



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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento organizacional en el GAD Parroquial de San Juan del cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo para el período 2015-2019

**AUTORA:**

**OLGA CECILIA CUADRADO LOZADA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el trabajo de investigación sobre el tema **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL GAD PARROQUIAL DE SAN JUAN DEL CANTÓN RIOBAMBA DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL PERÍODO 2015-2019**, previo a la obtención del título de INGENIERA DE EMPRESAS, ha sido desarrollado por la Señorita **OLGA CECILIA CUADRADO LOZADA**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Patricio Arguello Mendoza  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Carlos Raúl García  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, OLGA CECILIA CUADRADO LOZADA, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas, de la Facultad de Administración de Empresa, declaro que el trabajo de titulación que presento es auténtico y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Olga Cecilia Cuadrado Lozada  
AUTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **DEDICATORIA**

La vida es prodigiosa más cuando estoy cerca de las personas que me han apoyado para llegar a cumplir con todas mis metas es por ello que dedico este logro:

Primero a Dios por guiarme y bendecirme para cumplir una meta más en mi vida, a mis padres Efrén y Cecilia, a mi hermano Darwin por darme siempre su amor, confianza y apoyo incondicional, para el cumplimiento de mi objetivo, a mis abuelitos paternos y maternos (+) que se preocuparon siempre guiándome pero sobretodo inculcándome valores humanos que prevalecerán en mi mente y han marcado mi vida de manera favorable y así poder culminar una etapa importante de mi vida.

A mis amigos Geovanny y Deycy por formar un lindo equipo de trabajo, por convertirse en mi familia ya que un amigo es un hermano por la amistad que cada día se fortalece con la sinceridad y la franqueza, se les agradece porque siempre confiaron en mí en que lograría cumplir mi meta gracias Geovanny por ser un buen líder por saber dirigir a tu grupo y a ti Deycy gracias por ser la imprescindible ser la que nos levanta el ánimo cuando ya no podemos más, gracias amigos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por colmarme de bendiciones y por guiar mi camino encontrando siempre en el amigos verdaderos y a mi familia por darme la oportunidad de superarme gracias al apoyo que siempre me han brindado ya que con su apoyo pude lograr cumplir esta meta en mi vida.

Agradezco a los ingenieros Carlos García y Patricio Arguello porque con su experiencia y conocimiento me supieron guiar en la elaboración de este trabajo de investigación logrando así culminar con éxito.

También agradezco al GAD Parroquial de San Juan, al presidente Sr. Tobías Ati por permitirme realizar el trabajo de investigación en la institución, brindándome toda la información necesaria para el desarrollo del mismo, además un especial agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, a la escuela de Ingeniería de Empresas la cual me ha formado como profesional.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificación de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de gráficos.....	ix
Índice de cuadros .....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen Ejecutivo .....	xii
Summary.....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema .....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	2
1.3 OBJETIVOS .....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos .....	3
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>4</b>
2.1 FUNDAMENTACIÓN BÁSICA.....	4
2.1.1 Antecedentes históricos de la Administración.....	4
2.1.2 Concepto de Administración .....	4
2.1.3 Teorías de la Administración.....	5
2.1.3.2 Teoría clásica.....	6
2.1.3.4 Teoría neoclásica .....	8
2.1.4 Importancia de la Administración .....	13
2.1.5 Características de la administración .....	14
2.1.6 Principios Generales de la Administración .....	15
2.1.7 Proceso Administrativo .....	18

2.1.8	Administración Pública .....	34
2.1.9	Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) .....	45
2.1.10	Constitución de la República del Ecuador .....	48
2.1.11	LEY DEL COOTAD .....	51
2.1.12	Definición de un modelo .....	57
2.1.12.4	Concepto de modelo administrativo .....	57
2.1.12.5	Modelos Administrativos .....	58
2.2	HIPÓTESIS .....	61
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		62
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACION .....	62
3.2	TIPOS DE INVESTIGACION .....	62
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	62
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	63
3.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	66
3.5.1	Encuestas realizadas a los colaboradores .....	66
3.5.2	Análisis de encuestas realizadas a la ciudadanía .....	78
3.5.3	Análisis de la Observación .....	88
3.5.4	Análisis de la entrevista .....	88
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		89
4.2	Contenido de la propuesta .....	90
4.2.1	Función Administrativa .....	90
4.2.1.1	PLANIFICAR .....	90
4.2.1.1.1	Direccionamiento Estratégico .....	90
4.2.1.1.3	Análisis Interno y Externo (FODA) del GAD Parroquial .....	98
4.2.1.1.4	Matriz de Estrategias .....	99
4.2.1.2	ORGANIZAR .....	101
4.2.1.2.1	Organigrama estructural del GAD Parroquial .....	102
4.2.1.2.2	Organigrama Estructural (Propuesta) Para El Gobierno Parroquial De San Juan, Cantón Riobamba, Provincia De Chimborazo .....	103
4.2.1.2.3	ORGANIGRAMA FUNCIONAL (PROPUESTA) PARA EL GOBIERNO PARROQUIAL DE SAN JUAN, CANTON RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO .....	104
4.2.1.3	DIRECCIÓN .....	110
4.2.1.4	CONTROLAR .....	112

4.3	Verificación de la Hipótesis .....	116
	CONCLUSIONES .....	119
	RECOMENDACIONES.....	120
	BIBLIOGRAFÍA .....	121
	ANEXOS .....	123



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proceso Administrativo .....	18
Gráfico 2. Ciclo Administrativo .....	19
Gráfico 3. Elementos del Ciclo Administrativo.....	19
Gráfico 4. Genero .....	66
Gráfico 5. Formación Académica.....	67
Gráfico 6. Satisfacción laboral en el Gobierno Parroquial.....	68
Gráfico 7. Comunicación entre los que integran El Gad .....	69
Gráfico 8. Clima de Trabajo .....	70
Gráfico 9. Planes y Planificaciones en el GAD .....	71
Gráfico 10. Objetivos del Gad .....	72
Gráfico 11. Relación laboral entre el Presidente y sus Colaboradores .....	73
Gráfico 12. Gestión Administrativa.....	74
Gráfico 13. Conocimiento del Organigrama Estructural del GAD .....	75
Gráfico 14. Cumplimiento de Funciones y Responsabilidades .....	76
Gráfico 15. Toma de Decisiones.....	77
Gráfico 16. Administracion del GAD Parroquial de San Juan.....	78
Gráfico 17. Trabajo del Presidente del GAD Parroquial .....	79
Gráfico 18. Cambios Positivos en el Presidente del GAD Parroquial.....	80
Gráfico 19. Servicio que Brinda el Personal Administrativo del GAD Parroquial .....	81
Gráfico 20. Satisfacción de las Necesidades de la Población.....	82
Gráfico 21. Cumplimiento de las promesas realizadas en Campaña Electoral .....	83
Gráfico 22. Oportunidades y Servicios a toda la Ciudadanía .....	84
Gráfico 23. Plan de Trabajo .....	85
Gráfico 24. Participación Ciudadana en la Toma de Decisiones.....	86
Gráfico 25. Beneficio a los Productores Agricolas de la Parroquia y sus Comunidades .....	87

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Diferencias entre la administración pública y la administración privada ..	43
Cuadro 2: Personal del GAD Parroquial.....	63
Cuadro 3. Genero.....	66
Cuadro 4. Formación Académica .....	67
Cuadro 5. Satisfacción laboral en el Gobierno Parroquial.....	68
Cuadro 6. Comunicación entre los que integran el GAD .....	69
Cuadro 7. Clima de Trabajo.....	70
Cuadro 8. Planes y planificaciones en el GAD.....	71
Cuadro 9. Conocimientos de los objetivos del GAD.....	72
Cuadro 10. Relación laboral entre el presidente y sus colaboradores .....	73
Cuadro 11. Gestión Administrativa.....	74
Cuadro 12. Conocimiento del organigrama estructural del GAD .....	75
Cuadro 13. Cumplimiento de funciones y responsabilidades.....	76
Cuadro 14. Toma de decisiones.....	77
Cuadro 15. Administración del GAD Parroquial de San Juan .....	78
Cuadro 16. Trabajo del Presidente del GAD Parroquial .....	79
Cuadro 17. Cambios positivos en el Presidente del GAD Parroquial .....	80
Cuadro 18. Servicio que brinda el personal administrativo del GAD Parroquial.....	81
Cuadro 19. Satisfacción de las necesidades de la población .....	82
Cuadro 20. Cumplimiento de las promesas realizadas en campaña electoral .....	83
Cuadro 21. Oportunidades y servicios a toda la ciudadanía .....	84
Cuadro 22. Plan de trabajo.....	85
Cuadro 23. Participación ciudadana en la toma de decisiones .....	86
Cuadro 24. Beneficio a los productores agrícolas de la parroquia y sus comunidades ..	87
Cuadro 25. POAM .....	95
Cuadro 26. PCI Capacidad Directiva.....	96
Cuadro 27. PCI Capacidad Competitiva.....	96
Cuadro 28. PCI Capacidad Financiera.....	97
Cuadro 29. Capacidad Tecnológica .....	97
Cuadro 30. PCI Capacidad del Talento Humano.....	97
Cuadro 31. FODA del GAD Parroquial.....	98

Cuadro 32. Matriz de Estrategias.....	99
Cuadro 33. Evaluación de Eficacia, Eficiencia y Efectividad para la junta Parroquial	113
Cuadro 34. Asignación de Responsables .....	115
Cuadro 35. Nivel de significación .....	116
Cuadro 36. Variables .....	117
Cuadro 37. Cálculo del CHI CUADRADO.....	117

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guia de Observacion .....	123
Anexo 2. Guia de Entrevista .....	124
Anexo 3. Encuesta a los Colaboradores.....	125
Anexo 4. Encuesta a la Ciudadanía .....	126
Anexo 5. Fotos con los Colaboradores y Pobladores de la Parroquia San Juan.....	127

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación consiste en realizar la propuesta de un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento organizacional en el GAD Parroquial de San Juan del Cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo para el periodo 2015-2019.

La metodología utilizada permitió determinar las falencias que se encontraron en la institución , mediante la utilización de técnicas de la investigación que facilitaron detectar los problemas que tiene la entidad tanto en su administración como en la parte organizacional, por lo que se realiza un modelo de gestión basado en los cuatro elementos de la Administración como son la planeación, organización, dirección y control los mismos que permiten que sea una herramienta importante para instituciones públicas y privadas, logrando mejorar la administración, el fortalecimiento organizacional, y el cumplimiento de sus metas planteadas.

Se concluye que la administración dentro de la institución es deficiente y que su organigrama no está correctamente estructurado, lo que dificulta el cumplimiento a cabalidad de sus objetivos, por ende la insatisfacción de las diversas necesidades que tiene la Parroquia y sus comunidades, por tal razón se recomienda al presidente y a sus colaboradores que empleen dicha propuesta, la cual ayudará a mejorar el clima, ambiente y cultura organizacional, además se indica que el presidente de la institución sea un buen líder y quien tome la iniciativa de la aplicación de dicho modelo para cumplir todo lo establecido en su plan de trabajo durante el período administrativo.

**Palabras Claves:** Modelo de Gestión, Fortalecimiento Organizacional, Estructura Organizacional, Cultura y Clima Organizacional.

---

Ing. Patricio Arguello Mendoza  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

This research is to make a proposal of an Administrative Management Model for organizational strengthening at the GAD of San Juan village, canton Riobamba, Chimborazo province 2015-2019 period.

The methodology used to determine the weaknesses that were found in the institution using research techniques that were provided to detect problems at the entity, problems in management and organizational terms so a management model based on four elements can be applied to the administration, that are: planning, organizing, directing and controlling. That is why it is done, to be an important tool for public and private institutions. Thus, it is achieved the goal of improving the management, organizational strengthening and compliance goals. It is conclude that the administration within the institution is deficient and that his organization is not properly structured, it hinders the fulfillment of objectives and fully meeting of the needs at the village and its communities. Thus, the president and his colleagues should use the proposal to help the climate, environment and organizational culture that is recommended, it is also indicated to the institution President how to be a good leader and how to take the lead in applying the model to meet the provisions of its own work plan during the administrative period.

**Key words:** MANAGEMENT MODEL, ORGANIZATIONAL STRENGTHENING, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, CULTURE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se la realizó con el fin de dar a conocer los nuevos modelos de gestión administrativa los mismos que servirán de mucho para poder mejorar la administración de una institución ya sea pública o privada y así llevarla al éxito y evitar inconvenientes en un futuro.

Los objetivos planteados en este trabajo nos permitirán conocer un poco más acerca de la administración, de los modelos de gestión administrativa y además nos permitirá realizar una propuesta que será entregada al GAD Parroquial de San Juan observando sus deficiencias.

Esta investigación consta de cuatro capítulos en los cuales en el primer capítulo se dio a conocer el problema que origino a elaborar esta propuesta de modelo de gestión, en el segundo capítulo se dio a conocer un poco de marco teórico acerca de la administración y modelos de gestión, en el tercer capítulo se informó de que manea se va a poder realizar la investigación y en el cuarto capítulo se realizó la propuesta que será entregada al GAD Parroquial.

Por último se dio a conocer conclusiones y recomendaciones, las conclusiones es de lo que se encontró tanto en la institución como en la investigación al momento de realizarlo, y las recomendaciones es lo que recomendé a la institución para que mejore su administración.

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Debemos considerar que los procesos administrativos de la institución no han sido direccionados de manera adecuada al cumplimiento de los objetivos planteados por el GAD Parroquial, enfocándonos en lo anterior se puede decir que en el GAD Parroquial se observa la inexistencia de modelos, principios y estándares los mismo que no permiten el cumplimiento de los objetivos y metas que tiene el GAD para beneficio de su parroquia y sus comunidades.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Es posible fortalecer la Organización del GAD Parroquial de San Juan mediante un modelo de Gestión Administrativo?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Problema:** Administración de Empresas

**Área:** Modelos de Gestión

**Espacio:** GAD Parroquial de San Juan

**Tiempo:** Prospectivo período comprendido entre el 2015 y el 2019

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación permitirá diseñar una propuesta de un modelo de gestión que buscará fortalecer los procesos organizacionales que el GAD Parroquial necesite para mejorar los problemas que presente y por tal razón presentar una herramienta que permitirá lograr una gestión de acuerdo a los principios, y métodos de como dirigir una institución.

El beneficio de la presente investigación se basaría en un modelo de gestión Administrativo para el fortalecimiento organizacional, ya que es una herramienta de

mucha utilidad para la administración de la institución, basándose en la estimulación al trabajo en equipo, a concebir compromisos organizacionales a generar eficacia y productividad los mismos que permitirán obtener resultados a largo plazo en mejoras de la institución.

Según el COOTAD el proceso administrativo permitirá mejorar y cumplir con los objetivos que la Junta Parroquial tiene con la comunidad y con la propuesta que se plantea de un modelo de Gestión Administrativo nos permitirá optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar, también permitirá mejorar el servicio que se va a brindar a los ciudadanos y por ende nos permitirá establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos de tal manera que les facilite a las autoridades del GAD Parroquial de San Juan tomar decisiones coherentes y acorde a lo planteado.

Se puede aplicar este tema investigativo en el GAD parroquial gracias a los conocimientos adquiridos en la ESPOCH los mismos que serán de mucha utilidad para esta, ya que permitirán mejorar su desempeño laboral y administrativo.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión Administrativa para el fortalecimiento organizacional en el GAD Parroquial de San Juan del cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo para el periodo 2015-2019.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Investigar información existente respecto a modelos de Gestión Administrativo.
- Establecer la metodología adecuada para desarrollar el modelo de gestión Administrativo en el GAD Parroquial.
- Elaborar un modelo de Gestión Administrativo dirigido al fortalecimiento organizacional del GAD Parroquial de San Juan.



## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.1 FUNDAMENTACIÓN BÁSICA**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos de la Administración**

Chiavenato, (2007, pág. 28) menciona que la historia de la administración es reciente. En el curso de toda la historia de la humanidad, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sin embargo, a partir del siglo XX, es que surgió y estallo un desarrollo de notable auge e innovación. A mediados del siglo XIX la sociedad era completamente diferente. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, las organizaciones y su administración es un capítulo que comenzó hace poco tiempo.

#### **2.1.2 Concepto de Administración**

Para Dr. Reinoso Víctor (1983, pág. 171) menciona que según los autores KOONZT Y O'DONNELL “La administración es la creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes. Podemos decir entonces que administrar es “conformar ambientes de trabajo”.

Para Dr. Reinoso Victor, (1983, pág. 170) dice que para George Terry “Administración” es un proceso distinto compuesto por planeación, organización, ejecución, y control, que se ejecuta para determinar los objetivos mediante el uso de gente y recursos.

Para Dr. Reinoso Victor, (1983, pág. 170) menciona que según HAIMAN “La administración es la función de conseguir que las tareas sean hechas por los subordinados y encaminar los esfuerzos de los individuos hacia un objetivo común”

Tomando en cuenta el concepto de los autores KOONZT y O'DONNELL la administración nos abre muchas puertas para poder fortalecer la organización conformando un buen ambiente de trabajo con colaboradores eficientes y eficaces.

### **2.1.3 Teorías de la Administración**

Chiavenato en su libro publicado en el 2007 menciona las siguientes teorías:

- ✓ Teoría de la administración científica
  
- ✓ Teoría clásica
  
- ✓ Teoría de las relaciones humanas
  
- ✓ Teoría neoclásica
  
- ✓ Teoría de la burocracia
  
- ✓ Teoría estructuralista
  
- ✓ Teoría del comportamiento organizacional
  
- ✓ Teoría del desarrollo de las organizaciones

#### **2.1.3.1 Teoría de la Administración Científica:**

Chiavenato, (2007, pág. 48,49) menciona la administración científica, iniciada por Taylor y sus seguidores, constituyó la primera teoría administrativa. La preocupación por crear una ciencia de la administración comenzó con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los operarios y la importancia de las tareas. En el primer periodo de su obra, Taylor se dedicó exclusivamente a la racionalización del trabajo de los operarios y durante el segundo período definió los principios de administración aplicables a todas las situaciones de la empresa.

La organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo del operario, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división y especialización de las tareas del trabajador y busca la eliminación del desperdicio, de ociosidad del operario y la reducción de los costos de producción. La forma de obtener la colaboración de los operarios era mediante el apego a los planes, incentivos salariales y de los premios de producción, con base en el tiempo estándar (eficiencia =100%) y en la convicción de que el salario constituye la única fuente de motivación para el trabajador (hombre económico) el diseño de cargos y tareas enfatizan el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo que aseguran la eficiencia. Se comprobó que no representaba ningún adelanto a la racionalización del trabajo del operario, si el supervisor, jefe, gerente y director continuaban trabajando bajo el mismo empirismo.

