

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tema: “Las estructuras organizacionales como herramienta para la eficiencia y la eficacia en la gestión de gobierno casos de estudio: Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos periodo 2017 - 2018”

Trabajo de titulación previa la obtención del
Título de Administrador Público en Administración Pública

AUTOR: Flores Chacon Cristian Paul

TUTOR: Pérez Parra Wladimir Alberto, PhD

Tulcán, 2022

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que el estudiante Flores Chacón Cristian Paul con el número de cédula 0401509112, ha elaborado el trabajo de titulación: “Las estructuras organizacionales como herramienta para la eficiencia y la eficacia en la gestión de gobierno casos de estudio: Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos periodo 2017 - 2018”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

f.....

Pérez Parra Wladimir Alberto, PhD

TUTOR

f.....

Vela Cepeda Luis Arturo, Msc

LECTOR

Tulcán, septiembre del 2022

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Administrador Público en la Carrera de Administración Pública de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Flores Chacón Cristian Paul con cédula de identidad número 0401509112 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....

Flores Chacón Cristian Paul

AUTOR

Tulcán, septiembre del 2022

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Flores Chacón Cristian Paul, declaro ser autor de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Las estructuras organizacionales como herramienta para la eficiencia y la eficacia en la gestión de gobierno casos de estudio: Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos periodo 2017 - 2018”, y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

f.....

Flores Chacón Cristian Paul

AUTOR

Tulcán, septiembre del 2022

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios que ha sido luz en mi camino el cual me ayudó a llegar al cumplimiento de esta meta, a mis padres quienes con sabiduría y fortaleza han sido y seguirán siendo pilares fundamentales en mi formación personal y todas aquellas personas quienes creyeron en mí.

ÍNDICE

I. PROBLEMA	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3. JUSTIFICACIÓN	15
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	16
1.4.1. Objetivo General.....	16
1.4.2. Objetivos Específicos	17
1.4.3. Preguntas de Investigación	17
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	18
2.1.1. Evaluación de la eficiencia y eficacia en la estructura organizacional.....	18
2.1.2. La eficiencia en la gestión por procesos	19
2.1.3. Propuesta de una estructura organizacional	19
2.1.4. Modelo administrativo en la gestión por resultados	20
2.1.5. Modelo de la gestión estrategia en el GAD de Tambillo	21
2.2. BASES TEÓRICAS FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	23
2.2.1. Teoría de la Organización según Idalberto Chiavenato.....	23
2.2.2. Teoría de la Organización y Administración Pública según Ramio.....	23
2.2.3. La Administración de los recursos humanos según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011)	24
2.2.4. La estructura organizacional según Kast y Rosenzweig	25
2.2.5. Una organización estructurada en la empresa según Henry Mintzberg	25
2.2.6. La estructura organizacional compleja en las instituciones públicas Según Ruiz..	26
2.2.7. La gestión por resultados según Otero y Hanco	27
2.2.8. Teoría de Alles Martha sobre el Gobierno por Resultados basado en sus competencias	27
2.3. BASES CONCEPTUALES.....	29

2.3.1. Estructura organizacional	29
2.3.2. Organización y administración pública	30
2.3.3. La eficiencia, la eficacia y la efectividad en el enfoque organizacional	32
2.3.4. Sistemas de coordinación en las organizaciones	36
2.3.5. Los futuros diseños organizativos en las administraciones públicas inteligentes ..	36
III. METODOLOGÍA.....	38
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	38
3.1.1. Enfoque.....	38
3.1.2. Tipo de investigación	39
3.2. IDEA A DEFENDER.....	40
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	41
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	42
3.4.1. Método inductivo.....	42
3.4.2. Técnicas	42
3.4.3. Análisis estadístico	43
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	46
4.1. RESULTADOS	46
4.1.1. Interpretación de resultados.....	47
4.1.2. Resultados de los factores vinculados a la eficiencia y eficacia en la gestión pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos....	55
4.1.3. Resultados del sistema de funcionamiento del orgánico funcional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos.....	61
4.2. DISCUSIÓN	67
4.2.1. Análisis de las estructuras organizacionales y su vinculación al GAD Municipal de Tulcán (Provincia del Carchi) y GAD Municipal de Sucumbíos (Provincia de Sucumbíos)	67
4.2.2. Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tulcán.....	70
4.2.3. Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado de Sucumbíos.....	75

4.2.4. Comparativo organizativo actual entre el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán y de Sucumbíos	79
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1. CONCLUSIONES	87
5.2. RECOMENDACIONES.....	88
VI. PROPUESTA	89
5.1. TITULO.....	89
5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	89
5.3. JUSTIFICACIÓN.....	90
5.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	91
5.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	92
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
VIII. ANEXOS	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Adecuada estructura organizacional en el GAD Municipal de Tulcán.....	48
Figura 2. Adecuada estructura organizacional en el GAD Municipal de Sucumbíos	49
Figura 3. Establecimiento de los diferentes niveles jerárquicos en el GAD Municipal de Tulcán	50
Figura 4. Establecimiento de los diferentes niveles jerárquicos en el GAD Municipal de Sucumbíos	51
Figura 5. Posibilidades de un nuevo manual de funciones en el GAD Municipal de Tulcán	52
Figura 6. Posibilidades de un nuevo manual de funciones en el GAD Municipal de Sucumbíos	53
Figura 7. Definición de niveles de responsabilidad en el GAD Municipal de Tulcán.....	54
Figura 8. Definición de niveles de responsabilidad en el GAD Municipal de Sucumbíos	55
Figura 9. Coordinación entre los diferentes departamentos del GAD Municipal de Tulcán ..	56
Figura 10. Coordinación entre los diferentes departamentos del GAD Municipal de Sucumbíos	57

Figura 11. La buena gestión y la relación con la estructura organizacional en el GAD Municipal de Tulcán	58
Figura 12. La buena gestión y la relación con la estructura organizacional en el GAD Municipal de Sucumbíos.....	59
Figura 13. Innovación en procesos para la gestión organizacional en el Municipio de Tulcán	60
Figura 14. Innovación en procesos para la gestión organizacional en el Municipio de Sucumbíos	61
Figura 15 Definición y limitación de puestos de trabajo en el GAD Municipal de Tulcán. ...	62
Figura 16. Definición y limitación de puestos de trabajo en el GAD Municipal de Sucumbíos	63
Figura 17. Necesidad de crear nuevas estructuras y diseños organizativos según el GAD de Tulcán.....	64
Figura 18. Necesidad de crear nuevas estructuras y diseños organizativos según el GAD de Sucumbíos	65
Figura 19. Organigrama del GAD de Tulcán	70
Figura 20. Organigrama del GAD de Sucumbíos	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proceso de Gestión	34
Tabla 2. Estructura organizacional adecuada	48
Tabla 3. Estructura organizacional adecuada en el GAD de Sucumbíos	49
Tabla 4. Niveles Jerárquicos en el GAD de Tulcán.....	50
Tabla 5. Niveles Jerárquicos en el GAD de Sucumbíos.....	51
Tabla 6. Nuevo manual de funciones en el GAD de Tulcán	51
Tabla 7. . Nuevo manual de funciones en el GAD de Sucumbíos.....	52
Tabla 8. Niveles de responsabilidad en relación a los demás cargos del GAD de Tulcán.....	53
Tabla 9. Niveles de responsabilidad en relación a los demás cargos del GAD de Sucumbíos	54
Tabla 10. Coordinación entre los diferentes departamentos del GAD de Tulcán	56
Tabla 11. Coordinación entre los diferentes departamentos del GAD de Sucumbíos	57
Tabla 12. Buena gestión y la relación con la estructura organizacional del GAD de Tulcán .	58

Tabla 13. Buena gestión y la relación con la estructura organizacional del GAD de Sucumbíos	59
Tabla 14. Procesos para mejorar la gestión organizacional del GAD de Tulcán	60
Tabla 15. Procesos para mejorar la gestión organizacional del GAD de Sucumbíos	61
Tabla 16. Limitación de puestos de trabajo de acuerdo a la estructura orgánica en el GAD de Tulcán	62
Tabla 17. Limitación de puestos de trabajo de acuerdo a la estructura orgánica en el GAD de Sucumbíos	63
Tabla 18. Necesidad de crear nuevas estructuras y diseños organizativos e el GAD de Tulcán	64
Tabla 19. Necesidad de crear nuevas estructuras y diseños organizativos e el GAD de Sucumbíos	65
Tabla 20. Análisis de eficiencia GAD de Tulcán	74
<i>Tabla 21.</i> Análisis de eficiencia y eficacia GAD de Sucumbíos.....	78
Tabla 22. Comparativo entre el sistema organizativo entre el GAD de Tulcán y Sucumbíos	80
Tabla 23. Misión del GAD de Tulcán	91
Tabla 24. Visión del GAD del cantón Tulcán	92
Tabla 25. Misión del GAD del cantón Sucumbíos	92
Tabla 26. Visión del GAD del cantón Sucumbíos.....	92

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Certificado o Acta del Perfil de Investigación.....	105
Anexo 2: Certificado del abstract por parte de idiomas	106
Anexo 3: Formulario estructurado (Encuesta aplicada)	108
Anexo 4. Conceptos de efectividad, eficiencia y eficacia	111
<i>Anexo 5.</i> Criterio de divisionalización de un Municipio	113

RESUMEN

Las entidades públicas para su correcto funcionamiento en busca de cumplir eficaz y eficientemente las necesidades de la población optan por una buena gobernanza institucional, cumpliendo con sus objetivos en relación a la satisfacción social, por tal motivo, la presente investigación es de tipo caso de estudio, exhibiendo un análisis sobre la estructura organizacional como herramienta para la eficiencia y eficacia en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos periodo 2017-2018. Los resultados de la investigación muestran que existe una estructura organizacional en estas entidades gubernamentales, pero en los diferentes niveles jerárquicos se presentan falencias, de tal manera que los servidores públicos afirmaron la posibilidad de mejorar y crear un manual de funciones, detallando las funciones y responsabilidades de cada departamento, en este sentido, los funcionarios públicos de los GAD's de Tulcán y Sucumbíos mencionaron que existe un proceso de coordinación en los diferentes departamentos, pero se necesitan mejoras para solventar los requerimientos de la sociedad, entendiendo a este proceso como una herramienta de fortalecimiento para la eficiencia y eficacia, cabe destacar que estas dos entidades estatales presentan similar problemática en relación a la estructura organizacional.

En relación a la gestión, bajo la perspectiva de la estructura organizacional, los servidores públicos mencionaron que se cumple con el manejo definido y limitado en los puestos de trabajo, sin embargo, afirmaron la posibilidad de mejorar esta estructura para brindar un servicio de calidad, no obstante, el 82% de los funcionarios públicos en los GAD's sujetos de estudio poseen opiniones semejantes en la creación de nuevas estructuras y diseños organizativos, optimizando las funciones de cada departamento y distribuyendo de forma equitativa sus obligaciones, optando por mejorar la eficacia y eficiencia para acoger los requerimientos de los ciudadanos ante sus inquietudes.

Palabras clave: Estructura organizacional, eficacia, eficiencia, gestión de Gobierno.

ABSTRACT

This research is based on an analysis of the organizational structure as a tool for efficiency and effectiveness in the Autonomous Decentralized Municipal Governments of Tulcán and Sucumbíos period 2017-2018. The type of research refers to a case study, which through the results obtained show that there is an organizational structure in these government entities. However, there are some shortcomings in the different hierarchical levels, in such a way that public servants affirmed the possibility of improving and creating a manual of functions, in which the responsibilities of each department are detailed. In this sense, the public officials of the GAD's of Tulcán and Sucumbíos mentioned that there is a coordination process in the different departments, but improvements are needed to know the requirements of society, understanding this process as a strengthening tool. It is concluded that these two state entities present similar problems in relation to the organizational structure.

Due to this, the public servants mentioned that the defined and limited management of the jobs is fulfilled nonetheless, they affirmed the possibility of improving this structure to provide a quality service. Even so, 82% of public officials in the GADs under study have similar opinions in the creation of new structures and organizational designs that will optimize the functions of each department and distribute obligations equitably, opting to improve efficiency and effectiveness to accommodate the requirements of citizens in the face of their concerns.

Keywords: Organizational structure, effectiveness, efficiency.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está encaminada al análisis sobre las estructuras organizacionales como herramienta para la eficiencia y la eficacia en la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos, en el periodo 2017 – 2018. Este estudio es significativo para evitar errores en el órgano gubernamental y satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Para ello, el presente estudio está conformado por los siguientes capítulos:

El primer capítulo muestra la problemática de estudio acorde a la realidad en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos, sobre la estructura organizacional, su incidencia en la eficiencia y eficacia, seguido del propósito de la investigación, también denominados objetivos de la investigación.

Por su parte, el segundo capítulo presenta la fundamentación teórica, partiendo de estudios previos denominados antecedentes investigativos, por consiguiente, muestra el marco teórico abarcando definiciones sobre la estructura organizacional, la eficiencia y eficacia en la gestión de gobierno como variables de la investigación, representante el soporte teórico del estudio.

El tercer capítulo corresponde a la metodología que asumió el estudio, presentando un enfoque mixto, es decir, cualitativamente se describió las variables de estudio y cuantitativamente se utilizó datos numéricos, partiendo de la muestra representativa en cada Gobierno Autónomo Descentralizado, con la ayuda de la técnica de encuestas mediante un cuestionario estructurado, conformado por una serie de preguntas para la recolección de información primaria sobre la estructura organizacional como herramienta para la eficacia y eficiencia en las entidades gubernamentales sujetos de estudio para su posterior interpretación.

El cuarto capítulo expone de forma objetiva los principales hallazgos de la investigación sobre la estructura organización, y su incidencia en la eficacia y eficiencia en los GAD's de Tulcán y Sucumbíos, con ayuda de la investigación de campo, de esta manera cumpliendo con lo establecido en el propósito del estudio, posteriormente se exhibe un contraste entre las bases teóricas y los hallazgos, denominado discusión del estudio.

