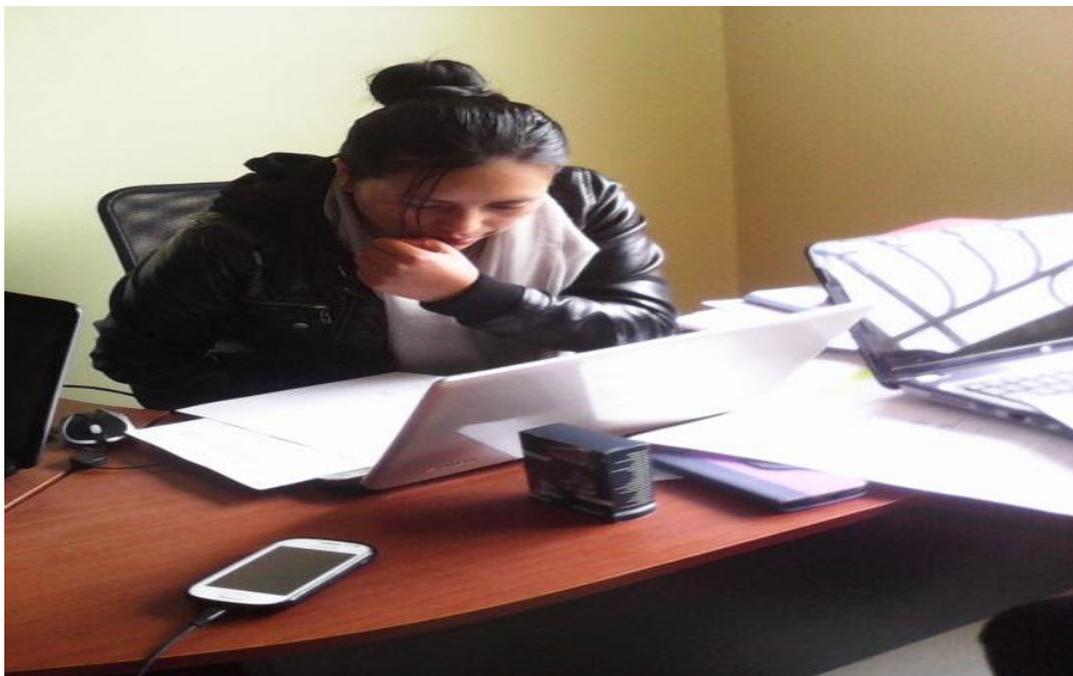


Fuente: Geovanny Tene Avila



Fuente: Geovanny Tene Avila

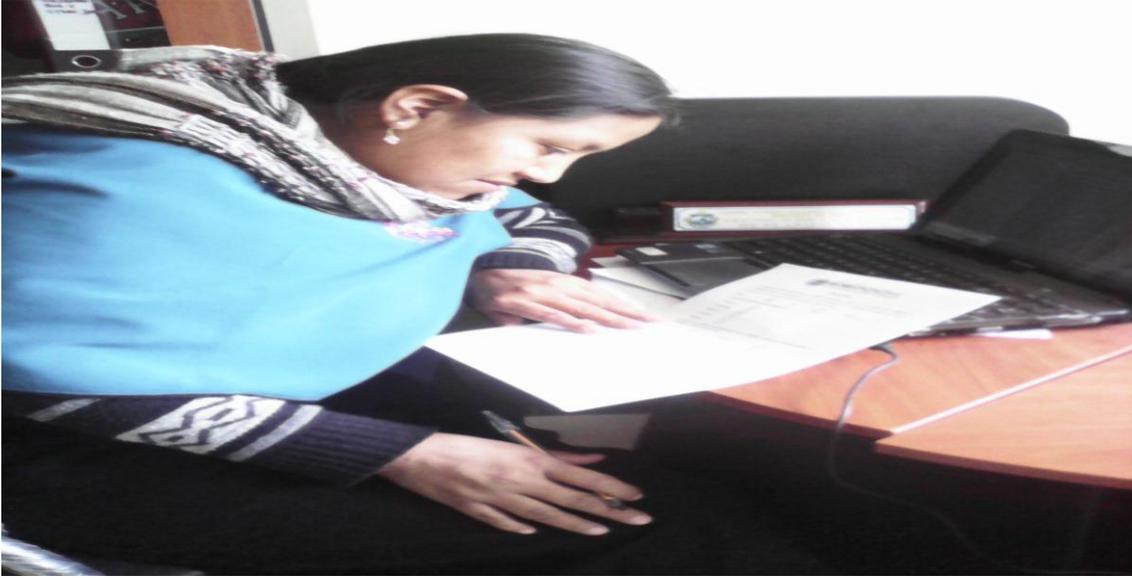
**ENCUESTAS AL PERSONAL QUE LABORA EN EL GAD PARROQUIAL DE
SANTIAGO DE QUITO**



Fuente: Geovanny Tene Avila



Fuente: Geovanny Tene Avila



Fuente: Geovanny Tene Avila

ENCUESTA REALIZADA A LOS MORADORES DE LA PARROQUIA DE SANTIAGO DE QUITO



Fuente: Geovanny Tene Avila



Fuente: Geovanny Tene Avila



Fuente: Geovanny Tene Avila



Fuente: Geovanny Tene Avila



Fuente: Geovanny Tene Avila

**PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA AL PRESIDENTE DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SANTIAGO DE QUITO.**



Fuente: Geovanny Tene Avila



Fuente: Geovanny Tene Avila