Para involucrar a los niveles más altos los ingenieros de la administración científica se interesaron en los principios de la administración capaces de encauzar el comportamiento de los gerentes y jefes. Sin embargo, se han hecho innumerables críticas a la administración científica como; el mecanismo de su enfoque, la súper especialización que robotiza al operario, la visión microscópica del hombre considerado aisladamente como un apéndice de la maquinaria industrial, la ausencia de cualquier comprobación científica de sus afirmaciones y principios, el enfoque incompleto que involucra tan solo la organización formal, lo que deja a un lado el resto de la vida de una empresa, un enfoque descriptivo, normativo y típico del sistema cerrado.

### **2.1.3.2 Teoría clásica**

Según Chiavenato (2007, pág. 69, 70) Henry Fayol fue un 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 la Taylor. Esta teoría se difundió con rapidez por Europa, la administración clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Además en esta teoría se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas sean órganos o personas.

Los autores de la Teoría clásica parten del estudio científico de la administración, al sustituir el empirismo y la improvisación por técnicas científicas. Así se pretendía desarrollar una ciencia de la administración. Fayol afirmaba la necesidad de brindar enseñanza general, organizada y metódica de la administración para formar administradores. En esa época, la idea era novedosa.

La Teoría clásica concibe la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (la organización militar y la eclesiástica), tradicionales, rígidas y jerarquizadas. En este aspecto, la Teoría clásica no se desligó del pasado. Aunque contribuyó a que la organización industrial saliera del caos inicial, consecuencia de la revolución industrial, la Teoría clásica avanzó poco en cuanto a teoría organizacional.

Esta teoría se basó en lo pasado por lo cual se rigió a la estructura militar por lo cual hizo mayor énfasis en la estructura de las organizaciones para mejorar la estructura la cual buscara la eficiencia en las organizaciones.

### **2.1.3.3 Teoría de las Relaciones Humanas**

Chiavenato, (2007, págs. 90,91) 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 acentuándola 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. El 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.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque a los principios postulados por la teoría clásica de la administración.

#### **2.1.3.4 Teoría neoclásica**

Chiavenato (2007, pág. 130) la teoría neoclásica surgió con el crecimiento exagerado de las organizaciones y con la necesidad de utilizar los conceptos válidos y pertinentes de la teoría clásica. Los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento relativamente heterogéneo que recibe las denominaciones de escuela operacional o escuela del proceso administrativo.

#### **Características de la teoría neoclásica**

Las principales características de la teoría neoclásica:

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

La teoría neoclásica se caracteriza por destacar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos la administración. Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, 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 a referirse a esa práctica de la administración o a acción administrativa.

La teoría neoclásica se apoya en el proceso administrativo para explicar cómo desarrollarse las funciones administrativas en las organizaciones.

### **2.1.3.5 Teoría de la burocracia**

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**

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**

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**

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

### **Apreciación crítica de la Teoría de la burocracia**

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 e 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 con 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.

#### **2.1.3.6 Teoría estructuralista**

Chiavenato, (2007, pág. 255), la teoría estructuralista surgió por alrededor de la década de 1950, como un desdoblamiento de los análisis, que autores enfocados en la teoría de la burocracia intentaron conciliar tanto la tesis propuestas por la teoría clásica como las de la teoría de las relaciones humanas.

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 (en una alusión a la teoría clásica y de las relaciones humanas), 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 (empresas industriales, comerciales de servicios, ejercito, iglesias, partidos políticos, universidades, hospitales, etc.), los diferentes niveles jerárquicos deben incluirse en el análisis organizacional, así como las relaciones externas de la organización con otras organizaciones (énfasis inter organizacional). La teoría estructuralista inaugura los estudios sobre el ambiente dentro del concepto de las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su contexto externo. Hasta entonces, la teoría administrativa se había confinado a los estudios de los aspectos internos de la organización dentro de una concepción de sistema cerrado.

#### **2.1.3.7 Teoría del comportamiento organizacional**

Chiavenato, (2006, pág. 282), la teoría del comportamiento marca la más profunda influencia de las ciencias de la conducta en la administración. Para muchos, representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración. Surgió en 1947 en Estados Unidos, dentro de un fundamento ampliamente democrático. La teoría del comportamiento se basa en nuevas proposiciones sobre la motivación humana, sobre todo en las contribuciones de Mc. Gregor, Maslow y Herzberg. El administrador debe conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente las organizaciones por medio de las personas.

Uno de los predilectos de los conductistas son los estilos de administración. Mc. Gregor delineada dos extremos: la teoría X y la teoría Y mientras que Likert propone cuatro sistemas organizacionales, variado desde un sistema autoritario explorador hasta un sistema participativo grupal inmediatamente democrático. La teoría del comportamiento enfatiza el proceso decisorio. Todo individuo es un tomador de decisiones, con base a la información que recibe de su ambiente, procesarla según sus convicciones y al asumir actitudes, opiniones y punto de vista de las circunstancias.

### **2.1.3.8 Teoría del desarrollo de las organizaciones**

Chiavenato, (2007, pág. 318), el DO nació en la década de 1960 en función de los cambios en el mundo de las organizaciones y en función de la inadecuación de las estructuras convencionales. El DO tiene su origen en la teoría del comportamiento y en los consultores de dinámica de grupo y conducta organizacional, el DO amplió su área de actuación y llegó a enfocar la organización como un todo y asumió el enfoque sistémico. En este punto obtuvo la apariencia de teoría administrativa. Él DO presenta nuevos conceptos de organización, de cultura organizacional y de cambio organizacional dentro de presuposiciones de la teoría del comportamiento.

El DO se constituye básicamente de tres etapas: recolección o levantamiento de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. Existe una variedad de técnicas de DO para la relación interpersonal, grupal, intergrupal y organizacional, como: entrenamiento de la sensibilidad, análisis transaccional, consultoría de procesos, desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, tratamiento de conflicto intergrupal y suministro de información.

### **2.1.4 Importancia de la Administración**

Munch, (2007, pág. 22) menciona que 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:

1. Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
4. Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
5. Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

### **2.1.5 Características de la administración**

(Munch, (2007, pág. 23) menciona que la administración posee ciertas características que la diferencia de otras disciplinas.

- Universalidad
- Valor Instrumental
- Amplitud del ejercicio
- Especificidad
- Multidisciplinariedad
- Flexibilidad

**Universalidad:** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.

**Valor Instrumental:** Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.

**Amplitud de Ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.

**Especificidad:** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

**Multidisciplinariedad:** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

**Flexibilidad:** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

### **2.1.6 Principios Generales de la Administración**

Las investigaciones de Henry Fayol en el área, se basaron en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización. Uno de sus resultados fue la creación de una serie de 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones.

Fayol, (1987, págs. 24-46) dice que los 14 principios de la administración científica son los siguientes y a continuación se encuentran detallados uno a uno.

1. Unidad de Mando
2. Autoridad
3. Unidad de dirección
4. Centralización
5. Subordinación del interés particular al general
6. Disciplina
7. División del trabajo
8. Orden
9. Jerarquía
10. Justa remuneración
11. Equidad
12. Estabilidad

13. Iniciativa

14. Espíritu de cuerpo

**Unidad de Mando:** Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe. Esa es la regla de la unidad de mando, que es de una necesidad general y permanente.

**Autoridad:** La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción, recompensa o penalidad que acompaña al ejercicio del poder.

**Unidad de Dirección:** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social.

**Centralización:** La centralización es un hecho de orden natural. La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí, pudiendo ser adoptado o abandonado según la voluntad de los dirigentes.

**Subordinación del Interés Particular Al General:** Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe privar ante el de uno de sus miembros y que el interés del Estado debe preceder al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos.

**Disciplina:** La disciplina consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecida entre la empresa y sus agentes. La disciplina es absolutamente necesaria a la buena marcha de los negocios y que ninguna empresa podría prosperar sin ella.

**División Del Trabajo:** La división de trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Este principio permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo

**Orden:** Es conocida la fórmula del orden material: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. La fórmula del orden social es idéntica: Un lugar para cada persona y una persona en cada lugar.

**Jerarquía:** La jerarquía está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores.

**Justa Remuneración:** Todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado. Los beneficios de la empresa deben ser compartidos por todos los trabajadores.

**Equidad:** Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado. A su vez, deben tener un trato amistoso con sus subalternos.

**Estabilidad:** Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto.

**Iniciativa:** Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos. Junto con esto, se debe tener en cuenta que en ocasiones se cometerán errores.

**Espíritu de Cuerpo:** El trabajo en equipo siempre es indispensable. Se debe promover el trabajo colaborativo, que también ayuda a generar un mejor ambiente laboral.

Los 14 principios son de mucha utilizada para cualquier organización ya que mediante estos podemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Innovación y organización
- Toma de decisiones
- Habilidades: puede ser utilizado para mejorar la eficacia básica de un gerente.

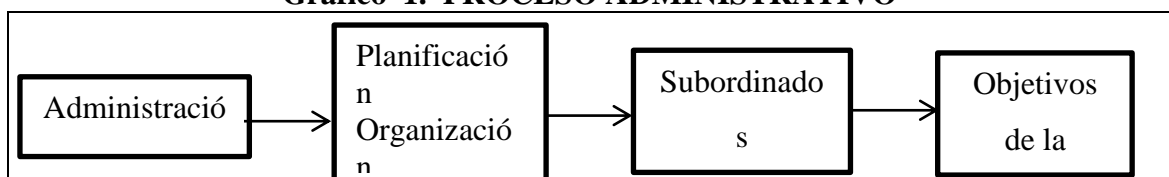
### 2.1.7 Proceso Administrativo

Bernal Cesar & Sierra Hernán, (2008, pág. 40) menciona que el Proceso Administrativo tiene su origen en la teoría de la Administración General de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo y hace referencia a los procesos de:

- **Planeación:** relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- **Organización:** que comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- **Dirección:** Que hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de sus objetivos previstos en la planeación.
- **Control:** que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos.

Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera.

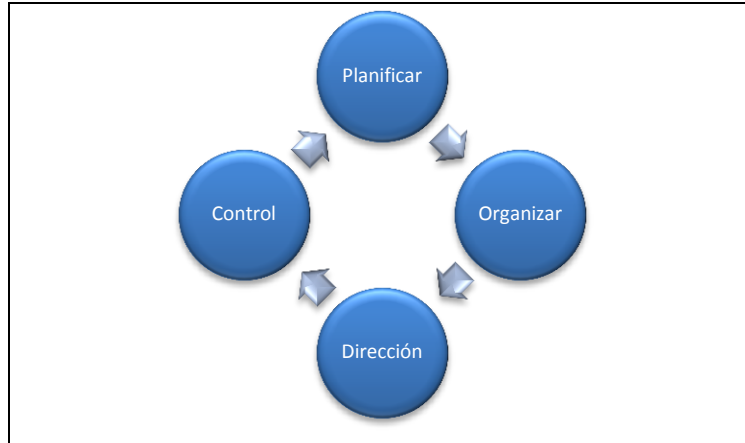
**Gráfico 1. PROCESO ADMINISTRATIVO**



**Fuente:** Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato

El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

**Gráfico 2. CICLO ADMINISTRATIVO**

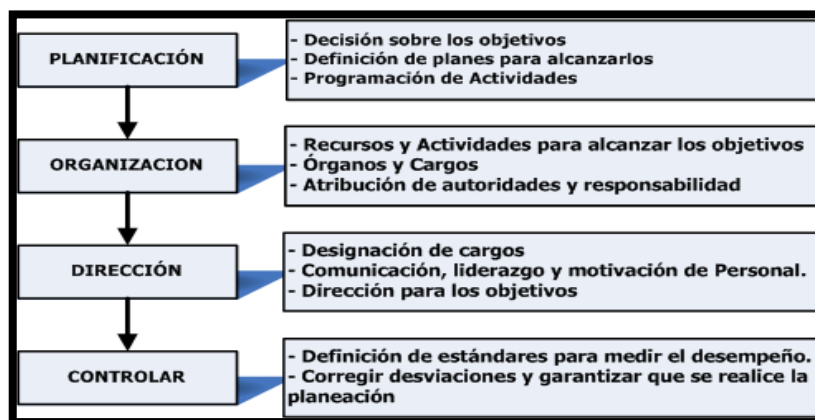


**Fuente:** Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto.

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

**Gráfico 3. ELEMENTOS DEL CICLO ADMINISTRATIVO**



**Fuente:** Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato



## **1. Planeación**

### **Concepto**

Koontz & Weihrich, (1998, pág. 126) afirma que “la planeación es un proceso que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y que requiere la toma de decisiones, es decir optar entre diferentes cursos futuros de acción”

Robbins & Coutler, (2006, pág. 158) dice que “la planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Así la planeación se ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr resultados en la organización en un tiempo futuro”

Tomando en cuenta el concepto de Robbins y Coutler la planeación es un proceso mediante el cual establecemos estrategias para poder cumplir con los objetivos y metas propuestas de una forma eficiente y eficaz.

### **Importancia de la planeación**

De las funciones del proceso administrativo, la planeación es la función más controvertida, puesto que, para muchos críticos de la planeación en un ambiente tan dinámico y complejo como el actual es imposible prever los eventos del futuro y por consiguiente, planear para responder a ellos; además estos críticos consideran que la planeación impide la creatividad y la innovación, factores clave e indispensables en un ambiente de cambio e incertidumbre.

Son abundantes los estudios que muestran que las personas, las organizaciones y las naciones que planean sus actividades tienen mejores y muchas más posibilidades de éxito en el logro de sus objetivos que aquellas que no lo hacen. Por eso, la planeación, aunque sea informal en muchas organizaciones (especialmente, las empresas pequeñas), en la mayoría de ellas sigue modelos formales y bien definidos.

Al respecto, algunos de los argumentos que cada vez más resaltan la importancia de la planeación son los siguientes:

- ✓ Se planea para responder de forma efectiva a los más rápidos y complejos cambios que caracterizan y caracterizarán el entorno interno y externo de las organizaciones.
- ✓ Se planea para un mejor aprovechamiento de los recursos, los cuales cada día son más limitados.
- ✓ Se planea para orientar las decisiones y tener una ruta clara hacia donde se espera que se dirijan los esfuerzos de las personas en las organizaciones.
- ✓ Se planea para reducir la incertidumbre y aclarar lo que es importante conseguir.
- ✓ Se planea para contar con normas de desempeño y para evaluar el avance de la dinámica de las organizaciones.

### **Tipos de planeación**

Bernal Cesar & Sierra Hernán, (2008, pág. 52) Existen varios tipos o formas de realizar planeación en las organizaciones; sin embargo, es usual referirse a tres tipos de planeación:

- Planeación tradicional.
- Planeación estratégica.
- Planeación prospectiva.

**Planeación Tradicional:** La planeación tradicional, como su nombre lo indica, es un tipo de planeación que consiste en plantear objetivos para un determinado horizonte de tiempo, sin un análisis riguroso del entorno externo e interno de las organizaciones y sin una definición precisa de criterios para alcanzar los objetivos; es decir, es una forma general de planeación por objetivos, en la que los directivos de las organizaciones definen determinados objetivos para ser alcanzados en un período de tiempo y se espera que, una vez comunicados al personal de la organización, éste trabaje para lograrlos.

**Planeación Estratégica:** Este es un tipo de planeación que implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas.

**Planeación Prospectiva:** Esta planeación, como se comentó en párrafos anteriores, tiene un surgimiento más reciente. Sus principales desarrollos se han fundamentado en el análisis de escenarios posibles y su propósito es construir diferentes escenarios en los que actuarán las organizaciones en los próximos años. Esos desarrollos se han caracterizado por ser altamente cualitativos y, en numerosos casos, también por tener alto contenido subjetivo, lo que para muchos estudiosos de las organizaciones representa altos márgenes de incertidumbre al momento de tomar decisiones sobre los objetivos y estrategias a implementar.

### **Pasos de la planeación**

No obstante, en la práctica debemos estudiar lo factible que son los posibles cursos de acción en cada etapa.

#### **1. Estar conscientes de las oportunidades**

Aun cuando precede la planeación real y, por tanto, no es estrictamente una parte del proceso de planeación, la percepción de oportunidades<sup>9</sup> en el ambiente externo, así como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben dar un vistazo preliminar a posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo, saber cuál es la posición de su compañía con respecto a sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas tiene que resolver y por qué, asimismo saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

## **2. Establecer objetivos**

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada. Esto se debe hacer pensando a largo plazo, así como para el corto. Los objetivos especifican los resultados que se esperan e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse por la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento importante. Los principales objetivos departamentales a su vez controlan los objetivos de los departamentos subordinados y así hasta el final de la línea. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas. Los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

## **3. Desarrollar premisas**

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, circular y obtener el acuerdo para utilizar premisas de planeación críticas como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son suposiciones acerca del ambiente donde el plan debe desarrollarse. Es importante para todos los gerentes involucrados en la planeación acordar las premisas. De hecho, el más importante principio de las premisas de planeación es éste: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

## **4. Determinar cursos de alternativa**

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción de alternativa, especialmente los más evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan

alternativas razonables y con frecuencia una alternativa que no es la obvia demuestra ser la mejor.

El problema que se presenta con más regularidad no es encontrar alternativas, sino reducir su número para de esa forma analizar la más prometedora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite al número de alternativas que pueden examinarse a fondo. Por lo común, el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

### **5. Evaluar cursos de alternativa**

Después de buscar cursos de alternativa y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluar dichas alternativas sopesándolas a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más redituable, pero requerir un fuerte despliegue de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero implicar menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

### **6. Seleccionar un curso**

Éste es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones. En ocasiones, un análisis y una evaluación de cursos de alternativa revelarán que dos o más de éstos son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios cursos de acción, en lugar del mejor curso.

### **7. Formular planes derivados**

Cuando se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y un séptimo paso está indicado. Los planes derivados son casi siempre requeridos para apoyar el plan básico.

## 8. Cuantificar planes mediante

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, como se señaló en la discusión sobre los tipos de planes, es cuantificarlos al convertirse en presupuestos.

### Herramientas para la planeación

En la actualidad, existe gran cantidad de herramientas de las cuales se puede disponer como medios de apoyo a los procesos de planeación y que facilitan mejores resultados tanto en el uso de recursos como en la generación de resultados.

Las siguientes son algunas de las herramientas más utilizadas en los procesos de planeación, en el contexto de las organizaciones:

#### ➤ **Métodos y técnicas para el reconocimiento del entorno:**

- ✓ **Inteligencia de la competencia y de mercados:** es una herramienta que se utiliza para realizar análisis de la competencia y de los mercados en los que actúan las organizaciones.
- ✓ **Análisis del entorno:** esta herramienta se utiliza para realizar análisis del entorno en sus diferentes ámbitos de lo local, nacional, regional y mundial, en las dimensiones del ambiente general, industrial o sectorial y competitivo, y en la situación presente y futura, con el propósito de identificar las oportunidades y las amenazas de dicho entorno para la actividad de las organizaciones.
- ✓ **Prospectiva:** es una herramienta que sirve para identificar diferentes escenarios futuros en los que posiblemente actuarán las organizaciones y de ese modo definir las estrategias más adecuadas para responder a los respectivos escenarios, así como para definir los respectivos planes de contingencia.
- ✓ **Métodos de pronósticos:** son herramientas cuyo propósito es obtener conocimiento probable sobre eventos futuros relacionados con las actividades del

entorno externo o interno de las organizaciones.