Finalmente, el quinto capítulo presenta las principales conclusiones y recomendaciones que ha llegado el estudio en relación a la problemática expuesta, en igual contexto se presentan las referencias bibliográficas de la investigación

I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente a nivel global las estructuras organizacionales se han convertido en una herramienta que garantiza la gestión de gobierno, en busca de cumplir eficaz y eficientemente la función de los GADs, sin embargo, su deficiente manejo ha ocasionado que las estructuras organizacionales se limiten en su funcionamiento, puesto que los Gobiernos Autónomos Descentralizados requieren organizarse siguiendo un esquema que señale cuáles son las diferentes áreas o departamentos y los roles asignados, dispuestos mediante líneas de autoridad. En el contexto nacional, se observa distintas líneas de organización las cuales en ciertos casos no se relacionan organizativamente ni jerárquicamente, dando como necesidad la creación de líneas organizativas por parte de la institución ecuatoriana establecidas dentro de la planificación, ante esta problemática la estructura organizacional en el entorno de los GADs es ineficiente, ocasionando un desorden interno e incumpliendo las actividades pertinentes, además los Gobiernos Autónomos Descentralizados no son competentes debido a la escasa garantía que ofrece la inadecuada estructura organizacional cuyas actividades se concentran en las labores pertinentes que no satisfacen la demanda ciudadana, por tal motivo, definir una estructura organizacional en los Gobiernos Autónomos Descentralizados es una tarea compleja como un sistema jerárquico mucho más en los GADs que requieren de una estructura sólida para la garantizar la eficiencia y eficacia.

En virtud a ello, la eficiencia y eficacia en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del cantón Tulcán y Sucumbíos es débil por la inadecuada organización estructural, siendo los afectados directos los GADs por su limitada capacidad estructural y la ciudadanía por el inadecuado servicio percibido por parte de estas instituciones públicas, Actualmente en los GAD's de Tulcán y Sucumbíos los niveles jerárquicos no están claramente definidos, en relación al poder y autonomía de decisión, por tal motivo, existe incertidumbre en los departamentos del alcance de sus áreas y de sus operaciones en forma empírica en relación a un cronograma de trabajo establecido, permitiendo de esta manera proyectar todas las operaciones que permitan fortalecer la eficiencia y eficacia de estas instituciones de forma errónea; en virtud a ello, es evidente que el deficiente desarrollo estructural organizacional en el contexto de la Administración Pública limita la responsabilidad de aquellas instituciones estatales, ocasionando que su servicio sea deficiente y no garantice la satisfacción ciudadana en

relación a sus requerimientos, sumado a esto las escasas políticas no cubren en su totalidad los problemas sociales, por tal motivo, las instituciones públicas como lo es el caso de los GAD's de Tulcán y Sucumbíos al no tener claramente definido una estructura y diseño organizacional ligadas a la integración de la ciudadanía, se crean problemas como corrupción o burocracia, como también por la escasa transparencia de información pública., entre otros aspectos derivados de una débil estructura y diseño organizacional.

Finalmente, Los niveles jerárquicos de los GAD's de Tulcán y Sucumbíos no tienen claridad en cuanto a su poder y autonomía de decisión, los departamentos no saben el alcance de sus áreas al igual que los colaboradores su campo de acción, aun así han desarrollado las operaciones de forma empírica con un esquema de trabajo del día a día sin planificar y proyectar las operaciones en búsqueda de mayor eficiencia y rentabilidad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la estructura organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Tulcán y Sucumbíos en la eficiencia y eficacia de sus funciones?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La organización dentro de una entidad Pública debe representar cualidades en la forma de administrar el servicio, por lo que, al mismo tiempo ello se traduce en la buena gobernanza de los altos miembros hasta funcionarios de niveles operativos. Todo esto, basado en un organigrama, el cual, es la estructura en que se representa las relaciones, las diversas formas de comunicación y los variados procesos de la estructura administrativa, experimentando mecanismos de eficiencia en las diferentes gestiones del Gobierno, por lo que se ha de suponer la relación entre la eficacia del mismo, para lo cual, se toma referencia a las entidades públicas del Estado

En este sentido, la importancia que radica la presente investigación fue analizar como una estructura organizativa sólida, fortalece el desempeño interno en los Gobiernos Autónomos descentralizados de Tulcán y Sucumbíos, de esta manera optimizar las actividades de manera que la ciudadanía pueda acceder a sus requerimientos en el menor tiempo posible, por tal motivo, la ejecución de esta investigación mostró un amplio panorama sobre la estructura organizacional, basado en teorías científicas que permitieron analizar el contexto de la

problemática, identificando escenarios desfavorables con relación al cumplimiento de objetivos en estas instituciones públicas, más aun cuando los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) se han visto involucrados en poner mucha atención en los comportamientos laborales que pueden ocasionarse dentro de los departamentos, entre jefes y empleados, o compañeros de trabajo que no solamente afectan el equilibrio emocional, sino que son un determinante en la calidad de trabajo debido a la ineficiencia, baja autoestima e inconformismo, que de hecho, se ven reflejadas en el ambiente laboral de una organización.

Entonces, el presente estudio es significativo por la inexistencia de estudios similares en Tulcán y Sucumbíos, aportando de manera científica en la búsqueda de soluciones, gracias al uso de recursos bibliográficos como: investigaciones, ensayos, libros, artículos científicos para la ejecución de esta investigación, también dará una mejor comprensión sobre las estructuras organizacionales en función a la eficacia y eficiencia en las entidades públicas, Además este estudio tuvo argumentos técnicos que permitieron analizar la problema en estos GAD's sujetos de estudio, abarcando técnicas como encuesta y entrevista para mostrar la realidad sobre el manejo de la organización, por ende, el principal impacto del estudio fue identificar las causas que generan un trabajo ineficaz y el insuficiente manejo de la estructura organizacional

Finalmente, los resultados de este estudio servirán como punto de partida y referencia para futuras investigaciones sobre la estructura organizacional como herramienta para la eficacia y eficiencia, especialmente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados que presentan similar problemática en relación a su ineficaz organización, permitiendo continuar con la investigación con el fin de solucionar la problemática que acoge a las instituciones sean públicas o privadas por la limitada eficacia en los procesos organizacionales.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar la estructura organizacional de los GAD' s Municipales de Tulcán y Sucumbíos, su efecto en la eficiencia y eficacia en relación a su gestión.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar las estructuras organizacionales en los de los GAD's Municipales de Tulcán y Sucumbíos y su efecto en la eficiencia y eficacia en relación a su gestión.
2. Identificar la estructura organizacional que se aplica en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán y Sucumbíos.
3. Evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en los GAD's Municipales de Tulcán y Sucumbíos

1.4.3. Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las teorías de las estructuras organizacionales y su vinculación al GAD Municipal de Tulcán y GAD Municipal de Sucumbíos?

¿Cómo se analiza las estructuras organizacionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán y Sucumbíos estableciendo un diagnóstico actual de las entidades?

¿Cuáles son los patrones de eficiencia y eficacia en la gobernabilidad del GAD Municipal de Tulcán y GAD Municipal de Sucumbíos acorde a las estructuras manejadas por los mismos?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En esta investigación, se tomó como referencia investigaciones previas a la problemática que sirven como sustento en el presente estudio, facilitando la comprensión de las organizaciones públicas, por tal motivo, a continuación, se exponen las siguientes investigaciones:

2.1.1. Evaluación de la eficiencia y eficacia en la estructura organizacional

Como primer antecedente se partió de la investigación de Calvo, peligrin y Saturnina (2018) para la revista Scielo en su estudio titulado: “Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia sobre la estructura organizacional en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público”; para ello este artículo tuvo el propósito de establecer los enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en la estructura organizacional de los centro de salud pública, por ende, este antecedente muestra diferentes enfoques teóricos sobre los servicios públicos y particularmente los de salud según las definiciones de organismos internacionales. Además, se obtuvo como resultado que particularmente para el primer nivel de atención en el servicio público, el criterio de eficiencia y eficacia estará en correspondencia con los atributos y las particularidades del contexto. Su evaluación constituye una herramienta importante, para el análisis sobre el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de metas.

El aporte de este antecedente a la presente investigación se basa en la metodología adoptada, puesto que utiliza un enfoque cualitativo para la descripción de la estructura organizacional en relación a su eficiencia y eficacia; también permitió la construcción de la fundamentación teórica mediante teorías relevantes, permitiendo entender cómo medir las variables de estudio para evaluar la eficiencia y eficacia en relación a la estructura organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del cantón Tulcán y Sucumbíos.

2.1.2. La eficiencia en la gestión por procesos

Por consiguiente, el artículo científico de Mallar Miguel (2015) de la revista Redalyc en su investigación titulada “la gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”, hace referencia sobre la importancia de la gestión en los procesos como herramienta para la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos mediante mecanismos que asume la eficacia, en donde enfatiza a la organización como una red de procesos conectados entre sí, es decir, mediante una estructura organizada y eficiente en función a sus responsabilidades está orientada hacia una estructura como metodología, asumiendo el rendimiento y basándose en la ejecución de todos los procesos de la organización, además esta investigación se basó en una metodología en la gestión de procesos como una herramienta adecuada, es decir, una gestión basada en una fuerza alterna en la obtención de resultados deseados. La conclusión del presente estudio fue sobre la gestión en los procesos como una herramienta que permite orientar a una organización de forma eficiente los logros de los objetivos planteados en una entidad o institución.

Entonces, esta investigación aportó de manera científica en el presente estudio por la importancia que conlleva la estructura organizacional para lograr la eficacia y evidencia, además la modalidad de este artículo de forma empírica por la comprensión y la descripción de la problemática, e identificando teorías sobre los procesos que conlleva la organización, siendo el punto de partida para la creación de la estructura organizacional en relación a la eficacia y eficiencia para cumplir los propósitos en beneficio a la ciudadanía, también la problemática de este artículo se asemeja al del presente estudio, tomando como base a la estructura organizacional como la herramienta encaminada a cumplir las responsabilidades en cada departamento y la interlocución, basándose en las políticas institucionales, en este contexto, la ineficaz aplicación de una limitada gestión provoca que las organizaciones no definan sus funciones en base a los procesos administrativos, generando incertidumbre en los beneficiarios, es decir, la ciudadanía en general, como es el caso del presente estudio.

2.1.3. Propuesta de una estructura organizacional

Además, se adopta la investigación de Salcedo Silvia (2016) de la Universidad de Guayaquil en su investigación titulada: “Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A.”. Además, es importante mencionar que esta investigación tuvo la finalidad de “Diseñar una propuesta de modelo organizacional adecuado para la empresa

camaronera Jemaredli S.A, que permita el mejorar el desarrollo organizacional e institucional”. Por tal motivo, este estudio tuvo una metodología cualitativa por la descripción de los cargos en relación a la estructura funcional, para ello como resultado se propuso una estructura organizacional y un manual de funciones donde se registre de manera documentada las funciones y cargos de los departamentos y del personal que labora en la empresa, permitiéndole contar con una valiosa herramienta que defina las actividades, finalmente mediante la propuesta del presente estudio se pretendió crear un modelo que permita garantizar el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos productivos, brindándoles a los trabajadores la manera más fácil y óptima de ejecutar sus actividades dentro de la empresa.

En este sentido, el aporte del presente estudio se basa en una propuesta sobre un modelo de estructura organizacional y la función de cada departamento, permitiendo de esta manera construir esta estructura, además fortaleció la metodología mediante los métodos utilizados y los tipos de investigación adoptados en este estudio, por su parte en relación a la creación de este modelo, permitiendo entender la necesidad de los departamentos de control como lo son fiscalización y auditoría interna, permitiendo mejorar el rendimiento en relación a los requerimientos de la ciudadanía.

2.1.4. Modelo administrativo en la gestión por resultados

Por consiguiente, como base investigativa fue la tesis de Benavides (2015) con el tema: “Diseño de un modelo administrativo para la gestión por resultados en el GAD provincial del Carchi” (p. 1). Cuyo propósito fue “Diseñar un Modelo Administrativo para la Gestión por Resultados en las unidades operativas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi en el año 2013” (p. 11). Además, de determinar los procesos y procedimientos de las unidades operativas de la institución objeto de estudio, identificar los instrumentos de seguimiento y evaluación, y establecer los instrumentos de medición. En dicho estudio, se analiza el modelo administrativo para la gestión por resultados posibilita conocer las definiciones y estructuras de procedimientos netamente administrativos ya que permite llevar un control de las actividades de una manera eficiente y eficaz.

De igual manera, las instituciones públicas manejan recursos financieros que provienen del Estado ya que algunas se rigen a las normativas totalmente legales que estén vigentes por tanto la realización de este trabajo tiene como finalidad proporcionar un instrumento de control de procedimientos que encamine la realización de las acciones operativas que sean efectivas. La

base de la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi es un régimen estratégico y funcional que a base de procesos regidos en la gestión administrativa un modelo administrativo íntegro por el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que cada una de las áreas operativas de esta administración apoya en la generación de la información de actividades por medio de técnicas indispensables para el diseño del modelo administrativo para la gestión por resultados.

Además, los documentos y trabajo de campo se proyectan en base a al modelo administrativo para la gestión por resultados ya que contiene la estructura orgánica y descripción de procedimientos que se enfoca claramente en demostrar que este diseño mejorara los procedimientos institucionales y la ejecución de los mismos conllevara a basarnos fundamentalmente en estas gestiones importantes para lograr el cumplimiento de nuestros objetivos basándonos en la calidad que deben tener las estructuras organizacionales para una eficaz gestión de gobierno en los cantones fronterizos.

2.1.5. Modelo de la gestión estrategia en el GAD de Tambillo

Finalmente, El último antecedente, fue una tesis realizada en el año 2017 por Danny Santiago Tufiño Pastrano, con el tema: “Propuesta y diseño de un modelo de gestión estratégica de comunicación para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Tambillo” (Tufiño, 2017, p.1). Con la finalidad de “Evidenciar la percepción del público objetivo de la situación actual del desempeño del Gobierno Autónomo descentralizado de la Parroquia de Tambillo” (p. 50). Objetivo general apoyado con la comprobación del nivel de aceptación del público hacia el desempeño público del GAD’s de Tambillo, la identificación de las variables de comunicación y la evidencia de los problemas comunicacionales que existen en el GAD’s anteriormente nombrado.