➤ **Benchmarking:**

Ésta es una herramienta de referenciación competitiva que tiene como fin permitirles a las organizaciones compararse con entidades consideradas líderes o competitivas, o también comparar con sus propias áreas identificadas como exitosas, es decir, el benchmarking se utiliza para aprender de lo mejor de otras organizaciones o áreas exitosas en la propia organización.

➤ **Elaboración de presupuestos:**

La presupuestación es una herramienta que les permite a las organizaciones definir en el presente los requerimientos para un horizonte de tiempo determinado en el futuro y los resultados que se esperan de ello.

➤ **Programación (Gantt, PERT/CPM, Project, etc.):**

Es una herramienta de tipo cuantitativo que tiene como propósito permitir a las organizaciones programar sus actividades mediante la optimización de los recursos disponibles.

## **2. Organización**

### **Concepto**

Luna Alfredo (2008, pág. 73) menciona que para los autores Koontz-O'Donnell-Weihrich “la organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional”.

Para Luna Alfredo (2008, pág.73) menciona que para los autores Montana/Charnov “Organización es la entidad que hace posible que un grupo o equipo trabajen juntos con más eficiencia de la que lograrían solos para alcanzar las metas.

Organización es un grupo de individuos con una meta común unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad-autoridad.”

Tomando en cuenta los conceptos de los dos autores se dice que la organización nos permite realizar las actividades de forma ordenada para poder cumplir los objetivos propuestos, trabajando en equipo y teniendo una meta en común

### **Importancia de la organización**

Luna (2008, pág. 78) menciona que la organización es importante porque:

- Define la estructura correcta de las empresas.
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.
- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- Es un medio para lograr lo planeado.
- Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.
- Determina la estructura, para que las fases de dirección y control tengan bases confiables.

### **Principios de la Organización**

Luna Alfredo (2008, pág. 81) menciona que los principios de la organización a observar y cumplir son:



- ✓ Especialización. Dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona, es decir, tomando como base su perfil.
- ✓ Unidad de mando. Para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien se deberán de reportar los resultados.
- ✓ Jerarquía. Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las órdenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la responsabilidad deben de seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo.
- ✓ Del objetivo. Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos del grupo social.
- ✓ Paridad de autoridad y responsabilidad. A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma. No es correcto hacer responsable a las personas por determinada función si no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo.
- ✓ Difusión. Este principio nos dice que se debe aplicar en forma escrita las obligaciones de cada puesto para que se cumpla la responsabilidad y autoridad.
- ✓ Amplitud o tramo de control. El tramo de control funcionará correctamente cuando además de integrar el curso humano a la empresa, debe de adiestrarlo, capacitarlo o actualizarlo según sea el caso y realizando esto se tendrá la certeza de que los colaboradores cumplirán en forma correcta su responsabilidad.
- ✓ De la coordinación. La coordinación de las partes de una organización debe estar equilibrada en su departamentalización de sus recursos para cumplir con los objetivos.

### **3. Dirección**

#### **Concepto**

Según Robbins y Coulter (pág. 9) la dirección es una función de la Administración que consiste en motivar a las personas e influir en ellas y en sus equipos para que realicen sus trabajos en función del logro efectivo de los objetivos organizacionales.

Para Koontz y Weihrich (pág. 36), la dirección es el hecho de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la Administración.

Tomando en cuenta los dos conceptos de los dos autores Robbins y Coulter; Koontz y Weihrich se dice que la dirección permite influir en los colaboradores en este caso del GAD Parroquial de San Juan para que puedan realizar eficiente y eficaz mente su trabajo y así poder cumplir con las metas planteadas por los miembros del GAD Parroquial.

#### **Habilidades de dirección**

Un buen directivo requiere excelentes conocimientos de la conducta individual de las personas (características biográficas, personalidad, percepción humana, emociones y actitudes, valores, aprendizaje, habilidades, motivación, cambio, toma de decisiones, estrés, etc.), de la conducta grupal (comunicación, liderazgo, cambio grupal, manejo y resolución de conflictos, poder y autoridad, dinámica de grupo, etc.) y del sistema de la organización (cultura organizacional, cambio organizacional, tecnología organizacional, etc.), en las organizaciones y entre ellas.

Ahora, en razón de la complejidad en el estudio y la comprensión de las variables relacionadas con la conducta individual y grupal organizacional, y dadas las importantes implicaciones de estas variables en la dinámica de la función directiva de las organizaciones, en la teoría administrativa apoyada por ciencias como la Psicología, la Sociología y la Antropología se ha creado un campo especializado en el estudio y la

comprensión del comportamiento humano en las organizaciones, que hoy se conoce como "comportamiento organizacional" y que se define como el campo de estudio que investiga el impacto que las personas, los grupos, las estructuras y la cultura organizacional tienen en la conducta de quienes integran las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para lograr una mayor competitividad de estas últimas en el actual ambiente global, complejo y altamente dinámico y competitivo.

De igual forma, dada la mencionada complejidad del estudio de las variables relacionadas con el comportamiento humano en el contexto de las organizaciones, se sugiere una revisión detallada de algún libro especializado en el tema del comportamiento organizacional (existen varios, muy bien fundamentados y publicados por reconocidas editoriales) para que usted, como lector, se ilustre de manera amplia, ya que, a continuación, sólo se hará una mención de las variables o competencias conocidas como "habilidades interpersonales" de esta función de dirección, entre las que se suelen mencionar las siguientes:

- Motivación.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Gestión del cambio.
- Manejo de conflictos.

#### **4. Control**

##### **Concepto**

Robbins & Coulter, (2009, pág. 458) De acuerdo con Koontz, en términos clásicos, el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades que se desarrollan en una organización o compañía para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa."

Hitt, Black, & Porter, (2005, pág 568) afirma que la función del control administrativo es la regulación de las actividades y las conductas de las personas y las organizaciones para ajustar o confrontar las acciones con respecto a los objetivos.

Tomando en cuenta los conceptos de los autores se dice que el control es la supervisión que se realiza a los colaboradores de una institución ya sea esta pública o privada para que se realicen exitosamente las actividades y así poder cumplir con las metas establecidas por la institución.

### **Enfoques sobre control administrativo**

Hoy día, es usual que las organizaciones diseñen e implementen indicadores de control para antes, durante o después de que un proceso o evento ocurra. Estos tipos de control se denominan "control anticipado o preventivo", "control durante o concurrente" y "control posterior o de retroalimentación", y se desarrollan a continuación.

#### **Control anticipado o preventivo**

Es el tipo de control más deseable para los administrativos y se realiza antes de que los procesos o eventos se implementen. Tiene como propósito evitar que se presenten problemas antes de que las actividades planeadas se ejecuten.

La clave para el control preventivo es la toma de medidas administrativas antes de implementar acciones, y para ello, es importante contar con información oportuna y confiable sobre el entorno específico y general que permita prever cambios antes de que ocurran los hechos.

#### **Control durante o concurrente**

Es el control que se realiza durante el tiempo en que se está ejecutando una determinada actividad. La forma usual de realizar control concurrente es la supervisión directa durante el tiempo de la actividad de trabajo. Es la supervisión que se realiza durante y en el sitio de trabajo.

## **Control posterior o de retroalimentación**

El control de retroalimentación (utilizar la información para realizar cambios) se lleva a cabo sobre actividades o procesos ya efectuados, informa sobre la eficacia de los resultados obtenidos respecto del previsto y es fundamental para retroalimentar sobre resultados. Cuando se han implementado controles previos a los procesos y durante éstos, los controles posteriores son de gran importancia, pero cuando el control sólo se efectúa al final sin controles previos, las consecuencias pueden ser altamente negativas para las organizaciones.

En las organizaciones, es fundamental que se realicen los tres tipos de control, con el propósito de evitar y ajustar problemas de tal forma que se minimicen las consecuencias negativas para la empresa y, por el contrario, se optimicen los resultados en función de una mejor competitividad empresarial.

Como la retroalimentación es una parte inherente a los tres tipos de control, es importante saber cómo se realiza este proceso para su mejor aprovechamiento.

## **Elementos básicos del proceso de control administrativo**

De acuerdo con Hitt, Black y Poner, todo proceso de control en las organizaciones se debe caracterizar por los elementos básicos que se desarrollan a continuación.

### **Claridad sobre los objetivos y estrategias organizacionales**

Debido a que los controles en las organizaciones se establecen, fundamentalmente, para evaluar y retroalimentar el grado de cumplimiento de los objetivos durante el desarrollo de las diferentes actividades organizacionales, es primordial que en un proceso de control administrativo se comience por tener claros los objetivos y estrategias organizacionales, de forma que el respectivo control se realice sobre su cumplimiento.

## **Establecimiento de estándares**

El establecimiento de estándares en un proceso de control administrativo, consiste en establecer parámetros o estándares (referentes) específicos para los factores críticos de éxito, es decir, de aquellos aspectos o actividades considerados clave o que son determinantes para el logro de los objetivos y, por lo tanto, sobre los cuales es necesario realizar control. Es importante señalar que, aunque existen estándares generales para las organizaciones, cada organización, dada su particularidad, establece sus propios estándares en función de sus objetivos.

## **Herramientas de control administrativo**

Las organizaciones cuentan con una gran variedad de herramientas para realizar control en sus diferentes actividades y funciones. Entre las principales se encuentran las que se desarrollan a continuación.

### **Herramientas financieras**

**Presupuestos:** el control presupuestario es una de las herramientas financiera de control administrativo más comunes en las organizaciones y consiste en el proceso de establecer límites al manejo de los recursos. Las empresas suelen tener presupuestos de gastos, de ingresos, de efectivo, de capital, etc.

**Estados financieros:** los balances y los estados de ingresos son dos estados que informan sobre la situación financiera de las organizaciones (el balance muestra la posición financiera de la empresa respecto de los activos, pasivos, y patrimonio en un determinado momento; el estado de ingresos, también llamado "estado de pérdidas o ganancias", resume el desempeño financiero durante un período).

**Análisis financiero:** les permite a los directivos evaluar el desempeño de la empresa sobre la base de períodos anteriores y con información de indicadores del desempeño de la industria y su respectivo sector.

**Valor económico agregado (EVA):** es una herramienta financiera para medir el rendimiento corporativo a partir de lo que la empresa realiza con sus activos; Se calcula

restando la utilidad operativa después de impuestos menos el costo de capital total anual.

**Valor del mercado agregado (MVA):** determina el cálculo que hace el mercado de valores del valor de los proyectos de inversión pasados y futuros de una empresa.

### **Actividades importantes de control**

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

### **2.1.8 Administración Pública**

Collazo (1974, pág. 13) menciona que el objeto de Administración Pública

- 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

### **Concepto de Administración Pública**

Collazo (1974, pág. 15) menciona que para los autores Mosher y Cimmino la Administración Pública comprende la organización y dirección de personas y de medios para la consecución de los fines públicos.

Collazo, (1974, pág. 15) menciona que para Bayetto, J la Administración Pública se ocupa de la economía de la Hacienda Pública, estudiando sus operaciones racional y empíricamente, en conjunto y en detalle, a los efectos de formar y perfeccionar su doctrina, para el mejor cumplimiento de su fin.

Las investigaciones y las aplicaciones se refieren a la Hacienda Pública su sujeto reserva para sí todo lo que se refiere a la gestión económica en su dinámica su objeto.

### **Actividades de la administración publica**

Gabín, (2009, pág. 8) menciona que 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 Autonómica 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, indepen-



dientemente 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) dice que 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, autonómica 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) dice que 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
- Servicios sociales
- Deportes
- Protección de consumidores y usuarios
- Cultura
- Espectáculos

### **La administración publica en su ambiente social y político**

Collazo, (1974, pág. 15-19) 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**

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 acrecimiento 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 arterías 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.

Ejemplo la recesión de 1929 en los Estados Unidos, que trajo tantos cambios en las concepciones políticas, sociales y económicas en dicho país; el último conflicto mundial que influyó sobre la inmediata post-guerra, caracterizada por una serie de innovaciones en el campo tecnológico, ético-social, de la asistencia social y de la prevención de ulteriores conflictos.

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) menciona que 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) 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.

Collazo, (1974, pág. 22) dice que 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.

**Cuadro 1:** Diferencias entre la Administración Pública y la Administración Privada

	<b>Administración pública (características)</b>	<b>Administración privada (características)</b>
Conformación	Se integran por el conjunto de organismos que hacen parte del Estado y que configuran las ramas del poder público; rama jurisdiccional, rama legislativa y rama ejecutiva. Aunque en todas ellas se presente el fenómeno administrativo, la rama ejecutiva se le llama popularmente la Administración Pública la cual está compuesta por la Presidencia de la República, ministerios, superintendencias, establecimientos públicos, gobernaciones, departamentales, entidades descentralizadas de los departamentos, provincias, alcaldías y empresas públicas municipales dedicadas a la prestación del servicio público.	Se integra por el conjunto de empresas y negocios de la grande, mediana y pequeña industria y por micro empresas dedicadas a la producción de bienes y prestación de servicios. Están distribuidas en todos los sectores de la economía.
Régimen legal	Los actos de la administración pública se rigen por leyes de derecho público, todos sus actos son reglamentados por la ley y están encaminados a la presentación de servicios de interés general.	Los actos de las empresas y negocios se rigen por leyes civiles y mercantiles. Sus actos son discrecionales y prima la voluntad de los particulares en su forma de ejecución y en los objetivos que se persiguen.



Medición de resultados	Los resultados de la administración pública no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares sino por el grado de eficiencia del servicio que se lleva a la comunidad: educación, salud, seguridad, comunicaciones, energía, etc.	Los resultados de la administración privada se miden en términos de las utilidades que se obtienen las cuales se distribuyen entre los dueños y aportantes de capital
Relación entre inversión y resultados	En la administración pública no existe una exacta relación entre inversión y utilidades. El costo de la inversión debe reportar cierto grado de satisfacción o bienestar del pueblo.	En la administración privada debe haber una relación directa entre la inversión y las utilidades. Cuando no hay utilidades generalmente se acaban las empresas.
Mercado y precios	En la administración pública no hay mercado con precios económicamente planificados que deban aumentarse o disminuirse según costos de operación. El objetivo es el buen servicio aún con altos costos.	En la administración privada se establecen precios del mercado los cuales aumentan o disminuyen de acuerdo con costos de operación. El objetivo es obtener ganancias.
Control	Los administradores públicos están sometidos al control fiscal y social que, en nombre de la sociedad en general, ejercen ciertos órganos creados para este fin, como por ejemplo, las contralorías, las procuradurías. El control fiscal verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la ley y la eficiencia administrativa. Las procuradurías velan por el buen desempeño de los funcionarios públicos.	Los administradores privados solamente están controlados por los dueños de las empresas mediante auditores privados. El control de la empresa privada tiene el propósito de velar porque el capital no se despilfarre ni se produzcan pérdidas.

Régimen laboral público	Los empleados públicos se rigen por las normas del servicio civil. Su vinculación se hace por nombramiento y la aceptación de un empleo tiene las características de contrato de adhesión.	Los empleados de la administración privada se rigen por las normas del derecho laboral. Su vinculación se hace por contrato de trabajo y las partes pactan las condiciones. El estado garantiza que los pactos se cumplan mediante ley laboral.
Duración	La administración pública no puede suspenderse por voluntad de las personas que están a su cargo. Los órganos de la administración y los servicios que se han establecido deben continuar mientras la Ley no autorice la suspensión o supresión de ellos.	Las empresas y negocios pueden suspenderse y terminarse por voluntad de sus dueños.

Fuente: Libro de Collazo Oscar

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.

### **2.1.9 Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)**

Activarte (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 Provinciales
- ❖ GAD Cantonales
- ❖ GAD Parroquiales

### **Competencias de los gobiernos autónomos descentralizados**

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 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.

#### **2.1.10 Constitución de la República 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 consejos provinciales y los consejos 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 afro ecuatorianas, que ejercerán las competencias del gobierno territorial autónomo correspondiente, y se registrarán 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, afro ecuatorianos, 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.

### **2.1.11 LEY DEL 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; y,
- 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.

#### **2.1.12 Definición de un modelo**

Witzel, (1999, pag.190) modelo: en teoría de gestión, es un diagrama u otra representación de la forma de funcionamiento de un sistema o proceso determinado.

##### **2.1.12.4 Concepto de modelo administrativo**

Según KATZ Y KAHN (1978) Es un modelo organizacional más amplio y complejo. Este se basa en la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Luego compara las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organización, proponiendo que las teorías de las organizaciones se liberen de las restricciones y limitaciones de los enfoques anteriores y utilice la teoría de sistemas.

### **2.1.12.5 Modelos Administrativos**

Academia, (s.f) Se puede decir que los modelos administrativos son modelos que las empresas van adaptándoles y generalizándolos a las necesidades de las mismas.

La evolución de los modelos administrativos obedece a la siguiente clasificación:

#### **a. Modelo del Objetivo Racional**

- ✓ Se orienta en la teoría de la Administración Científica propuesta por Taylor.
- ✓ Su énfasis está basado en las tareas de la organización, la claridad de las metas, el análisis racional y la acción.
- ✓ Tiene como criterio de eficacia, la productividad y los beneficios.
- ✓ El clima de la organización gira entorno a la Economía Racional.

#### **b. Modelo de Proceso Interno**

- ✓ Se orienta en la teoría de la Administración Clásica diseñada por Fayol.
- ✓ Su énfasis está basado en la estructura organizativa, la definición de las responsabilidades, medidas y documentación.
- ✓ Tiene como criterio de eficacia, la estabilidad y la continuidad.
- ✓ El clima de la organización gira en torno al sistema jerárquico.

#### **c. Modelo de Relaciones Humanas**

- ✓ Se orienta en la teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo.

- ✓ Su énfasis está basado en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones.
- ✓ Tiene como criterio el compromiso y la unión moral.
- ✓ El clima de la organización gira en torno al trabajo en equipo.

#### **d. Modelo de Sistemas Abiertos**

- ✓ Se orienta en la teoría estructuralista, diseñada por Ralf Dahrendorf, Renate Maintz, Amitai Etzioni, entre otros.
- ✓ Su énfasis está basado en la adaptación política, la resolución creativa de los problemas y la gestión el conocimiento.
- ✓ Tiene como criterio de eficacia la capacidad de adaptación y el apoyo externo.
- ✓ El clima de la organización gira en torno a la estructura formal y organizada.