Con ello, en esta investigación se evidencia que el modelo de gestión estratégica fundamentalmente se refiere a la importancia de un patrón estratégico de comunicación dentro de la institución principalmente para manejar la interacción entre la organización y el sector público planteando un análisis institucional al Gobierno Autónomo Descentralizado en el territorio.

Además, este diseño es radical fundamentalmente en diseñar un modelo de gestión estratégica de Comunicación para el Gobierno Autónomo Descentralizado de determinado sector

fundamentalmente con el objetivo de evidenciar lo radical que es este paradigma estratégico específicamente de comunicación dentro y fuera de la institución correspondiente para presentar lo significativo que es plantear mecanismos que sirvan para el buen funcionamiento de la entidad ya que es de vital importancia para el adecuado manejo e interacción de la organización y los usuarios como objetivo primordial.

En este estudio se planteó un análisis corporativo de la comunicación el Gobierno Autónomo Descentralizado de Tambillo lo cual se diseña para el logro y cumplimiento de este proyecto una propuesta el modelo de gestión de la comunicación estratégica ya que cuenta con varias herramientas que surgen de las necesidades del sector público en general, lo que nos compete es seguir estos lineamientos trascendentales ya que son de considerable importancia para enfocarnos en la realización de nuestro proyecto haciendo el seguimiento de estas propuestas claves para el desarrollo representativo siendo eficientes y eficaces en la gestión de gobierno.

2.2. BASES TEÓRICAS FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.2.1. Teoría de la Organización según Idalberto Chiavenato

Actualmente toda organización debe ser solida acorde a sus propósitos, puesto que depende directamente su eficiencia y eficacia, puesto que son considerados como sistemas administrativos que permiten cumplir con las metas establecidas en relación a la función que desempeña la empresa o entidad, desde esta perspectiva, Chiavenato (2006) afirma sobre la organización:

Son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización. (p. 9)

Con lo anteriormente expuesto, adoptando la ideología de Chiavenato se establece que la organización se la puede definir como una estructura ordenada en donde existe la interacción de las personas en función a sus competencias, cargos o responsabilidades para cumplir una meta establecida, además es importante mencionar que estas organizaciones adquieren ciertas características en función al área, tamaño y el uso de los recursos entre otros, por su parte los integrantes de las organizaciones suelen formarse jerárquicamente mediante normativas y políticas, por esta razón, la importancia de una eficaz y eficiente organización es el pilar fundamental en una institución, más aun, siendo un servicio público.

2.2.2. Teoría de la Organización y Administración Pública según Ramio

En relación a la teoría de la organización de Administración pública (2018) establece

Una semejanza que explica el desempeño de una estructura municipal, y nos ayuda para que en este estudio permita contrastar de mejor manera los niveles jerárquicos que una institución organizada se encarga de su jurisdicción (GAD Municipal en el cual está basada esta investigación. (p. 13)

El criterio de divisionalización de GAD Municipal de Tulcán y Sucumbíos brindan un enfoque de aspecto cualitativo, la perspectiva es la estructura orgánica funcional, que, coadyuva

a los aspectos que se observaran en posteriores momentos dentro del GAD Municipal de Tulcán, si bien la estructura corresponde a un mismo lineamiento institucional de carácter nacional, Ramio (2010) establece “Son diferentes segmentaciones entre sí, en relación a diversas estructuras con las cuales están organizados los GAD Municipales en el País”. Es decir, se entiende que las instituciones del sector público, aparte de la doctrina política, nos indican diferencias en la gobernabilidad para designar la eficacia, calidad y buena orientación dentro de la institución gubernamental, como consecuencia de sus diferencias organizacionales.

La estructura organizacional puede definirse como las diversas formas en el que se puede distribuir el trabajo en una entidad, para alcanzar luego la coordinación interna direccionando al logro de los objetivos, siendo un modelo para constituir el bosquejo de una organización, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al seleccionar una estructura lógica, se da a entender que cada empresa u organización es diferente, y contraen la estructura organizacional que más se ajuste a sus prioridades y necesidades.

2.2.3. La Administración de los recursos humanos según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011)

Actualmente los administradores a nivel global deben recapturar su forma de pensar el sentimiento y el deseo de ser eficaces para garantizar el mejor servicio posible y, por ende, sea de calidad y satisfaciendo la demanda social, para ello se debe estar definida la administración de los recursos humanos, considerada un factor puntual, en este contexto. Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011) postulan:

La importancia de administrar los recursos humanos no se ha cuestionado; se ha puesto mucha atención en los detalles de la administración de personas, pero no se ha practicado como debería. Una administración eficaz de personas es el ingrediente esencial que necesitan las organizaciones para conservar un nivel de vida cómodo, seguir siendo líderes en la economía mundial y mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos, pues ésta se vincula con la calidad del trabajo. (pp 4-5)

Desde esta perspectiva, la expectativa de la demanda ha evolucionado obligando a las organizaciones a prepararse en diferentes ámbitos; de esta manera podrán estar preparadas para manejar las necesidades o requerimientos de los demandantes, además debe existir

responsabilidad social, administrativa, y liderazgos responsables, por tal motivo. Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011) señalan: “El conjunto de personas interesadas que pueden ejercer presión sugiere que la conducta organización a la administrativa puede representar un reto y ser gratificante para los administradores” (p. 5). Es por esta razón la importancia de una eficiente y eficaz organización, resulta claro entender que la administración es el punto de partida para cumplir con los objetivos empresariales.

2.2.4. La estructura organizacional según Kast y Rosenzweig

la estructura organizativa incluye diversos elementos: el patrón de relaciones y obligaciones formales (organigrama, descripción de puestos de trabajo); la forma en que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas de la organización, la forma en que estas actividades separadas son coordinadas, las relaciones de poder, de status y jerarquías dentro de la organización y las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de las personas en la organización.

Sin embargo, es cierto que, en toda organización, además de todos los elementos anteriores, existen una serie de relaciones no previstas ni definidas por la dirección de la organización. Estas relaciones responden básicamente a las necesidades de relación de los individuos que entran en contacto en su trabajo. La estructura real de la organización resulta de la combinación de los aspectos formales e informales, actuando estos de forma inseparable.

2.2.5. Una organización estructurada en la empresa según Henry Mintzberg

El Modelo Mintzberg, construido por el profesor canadiense Henry Mintzberg en 1979, es un modelo para describir las estructuras y organización de las empresas que pretende ser una guía para comprender, clasificar y diseñar la estructura de una organización, como la de tu empresa. Garrido (2017) define afirma:

La base del pensamiento de Mintzberg gira en torno a dos premisas claves: la primera de ellas corresponde a la división del trabajo y, la segunda, en la coordinación de estas tareas para alcanzar los objetivos definidos, sean cuales sean. Según su perspectiva, cuando se procede a definir la organización de una empresa debe realizarse una selección de los elementos que la conformarán de tal forma que exista una armonía,

una consistencia, una coherencia entre la organización consigo misma y en relación con su entorno. (p. 3)

Con lo anteriormente expuesto, cada organización puede estructurarse siguiendo distintas “Configuraciones” planteadas por Mintzberg. Según el mismo autor, no existen organizaciones cuya estructura se corresponda completamente con una Configuración. No obstante, las organizaciones tienden a estructurarse, buscando la armonía interna y en relación con su entorno, imitando algunas de las Configuraciones sin limitarse a seguir únicamente una de ellas.

2.2.6. La estructura organizacional compleja en las instituciones públicas Según Ruiz

Actualmente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales se han presentado varios problemas sociales que aquejan a la sociedad, y es por ello que se manifiesta un diseño organizacional eficiente para obtener una buena institución. Pero una institución necesita una distribución de tareas, de funcionarios y enlaces o conexiones entre diferentes departamentos o niveles administrativos. Ruiz (2016) señala:

El Desarrollo Organizacional de la Administración Pública, siempre se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa necesidad de atender las demandas ciudadanas de toda índole. Así poder fortalecer la cultura del trabajo en equipo y la ruptura de compartimentos estancos (párr. 1).

En relación a lo anteriormente expuesto, el diseño organizacional es la fuente de trabajo y desarrollo en una organización gubernamental que permite brindar un servicio eficaz y eficiente, garantizando así el cumplimiento de las necesidades insatisfechas, por tal motivo, un diseño organizacional debe ser flexible, eficiente, integrador entre funcionarios, autoridades y ciudadanos para obtener mejores resultados. Por su parte este diseño organizacional debe tener las siguientes características:

- ✓ Simplicidad
- ✓ Realismo
- ✓ Flexibilidad y adaptabilidad
- ✓ Capacidad

- ✓ Facilidad de uso y de control
- ✓ Permite simular situaciones futuras o posibles

Además, es necesario que un diseño organizacional cumpla con la mayoría de características, para que tenga claro la dirección de una institución pública, ya que si no está enfocado al objetivo y meta no tendrá ningún rumbo y fracasará como organización gubernamental.

2.2.7. La gestión por resultados según Otero y Hanco

Desde la perspectiva de la gestión pública, la gestión por resultados se centra en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total que todo organismo gubernamental debe tener en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados, por tal motivo. Otero y Hanco (2020) establecen:

La gestión por resultados es una de las herramientas de la gestión pública moderna, cuya característica principal es la generación de mejorar los cambios de las políticas públicas, teniendo como herramientas la buena planificación, la presupuestación, la gestión de programas/proyectos y una estrategia de seguimiento y evaluación, las cuales deben ser ejecutadas teniendo el principio de valores como la eficiencia y eficacia. (p. 2)

Entonces, la gestión pública, a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, buscan generar algún cambio social en forma sostenible que beneficie a la población que gobiernan

2.2.8. Teoría de Alles Martha sobre el Gobierno por Resultados basado en sus competencias

Si bien es cierto, la gestión por resultados permite orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión, desde esta perspectiva, Alles (2007) señala:

El desarrollo de las competencias no puede ser objeto de manuales pedagógicos y no es una actividad de formación colocada bajo la autoridad de un responsable. Se refiere a la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán este desarrollo, incluso aunque este esfuerzo

deba hacerse en contacto con los responsables de la gestión de los recursos humanos en la empresa. (p. 60)

En este sentido, es importante mencionar que mediante esta gestión por resultados trata de mejorar la eficacia de una organización a través de una mayor responsabilidad e involucración del empleado en su propia actividad, siendo parte de un plan estratégico conjunto, preciso, conocido de antemano y bien definido en el tiempo que conduzca a unos resultados realistas, posibles de alcanzar en el periodo de tiempo establecido.

2.3. BASES CONCEPTUALES

Para realizar la continua exploración teórica frente a la sustentación de la investigación, se ha tomado en cuenta los distintos conceptos teóricos que están referenciados a continuación y los mismos que se fundamentan en la teoría de la organización, de la administración, de la eficiencia - eficacia en el ámbito público y privado, todo esto, apoyados en distintos autores y opiniones científicas que son de colaboración para el entendimiento de las concepciones detalladas a continuación:

2.3.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándose al logro de los objetivos. Rojas (2017) afirma:

La estructura organizacional consiste en la forma en que se divide y coordina el trabajo y cómo se asignan funciones y responsabilidades. Se trata de definir, al menos, quién hará el trabajo, cómo, dónde, con qué recursos y a quién reportará. (párr. 3)

De igual manera, es necesario comprender que cada organización es diferente y puede adoptar un orgánico funcional, es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación dirigida a la satisfacción de necesidades de la ciudadanía como principal prioridad de las entidades. Cabe mencionar que dentro de una estructura se debe de elegir un diseño acorde a los objetivos de la entidad, es un proceso en el cual los que estén al cargo deberán tomar una decisión para poner en práctica estrategias eficientes que permitirán brindar mejores resultados para la institución, al diseñar una estructura dentro de la organización principalmente a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales ayudará a los directivos a delimitar el trabajo a los funcionarios, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen las obligaciones, reglas y límites de cada burócrata, para que desempeñen las actividades designadas con el fin de lograr los objetivos propuestos por los altos mandos.

2.3.1.1. Importancia de la estructura organizacional

La importancia que radica la estructura organizacional conlleva aspectos que generan un orden mediante un proceso en el cumplimiento de las actividades en cada departamento,

actualmente estas estructuras permiten obtener una estructura sólida en base a cada función de los servidores públicos. Sanabria (2018) afirma:

Las instituciones con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la entidad sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma. (párr.3)

Con lo anteriormente mencionado, se puede deducir que las entidades para lograr su rendimiento de forma eficiente deben tener claramente definido su estructura organizacional

2.3.2. Organización y administración pública

2.3.2.1. Organización

Además, para Aguilar (2016) indica que: “La organización es una institución en la cual las personas unen sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes individuales y colectivos” (p. 18). Por tanto, las personas no pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales.

2.3.2.2. Administración pública

En cuanto a la administración pública. Raffino (2020) menciona:

La administración pública se ocupa de gestionar el contacto entre la ciudadanía y el poder público, no sólo en las instituciones burocráticas del Estado, sino también en las empresas estatales, en los entes de salud, en las fuerzas armadas, en la policía, los bomberos, el servicio postal y los parques nacionales, entre otros. (párr. 2)

En este sentido, la administración en las instituciones públicas tiene la función de crear un valor público a través de una vía denominada innovación, al prestar servicios eficientes, de calidad y acrecentar oportunidades para la ciudadanía, conllevando a existir cambios sociales, tecnológicos y así proporcionar soluciones oportunas a reclamos y peticiones que se puedan suscitar.

De igual manera para Sánchez, Lavagna y Marce (2013): “El reto de desplegar formatos de innovación no es una moda caprichosa, sino la respuesta a la necesidad de tener organizaciones públicas con capacidad para responder a los retos que plantean sus ciudadanos” (p. 26). Es por esto que, se cree que al no existir modelos de innovación las administraciones llegarían a obtener un nivel ineficiente por ende es necesario la introducción de nuevas formas innovadoras que continúen creando y produciendo valor público, optimizando así recursos materiales financieros, humanos e incluso el factor tiempo generando así una mejor calidad en la gestión de una institución pública por consiguiente sus servicios, proporcionando mayores beneficios hacia la ciudadanía. En efecto, las organizaciones son fenómenos que poseen varias dimensiones y, en consecuencia, deben ser analizadas desde distintos enfoques y con diferentes niveles de tratamiento. Una organización articula varias dimensiones que requieren enfoques específicos y precisos, pero sin perder de vista una comprensión más global que permita apreciar los puntos de contacto y las sinergias entre las distintas dimensiones.

2.3.2.3. Teoría de la organización y la administración pública

Según Ramió (2012) en su libro Teoría de la Organización y Administración Pública nos plantea una analogía que aclara el funcionamiento de una organización municipal, que sirve para esclarecer la investigación en las divisionalizaciones que una entidad organizada lleva a cabo dentro de su jurisdicción (municipio el cual está basada la investigación).

El criterio de divisionalización de un Municipio da una visión de aspecto cualitativo, el enfoque es la estructura orgánica funcional, que, contribuye a los aspectos que se observarán en posteriores momentos dentro de los GAD 's Municipales de Tulcán y Sucumbíos. Ambas estructuras, aunque corresponden a un mismo lineamiento institucional de carácter nacional, son diferentes y dicotómicas entre sí, en relación a disímiles estructuras con las cuales están organizados los GAD' s Municipales dentro del País. Ello nos lleva a entender que, las entidades del sector público, aparte de la ideología política, muestran diferencias en la gobernanza dentro de la entidad y en la mediación entre eficiencia y eficacia, como consecuencia de sus diferencias organizaciones.

2.3.3. La eficiencia, la eficacia y la efectividad en el enfoque organizacional

La eficiencia, la eficacia y la equidad en el sector público son complemento esencial que orientan en el buen desempeño y funcionamiento de una entidad, la premisa anteriormente expuesta, tiene como finalidad de las organizaciones y entidades públicas la búsqueda y alcance de metas en beneficio de la ciudadanía de una determinada población, en consecuencia, los beneficios positivos o negativos que de esta devienen recae directamente en la consecución de los fines de la entidad u organización.

Lam (2014) sobre la eficiencia, eficacia y efectividad plantea que:

Con frecuencia se emplean los términos eficacia, efectividad y eficiencia en circunstancias que su significado es diferente. Ellos pueden tomar numerosas acepciones en dependencia del área en que se apliquen (...). Por otra parte, la eficacia se define como la relación objetivos/resultados bajo condiciones ideales y la efectividad como la relación objetivos/resultados bajo condiciones reales. (p. 217)

Las diferentes estructuras organizacionales de gobierno enfrentan el día de hoy el desafío de responder a los requerimientos constitucionales y, además, satisfacer las necesidades de sus habitantes. De lo anteriormente dicho, se plantea conceptualmente en lo que a continuación se desarrolla; vale destacar que este se conforma en uno de los cristales teóricos sobre la cual se observa la realidad específica.

2.3.3.1. Eficiencia y eficiencia en el contexto organizacional

En una organización la eficiencia es de vital importancia por el rendimiento que posee al cumplir un objetivo en común, más aún, existiendo estructuras idóneas que garanticen el buen funcionamiento de las actividades. García (2017) afirma:

Es la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo número de recursos o menos. La eficiencia es muy importante en las empresas, ya que se consigue el máximo rendimiento con el mínimo coste. (párr. 2)

En este contexto, se deduce que la eficacia en toda organización en punto clave en la optimización de recursos, de esta manera contribuye a satisfacer las necesidades sociales, como lo es el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados por la prestación de servicios a la ciudadanía, por ende, para el mejoramiento de las actividades en estas organizaciones se deba a cabo la eficiencia como una herramienta que fomenta e interviene según la estructura organizacional establecida.

No obstante, la eficacia juega un rol de suma importancia en toda organización, en relación con sus actividades. Sánchez (2020) menciona: “La eficacia es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas. Es pues la asunción de retos de cumplimiento bajo los propios parámetros propios (párr. 1).

Además, según Administración en Red (2017) en temas de buena gobernanza hay que tomar en cuenta al gobierno, como esquema exclusivo orientado a: “Hacer bien las cosas buenas desde esta temática se empieza a estructurar el tema de la buena gobernabilidad desde el punto de vista de una efectiva organización estructural dentro de los GADs” (p. 34). De este modo, se entiende que, si nos limitamos a la concepción más económica de la eficacia, puede caerse en la trampa de la eficiencia – ineficaz. Una gran parte de las ciencias administrativas, a justo título, está centrada en la eficiencia. La eficiencia es más fácilmente accesible puesto que ella se relaciona con lo que pasa al interior de la organización y, además, porque opera con frecuencia en el dominio de lo cuantitativo. La eficacia (utilidad y satisfacción) no se interesa tanto en la organización misma como en sus clientes y en sus necesidades.

2.3.3.1.1 Proceso de gestión estratégico

Según Project Management Institute (PMI, 2004), establece que para el análisis de la eficiencia y eficacia de una organización o institución es mediante la gestión de los proyectos, es decir, que estrategias utiliza para dar cumplimiento a los objetivos en función de la Gestión Por Resultados, por lo tanto, menciona que:

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos mediante la aplicación e integración de los procesos, planificación, ejecución, seguimiento y control, y evaluación. La dirección de un proyecto incluye: Identificar los requisitos, establecer unos objetivos claros y posibles de realizar, equilibrar las demandas concurrentes de

calidad, alcance, tiempo y costes y adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados. (p.8)

De ese modo, se detalla en la siguiente tabla los componentes para analizar la gestión institucional basado en la gestión por resultados.

Tabla 1. Proceso de Gestión

Componente	Descripción
La Gestión de la Integración del Proyecto:	Describe los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la dirección de proyectos, considerando los siguientes parámetros: Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto (Preliminar), Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto, Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto, Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto, Control Integrado de Cambios y Cerrar Proyecto.
La Gestión del Alcance del Proyecto:	Describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, compuesto por los siguientes procesos Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Crear EDT, Verificación del Alcance y Control del Alcance.
La Gestión del Tiempo del Proyecto	Describe los procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto. Se compone de los siguientes procesos: Definición de las Actividades, Establecimiento de la Secuencia de las Actividades, Estimación de Recursos de las Actividades, Estimación de la Duración de las Actividades, Desarrollo del Cronograma y Control del Cronograma.
Gestión de los Costes del Proyecto:	Describe los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado. Se compone de los siguientes procesos: Estimación de Costes, Preparación del Presupuesto de Costes y Control de Costes.

La Gestión de la Calidad del Proyecto	Describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto cumpla con los objetivos por los cuales ha sido emprendido. Se compone de los siguientes procesos: Planificación de Calidad, Realizar aseguramiento de calidad y realizar control de calidad.
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	Describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. Se compone de los siguientes procesos: Planificación de los Recursos Humanos, Adquirir el Equipo del Proyecto, Desarrollar el Equipo del Proyecto y Gestionar el Equipo del Proyecto.
La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	Describe los procesos relacionados con la generación, recogida, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Se compone de los siguientes procesos: Planificación de las Comunicaciones, Distribución de la Información, Informar el Rendimiento y Gestionar a los Interesados.
Gestión de los Riesgos del Proyecto:	Describe los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión de riesgos de un proyecto. Se compone de los siguientes procesos: Planificación de la Gestión de Riesgos, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta a los Riesgos, y Seguimiento y Control de Riesgos.
La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	Describe los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de dirección. Se compone de los siguientes procesos: Planificar las Compras y Adquisiciones, Planificar la Contratación, Solicitar Respuestas de Vendedores, Selección de Vendedores, Administración del Contrato y Cierre del Contrato

Fuente: (PMI, 2004, p.11)

Por lo tanto, para el análisis de las estructuras organizacionales del GAD de Tulcán y Sucumbíos, se lo realizara mediante 3 componentes específicos que son: Tiempo, Costos y Calidad. Considerando que el proceso de gestión permite entender las actividades administrativas que se llevan a cabo dentro de los GADs al momento de estructurar proyectos direccionados a solucionar las problemáticas de sus territorios. Además, constituye en una herramienta importante para el investigador para el desarrollo de la investigación.

2.3.4. Sistemas de coordinación en las organizaciones

Según Ramió (2012) estos mecanismos son por sistemas de coordinación de organizaciones públicas burocráticas y sistemas de coordinación de organizaciones públicas poco burocráticas las cuales son:

El primero, son los sistemas de coordinación de organizaciones públicas burocráticas, en los cuales se encuentran:

Supervisión directa: Es la coordinación que se logra por el intercambio de información entre el personal y es ajustada de organizaciones extremistas muy sencillas o muy complejas; **Normalización de procesos:** Es la coordinación directa de ejecución de trabajo en lo que se tiene que hacer concluyentemente tanto para un proceso como para otro de una misma categoría; y **Unidades específicas de coordinación:** Es un mecanismo de coordinación para la unión interdepartamental que tienen como propósito la coordinación en los diferentes ámbitos de gestión. (p. 56)

En este sentido, la coordinación de trabajo entre los GAD's se ve afectado por los deficientes procesos para llegar al objetivo propuesto por el estado ecuatoriano, la eficiencia y la eficacia en la administración pública, frente a esta problemática en la estructura de la organización se toma en cuenta diferentes mecanismos de control y coordinación que en su conjuntos logran obtener el control en el funcionamiento total de los procesos y estructuración institucional de la organización pública.

2.3.5. Los futuros diseños organizativos en las administraciones públicas inteligentes

La administración pública es una herramienta que colabora hacia la eficiencia y eficacia en los procesos hacia el desarrollo local del gobierno, ya que está basado en resultados y deja a teorías ambiguas del desarrollo administrativo burocrático público hacia la nueva administración pública inteligente, sus lineamientos están en satisfacer necesidades actuales de la población con una toma de decisiones y la ejecución de tareas en instituciones públicas en tiempo real y a distancia pero además con la utilización de sistemas modernizadores hacia un efectivo gobierno y una buena gobernanza institucional, contribuyendo a eliminar la dicotomía entre la relación de usuarios respecto al concepto de administración pública ambigua y mejorar la concepción de una manera eficiente, eficaz y con una mayor equidad dentro de la organización.

Los gobiernos municipales son los gobiernos descentralizados más importantes en el territorio, su cercanía con la población de este territorio permite estar en relación privilegiada y directa con las necesidades que se suscitan dentro de sus territorios, demostrando que, una organización bien estructurada permite que la relación entre entidad y ciudadanía se encuentre más ligada incrementando las posibilidades de realizar procesos eficientes y eficaces. A continuación, se hace la presentación de acuerdo a los avances teóricos analizados anteriormente sobre las estructuras organizacionales y se ha venido haciendo según los términos de Ramió y los diferentes autores antes mencionados. La interpretación dicha se basa en el cómo están organizadas y se da un bosquejo de los posibles procesos que dentro de estas puedan darse.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

El presente estudio utilizó un enfoque mixto en relación a la estructura organizacional como herramienta para la eficiencia y eficacia, es decir, cualitativo y cuantitativo como se detalla a continuación:

3.1.1. Enfoque

3.1.1.1 *Cualitativo*

Mata (2019) afirma: “La investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas” (párr. 3”. Desde el punto de vista cualitativo la presente investigación utilizó datos sin medición numérica, puesto que permitió describir e interpretar las características de la problemática, es decir, mediante este enfoque se permitirá diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos en el periodo 2017 – 2018 y medir su eficacia y eficiencia. Además, este enfoque permitió la recolección y tratamiento de datos, a fin de obtener información primaria sobre la problemática de estudio.

3.1.1.2. *Cuantitativo*

Mientras cuantitativamente se utilizó datos con medición numérica, Escamilla (2017) afirma que este enfoque principalmente usa la recolección de datos que permiten probar una hipótesis, tomando como base una medición numérica, además de utilizar el análisis estadístico y de esta manera identificar patrones de comportamiento para poder probar teorías. En este contexto, ese enfoque se aplicó partiendo del cálculo de la muestra para la recolección de datos, además el presente estudio se basó en un estudio de caso, en donde de forma cuantitativa se buscó interpretar las situaciones en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Tulcán y Sucumbíos

En este punto es el momento de medir las variables en el contexto del GAD del Cantón Tulcán y Sucumbíos, para ello es necesario la utilización de varios métodos matemáticos estadísticos,

para encontrar datos cualitativos los cuales pueden ser interpretados para la creación u obtención de conclusiones. Después de lo anterior expuesto, se puede reafirmar que la investigación está avanzada mediante la guía del enfoque cuantitativo, ya que se ha delimitado un problema en la sociedad y en las instituciones públicas. Más adelante encontramos fundamentos teóricos acerca de las dos variables que son: Diseño Organizacional y la Gestión Pública; por su parte la investigación se basa en un estudio de caso que se delimita en una sola institución y en un solo problema, el cual de manera cuantitativa busca entender e interpretar las diferentes situaciones existentes en la institución y por consiguiente obtener resultados que de alguna manera favorezcan a la mejora continua de la organización.

3.1.2. Tipo de investigación

Los dos tipos de investigación adoptados en la presente investigación fueron: bibliográfica, descriptiva, exploratoria y de campo

3.1.2.1. Investigación bibliográfica

Ayala (2020) afirma que la investigación bibliográfica “consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información” (Párr. 1). Por tal motivo. El presente estudio utilizó este tipo de investigación por la recopilación de información secundaria en libros, artículos, revistas, ensayos, permitiendo de esta manera sustentar definiciones sobre la estructura organizacional como herramienta para la eficiencia y eficacia, de esta manera aportando de manera científica diversas teorías sobre las variables de estudio, enriqueciendo la fundamentación teórica en el presente estudio.