#### **Características de los modelos administrativos**

- ✚ Son aplicados para producir un cambio.
- ✚ Cambia la forma en la que el personal de la empresa desarrolla sus actividades cotidianas para hacer el trabajo más eficiente y racional.
- ✚ Es necesario utilizar distintas herramientas para implementar un nuevo modelo administrativo en una empresa.
- ✚ Son flexibles, se pueden ajustar a cualquier empresa y cambiarle el enfoque por uno que realmente satisfaga la necesidad de la empresa.



## **Ventajas de los modelos Administrativos**

- Mejora la administración de la empresa.
- Estimula el trabajo en equipo.
- Concibe el compromiso organizacional.
- Genera eficacia y productividad.
- Produce cambios positivos
- Promete logro de objetivos.

## **Gestión Administrativa**

Según Frederick Taylor (1911) la gestión administrativa permite el planteamiento, la preparación y el control de trabajos, que reducen los esfuerzos y alcanzan una mayor eficiencia, logrando la subordinación de los intereses individuales a los generales.

## **Importancia de un modelo de gestión**

SlideShare (2012) Es importante porque se debe enfocar en tres pilares fundamentales de las organizaciones que son los procesos, las personas y la tecnología los mismos que deben estar relacionados con la misión, visión y valores de la organización.

## **Etapas de un modelo de gestión administrativa**

El modelo de gestión administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional**

Análisis de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y de los flujos de información entre ellas.

- **Análisis de las relaciones con terceros**

Identificar y caracterizar las entidades con las que vincula el servicio y el objeto de dicha interacción

- **Identificación de los procesos de la institución**

Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

## **2.2 HIPÓTESIS**

### **Hipótesis General**

La propuesta de un modelo de gestión administrativo se logrará un mejor uso de las habilidades, de las destrezas y de la información propiciada por los colaboradores del GAD Parroquial de San Juan, lo que beneficiaría en si al GAD Parroquial y a la parroquia en general.

### **Variables**

#### **Variables Independientes**

MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO

#### **Variables Dependientes**

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION**

Para este tipo de investigación se aplicará la modalidad cualitativa y cuantitativa, ya que es una combinación tanto de datos numéricos y características de la población objeto de investigación. Con el aspecto cualitativo se identificarán, a través de la investigación, cual es la realidad del GAD Parroquial de San Juan.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACION**

En la presente investigación, se va aplicar la investigación descriptiva ya que con la misma se puede obtener información acerca de cómo se está originando el problema planteado, además se va a utilizar la investigación de campo por que se establecerá un contacto directo, efectuando de forma directa en el lugar de origen es decir en el GAD Parroquial de San Juan.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Población o universo a la cual se pretende estudiar y conocer sus inquietudes, está representado por el personal que se encuentra laborando en el GAD Parroquial de San Juan del cantón Riobamba provincia de Chimborazo, el cual cuenta con 15 personas que laboran en la institución.

**Cuadro 2: PERSONAL DEL GAD PARROQUIAL**

<b>PERSONAL QUE LABORA</b>	<b>Número</b>
Presidente	1
Vicepresidente	1
Secretaria-Tesorera	1
Vocales	4
Técnico de planificación	1
Chofer	1
Conserje	2
Teniente político	1
Secretaria del teniente político	1
C. Vialidad	1
C. Ambiental	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Elaborado por:** Olga Cuadrado

En este caso no se aplicará la fórmula de la muestra ya que la población es muy pequeña y se aplicará encuestas a toda la población conformada por 15 miembros en la Junta Parroquial de San Juan.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **Métodos de Investigación**

En la presente investigación utilizaré el método deductivo e inductivo, a continuación explicare un poco de cada método a utilizarse.

#### **Método deductivo**

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como

principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

### **Método Inductivo**

La palabra "inductivo" viene del verbo inducir, y éste del latín induciré, que es un antónimo de deducir o concluir.

La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

### **Técnicas de investigación**

#### **La Entrevista**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

## **La Observación**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

## **La Encuesta**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde.

Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

## **Instrumentos**

Los instrumentos que voy a utilizar son:

- Un cuaderno de notas y una filmadora para la entrevista y la observación.
- Una cámara digital y el cuestionario físico para la realización de las encuestas.

### 3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.5.1 Encuestas realizadas a los colaboradores

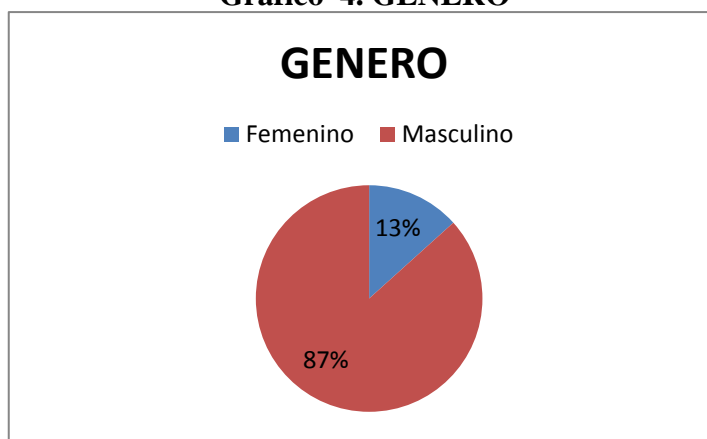
##### 1. Genero

**Cuadro 3. GENERO**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	2	13,33
Masculino	13	86,67
Total	15	100,00

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 4. GENERO**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

##### **Interpretación**

El 86,67% pertenece a hombres y el 13,33% pertenece a mujeres, debido a que en el GAD Parroquial de San Juan laboran en su mayoría solo hombres.

##### **Análisis**

La mayor parte de los colaboradores del GAD Parroquial son solo hombres por lo que se puede decir que no existe una equidad de género en la institución.

## 2. Su grado de formación académica

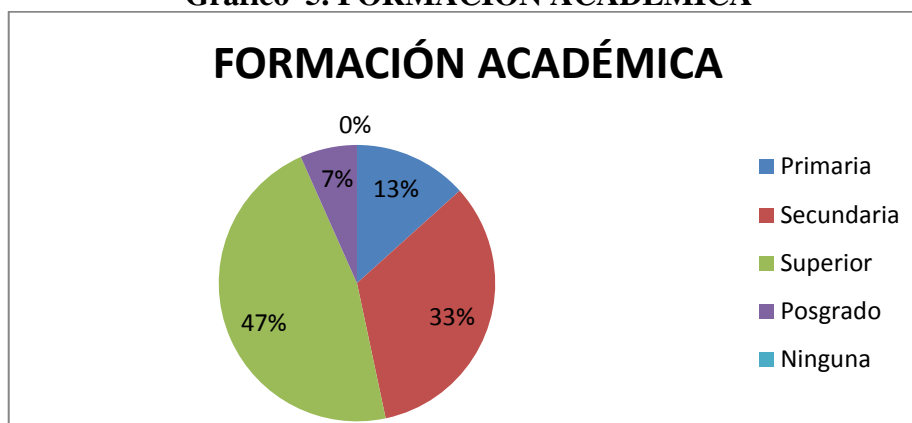
**Cuadro 4. FORMACIÓN ACADÉMICA**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	2	13,33
Secundaria	5	33,33
Superior	7	46,67
Posgrado	1	6,67
Ninguna	0	0,00
Total	15	100,00

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 5. FORMACIÓN ACADÉMICA**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

### Interpretación

El 47% del personal que labora en el GAD tienen formación académica de nivel superior, el 33% secundaria, el 13% primaria y el 7% de posgrado.

### Análisis

El personal que labora en la institución el mayor porcentaje de formación académica es el superior mientras que el menor porcentaje es el de posgrado, es decir en este caso cuenta con personal capacitado en lo referente a su trabajo pero no mantiene una buena comunicación con sus compañeros.



### 3. La satisfacción laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Juan es

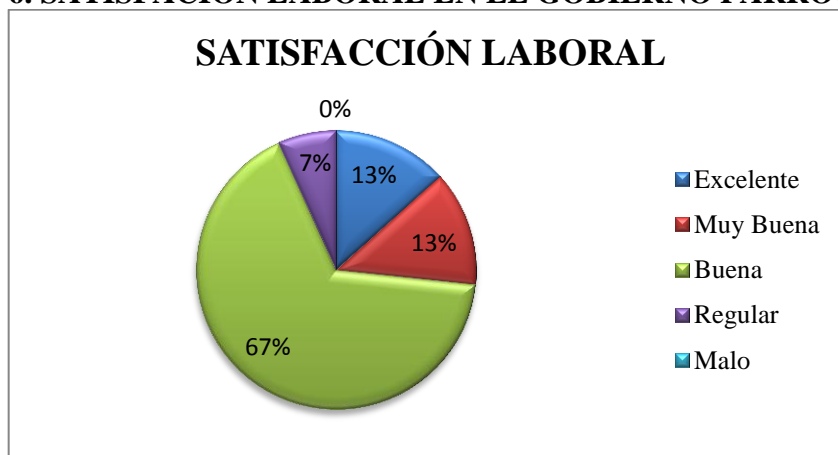
**Cuadro 5. SATISFACCIÓN LABORAL EN EL GOBIERNO PARROQUIAL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	13,33
Muy Bueno	1	6,67
Bueno	10	66,67
Regular	2	13,33
Malo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 6. SATISFACCIÓN LABORAL EN EL GOBIERNO PARROQUIAL**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

#### **Interpretación**

El 67% de los colaboradores menciono que la satisfacción laboral en la institución es buena, el 13% dice que es regular al igual que dicen que es excelente y el 7% dice que la satisfacción laboral es muy buena.

#### **Análisis**

El personal supo decir que se la satisfacción laboral es buena en la institución, pero no existe un buen liderazgo por parte del presidente.

#### 4. La comunicación entre los que integran el GAD Parroquial es

**Cuadro 6. COMUNICACIÓN ENTRE LOS QUE INTEGRAN EL GAD**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	46,67
Muy buena	4	26,67
Buena	4	26,67
Regular	0	0,00
Mala	0	0,00
Total	15	100,00

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 7. COMUNICACIÓN ENTRE LOS QUE INTEGRAN EL GAD**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

#### Interpretación

El 46,67% corresponde a la buena comunicación que existe entre el personal del GAD Parroquial de San Juan, el 27% dice haber una buena y muy buena comunicación entre los trabajadores.

#### Análisis

El 46,67% de los colaboradores menciono que la comunicación que existe en la institución es buena, pero no se observó la existencia de equipos de trabajo.

## 5. Las autoridades propician un ambiente y clima de trabajo

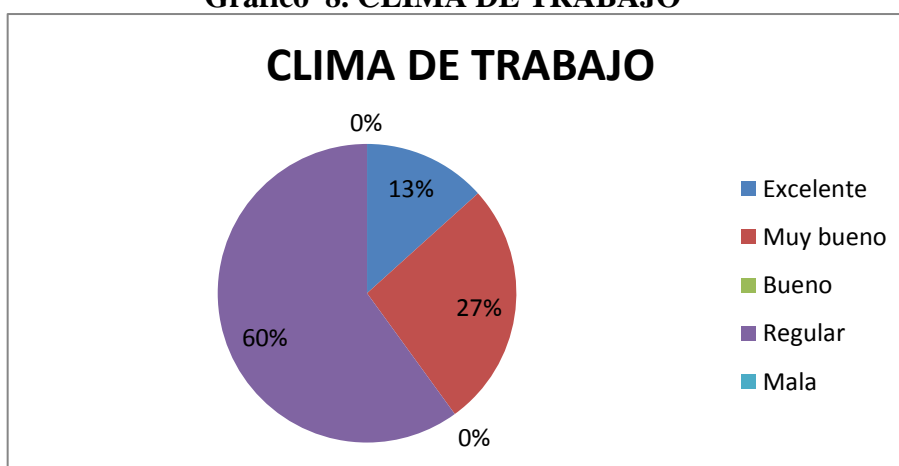
**Cuadro 7. CLIMA DE TRABAJO**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	13,33
Muy bueno	4	26,67
Bueno	0	0,00
Regular	9	60,00
Mala	0	0,00
Total	15	100,00

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 8. CLIMA DE TRABAJO**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación:** El 60% corresponde a que existe regular clima de trabajo en el GAD Parroquial, el 27% al muy buen clima de trabajo y el restante es decir el 13% equivale a un excelente clima de trabajo.

**Análisis:** Si no existe un buen clima de trabajo en la institución no pueden cumplir eficientemente los colaboradores ya que no pueden formar equipos de trabajo y por ende no pueden cumplir con los objetivos planeados.

## 6. Conoce usted si existe planes y se planifica en el GAD Parroquial

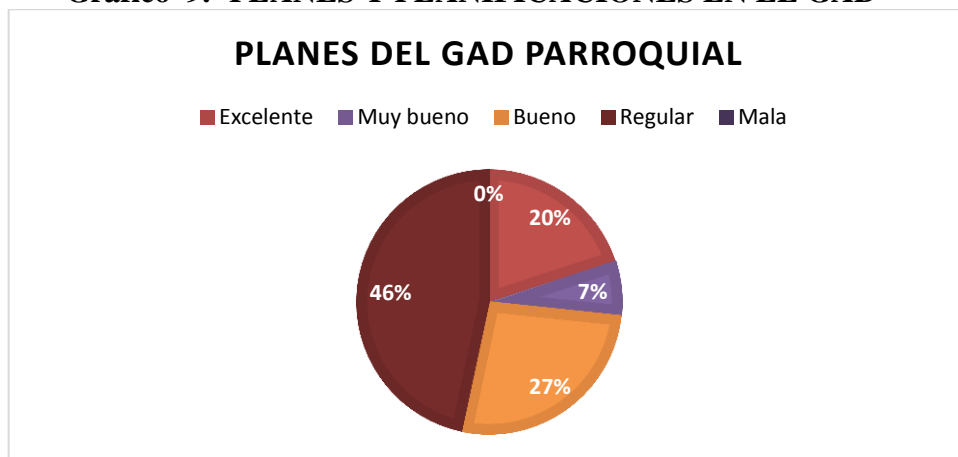
**Cuadro 8. PLANES Y PLANIFICACIONES EN EL GAD**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	20,00
Muy bueno	1	6,67
Bueno	4	26,67
Regular	7	46,67
Mala	0	0,00
Total	15	100,00

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 9. PLANES Y PLANIFICACIONES EN EL GAD**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

### Interpretación

El 46% corresponde a que el GAD Parroquial tiene planes regulares, el 27% de los colaboradores supo mencionar que los planes son buenos, el 20% es excelente y el 7% muy bueno.

### Análisis

El mayor porcentaje equivale a que los planes que realiza son regulares, pero esto no es suficiente para que el GAD pueda cumplir con sus metas y objetivos debido a que no tiene una buena coordinación.

## 7. Los objetivos que tiene el GAD Parroquial son

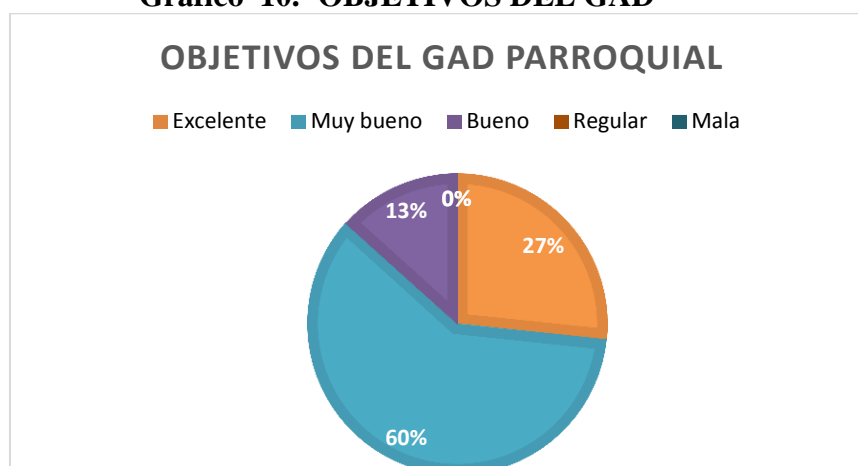
**Cuadro 9. CONOCIMIENTOS DE LOS OBJETIVOS DEL GAD**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	26,67
Muy bueno	9	60,00
Bueno	2	13,33
Regular	0	0,00
Mala	0	0,00
Total	15	100,00

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 10. OBJETIVOS DEL GAD**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

### Interpretación

El 60% de los colaboradores de la institución dijeron que los objetivos que el GAD Parroquial tiene son muy buenos, el 27% dicen regular y el 13% bueno.

### Análisis

El mayor porcentaje de sus colaboradores dice que los objetivos son muy buenos pero por la inexistencia de liderazgo no se pueden cumplir en su totalidad por ende la insatisfacción de los moradores de la parroquia.

**8. La relación existente entre el presidente y sus colaboradores es**

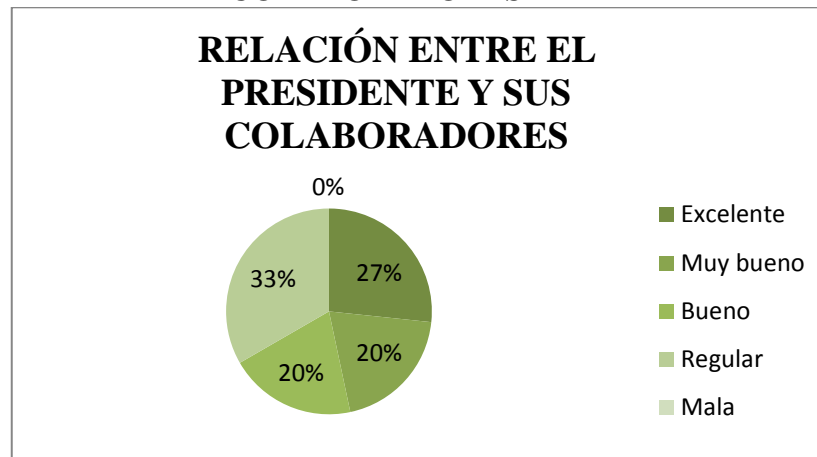
**Cuadro 10. RELACIÓN LABORAL ENTRE EL PRESIDENTE Y SUS COLABORADORES**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	26,67
Muy bueno	3	20,00
Bueno	3	20,00
Regular	5	33,33
Mala	0	0,00
Total	15	100,00

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 11. RELACIÓN LABORAL ENTRE EL PRESIDENTE Y SUS COLABORADORES**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación**

El 33% corresponde a regular, el 27% corresponde a excelente, el 20% corresponde a buena y muy buena relación con el presidente del GAD.

**Análisis**

El mayor porcentaje equivale a que los colaboradores tienen una regular relación con el presidente por tal razón los colaboradores no cumplen eficientemente con los objetivos propuestos para esta administración.