3.1.2.2. Investigación descriptiva

Este tipo de investigación es de suma importancia porque permitió describir el fenómeno de estudio en relación con la problemática, describiendo comportamientos, actitudes predominantes sobre la estructura organización como herramienta para la eficacia y la eficiencia. Mejía (2020) define a la investigación descriptiva como:

Un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué” ocurre dicho problema. (párr. 1)

Por tanto, este tipo de investigación permitió, describir y analizar la realidad acorde a la problemática de la investigación referente al análisis de las estructuras organizacionales como herramienta para la eficiencia y la eficacia en la gestión de gobierno casos de estudio: Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos, permitiendo identificar hechos y fenómenos presentes en las dos variables de investigación identificadas, brindando información oportuna, real y acorde al tema de estudio.

3.1.2.3. Investigación exploratoria

García (2015), afirma la importancia de esta investigación porque se trata de dar pasos preliminares para destacar las principales facetas de un tema de estudio, conocer cuál es su situación y cuáles sus posibles consecuencias” (p. 14). En este contexto se utilizó documentación existente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Tulcán y Sucumbíos en base a la estructura organizacional, permitiendo de manera preliminar conocer las condiciones que se encuentra el organigrama funcional acorde a los puestos de cada servidor público de estas entidades estatales.

3.1.2.4. Investigación de campo

Finalmente, se utilizó la investigación de campo para obtener información sobre la problemática de estudio. Cajal (2018) manifiesta que este tipo de investigación se adquieren datos o sucesos en particular en relación al fenómeno de estudio, es decir, que la investigación mediante técnicas de recolección de datos se traslada hasta el lugar u origen donde ocurre el fenómeno de estudio con el fin de recolectar la información necesaria y útil para cumplir con el propósito de la investigación.

Entonces, este tipo de investigación permitió extraer información primaria sobre las estructuras organizacionales como una herramienta de la eficacia y eficiencia en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Tulcán y Sucumbíos, donde mediante instrumentos como la encuesta y entrevista dirigida al personal administrativo, donde se pudo obtener aquella información que permita analizar la problemática de estudio

3.2. IDEA A DEFENDER

La estructura organizacional como herramienta para la eficiencia y eficacia incide en la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Tulcán y Sucumbíos.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A continuación, se presenta la operacionalización de la variable dependiente y la variable independiente del tema de investigación, con la finalidad de entender su funcionalidad y su operatividad para la recolección, tratamiento y presentación de resultados que den respuesta a las interrogantes planteadas en el estudio.

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Variable dependiente: La eficiencia y eficacia en la gestión de gobierno	Capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas	Efectividad	Grado de desempeño	Encuesta	Cuestionario estructurado
				Encuesta	Cuestionario estructurado
				Encuesta	Ciudadanía
		Orgánico Funcional de los GADs Municipales	Cantidad de Competencias Organizativas	Encuesta	Cuestionario estructurado
				Investigación bibliográfica	Libros e internet
				Encuesta	Cuestionario estructurado
		Gestión	Numero de Mecanismos de Acción / Ejecución	Entrevista	Cuestionario estructurado
				Investigación bibliográfica	Libros e internet
				Encuesta	Cuestionario estructurado

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Variable Independiente: La estructura organizacional	Consiste en la forma en que se divide y coordina el trabajo y cómo se asignan funciones y responsabilidades	Gestión Pública	Modelo Estructural del GAD Municipal de Tulcán	Encuesta	Cuestionario estructurado
				Encuesta	Cuestionario estructurado
		Estructura Organizacional	Nivel de eficiencia y eficacia	Entrevista	Cuestionario estructurado
				Encuesta	Cuestionario estructurado
		Buen Gobierno	% de Desempeño organizativo	Observación	Ficha de observación
				Investigación bibliográfica	Libros e internet
				Encuesta	Cuestionario estructurado

Nota: Los datos presentan a las dimensiones, en relación a las variables con sus respectivas técnicas para la recolección de información

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1. Método inductivo

Mientras que mediante el método inductivo permitió identificar una problemática existente, es decir, se identificó la deficiente estructura organizacional como herramienta para la eficiencia y la eficacia en la gestión de gobierno de los GAD's de Tulcán y Sucumbíos, hasta obtener las conclusiones de esta investigación mediante su ejecución. Andrade, f. Machado, O. y Armendariz, C. (2018) mencionan “El método Inductivo se lo conoce por los procedimientos utilizados para llegar de lo particular a conclusiones generales a base de la información de la muestra” (p.4). De hecho, este método ayudó a entender el entorno actual de las estructuras organizacionales de estos municipios.

3.4.2. Técnicas

Entrevista

Para la obtención de información sobre la problemática expuesta se utilizó la entrevista Mejía (2020) afirma:

El fin de este tipo de entrevista es obtener información relevante sobre un tema de estudio, a través de respuestas verbales dadas por el sujeto de estudio. Este tipo de entrevista se centra en unos interrogantes puntuales, relacionados con un problema propuesto. (párr. 2)

En este sentido, esta técnica de investigación permitió obtener información amplia a través de la herramienta de un formulario estructurado a fin de identificar cómo se encuentra la estructura organización como herramienta para la eficacia y eficiencia en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Tulcán y Sucumbíos entendiendo el comportamiento de las dos variables, objetos de estudio Es decir, entender el comportamiento de la eficiencia y eficacia de los frente a la estructura organizacional de los mismos.

Encuesta

Cabe destacar que para la recopilación de información mediante la investigación de campo se utilizó la técnica de la encuesta. Rodríguez (2017) afirma:

A través de la aplicación de la encuesta se busca obtener, de forma ordenada y metódica, información acerca de las variables involucradas en el tema de

investigación, partiendo de la participación de una población o muestra seleccionada, cuyo análisis permite revelar las opiniones, costumbres, actitudes, características y aspiraciones comunes de los encuestados. (párr. 6).

En este contexto esta técnica se aplicó mediante un formulario conformado por una serie de preguntas en relación a la problemática expuesta, permitiendo de esta manera extraer información primaria sobre las estructuras organizacionales como herramienta para la eficiencia y la eficacia, dirigida al personal administrativo de los GAD's de Tulcán y Sucumbíos, donde se obtuvo información relevante para el proceso del presente estudio.

3.4.2.3. Observación

Raffino (2020) menciona que “la observación se centra en la obtención de datos que describan de manera objetiva el fenómeno observado, generalmente expresándose en cifras y relaciones lógico-formales. Para ello emplea métodos de análisis numéricos, estadísticos o métodos de medición sistemáticos” (p. 10). Por tal motivo, para esta técnica se utiliza una ficha de observación, permitiendo observar cómo están conformados los departamentos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos, y definir si su estructura organizacional es eficaz y eficiente, además de identificar la función de cada área y la relación entre departamentos para satisfacer las demandas ciudadanas.

3.4.3. Análisis estadístico

Población

La población objeto de estudio son todos los funcionarios que laboran y prestan servicios públicos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos, quienes aportaron con información relevante sobre la estructura organización como herramienta para la eficacia y eficiencia en el periodo 2017-2018.

Muestra

Sampieri (2014), afirma que la muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p. 173). Para el cálculo muestral fue necesario utilizar la fórmula de la población finita, y de esta manera identificar la cantidad de informantes o encuestados en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Tulcán y Sucumbíos. A continuación, se presenta la fórmula con su respectiva nomenclatura

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población o universo

Z= Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos.

E= Es el error muestral. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntamos al total de ella.

□= Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,6.

Una vez establecido la fórmula estadística, se procedió al cálculo muestral por cada Gobierno Autónomo Descentralizado objeto de estudio

✓ Cálculo muestral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

$$n = \frac{(696)(0,5)^2(1,79)^2}{(696 - 1)(0,08)^2 + (0,5)^2(1,79)^2}$$

$$n = \frac{557,5134}{5,249025}$$

$$n = 106$$

La muestra para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán fue de 106 funcionarios públicos, los cuales aportaron con información primaria sobre la estructura organizacional como herramienta para la eficacia y eficiencia en esta entidad gubernamental.

✓ **Cálculo muestral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sucumbíos**

De igual manera, para la realización de la muestra se ha recolectado la información pertinente al GAD de Sucumbíos

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$
$$n = \frac{(200)(0,5)^2(1,79)^2}{(200-1)(0,08)^2 + (0,5)^2(1,79)^2}$$
$$n = \frac{160,205}{2,074625}$$
$$n = 77$$

La muestra para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sucumbíos, fue de 77 formularios estructurados bajo la técnica de la encuesta dirigidas a los funcionarios públicos, quienes brindaron información primaria sobre la estructura organizacional como herramienta para la eficacia y eficiencia.

✓ **Muestreo probabilístico**

Según Collado, Hernández, y Lucio (2014) mencionan que: “Muestra probabilística, subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 175). Con la referencia anterior, se puede decir que los funcionarios que conforman el GAD Municipal de Tulcán y Sucumbíos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para la muestra, debido a que cada uno de ellos tienen los conocimientos y características necesarias para poder evaluar a la institución y por ende a las autoridades; además, este método utiliza la teoría estadística para seleccionar al azar un pequeño grupo de personas de una gran población existente y luego predecir que todas las respuestas juntas coincidirán con la población en general.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

El presente capítulo muestra los principales hallazgos de la investigación sobre las estructuras organizacionales como herramienta para la eficiencia y la eficacia en la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos, estudio realizado en el periodo 2017 – 2018. En este sentido se pretende dar respuesta a las variables de estudio presentadas y la problemática planteada, en este caso se dará respuesta sobre las estructuras organizacionales y la eficiencia y eficacia de la gestión de gobierno. Cabe mencionar para los principales hallazgos y obtención de resultados el presente estudio utilizó un enfoque mixto por la obtención de datos cualitativos para identificar la estructura organizacional y su incidencia en la eficacia y eficiencia.

Mientras que, desde el punto de vista cuantitativo, consiste en contrastar las teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea de forma aleatoria o sistemática, pero en representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Utiliza la recolección y el análisis de datos que se utilizan para contestar las preguntas de investigación y comprobar hipótesis establecidas con anterioridad, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuente y el uso de estadística para establecer patrones de comportamiento en una población.

El diagnóstico de la estructura organizacional y su vinculación con los Gobiernos Autónomos descentralizados del territorio ecuatoriano, comprende un análisis completo de la gestión realizada y la planificación implementada en los diferentes procesos públicos inmersos en la generación de eficiencia y eficacia interna. Por tal motivo, se pretende analizar diversos aspectos fundamentales como lo son: la adecuada estructura organizacional, el establecimiento de diferentes niveles jerárquicos, la posibilidad de crear un nuevo manual de funciones dentro de las municipalidades y la definición de niveles de responsabilidad, autoridad y relación con los demás Gobiernos Autónomos Descentralizados del País. Entendiendo que, desde un estudio profundo se entiende y comprende las debilidades y fortalezas de los diferentes elementos de gobernabilidad, es decir, elementos relacionados a la estructura organizacional de cada uno de los municipios objeto de estudio.

4.1.1. Interpretación de resultados

Desde esta perspectiva según los principales hallazgos obtenidos se puede identificar que es necesario implementar una adecuada estructura organizacional en los GAD's de Tulcán y Sucumbíos, además los colaboradores de estos municipios también afirmaron estar totalmente de acuerdo en establecer eficazmente los niveles jerárquicos, también se puede identificar la necesidad de implementar un nuevo manual de funciones para determinar los puestos de trabajo acorde a su competencia, especialmente en el GAD de Sucumbíos que presenta mayores falencias. También se obtuvo que los servidores públicos mencionaron que si existe una correcta definición de los diferentes niveles de responsabilidad, autoridad y relación con los diferentes cargos públicos existentes en la municipalidad de Tulcán y Sucumbíos.

Ahora bien, en relación a un proceso de coordinación adecuado en los departamentos los funcionarios públicos mencionaron que estos procesos son adecuados entendiendo que es uno de los procesos que marcan la relación entre la búsqueda de resultados y el alcance de eficiencia y eficacia, por tal motivo, también mencionaron que el GAD de Tulcán y Sucumbíos poseen una buena gestión y buena relación con la estructura organizacional, por su parte, en el contexto de la innovación mencionaron que los procesos de gestión son recomendables para aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión gubernamental y esto permiten cumplir con los objetivos y al trabajo bajo resultados.

En relación al sistema de funcionamiento mencionaron que las acciones encaminadas a la búsqueda de resultados por departamentos, están ligados al sistema general de la municipalidad, es todo ello está vinculado a un correcto funcionamiento de un sistema gubernamental eficiente; y finalmente, en base a la necesidad de crear nuevas estructuras y diseños organizativos los funcionarios públicos del GAD de Tulcán y Sucumbíos mencionaron que sería una buena opción la necesidad de crear una nueva estructura y un nuevo diseño organizativo que optimice las funciones de cada departamento y que distribuya de manera equitativa las diferentes obligaciones, responsabilidades y funciones de cada uno de los servidores públicos que laboran en estas instituciones estatales.

4.1.1.1. Diagnóstico la estructura organizacional y su vinculación al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán y Sucumbíos

- **Adecuada estructura organizacional en el GAD Municipal de Tulcán y Sucumbíos**

Como primera instancia y como parte del diagnóstico de la estructura organizacional y su vinculación con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, tanto de Tulcán y Sucumbíos, se presenta los resultados en función a si existe o no una adecuada estructura organizacional interna dentro de estos organismos seccionales, con la finalidad de entender la buena gobernabilidad y condiciones de jerarquía.