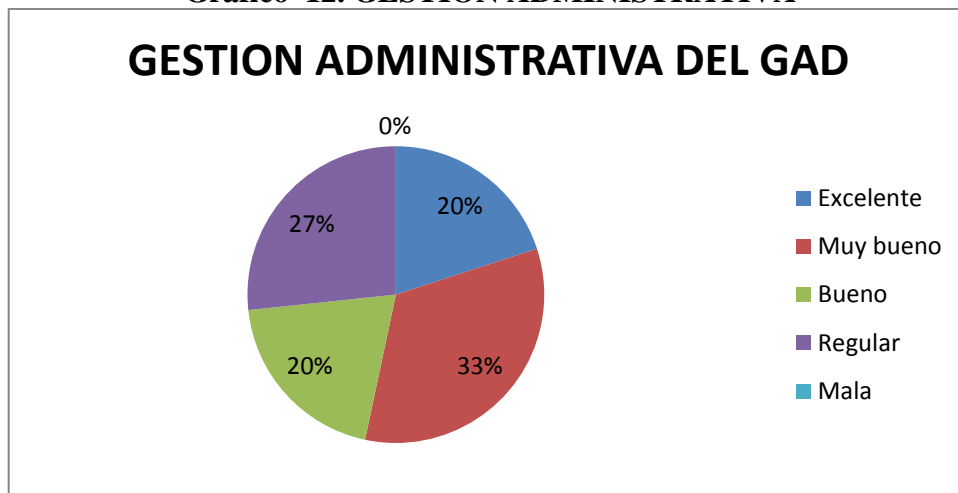
**9. La gestión Administrativa que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de San Juan es**

**Cuadro 11. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	20,00
Muy bueno	5	33,33
Bueno	3	20,00
Regular	4	26,67
Mala	0	0,00
Total	15	100,00

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 12. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación**

El 33% corresponde a muy buena, el 27% equivale a regular y el 20% equivale tanto a excelente como a buena.

**Análisis**

El mayor porcentaje equivale a que los colaboradores dicen que la gestión administrativa es muy buena pero debido al clima de trabajo que mantienen es dificultoso llegar al éxito.

**10. El organigrama que posee el GAD Parroquial permite cumplir las funciones de manera**

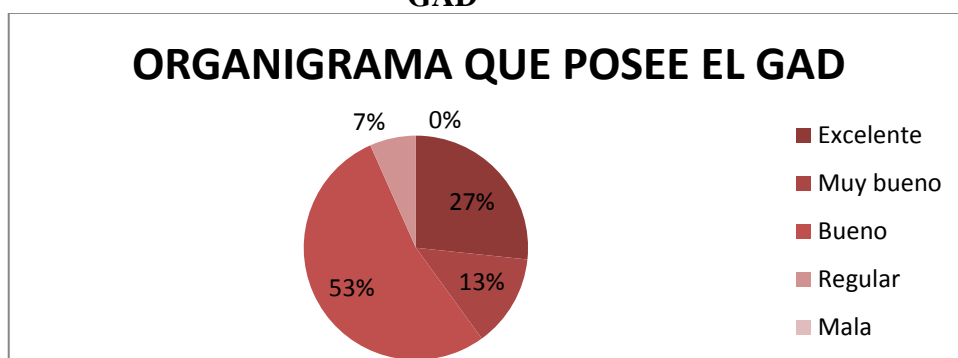
**Cuadro 12. CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GAD**

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

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 13. CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GAD**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación**

El 87% corresponde a que si conocen el organigrama estructural, y el 13% corresponde a que no conocen.

**Análisis:** El mayor conocimiento corresponde a que ellos mismo son los que estructuran pero siempre se basan en la estructura vertical y eso no permite tomar decisiones en conjunto.



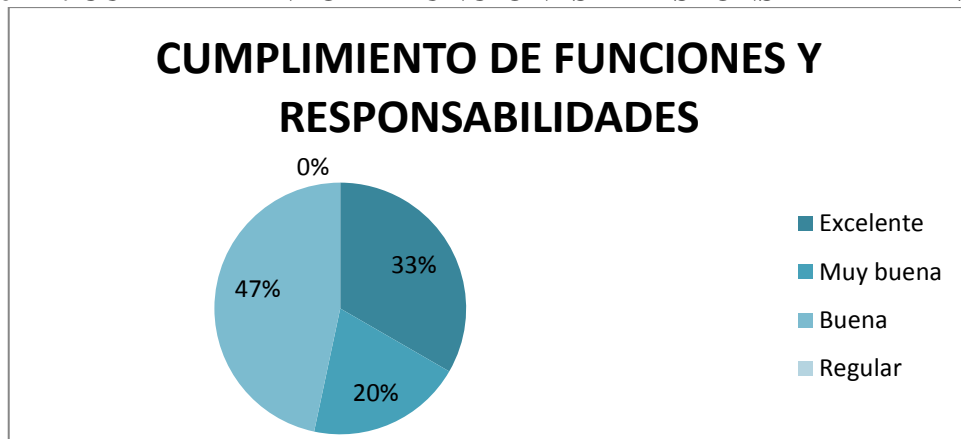
**11. Las funciones y responsabilidades asignadas a usted le permiten cumplir con su trabajo en forma**

**Cuadro 13. CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	33,33
Muy buena	3	20,00
Buena	7	46,67
Regular	0	0,00
Mala	0	0,00
Total	15	100,00

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 14. CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación**

El cumplimiento de funciones y responsabilidades en GAD Parroquial es un 67% buena y en un 33% excelente.

**Análisis**

El mayor porcentaje de los colaboradores cumplen con sus funciones y responsabilidades de una manera buena, lo cumplen individualmente ya que no pueden trabajar en equipo debido a la mala comunicación que ellos tienen.

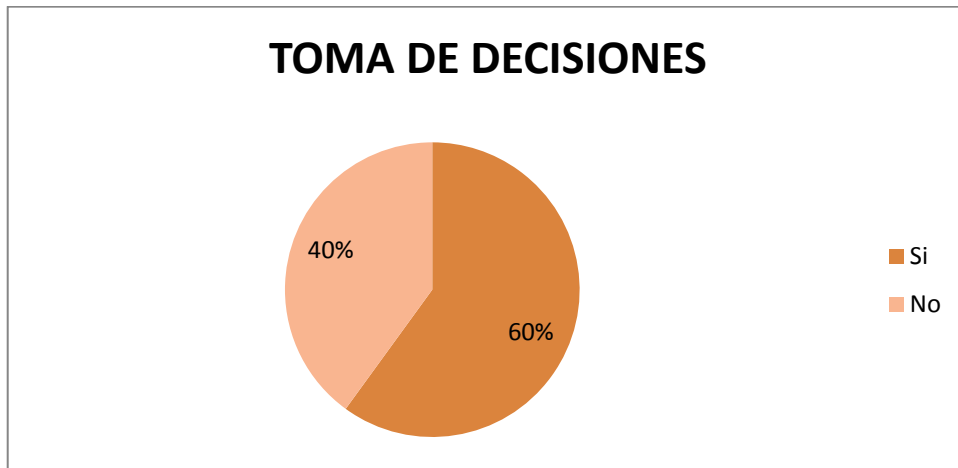
**12. Las decisiones a tomarse en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Juan son compartidas con todos sus colaboradores**

**Cuadro 14. TOMA DE DECISIONES**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	60,00
Muy buena	6	40,00
Buena	0	0,00
Regular	0	0,00
Mala	0	0,00
Total	15	100

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 1.**  
**Gráfico 15. TOMA DE DECISIONES**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación**

El 60% de los colaboradores dicen que las decisiones son tomadas en conjunto y el 40% dice que no.

**Análisis**

El mayor porcentaje dice que las decisiones si las toman en conjunto pero el otro porcentaje dicen que no se les toma en cuenta al personal para la toma de decisiones

### 3.5.2 Análisis de encuestas realizadas a la ciudadanía

#### 1. Está conforme con la administración que lleva el actual presidente del GAD Parroquial de San Juan

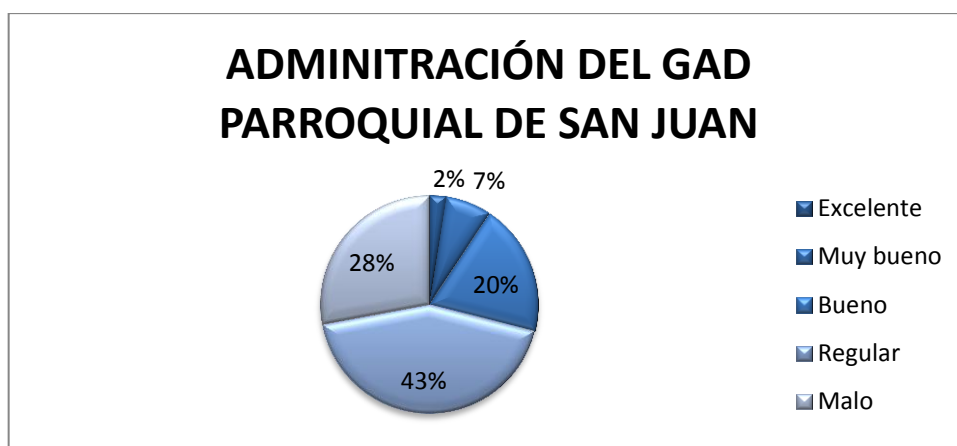
**Cuadro 15. ADMINISTRACIÓN DEL GAD PARROQUIAL DE SAN JUAN**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	2,45
Muy bueno	14	6,86
Bueno	40	19,61
Regular	88	43,14
Malo	57	27,94
Total	204	100,00

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 16. ADMINISTRACION DEL GAD PARROQUIAL DE SAN JUAN**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación:** El 43% equivale a regular, el 28% a malo, el 20% a bueno, el 7% a muy bueno y el 2% excelente.

**Análisis:** El mayor porcentaje de la población no está conforme con la administración que lleva el presidente ya que no supieron manifestar que no se ve muchas obras en beneficio de su parroquia y en su minoría está de acuerdo con su administración.

## 2. Cómo califica el trabajo que el presidente del GAD Parroquial realiza para la ciudadanía

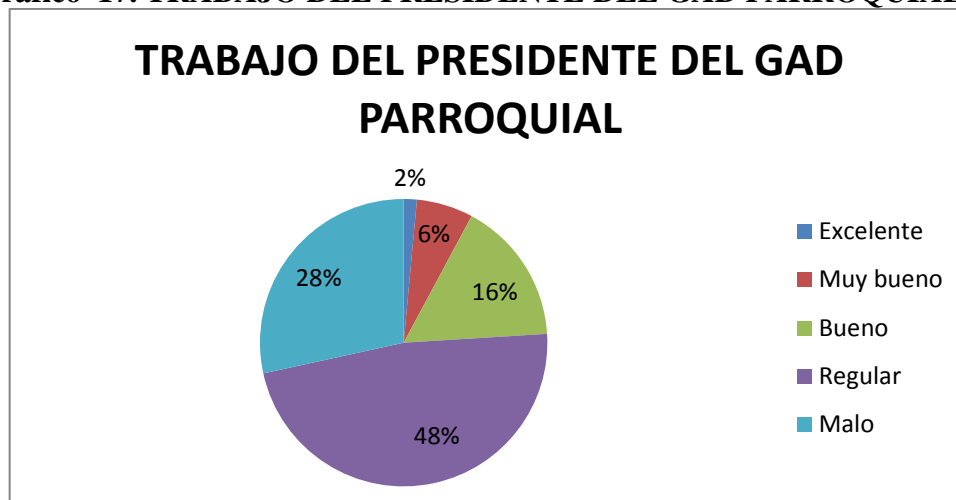
**Cuadro 16. TRABAJO DEL PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	1,47
Muy bueno	13	6,37
Bueno	33	16,18
Regular	97	47,55
Malo	58	28,43
Total	204	100

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 17. TRABAJO DEL PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación:** El 48% equivale a regular, el 28% a malo, el 16% a bueno, el 6% a muy bueno y el 2% excelente.

**Análisis:** El mayor porcentaje de la población no está conforme con el trabajo del presidente mientras que el menor porcentaje de la población está de acuerdo con su trabajo.

**3. Ha notado usted algún cambio positivo en la administración del actual presidente del GAD Parroquial**

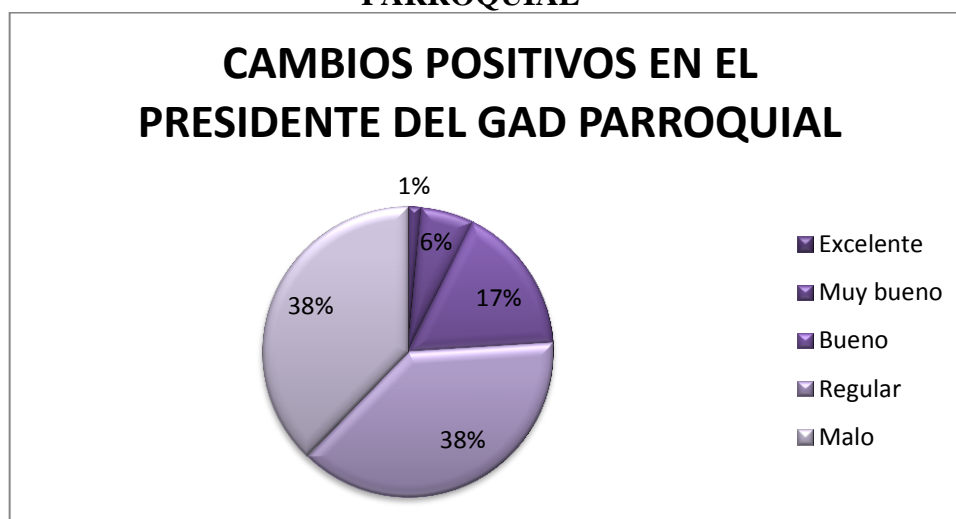
**Cuadro 17. CAMBIOS POSITIVOS EN EL PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	1,47
Muy bueno	12	5,88
Bueno	34	16,67
Regular	78	38,24
Malo	77	37,75
Total	204	100,00

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 18. CAMBIOS POSITIVOS EN EL PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación:** El 38% equivale tanto a regular como a malo, el 17% a bueno, el 6% a muy bueno y el 2% a excelente.

**Análisis:** El mayor porcentaje de la población supo mencionar que no ha notado ningún cambio positivo en su parroquia ya que la mayor parte de beneficio se llevan las comunidades y un menor porcentaje dijo que si ha notado cambios positivos.

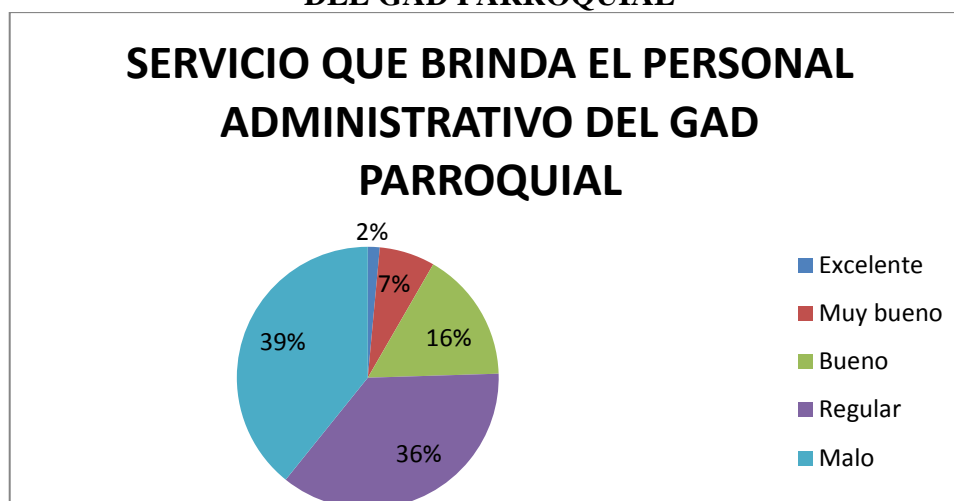
#### 4. Cómo calificaría el servicio que brinda el personal administrativo del GAD Parroquial

**Cuadro 18. SERVICIO QUE BRINDA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD PARROQUIAL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	1,47
Muy bueno	14	6,86
Bueno	33	16,18
Regular	74	36,27
Malo	80	39,22
Total	204	100

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 19. SERVICIO QUE BRINDA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD PARROQUIAL**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación:** El 39% equivale a malo, el 36% a regular, el 16% a bueno, el 7% a muy bueno y el 2% excelente.

**Análisis:** El mayor porcentaje de la población no está conforme con el servicio que brinda el personal de la institución ya que me supieron decir que en el trato no son un poco cordiales y en un menor porcentaje dijeron que el trato es excelente.

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

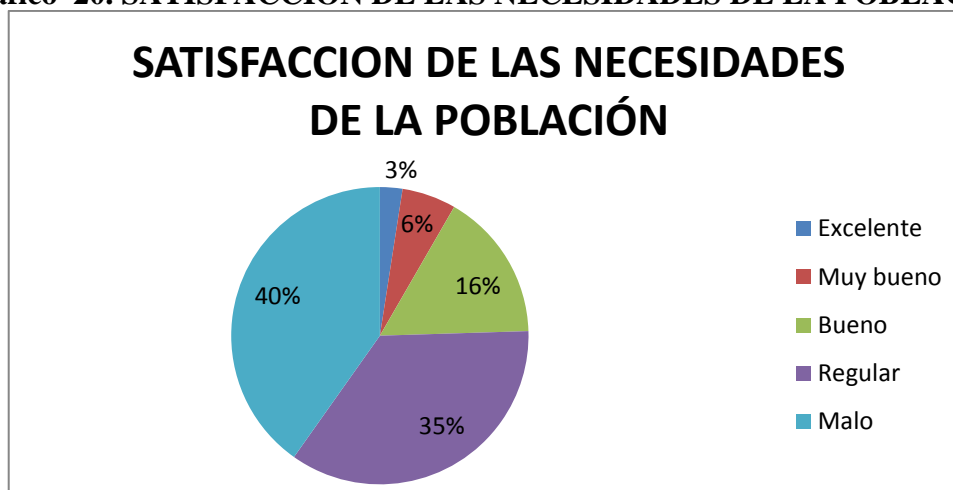
**Cuadro 19. SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	2,45
Muy bueno	12	5,88
Bueno	33	16,18
Regular	72	35,29
Malo	82	40,20
Total	204	100

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 20. SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación:** El 40% equivale a malo, el 35% a regular, el 16% a bueno, el 6% a muy bueno y el 3% excelente.

**Análisis:** El mayor porcentaje de la población manifestó que no se encuentran satisfechos ya que recalcaron que los beneficios es más para las comunidades que para la parroquia centro y en una minoría dijo que si están satisfechas las necesidades la población.