Por tanto, según lo descrito y en función a las necesidades de la investigación se presentan los siguientes resultados:

Tabla 2. Estructura organizacional adecuada

	Frecuencia	Porcentaje
Si	82	77%
No	24	23%
Total	106	100%

Nota: Investigación de campo 2019

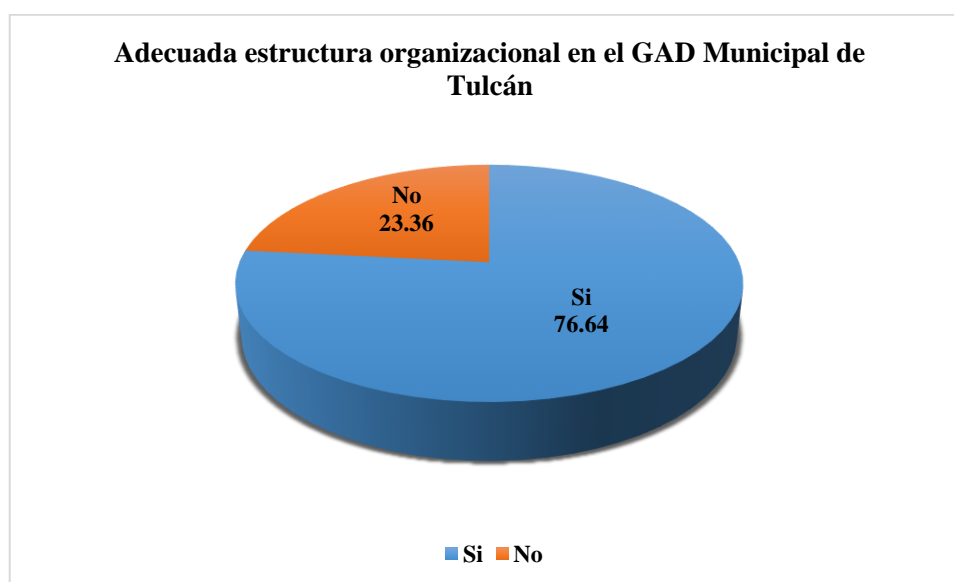


Figura 1. Adecuada estructura organizacional en el GAD Municipal de Tulcán
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán

Análisis

Según los funcionarios del Gobierno Autónomo descentralizado de Tulcán, y en función de si existe una adecuada estructura organizacional en la gestión municipal, indican que en un 77%, si existe una adecuada estructura, es decir, 7 de cada 10 funcionaron afirman sobre una correcta gestión gubernamental, en función a la adecuada estructura organizacional, basada en principios jerárquicos y normativas de servicio público.

Tabla 3. Estructura organizacional adecuada en el GAD de Sucumbíos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	88%
No	9	12%
Total	77	100%

Nota: Investigación de campo 2019

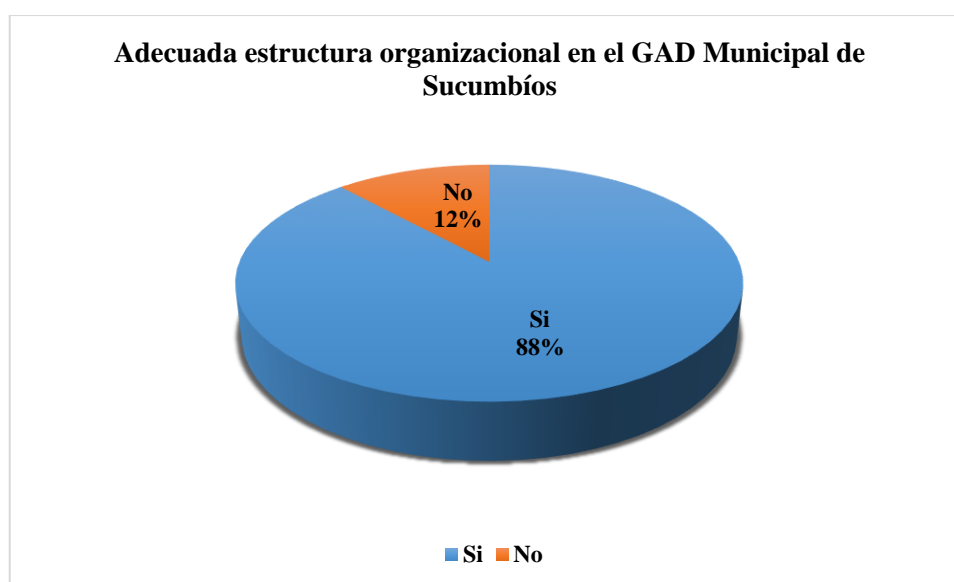


Figura 2. Adecuada estructura organizacional en el GAD Municipal de Sucumbíos

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Sucumbíos

Análisis

Mientras, que, en el Gobierno Autónomos Descentralizado de Sucumbíos, la respuesta se relaciona directamente a que 8 de cada 10 funcionarios encuestados, indican que si existe una adecuada estructura organizacional, que de igual manera se vincula a los principios de jerarquía en el sector público y en las normativas del talento humano estipulado en el reglamento del servidos público. Esta respuesta está reflejada por el 88% de aseveración por parte de los funcionarios del Municipio de Sucumbíos.

- **Establecimiento de los diferentes niveles jerárquicos en el GAD Municipal de Tulcán y Sucumbíos**

Tabla 4. Niveles Jerárquicos en el GAD de Tulcán

	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuado	46	43%
Adecuado	46	43%
Inadecuado	14	14%
Total	106	100%

Nota: Investigación de campo 2019

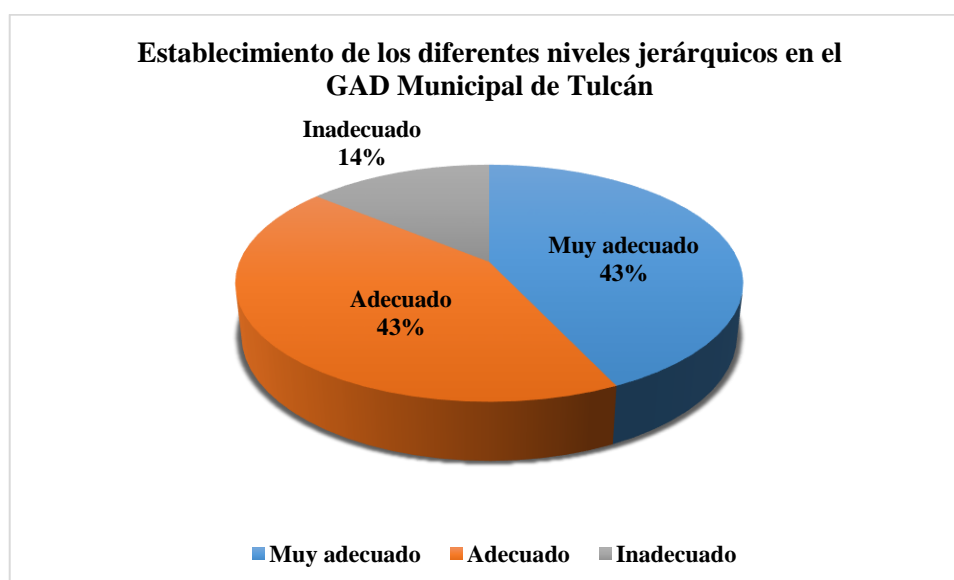


Figura 3. Establecimiento de los diferentes niveles jerárquicos en el GAD Municipal de Tulcán
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán

Análisis

En relación a la pregunta sobre el establecimiento de los diferentes niveles jerárquicos en el Gobierno Autónomos Descentralizado de Tulcán, 8 de cada 10 personas indican que existe un nivel adecuado de usabilidad y práctica de los niveles jerárquicos, es decir se respeta los diferentes niveles laborales de acuerdo a lo estipulado en las normativas del servidor público. En la Ley de orgánica del Servidor Público, Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 294, del 6 de octubre 2010. Además, solo un 14% del total de los encuestados indican que el establecimiento de los diferentes niveles jerárquicos en el GAD de Tulcán, es inadecuado, todo esto desde la percepción personal de los funcionarios quienes entienden que este tipo de meritocracia de no maneja de una forma correcta.

Tabla 5. Niveles Jerárquicos en el GAD de Sucumbíos

	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuado	33	43%
Adecuado	33	43%
Inadecuado	11	14%
Total	77	100%

Nota: Investigación de campo 2019

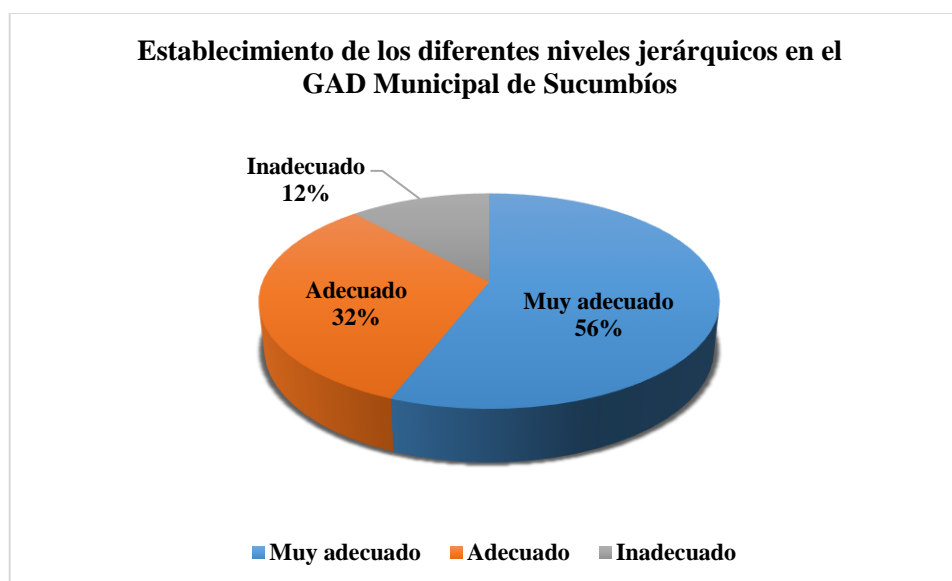


Figura 4. Establecimiento de los diferentes niveles jerárquicos en el GAD Municipal de Sucumbíos
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Sucumbíos

Análisis

Por otro lado, un 88% de los encuestados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Sucumbíos, indican que si existe un nivel adecuado en el tema relacionado en el establecimiento de los diferentes niveles jerárquicos en la municipalidad. Mientras que un 12% indican que lo descrito anteriormente es un proceso inadecuado.

- **Posibilidades de un nuevo manual de funciones en el GAD Municipal de Tulcán y Sucumbíos**

Tabla 6. Nuevo manual de funciones en el GAD de Tulcán

	Frecuencia	Porcentaje
Si	71	67%
No	35	33%
Total	106	100%

Nota: Investigación de campo 2019

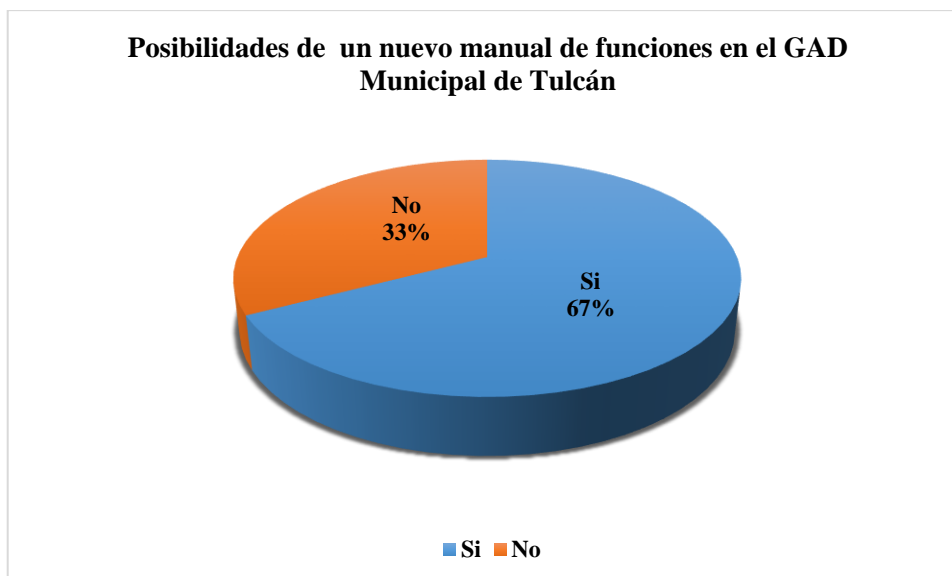


Figura 5. Posibilidades de un nuevo manual de funciones en el GAD Municipal de Tulcán
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán

Análisis

Según la respuesta de los funcionarios del Municipio de Tulcán, indican en un 67% que si consideran la posibilidad de un nuevo y mejorado manual de funciones para los diferentes niveles jerárquicos de los servidores públicos, en donde de detalle de mejor manera las funciones y responsabilidades de cada talento humano, y el mismo que sea socializado a todos los niveles jerárquicos. Además, hay que tomar en cuenta que este porcentaje de respuesta puede estar ligado a una percepción individual, debido a que a pesar de realizar sus funciones correctamente, pudo no haber existido un proceso de socialización sobre funciones y responsabilidades de cada uno de sus puestos de trabajo.

Tabla 7. . Nuevo manual de funciones en el GAD de Sucumbíos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	71%
No	22	29%
Total	77	100%

Nota: Investigación de campo 2019

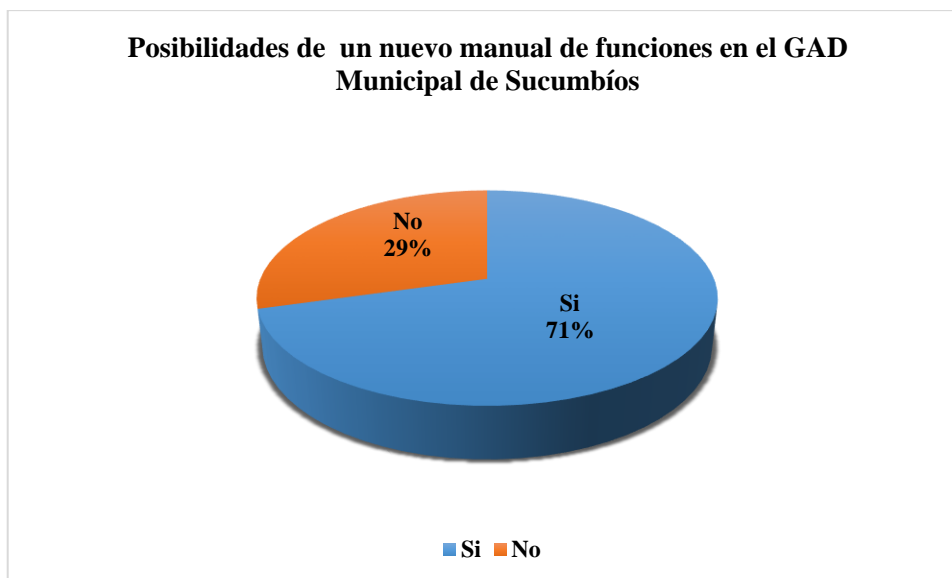


Figura 6. Posibilidades de un nuevo manual de funciones en el GAD Municipal de Sucumbíos
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Sucumbíos

Análisis

Mientras que la respuesta de los funcionarios de los Gobierno Autónomo Descentralizado de Sucumbíos, indican en un 71%, que es igual a 7 de cada 10 personas, si consideran la posibilidad de desarrollar un nuevo manual de funciones para los diferentes servidores públicos de la municipalidad; se puede deber a que no existe una claridad dentro de sus funciones responsabilidades dentro de sus diferentes puestos de trabajo como servidores públicos, a esto se puede ligar la falta de socialización de las diferentes funciones enmarcadas en sus contratos de trabajo o en los diferentes procesos de selección de personal mediante concursos de méritos y oposición.

- **Definición de niveles de responsabilidad, autoridad y relación con los demás cargos en el GAD Municipal de Tulcán y Sucumbíos**

Tabla 8. Niveles de responsabilidad en relación a los demás cargos del GAD de Tulcán

	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	64%
No	38	36%
Total	106	100%

Nota: Investigación de campo 2019



Figura 7. Definición de niveles de responsabilidad en el GAD Municipal de Tulcán
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán

Análisis

Con un 64% del total de las respuestas, los servidores públicos encuestados indican que si existe una correcta definición de los diferentes niveles de responsabilidad, autoridad y relación con los diferentes cargos públicos existentes en la municipalidad de Tulcán. Haciendo referencia a la correcta estructura organizacional de puestos y cargos públicos.

Tabla 9. Niveles de responsabilidad en relación a los demás cargos del GAD de Sucumbíos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	74%
No	20	26%
Total	77	100%

Nota: Investigación de campo 2019

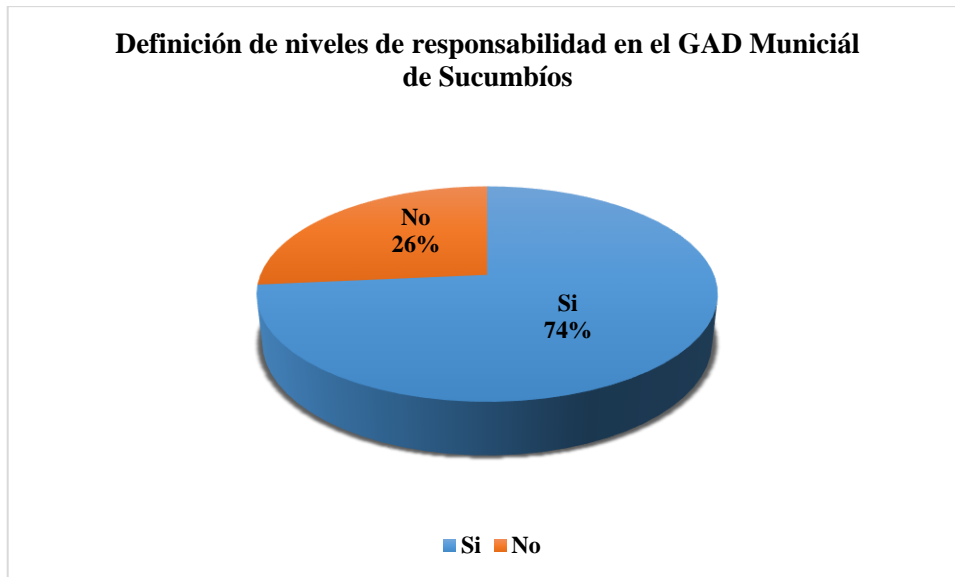


Figura 8. Definición de niveles de responsabilidad en el GAD Municipal de Sucumbíos
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Sucumbíos

Análisis

De igual manera, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sucumbíos, 7 de cada 10 personas representadas por el 74%, indican que de igual manera si existe una definición de los niveles de responsabilidad, autoridad y relación con los demás cargos públicos dentro de la municipalidad, esto haciendo referencia a la diferenciación jerárquica que debe de existir, siendo la cabeza, el Consejo Municipal y el Sr. Alcalde, seguido por los diferentes Departamentos, Áreas, Direcciones y secciones de apoyo administrativo.

4.1.2. Resultados de los factores vinculados a la eficiencia y eficacia en la gestión pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos

Según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información un Gobierno Eficaz y Eficiente, es aquella administración que trabaja sobre las diferentes bases de los resultados y evidencias, es decir el cumplimiento de metas y objetivos enmarcados en un plan de gobierno seccional a corto y largo plazo, además, se busca reducir los diferentes costos ciudadanos y sus interacciones con el sector público, dando como resultado un servicio público de calidad a un costo de operación equitativo.

4.1.2.1. Factores vinculados a la eficiencia y eficacia en la gestión pública del Gobierno Autónomos Descentralizados Municipal de Tulcán

- **Coordinación entre los diferentes departamentos del GAD Municipal de Tulcán y Sucumbíos**

Tabla 10. Coordinación entre los diferentes departamentos del GAD de Tulcán

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	57	54%
Frecuentemente	40	38%
Nunca	9	8%
Total	106	100%

Nota: Investigación de campo 2019

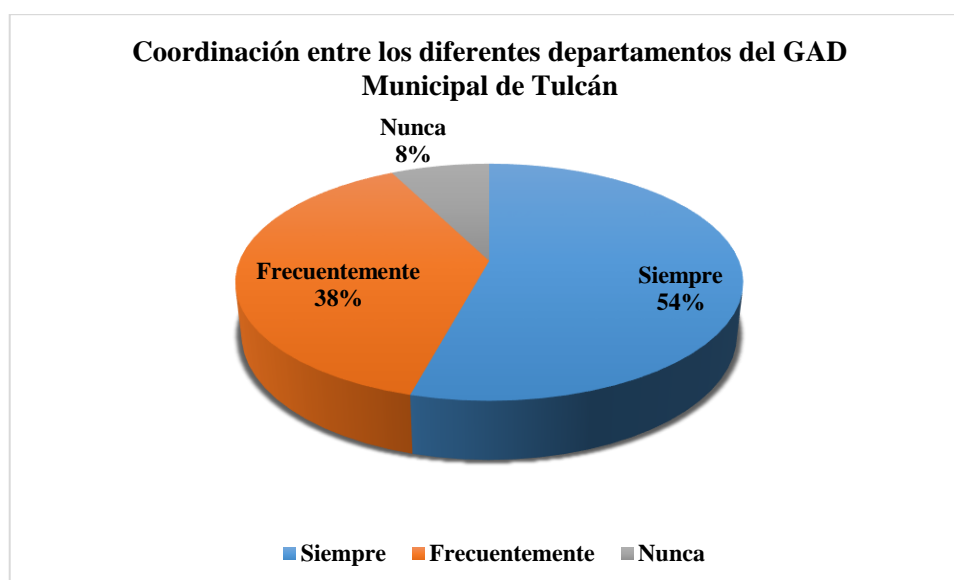


Figura 9. Coordinación entre los diferentes departamentos del GAD Municipal de Tulcán

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán

Análisis

En este sentido, y tomando en cuenta la realidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, los funcionarios públicos indican en un 54% que siempre existe un proceso de coordinación adecuado entre los diferentes departamentos de esta institución seccional, entendiendo que es uno de los procesos que marcan la relación entre la búsqueda de resultados y el alcance de eficiencia y eficacia. Mientras que solo un 8% del total de los funcionarios, indican que nunca existe una coordinación y comunicación entre los diferentes

departamentos, esto se puede relacionar a que son puestos de trabajo en donde la coordinación está relacionada con jerarquías superiores.

Tabla 11. *Coordinación entre los diferentes departamentos del GAD de Sucumbíos*

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	48	62%
Frecuentemente	24	32%
Nunca	5	6%
Total	77	100%

Nota: Investigación de campo 2019

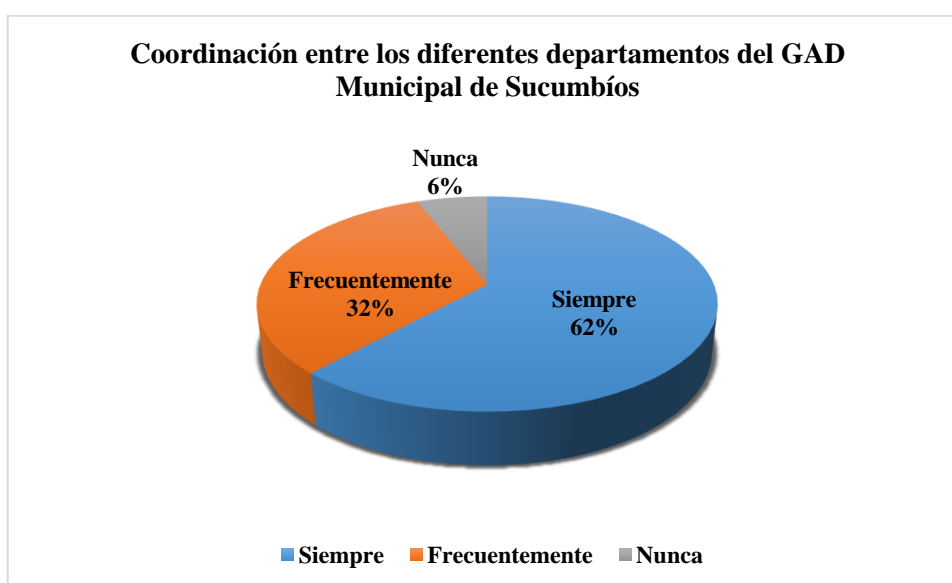


Figura 10. *Coordinación entre los diferentes departamentos del GAD Municipal de Sucumbíos*
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Sucumbíos

Análisis

Mientras que en la Municipalidad de Sucumbíos, existe un nivel de respuesta vinculada a que 6 de cada 10 personas, indican una frecuencia de siempre relacionada a la coordinación entre los diferentes departamentos del Municipio, es decir, que mientras mayor sea la coordinación entre los diferentes departamentos para lograr resultados y cumplir objetivos públicos, mayor será la evidencia de un servicio de calidad, y todo esto ligado a los factores de eficiencia y eficacia que se busca en el servicio público. Además, una de cada 10 personas, desde su percepción, indica que no existe coordinación entre los diferentes departamentos, esto se puede dar debido a que las acciones de mayor importancia están solo en las manos de los diferentes

servidores públicos de mayor jerarquía, generalmente es información que se la trabaja y maneja de manera estratégica para tomar acciones asertivas y acorde a los resultados a alcanzar.

- **La buena gestión y la relación con la estructura organizacional del GAD Municipal de Tulcán Y Sucumbíos**

Tabla 12. Buena gestión y la relación con la estructura organizacional del GAD de Tulcán

	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	75%
No	26	25%
Total	106	100%

Nota: Investigación de campo 2019

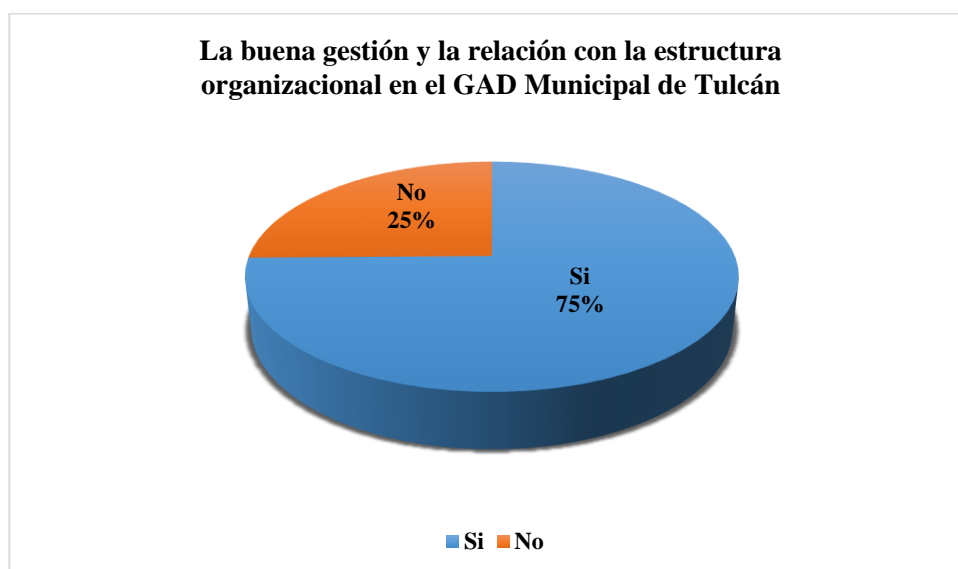


Figura 11. La buena gestión y la relación con la estructura organizacional en el GAD Municipal de Tulcán
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán

Análisis

Otro factor necesario para alcanzar resultados a largo plazo, está relacionado con la buena gestión y la relación entre la estructura organizacional del municipio, es decir que mientras mayor sea la cohesión de servicio público, mayor será la calidad percibida por los ciudadanos. En este sentido, el 75% de los encuestados indican que en el Municipio de Tulcán si existe una buena gestión y buena relación con la estructura organizacional.