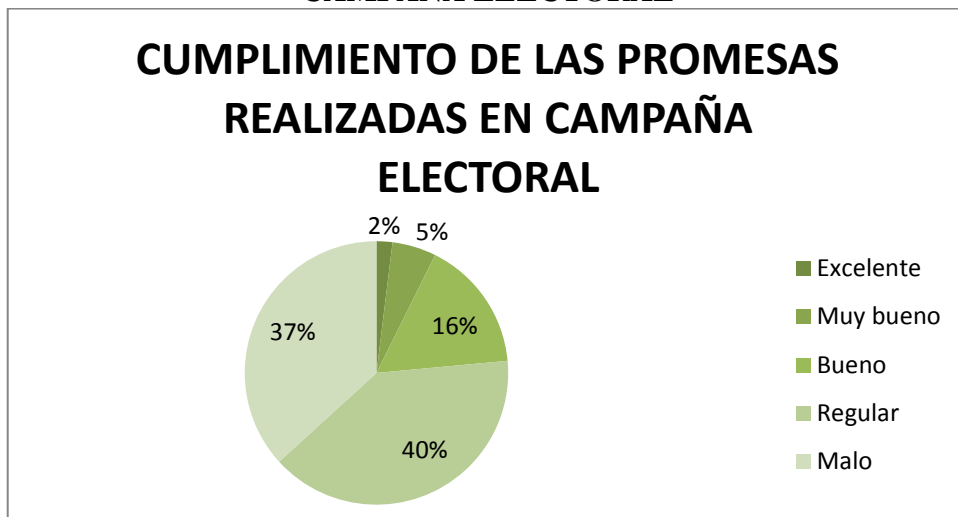
**6. Cree usted que el Presidente del GAD y sus colaboradores están cumpliendo con sus promesas hechas en la campaña electoral**

**Cuadro 20. CUMPLIMIENTO DE LAS PROMESAS REALIZADAS EN CAMPAÑA ELECTORAL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	1,96
Muy bueno	11	5,39
Bueno	33	16,18
Regular	81	39,71
Malo	75	36,76
Total	204	100,00

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 21. CUMPLIMIENTO DE LAS PROMESAS REALIZADAS EN CAMPAÑA ELECTORAL**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación:** El 40% equivale a regular, el 37% a malo, el 16% a bueno, el 5% a muy bueno y el 2% excelente.

**Análisis:** El mayor porcentaje de la población menciona que en un mayor porcentaje las promesas que realizó en campaña electoral no se cumplen en su totalidad.



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

**Cuadro 21. OPORTUNIDADES Y SERVICIOS A TODA LA CIUDADANÍA**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	0,98
Muy bueno	15	7,35
Bueno	32	15,69
Regular	80	39,22
Malo	75	36,76
Total	204	100

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 22. OPORTUNIDADES Y SERVICIOS A TODA LA CIUDADANÍA**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación:** El 39% equivale a regular, el 37% a malo, el 16% a bueno, el 7% a muy bueno y el 1% excelente.

**Análisis:** El mayor porcentaje de la población me supo decir que no se brinda las mismas oportunidades ni servicios a la población y en grupo minoritario dijo que si se brinda las mismas oportunidades.

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

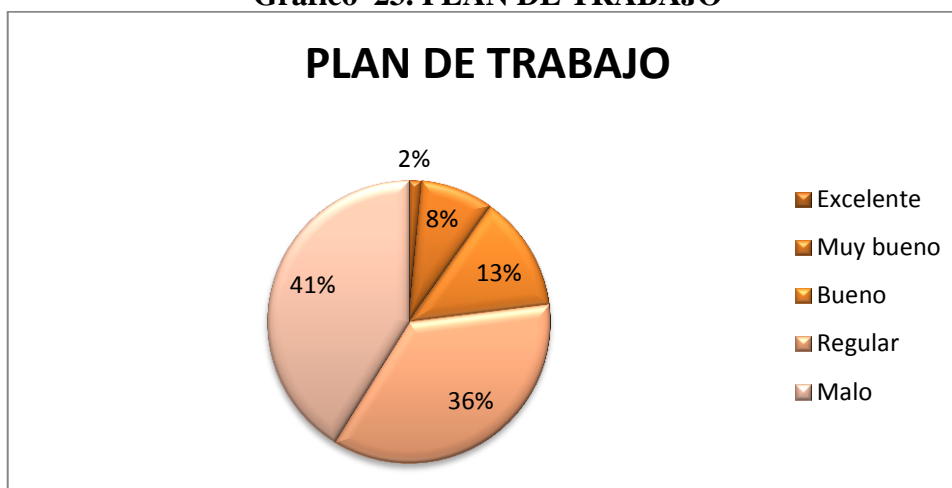
**Cuadro 22. PLAN DE TRABAJO**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	1,47
Muy bueno	17	8,33
Bueno	27	13,24
Regular	73	35,78
Malo	84	41,18
Total	204	100

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 23. PLAN DE TRABAJO**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación:** El 41% equivale a malo, el 36% a regular, el 13% a bueno, el 8% a muy bueno y el 2% excelente.

**Análisis:** El mayor porcentaje de la población dijo que no se está llevando a cabo el plan de trabajo ya que ellos no ven ningún tipo de cambio en su parroquia.

9. Cree usted que el presidente del GAD parroquial de San Juan ha realizado esfuerzos para promover la participación ciudadana en la toma de decisiones de gobierno local

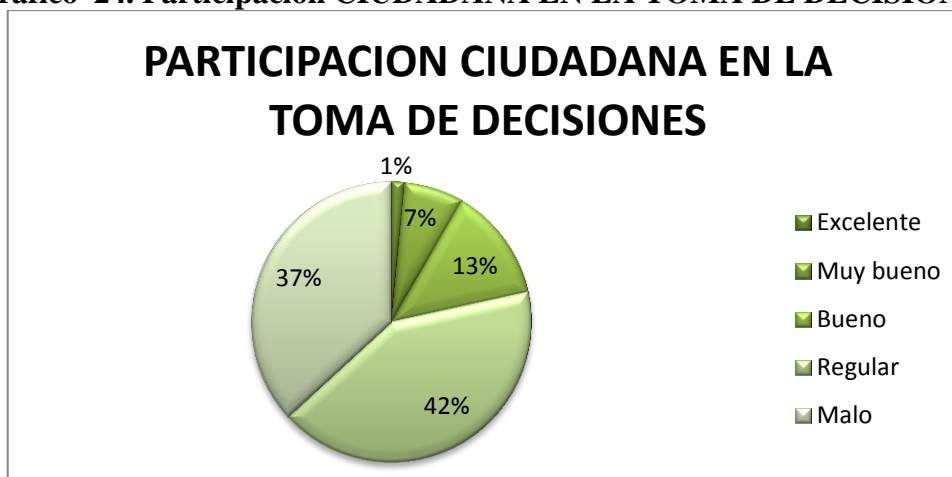
**Cuadro 23. PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA TOMA DE DECISIONES**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	1,47
Muy bueno	14	6,86
Bueno	27	13,24
Regular	85	41,67
Malo	75	36,76
Total	204	100

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 24. Participación CIUDADANA EN LA TOMA DE DECISIONES**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación:** El 42% equivale a regular, el 37% a malo, el 13% a bueno, el 7% a muy bueno y el 1% excelente.

**Análisis:** El mayor porcentaje de la población menciona que no se toma en cuenta a la población para tomar decisiones que son ellos quienes son los que toman decisiones sin consultar con el pueblo.

10. Cree usted que el GAD Parroquial ha beneficiado a los productores agrícolas de la parroquia y sus comunidades

**Cuadro 24. BENEFICIO A LOS PRODUCTORES AGRICOLAS DE LA PARROQUIA Y SUS COMUNIDADES**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	4,90
Muy bueno	19	9,31
Bueno	31	15,20
Regular	90	44,12
Malo	54	26,47
Total	204	100

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Gráfico 25. BENEFICIO A LOS PRODUCTORES AGRICOLAS DE LA PARROQUIA Y SUS COMUNIDADES**



**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan  
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Interpretación:** El 44% equivale a regular, el 27% a malo, el 15% a bueno, el 9% a muy bueno y el 5% excelente.

**Análisis:** El mayor porcentaje de la población dijo que regularmente brindan beneficios a los productores agrícolas en especial a sus comunidades.

### **3.5.3 Análisis de la Observación**

En la técnica de observación que se utilizó se observó que la estructura física del GAD Parroquial es buena, la distribución de sus oficinas es regular, la disponibilidad de material de oficina igual es regular ya que el material que tienen como equipo de cómputo ya no funciona muy bien, el ambiente de trabajo es deficiente ya que los colaboradores no tienen una buena relación entre ellos igual la cultura organizacional es deficiente, el organigrama del GAD Parroquial no se encuentra en la página web de la institución. Ver Anexo 1

### **3.5.4 Análisis de la entrevista**

La entrevista realizada al presidente del GAD Parroquial de San Juan se realizó con éxito ya que el señor me supo mencionar que si tiene un organigrama estructural y que si estaría dispuesto a mejorarlo pero siempre y cuando los colaboradores en sesión apoyen la moción y además supo mencionar que el sí estaría dispuesto aceptar el nuevo modelo de gestión administrativa que permitirá el fortalecimiento organizacional de la institución, ya que estos modelos son nuevos y permitirán mejor el desempeño de sus colaboradores y así poder cumplir con todos los objetivos que se propuso al inicio del período administrativo logrando alcanzar con todas las metas que se estableció aun principio. Ver Anexo 2

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 Procedimiento para el Diseño del modelo de gestión Administrativo para el fortalecimiento Organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Juan Cantón Riobamba.**

El procedimiento que se desarrolla a continuación lograra dar respuestas a los diversos problemas que se evidencian la organización optimizando la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la eficiencia en lo administrativo.

El desarrollo sustentable y sostenible de la parroquia ha estado limitado por los diversos factores administrativos y económicos, principalmente por el escaso trabajo en equipo y deficiente comunicación entre el presidente y sus colaboradores, por esta razón la solución a los problemas que fueron detectados en el GAD Parroquial mediante un diagnóstico, son posibles mejorarlos mediante la propuesta de un modelo de gestión administrativa que pueda servir de guía y orientación para así beneficiar al GAD y a su población en general.

De acuerdo a los resultados obtenidos tanto en las encuestas aplicadas a los colaboradores, y en la entrevista realizada al presidente, respaldan la propuesta de un modelo de gestión administrativo que permitirá el fortalecimiento organizacional de la institución con la ayuda de todos sus colaboradores a fin de poder cumplir sus objetivos y metas propuestos.

## **4.2 Contenido de la propuesta**

Desarrollo de la metodología para el diseño de la propuesta de un modelo de gestión administrativa.

### **4.2.1 Función Administrativa**

Las demandas y necesidades de la parroquia cada vez son más complejas, se incrementan y ejercen una presión constante en la eficacia y calidad de la prestación de bienes y servicios.

La principal función administrativa está encaminada a:

#### **4.2.1.1 PLANIFICAR**

Las diversas actividades que se desarrollan en la Junta Parroquial, mediante un sistema de planes estratégicos, tomando en cuenta las diversas reformas que se requieren para una normal operatividad. La tecnología cada vez más avanzada, y la realización de las atribuciones y funciones conferidas a las juntas parroquiales en la constitución y en el COOTAD, requieren también de una planificación administrativa ágil y eficiente que dé respuesta a la complejidad de la demanda parroquial. Constituyendo un formato fundamental el Talento Humano con que cuenten la entidad, pues a mayor capacitación y profesionalización, mayor eficiencia de la gestión pública.

##### **4.2.1.1.1 Direccionamiento Estratégico**

#### **Filosofía Corporativa**

El desarrollo de un territorio depende de la calidad de la gestión política que brinde sus instituciones, pero también se encuentra sujeta principalmente al respeto y la correcta aplicación de sus valores, principios, misión, y visión. Por lo que en los últimos años la difícil situación que atraviesa el país ha llevado a numerosas entidades territoriales

político administrativas del Ecuador a poner en práctica estrategias que ayuden a enfrentar con más eficiencia e integridad la gestión y la resolución de problemáticas que le son comunes por lo que le permitirá a la institución mejorar su comunicación y por ende su fortalecimiento organizacional.

### **Reseña Histórica**

En el siglo XVII, durante los años de 1575- 1578 por comisión del presidente de la Real Audiencia de Quito, Don Antonio J. Clavijo recorrió el distrito de las Provincias de Tungurahua y Chimborazo, y fue reuniendo a los indios en lugares cómodos y fundando poblaciones pequeñas, encargando su administración al cacique Blas Aguas Paguar Saca. Antes de proceder a la fundación de esta doctrina, ordenó el retiro de todos los Españoles (caso de haberlos) que residían en dichos pueblos.

Los primeros habitantes de este noble pueblo fueron descendientes de los Puruhaes, familia real de los Duchicelas, el primer asentamiento fue Pisicaz, Capilla Ayushca, que se encontraban a las faldas del Chimborazo, habitadas por los Shoboles, Ballaganes, Cabayes, Chimborazo, Chapelais, entre otros. Luego de un terremoto las familias salen en busca de ayuda encontrándose con un pueblo hospitalario y solidario, tierras muy productivas y tranquilas siendo lo primordial para el bienestar de las personas. Aquí se asientan y toman posesión de estas tierras varias familias de origen español y, consecuentemente, aparecen las haciendas, posteriormente llegan familias desde Cubijéis, Punin, Otavalo, San Andrés, San Isidro, Latacunga, Loja y aún de la república de Colombia. Con estos emigrantes la población crece considerablemente, a tal punto de convertirse en la parroquia más importante de la Provincia de Chimborazo.

La parroquialización se la consigue en el gobierno del General José María Urbina, luego de los correspondientes debates y mediante la Ley de régimen administrativo o Ley de División Territorial, el 27 de mayo de 1878, el caserío Pisicaz Capilla Ayushca, se transforma en Parroquia Civil, con el Nombre de San Juan.



## **Ubicación Geográfica y Superficie**

San Juan se encuentra en la provincia de Chimborazo, a 18 Km de la ciudad de Riobamba, su poblado está asentado a una altura de 3240 msnm, vía al sur lugar en el que se unen las carreteras con destino a la costa, la parte sur de la serranía y la vecina ciudad de Guaranda, Sus límites son: al norte la provincia de Tungurahua y la parroquia San Andrés del cantón Guano, al sur parroquia Villa la Unión del cantón Colta y provincia de Bolívar, al este la provincia de Bolívar, al oeste parroquias San Andrés y Calpi. Cuenta con una superficie territorial de 209,7 Km<sup>2</sup> que corresponde al 21,40 % del área cantonal de Riobamba, La temperatura promedio se sitúa en 12 grados centígrados, con clima frío.

División política.- Está conformada por las comunidades: Capilla Loma, Cantarilla, Rumipamba, Ballagán, Larca Loma, Chaupi Pomaló, Calera Grande, Calera Yumi, Calerita Baja, Calerita Santa Rosa, Calera Shobol Pamba, Shobol Llinllin, Guabug, La Delicia, Tambohuasha, Coopertaiva Santa Teresita, Guadalupe, Santa Isabel, Chimborazo, Pulinguí San Pablo, Chorrera Mirador, Ganquis Cuiquiloma, Gallo Rumi, Pungul, Pasguazo, Chinigua y los barrios Central, San Vicente, San Francisco, Santa Marianita.

## **Misión**

La misión se refiere a la razón de ser de la institución.

La misión del GAD Parroquial de San Juan es la siguiente:

Somos un gobierno local que nuestra misión principal es el de brindar servicios con eficiencia, calidad, calidez y participación, comprometidos con la transparencia y responsabilidad en la utilización de los recursos públicos promoviendo condiciones favorables para el desarrollo de sus habitantes con énfasis en el plan nacional del buen vivir.

## Visión

La visión permite observar a dónde quiere llegar la institución mediante diferentes actividades en forma eficaz y competitiva teniendo de guía políticas y sistemas establecidos para obtener una mejora en el servicio.

La visión del GAD Parroquial de San Juan es la siguiente:

Ser un gobierno parroquial rural modelo y sostenible promoviendo la democratización entre autoridades y ciudadanos que permitan alcanzar el desarrollo social y con ello el buen vivir Rural, mediante una correcta política institucional.

## Valores

Los valores son los pilares más importantes de cualquier institución ya sea pública o privada, los valores e la institución son los valores que poseen todos quienes conforman una determinada institución.

Los valores que posee el GAD Parroquial de San Juan del Cantón Riobamba son los siguientes:

- **Respeto:** Este valor se enfoca en valorar a lo demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad además este valor se acoge a la verdad.
- **Responsabilidad:** Este valor se enfoca en el cumplimiento de las obligaciones y actividades que deben desempeñar en sus puestos de trabajo.
- **Solidaridad Equidad:** Este valor se basa en ser justos y solidarios con las personas que en verdad lo requieren.
- **Honestidad:** Este valor trata de anteponer la verdad, de ser justo y honrado no solo con las personas que lo rodean si no con uno mismo.

- **Puntualidad:** Este valor se basa en siempre estar a tiempo en el lugar adecuado para cumplir las obligaciones a nosotros encomendadas, este valor es algo fundamental para nuestra personalidad de carácter.
- **Liderazgo:** Esto es una cualidad que no todas las personas tienen, pero la persona que posee esta cualidad tiene la capacidad de llevar al éxito a su equipo de trabajo.

## **Principios**

- Unidad
- Coordinación y corresponsabilidad
- Subsidiariedad
- Complementariedad
- Equidad interterritorial
- Participación ciudadana Sustentabilidad del desarrollo

#### 4.2.1.1.2 Diagnóstico Estratégico

#### Diagnóstico POAM

#### Cuadro 25. POAM

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Económico</b>									
1. Dependencia del Presupuesto			x						x
2. Creación de nuevos impuestos					x		x		
3. Política Fiscal		x					x		
4. Política Tributaria		x					x		
5. Inflación					x		x		
<b>Políticos</b>									
1. Política del país			x						x
2. Incremento de responsabilidad pública		x					x		
3. Participación más activa		x					x		
4. Incremento de participación		x						X	
5. Desestabilización política				x			x		
<b>Sociales</b>									
1. Discriminación racial					x			X	
2. Reformas al sistema de seguridad social					x			X	
3. Impacto social					x			X	
4. Nivel de pobreza				x			x		
5. Migración de la población				x			x		
6. Nivel de desempleo				x				X	
7. Corrupción				x			x		
<b>Tecnológicos</b>									
1. Acceso a la tecnología		x					x		
1. Avances tecnológicos		x						X	
2. Capacidad de navegación más rápida (4 G)		x					x		
3. Globalización de la información		x							x
4. Resistencia a cambios tecnológicos						x			x
<b>Geográficos</b>									
1. Vías de acceso en buen estado	x						x		
2. Recuperación de Patrimonio y lugares turísticos de la parroquia	x						x		

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

## Diagnóstico PCI

**Cuadro 26. PCI CAPACIDAD DIRECTIVA**

Capacidad Directiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Uso de planes estratégicos		x					x		
2. Comunicación entre el personal					x		x		
3. Ambiente y Clima de trabajo					x		x		
4. Conocimiento de Objetivos de la institución		x					x		
5. Relación laboral entre el presidente y sus colaboradores					x		x		
6. Conocimiento acerca de la gestión administrativa del GAD		x						x	
7. Conocimiento de la estructura organizacional		x							x
8. Toma de decisiones en la institución					x		x		

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Cuadro 27. PCI CAPACIDAD COMPETITIVA**

Capacidad Competitiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Satisfacción de necesidades a la Parroquia y a sus comunidades					x		x		
2. Trabajo desempeñado por el GAD						x			X
3. Servicio que brinda el personal administrativo						x	x		
4. Cumplimiento del plan de trabajo					x			X	

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Cuadro 28. PCI CAPACIDAD FINANCIERA**

Capacidad Financiera	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a presupuestos establecidos					X			X	
2. Distribución del presupuesto para los diferentes proyectos						x		X	
3. Inversión del presupuesto						x	x		

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Cuadro 29. CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

Capacidad Tecnológica	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Equipo de cómputo desactualizado					X		x		
2. Desactualización de la página web de la institución				x			x		

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Cuadro 30. PCI CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

Capacidad del Talento Humano	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Formación académica		x					x		
2. Estabilidad del personal		x					x		
3. Poca motivación al talento humano				x			x		
4. Experiencia Laboral		x					x		
5. Poco interés en el desempeño de sus actividades					x			x	

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

#### 4.2.1.1.3 Análisis Interno y Externo (FODA) del GAD Parroquial

**Cuadro 31. FODA DEL GAD PARROQUIAL**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de planes estratégicos</li> <li>2. Conocimiento de objetivos institucionales</li> <li>3. Formación académica</li> <li>4. Experiencia laboral</li> <li>5. Estabilidad del Personal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente y clima de trabajo</li> <li>2. Toma de decisiones</li> <li>3. Satisfacción de necesidades a la parroquia</li> <li>4. Desactualización de la página web</li> <li>5. Poca motivación al talento humano</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política Fiscal</li> <li>2. Política Tributaria</li> <li>3. Participación más activa</li> <li>4. Capacidad de navegación en internet más rápida ( 4 G)</li> <li>5. Recuperación de Patrimonio y lugares turísticos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de nuevos impuestos</li> <li>2. Inflación</li> <li>3. Desestabilización política</li> <li>4. Nivel de pobreza</li> <li>5. Corrupción</li> </ol>

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

#### 4.2.1.1.4 Matriz de Estrategias

**Cuadro 32. MATRIZ DE ESTRATEGIAS**

<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de planes estratégicos</li> <li>2. Conocimiento de objetivos institucionales</li> <li>3. Formación académica</li> <li>4. Experiencia laboral</li> <li>5. Estabilidad del Personal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente y clima de trabajo</li> <li>2. Toma de decisiones</li> <li>3. Satisfacción de necesidades a la parroquia</li> <li>4. Desactualización de la página web</li> <li>5. Poca motivación al talento humano</li> </ol>
<b>EXTERNO</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política Fiscal</li> <li>2. Política Tributaria</li> <li>3. Participación más activa</li> <li>4. Capacidad de navegación en internet más rápida ( 4 G)</li> <li>5. Recuperación de Patrimonio y lugares turísticos</li> </ol>	Recuperar y dar mantenimiento al patrimonio y lugares turísticos de la parroquia mediante el uso de planes estratégicos. <b>(F1,O5)</b>	<p>Incentivar a la participación más activa de los colaboradores y así crear un buen ambiente de trabajo para satisfacer las necesidades de la parroquia. <b>(D1,D3,O3)</b></p> <p>Actualizar la página web de la institución aprovechando la nueva capacidad de navegación en internet (4 G). <b>(D4,O4)</b></p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de nuevos impuestos</li> <li>2. Inflación</li> <li>3. Desestabilización política</li> <li>4. Nivel de pobreza</li> <li>5. Corrupción</li> </ol>	Incrementar el uso de planes estratégicos para reducir la pobreza, la corrupción. <b>(F1,A4,A5)</b>	<p>Motivar al personal para mejorar el clima y ambiente de trabajo.</p> <p>Reducir el nivel de pobreza de la parroquia logrando satisfacer parte de las necesidades de la población mediante el buen estado de las vías para que puedan comercializar sus productos. <b>(D3,A4)</b></p>

**Fuente:** GAD Parroquial de San Juan



**Competencias del nivel de Gobierno Autónomo descentralizado parroquial rural, según el COOTAD.**

1. La junta parroquial de San Juan planificará junto con otras instituciones 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;
2. La junta parroquial de San Juan planificará, construirá y mantendrá 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. La junta parroquial de San Juan planificará y mantendrá, coordinación con el gobierno provincial de Chimborazo.
4. La junta parroquial de san juan incentivará el desarrollo de actividades productivas, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente de la parroquia.
5. La junta parroquial de San Juan coordinara y administrará los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno
6. La junta parroquial de San Juan promoverá la organización de los ciudadanos de las comunas, con el carácter de organizaciones territoriales de base;
7. La junta parroquial de San Juan gestionará la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias; y
8. La junta parroquial vigilará la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

#### **4.2.1.2 ORGANIZAR**

Dentro de la organización se deberá mejorar la estructura organizacional, mediante la cual permita; dividir, organizar y coordinar las actividades de los miembros que integran la Junta Parroquial

Dentro de la organización la Junta Parroquial deberá:

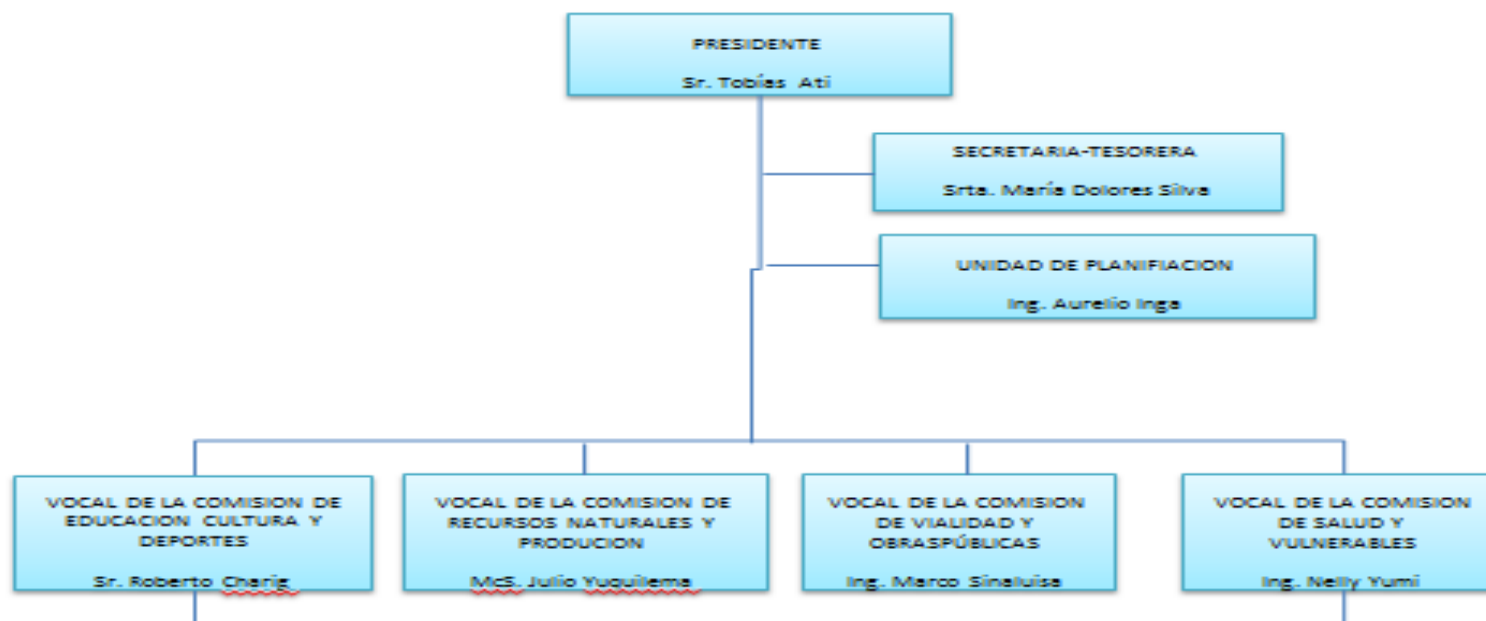
- a. Asignar recursos
- b. Utilizar ordenadamente los recursos
- c. Diseñar cargos
- d. Asignar tareas
- e. Distribuir actividades coordinadas para implementar planes.

#### **Estructura Organizacional del GAD Parroquial de San Juan**

El GAD parroquial cuenta con este tipo de estructura vertical donde el que toma las decisiones solamente es el presidente del GAD Parroquial.

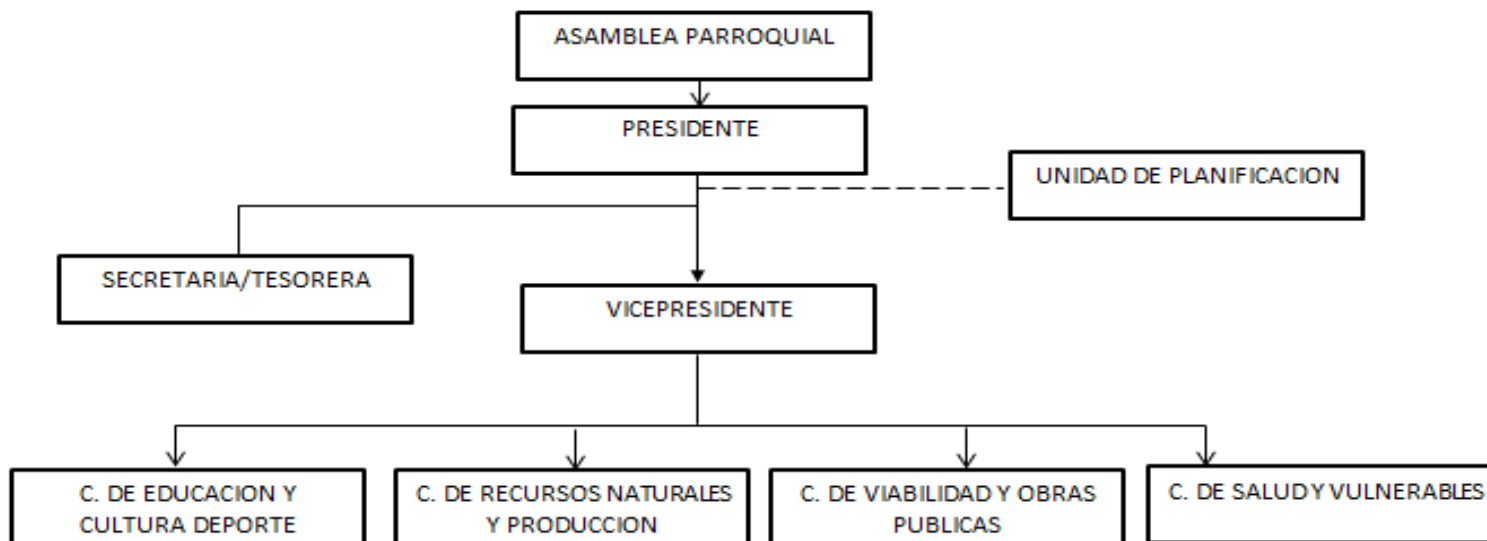
#### 4.2.1.2.1 Organigrama estructural del GAD Parroquial

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL " SAN JUAN "**  
**AÑO 2014-2019**



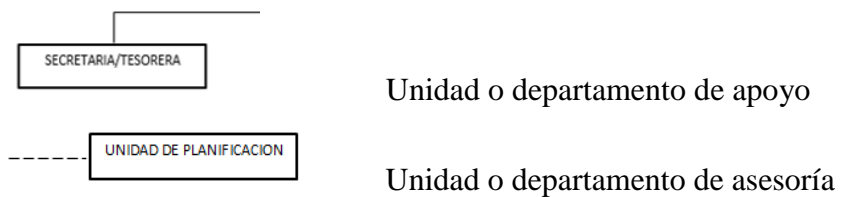
Fuente: GAD Parroquial de San Juan

**4.2.1.2.2 Organigrama Estructural (Propuesta) Para El Gobierno Parroquial De San Juan, Cantón Riobamba, Provincia De Chimborazo**

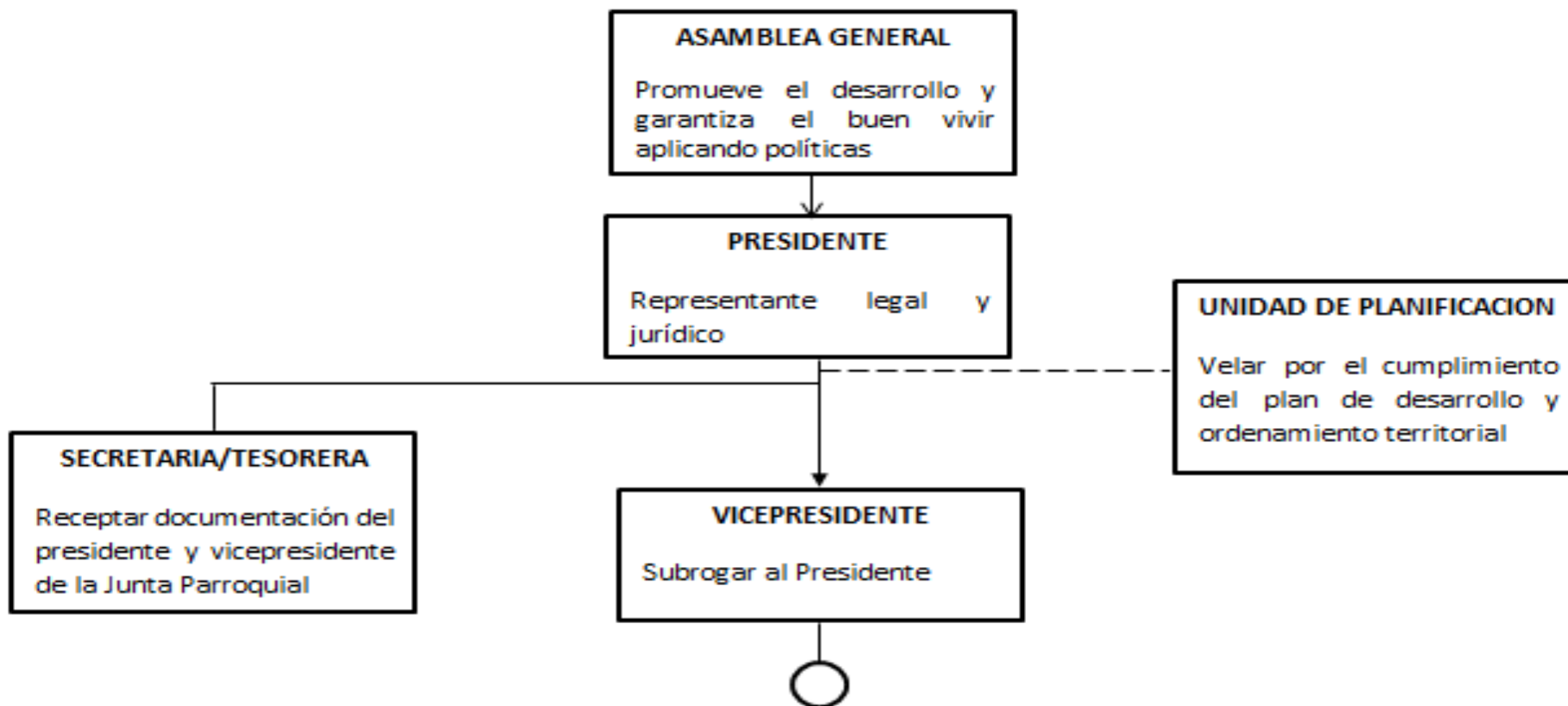


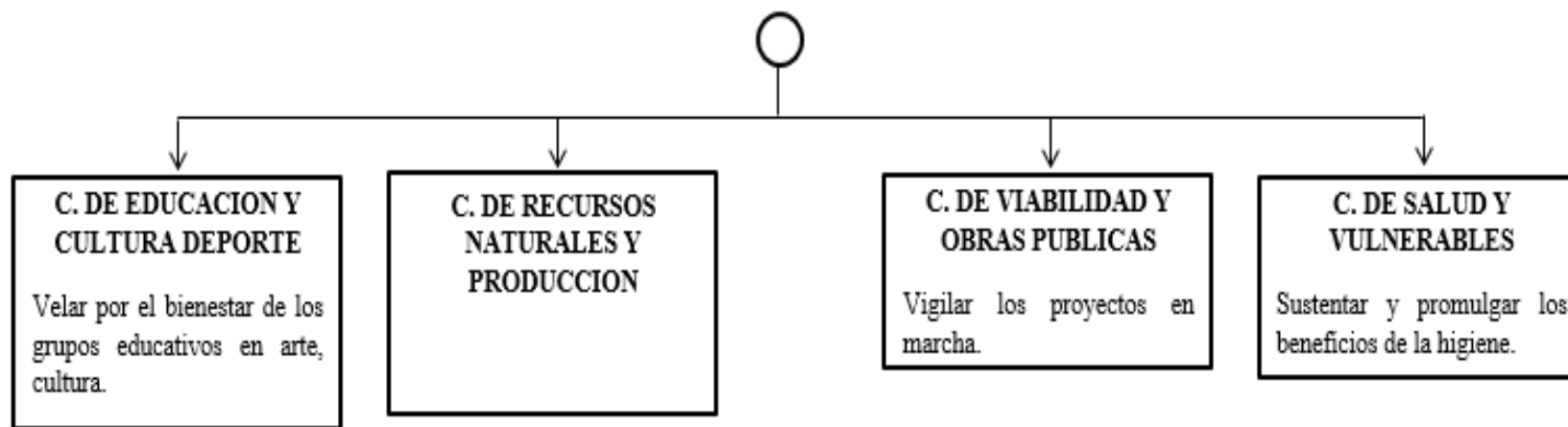
**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**Simbología:**



**4.2.1.2.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL (PROPUESTA) PARA EL GOBIERNO PARROQUIAL DE SAN JUAN, CANTON RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**





**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

## **Niveles Jerárquicos**

### **Nivel Ejecutivo**

Orienta y ejecuta la política trazada, le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Este nivel es el encargo de controlar el cumplimiento eficiente y oportuno del resultado de las diferentes actividades realizadas; está integrado por la Presidencia y la vicepresidencia.

### **Nivel Operativo**

Este nivel es el encargado de ejecutar las actividades de cumplir con los objetivos y finalidades de la Junta Parroquial de San Juan; ejecuta los planes, proyectos y demás políticas y decisiones del proceso propuesto.

## **MANUAL DE FUNCIONES DEL GAD PARROQUIAL DE SAN JUAN**

### **FUNCIONES DEL PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL**

- a.** Cumplir y hacer cumplir la Constitución, leyes, ordenanzas, reglamentos acuerdos, resoluciones y demás normativa legal de la república.
- b.** Ejercer la facultad ejecutiva de la Junta Parroquial.
- c.** Convocar y presidir con voz y voto las sesiones de la Junta Parroquial, que sean legalmente convocadas.
- d.** Dirigir la elaboración del Plan de Desarrollo Parroquial y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan cantonal y provincial de desarrollo, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector Público y de la sociedad.

- e. Elaborar participativamente el Plan de Operativo Anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan parroquial y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos.
- f. Decidir el momento de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el Plan de Desarrollo Parroquial y de Ordenamiento Territorial.
- g. Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones de la Junta Parroquial y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes.
- h. Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el GAD Parroquial.
- i. Delegar atribuciones, deberes y funciones al vicepresidente, vocales y funcionarios del GAD Parroquial.
- j. Conceder permisos y autorizaciones para el uso eventual de bienes o espacios públicos, de acuerdo a las ordenanzas municipales y a las resoluciones y reglamentos que el GAD Parroquial dicte para el efecto.
- k. Presentar a la ciudadanía en general un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el cumplimiento e impacto de sus competencias exclusivas y concurrentes, así como de los planes y programas aprobados por el GAD Parroquial.

## **FUNCIONES DEL VICEPRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL**

- a. Representar al presidente del GAD Parroquial en caso de ausencia temporal mayor a tres días o definitiva del Presidente de la Junta Parroquial, quien asumirá las funciones de manera inmediata.
- b. Asumir las funciones que le sean delegadas por el Presidente del GAD Parroquial.



## **FUNCIONES DE LA SECRETARIA/TESORERA DEL GAD PARROQUIAL**

- a. Cumplir de manera estricta las funciones que se le encargue por parte del ejecutivo y vocales del GAD Parroquial.
- b. Controlar los ingresos que debe percibir el GAD Parroquial
- c. Notificar periódicamente al Presidente de la Junta Parroquial sobre la disponibilidad de fondos y a productividad de cada uno de los rubros de ingreso.
- d. Realizar las retenciones de ley
- e. Encargarse de la recepción y publicación del correo oficial
- f. Notificar personalmente o por correo electrónico y de manera anticipada a los vocales del GAD Parroquial cuando se convoque a sesión ordinaria o extraordinaria, acompañando el respectivo orden del día y las fotocopias de los documentos que se vayan a tratar.

## **FUNCIONES DEL TÉCNICO DE PLANIFICACIÓN DEL GAD PARROQUIAL**

- a. Preparar el plan de trabajo para implementar el sistema de planificación, definiendo objetivos, metas, actividades, responsabilidades, tiempo de ejecución, costos y medios de verificación, con el propósito de establecer alianzas.
- b. Facilita la aplicabilidad de los ejes transversales del sistema de planificación parroquial.
- c. Apoya en la elaboración de mapas de división territorial, de ubicación de actores locales y otras temáticas necesarias para soportar el proceso.
- d. Elabora los instrumentos de gestión para los planes de inversión Parroquial, POA Presupuesto.

### **Requisitos para la contratación de técnicos**

Título de Tercer Nivel

Área de Estudio Ingeniero/Técnico

Experiencia de 1 a 3 años

### **FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA DEPORTE**

- a. Elaborar proyectos de actividades que vayan en beneficio de los adultos mayores, menores de edad y discapacitados.
- b. Velar por el cumplimiento de la erradicación del trabajo infantil en la parroquia y sus comunidades.
- c. Proponer, desarrollar y ejecutar programas de alfabetización para niños, adolescentes y adultos mayores de la parroquia y sus comunidades.
- d. Presentar un informe en el seno de la Asamblea Parroquial.

### **FUNCIONES DE LA COMISIÓN DEL RECURSOS NATURALES Y PRODUCCIÓN**

- a. Elaborar proyectos productivos que vayan en beneficio de la parroquia.
- b. Auto gestionar recursos para el desarrollo productivo de la parroquia.
- c. Presentar un informe en el seno de la Asamblea Parroquial.

### **FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE VIALIDAD Y OBRAS PUBLICAS**

- a. Vigilar, informar y programar las intervenciones a realizarse en lo referente la vialidad, alcantarillado, drenajes, pasos de agua y agua potable.

- b. Supervisar las obras de infraestructura y vial a realizarse por administración directa.
- c. Realizar proyectos y programas para mejorar los servicios básicos a la parroquia y sus comunidades.
- d. Coordinar actividades referentes a la ejecución, limpieza y mantenimiento de la vialidad con el departamento técnico de la Junta Parroquial.
- e. Presentar informes sobre las actividades cumplidas dentro de su comisión respaldándose en la documentación con fotografías.

### **FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE SALUD Y VULNERABLE**

- a. Socializar con las diferentes comunidades las actividades referentes a la salud.
- b. Programar y coordinar con el sub centro de salud de la parroquia, todo lo concerniente a la prevención de enfermedades.
- c. Propiciar la implementación de mecanismos que permitan el fácil acceso de los grupos más vulnerables a servicios de prevención o recuperación de la salud.
- d. Presentar un informe de actividades en el seno de la asamblea parroquial.

#### **4.2.1.3 DIRECCIÓN**

Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión.

- El Presidente del GAD Parroquial de San Juan deberá propiciar un liderazgo participativo y espíritu de equipo basado en la competencia de cada uno de los integrantes del GAD.

- Todos los colaboradores que integran en Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial deberán asumir las responsabilidades a ellos asignadas y además deberán comprometerse con cumplir sus funciones a cabalidad.
- Mejorar el sistema de comunicación interpersonal, las mismas que deberán ser de doble vía, alimentadas a todo momento por la retroalimentación necesaria que permita solventar las diferencias presentadas.

### **Dirigir**

Una parroquia en forma eficiente determina las acciones conjuntas del presidente y sus demás colaboradores, tratando de:

1. Diseñar técnicas y sistemas de motivación al personal
2. Implantar un sistema de supervisión constante, su fin es conseguir un máximo desarrollo de tareas y actividades dentro de la junta parroquial.
3. Elaborar informes semestrales que permitan conocer el desarrollo de las actividades parroquiales.
4. Liderar e incentivar a los colaboradores para lograr la eficiencia productiva en sus diferentes áreas que se desempeñan.
5. Mantener una constante comunicación con todos los colaboradores y por ende un buen trabajo en equipo.

### **Herramientas para la dirección**

Las herramientas que se utiliza para la dirección son muy eficientes al momento de poder tomar decisiones, una de ellas el Balanced Scorecard también llamado cuadro de mando integral, el mismo que ayuda a encaminar a las organizaciones y a sus

colaboradores para conseguir la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de sus objetivos y metas, para esto se basa en cinco perspectivas que son:

- Ciudadanía y urbanismo
- Institucionalidad y gestión interna
- Responsabilidad social y comunitaria
- Desarrollo humano y organizacional
- Economía y financiera

Estas perspectivas ayudarán a mejorar la atención a la ciudadanía, fortalecer la institución y mantener solida la gestión así obteniendo responsabilidad con toda la parroquia y sus diferentes comunidades, capacitando al talento humano para que tengan un buen desempeño al momento de cumplir con las metas y evitando inconvenientes en la toma de decisiones.

#### **4.2.1.4 CONTROLAR**

Es una acción muy importante, que garantiza que las actividades planeadas, organizadas y ejecutadas, se apeguen tanto como sea posible a que se cumplan los objetivos previamente establecidos. Por tal razón las autoridades implementaran las siguientes acciones:

- Monitorear y evaluar las actividades y resultados alcanzados
- Mantener sistemas de vigilancia y control, pues este sistema está encaminado a disminuir errores
- Observar el desempeño del personal. De esta manera se estaría garantizando un normal desarrollo de las actividades y contribuyendo al alcance de los objetivos.
- Medir el desempeño y emprende acciones necesarias para asegurar la eficiencia administrativa y la buena utilización de los recursos públicos, que posee la institución.

- Diseñar sistemas de retroalimentación de información y comparar el desempeño actual con los estándares predeterminados.
- Asegurar que se cumplan Reglamentos, Normas y Ordenanzas.

### Indicadores de Gestión

#### Evaluación de eficacia, eficiencia y efectividad para la Junta Parroquial

En la junta parroquial en cualquier área será posible definir un resultado esperado (expresado como meta, una cantidad, una variación, un porcentaje, etc.), un costo estimado y un tiempo especificado para llevar a cabo la labor que se propone como meta. Pues bien, la combinación de esos elementos, o sea, el resultado, el costo y el tiempo, permiten medir objetivamente el grado de efectividad y eficacia de un área de la institución.

Se aplicará las siguientes formulas y calificaciones para realizar las evaluaciones.

**Cuadro 33. EVALUACIÓN DE EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD PARA LA JUNTA PARROQUIAL**

EFICACIA		EFICIENCIA		EFECTIVIDAD
				2 Máximo Puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentajes (%)
0 – 20 %	0	Muy Eficiente >1	5	
21 – 40 %	1			
41 – 60 %	2	Eficiente = 1	3	
61 – 80 %	3			
81 – 90 %	4	Ineficiente < 1	1	
> 91 %	5			

**Fuente:** GAD Parroquial

#### Beneficios de la Aplicación de los indicadores de Efectividad y eficacia para el GAD Parroquial

El GAD Parroquial tendrá la necesidad de establecer metas en cada área organizativa, por lo que, se establecerá objetivos, establecimiento de prioridades, asignación de recursos, medición de capacidades e integración de esfuerzos.

La organización deberá hacer estimaciones globales sobre tiempo y costo, es decir generara la racionalización uso de recursos y el tiempo adecuado.

Estos indicadores permitirán la medición del desempeño y evaluación de la gestión por áreas, inclusive realizar comparaciones por cada indicador.

Los indicadores son elemento base para los planes del GAD Parroquial

**Indicadores de cumplimiento:** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Índice de cumplimiento: (Actividad realizada/Actividad Deseado)

**Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

**Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicador de Eficiencia:  $(RA/CA*TA)/(RE/CE*TE)$

Donde

R = Resultado,

E = Esperado,

C = Costo,

A = Alcanzado,

T = Tiempo

**Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicador Eficacia: RA/RE

Donde

R = Resultado,

A = Alcanzado,

E = Esperado

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

## ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES

**Cuadro 34. ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES**

<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Cumplimiento	Termino de cada actividad	Presidente del GAD y el técnico de planificación
Evaluación	Termino de cada actividad	Presidente
Eficiencia	Trimestralmente	Presidente
Eficacia	Trimestralmente	Presidente
Gestión		Presidente

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.



Todos los indicadores aplicados de forma correcta por el GAD Parroquial permitirán el desarrollo del desempeño ya que es una responsabilidad hacia los ciudadanos de la parroquia brindarles una excelente calidad de vida cumpliendo con los objetivos y metas planteadas en los planes o proyectos sin olvidar la calidad en el servicio.

### 4.3 Verificación de la Hipótesis

#### Modelo Estadístico (CHI CUADRADO)

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

Donde:

O: Frecuencia Observada

E: Frecuencia Esperada

#### Nivel de significación

##### Cuadro 35. NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

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

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

Nivel de Significación

$\alpha = 0,05$

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 DECISION

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

SI  $X_c^2 \geq X_t^2$  Rechazo la  $H_1$

**TABLA GENERAL**

**Cuadro 36. VARIABLES**

UNIDADES	ALTERNATIVAS					TOTAL
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	
<b>Colaboradores</b>	34	33	39	27	0	133
<b>Ciudadanía</b>	41	141	323	818	725	2048
<b>TOTAL</b>	75	174	362	845	725	2181

**Fuente:** GAD Parroquial y Población de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

**TABLA DEL CÁLCULO DEL CHI CUADRADO**

**Cuadro 37. CÁLCULO DEL CHI CUADRADO**

		O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
COLABORADORES	Excelente	34	4,574	29,426	865,914	189,329
	Muy Bueno	33	10,611	22,389	501,279	47,243
	Bueno	39	22,075	16,925	286,449	12,976
	Regular	27	51,529	-24,529	601,677	11,676
	Malo	0	44,211	-44,211	1954,645	44,211
CIUDADANÍA	Excelente	41	70,426	-29,426	865,914	12,295
	Muy Bueno	141	163,389	-22,389	501,279	3,068
	Bueno	323	339,925	-16,925	286,449	0,843
	Regular	818	793,471	24,529	601,677	0,758
	Malo	725	680,789	44,211	1954,645	2,871
						325,27

**Fuente:** GAD Parroquial y Población de San Juan

**Elaborado por:** Olga Cuadrado L.

## **VERIFICACIÓN**

Como  $X_c^2 = 325,27$  es mayor que  $X_t^2 = 9,4877$ ; entonces se acepta la hipótesis de investigación es decir la Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento organizacional en el GAD Parroquial de San Juan del cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo para el período 2015-2019.

## CONCLUSIONES

1. Se investigó importante información teórica acerca de los modelos de gestión administrativa, sus tipos y beneficios, así como su impacto y aplicación tanto en empresas públicas como en privadas, el cual facilitó un mejor entendimiento para contribuir a un buen desarrollo investigativo.
2. Mediante la aplicación de las técnicas de investigación encuestas, entrevistas y técnica de observación se pudo verificar que el GAD Parroquial presenta falencias tanto en la parte organizacional como en la parte administrativa.
3. La institución no cuenta con un modelo de gestión apropiado para el fortalecimiento organizacional de la misma, por tal razón no tienen un cumplimiento eficiente de sus objetivos y metas.

## **RECOMENDACIONES**

- 1.** Establecer documentos bases el mismo que permitirá dar un seguimiento constante al Modelo de Gestión Administrativa para una adecuada aplicación.
- 2.** Desarrollar la metodología del proceso administrativo el mismo que permitirá mejorar la organización, ya que mediante los cuatro elementos se podrá evitar deficiencias al momento de tomar decisiones.
- 3.** Aplicar un Modelo de Gestión Administrativa que permitirá fortalecer la parte organizacional, mejorando la eficiencia y eficacia de sus colaboradores y de esta manera cumpliendo con sus objetivos y metas durante el período administrativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc. Graw-Hill/Interamericana.
- Collazo, O. (1974). *Administración Pública*. Buenos Aires: Macchi.
- Reinoso Cifuentes, V. A. (1983). *Proceso Administrativo aplicación en las empresas*. Quito.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y Gerencia*. Buenos Aires: Librería, editorial e inmobiliaria "El Ateno".
- Gabín, A. d. (2009). *Administración Pública*. Madrid: Paraninfo.
- Luna, A. (2008). *Administración*. México: Patria.
- Munch, L. (2007). *Administración*. México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2006). *Administración* México: Pearson Education.

## LINKOGRAFIA

- Academia. (s.f). Modelos Administrativos. Recuperado, de [http://www.academia.edu/5033306/MODELOS\\_ADMINISTRATIVOS\\_rosa](http://www.academia.edu/5033306/MODELOS_ADMINISTRATIVOS_rosa)
- Activate. (2014). Gobierno Autonomo Descentralizado. Recuperado, de <http://www.activate.ec/la-institucionalidad-del-estado-ecuatoriano/el-estado/gobiernos-autonomos-descentralizados-gad-y>
- Kahn, K. y. (1978). *Modelos de Gestión* . Recuperado de SlideShare. (13 de 02 de 2012). [in@SlideShare.net.](http://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion) Recuperado, de <http://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>

## ANEXOS

### ANEXO 1. GUIA DE OBSERVACION

**OBJETO OBSERVADO:**

**LUGAR:**

**FECHA:**

**OBSERVADOR:**

ASPECTO A OBSERVAR	DETALLE DE LA OBSERVACION
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. Señalética que posee el GAD Parroquial	



## ANEXO 2. GUIA DE ENTREVISTA

**Nombre de la Institución:**

**Profesión:**

**Edad:**

**Experiencia:**

**Lugar y fecha:**

**OBJETIVO:** Realizar la entrevista al presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado en base a preguntas que permitan determinar las experiencias que tiene en relación a su administración.

1. ¿Cuáles fueron los principales ejes de su plan de trabajo que lo indujo a ser presidente?
2. Desde su punto de vista, ¿en que ha contribuido el GAD Parroquial para mejorar las condiciones de vida de la gente?
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 San Juan para el próximo año?
5. ¿De qué manera se ha distribuido el presupuesto para el GAD Parroquial de San Juan 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 administrativa?
10. ¿Considera usted. Que el diseño de un modelo de gestión administrativa generara cambios positivos que beneficien a las nuevas administraciones del GAD Parroquial?

### ANEXO 3. ENCUESTA A LOS COLABORADORES

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

Género:      F  M                       Edad: \_\_\_\_\_

**1. Su grado de formación académica es:**

- Primaria
- Secundaria
- Superior
- Posgrado
- Ninguna

<b>VALORACIÓN</b>	
Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

N°	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	La satisfacción laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Juan es					
<b>2</b>	La comunicación entre los que integran el GAD Parroquial es					
<b>3</b>	Las autoridades propician un ambiente y clima de trabajo					
<b>4</b>	Conoce usted si existe planes y se planifica en el GAD Parroquial					
<b>5</b>	Los objetivos que tiene el GAD Parroquial son					
<b>6</b>	La relación existente entre el presidente y sus colaboradores es					
<b>7</b>	La gestión Administrativa que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquial de San Juan es					
<b>8</b>	El organigrama que posee el GAD Parroquial permite cumplir las funciones de manera					
<b>9</b>	Las funciones y responsabilidades asignadas a usted le permiten cumplir con su trabajo en forma					
<b>10</b>	Las decisiones que son compartidas con los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Juan permiten cumplir con los objetivos establecidos de manera					

## ANEXO 4. ENCUESTA A LA CIUDADANÍA

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de satisfacción sobre los servicios que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Juan a sus moradores del cantón Riobamba.

**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.

<b>VALORACIÓN</b>	
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 del GAD Parroquial de San Juan?					
2	¿Cómo califica el trabajo que el presidente del GAD Parroquial realiza para la ciudadanía?					
3	¿Ha notado usted algún cambio positivo en la administración del actual presidente del GAD 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 San Juan ha realizado esfuerzos para promover la participación ciudadana en la toma de decisiones de gobierno local?					
10	¿Cree usted que el GAD Parroquial ha beneficiado a los productores agrícolas de la parroquia y sus comunidades?					

**ANEXO 5. FOTOS CON LOS COLABORADORES Y POBLADORES DE LA PARROQUIA SAN JUAN**

Entrevista con el Sr. Tobías Ati Presidente del GAD Parroquial de San Juan



Encuesta al personal que labora en el GAD Parroquial



Encuesta dirigida a los moradores de la parroquia San Juan