Tabla 13. Buena gestión y la relación con la estructura organizacional del GAD de Sucumbíos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	82%
No	14	18%
Total	77	100%

Nota: Investigación de campo 2019

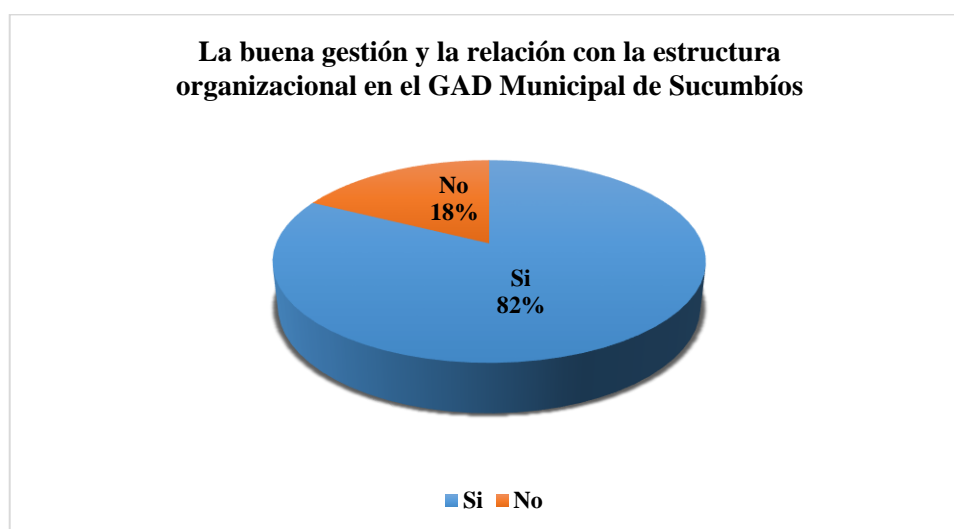


Figura 12. La buena gestión y la relación con la estructura organizacional en el GAD Municipal de Sucumbíos

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Sucumbíos

Análisis

Mientras que, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Sucumbíos, el 82% del total de los encuestados, indican que si existe una buena gestión sobre los recurso, proceso y materiales pertenecientes a esta entidad seccional, lo que se ve reflejado en los principios de eficiencia y eficacia de recursos. Además, hay que entender que una buena administración basada en resultados y evidencias es percibida de manera instantánea por los diferentes ciudadanos en la calidad de los servicios.

- **Innovación en procesos para mejorar la gestión organizacional del GAD Municipal de Tulcán y Sucumbíos**

Tabla 14. *Procesos para mejorar la gestión organizacional del GAD de Tulcán*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	84	79%
No	22	21%
Total	106	100%

Nota: Investigación de campo 2019

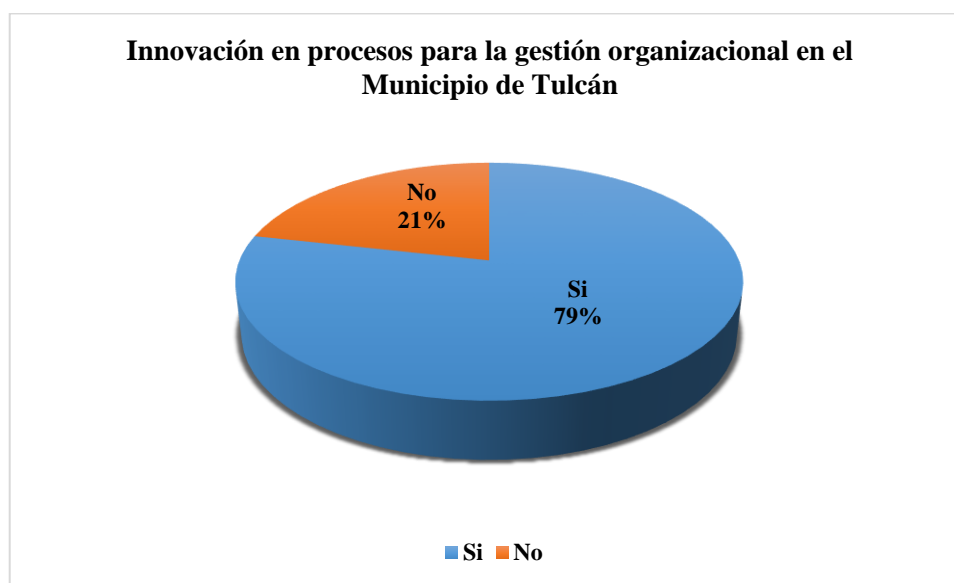


Figura 13. Innovación en procesos para la gestión organizacional en el Municipio de Tulcán
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán

Análisis

Otro factor que incidan en la eficiencia y eficacia de la gestión pública, es la innovación de los diferentes procesos para la gestión organizacional, esto quiere decir que, de debe de mejorar las diferentes actividades con nuevos y mejorados planes que busquen consolidar una gestión seccional eficiente y democrática, a esto se liga la introducción de nuevas teorías administrativas en los sectores públicos, inserción de tecnologías en los diferentes procesos gubernamentales y desarrollo de procesos de regulaciones y simplificaciones de trámites para los ciudadanos. Por ello y según la respuesta de los servidores públicos encuestados, el 79%, indican que la innovación en los proceso de gestión son recomendables para aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión gubernamental y esto se liga al cumplimiento de objetivos y al trabajo bajo resultados.

Tabla 15. *Procesos para mejorar la gestión organizacional del GAD de Sucumbíos*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	94%
No	5	6%
Total	77	100%

Nota: Investigación de campo 2019

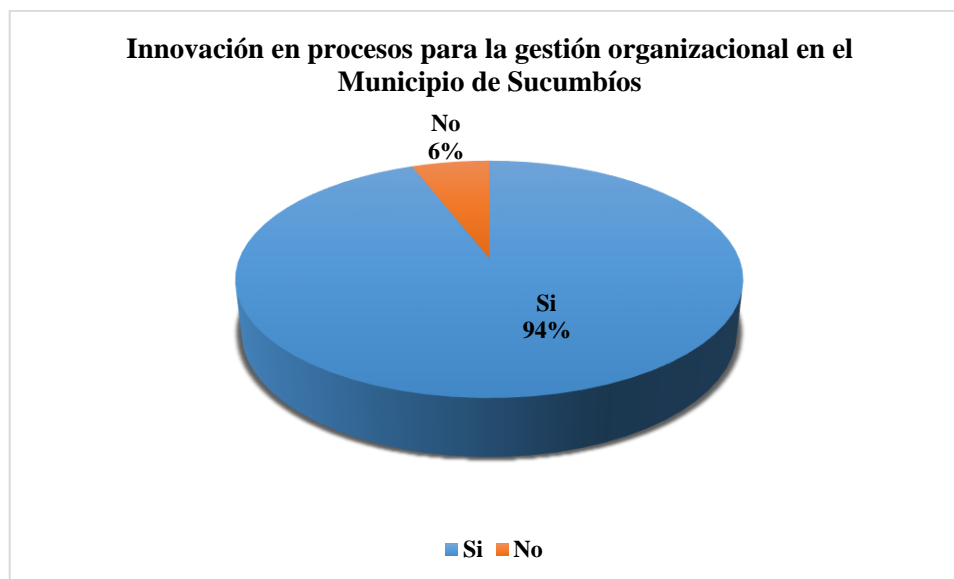


Figura 14. *Innovación en procesos para la gestión organizacional en el Municipio de Sucumbíos*
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Sucumbíos

Análisis

Por otro lado, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sucumbíos, 9 de cada 10 personas indican que la innovación en procesos, si aporta a la óptima gestión pública basada en la eficiencia y eficacia de los diferentes recursos manejables en la institución seccional. Además hay que tomar en cuenta que, estos procesos de innovación conlleva actividades de mejora continua en cada uno de los procesos, y los mismos, que se deben de acoplar a los diferentes departamentos o áreas de la institución para coordinar actividades y poder cumplir con los diferentes objetivos y metas propuestas.

4.1.3. Resultados del sistema de funcionamiento del orgánico funcional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos

4.1.3.1. Sistema de funcionamiento del orgánico funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán

El sistema de funcionamiento de un orgánico funcional en el sector público, es el conjunto de todos los procesos encaminados a generar valor a los ciudadanos, esto puede estar ligado a la correcta gestión y la optimización de los recursos presentes. En este sentido, un sistema de funcionamiento eficiente y eficaz, es aquel que, mediante la aplicación de nuevos procesos acordes a la realidad pública, saben sacar el mejor provecho para establecer pautas de calidad y de mejora continua a la atención de los ciudadanos, y esto a su vez se refleja en la reducción de costos de operatividad por cada servicio brindado.

- **Definición y limitación de puestos de trabajo de acuerdo a la estructura orgánica en los GAD's Municipales de Tulcán y Sucumbíos**

-

Tabla 16. Limitación de puestos de trabajo de acuerdo a la estructura orgánica en el GAD de Tulcán

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	21%
De acuerdo	46	43%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	22	21%
En desacuerdo	7	7%
Totalmente en desacuerdo	8	8%
Total	106	100%

Nota: Investigación de campo 2019

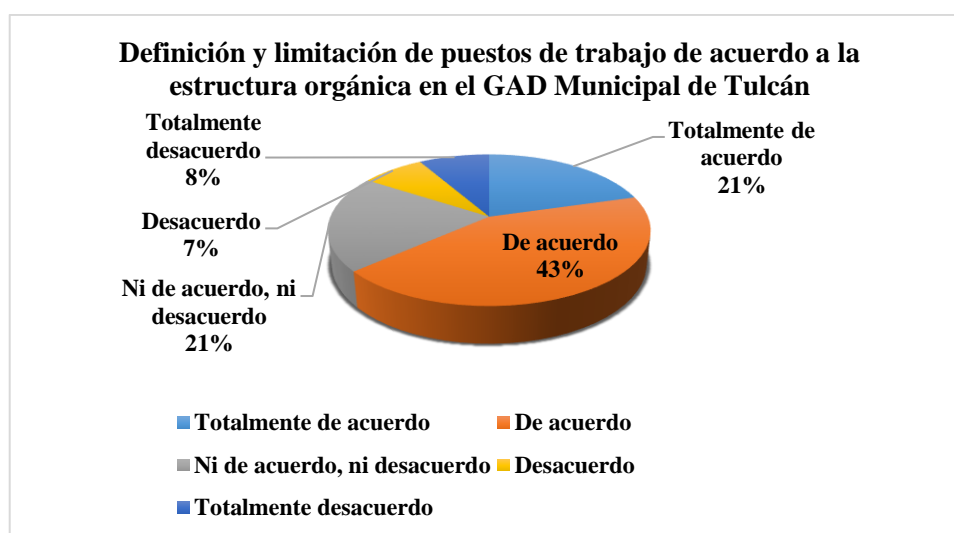


Figura 15 Definición y limitación de puestos de trabajo en el GAD Municipal de Tulcán.
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán

Análisis

En este sentido, y tomando en cuenta la respuesta del total de los funcionarios encuestados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Tulcán, el 64% indican un nivel de acuerdo basado en un sistema de funcionamiento que se relaciona a la correcta definición y limitación de los diferentes puestos de trabajo de acuerdo a la estructura propia de la municipalidad. Esto quiero decir, que las acciones encaminadas a la búsqueda de resultados por departamentos, están ligados al sistema general de la municipalidad, es todo ello está vinculado a un correcto funcionamiento de un sistema gubernamental eficiente.

Tabla 17. Limitación de puestos de trabajo de acuerdo a la estructura orgánica en el GAD de Sucumbíos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	23%
De acuerdo	27	35%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	16	21%
En desacuerdo	7	9%
Totalmente en desacuerdo	9	12%
Total	77	100%

Nota: Investigación de campo 2019

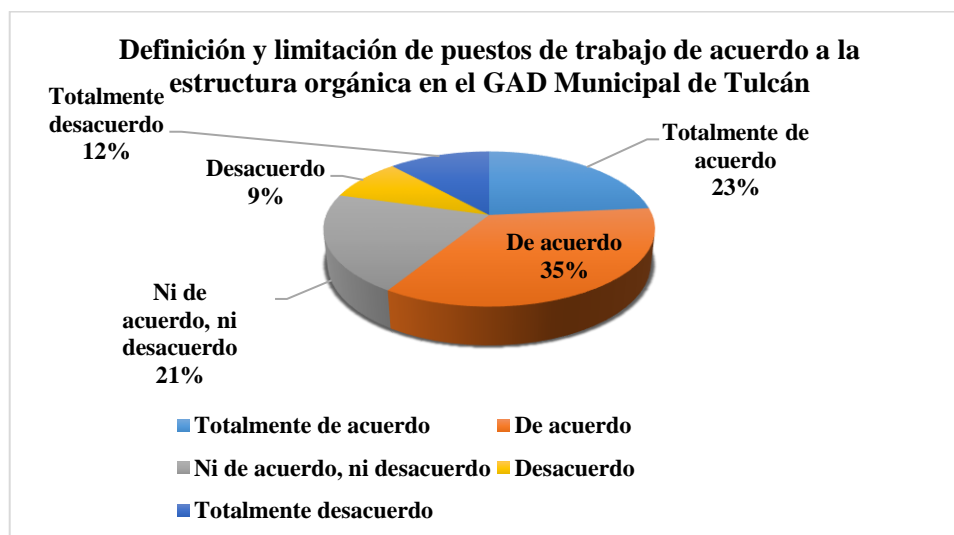


Figura 16. Definición y limitación de puestos de trabajo en el GAD Municipal de Sucumbíos
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Sucumbíos

Análisis

Mientras que, en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Sucumbíos, del total de las respuestas, solo el 58% indican que están de acuerdo sobre que este municipio tiene bien definido y limitado los diferentes puestos de trabajo, todo esto basado en una correcta estructura

organizacional. En este sentido, el sistema del funcionamiento del orgánico de puestos de trabajo posee los requerimientos necesarios para desarrollar eficiencia y eficacia. Además, hay que tomar en cuenta que una correcta definición y limitación de trabajo, de acuerdo a la estructura funcional y organizacional de las municipalidades, depende de un correcto proceso de planificación en donde se vincula la optimización de recursos y la reducción de costos innecesarios. Aclarando que esto, permite la correcta cohesión entre la calidad y la eficiencia y eficacia de las administraciones seccionales.

- **Necesidad de crear nuevas estructuras y diseños organizativos que se garanticen un gobierno transparente según las Municipalidades de Tulcán y Sucumbíos**

Tabla 18. Necesidad de crear nuevas estructuras y diseños organizativos e el GAD de Tulcán

	Frecuencia	Porcentaje
Si	87	82%
No	19	18%
Total	106	100%

Nota: Investigación de campo 2019

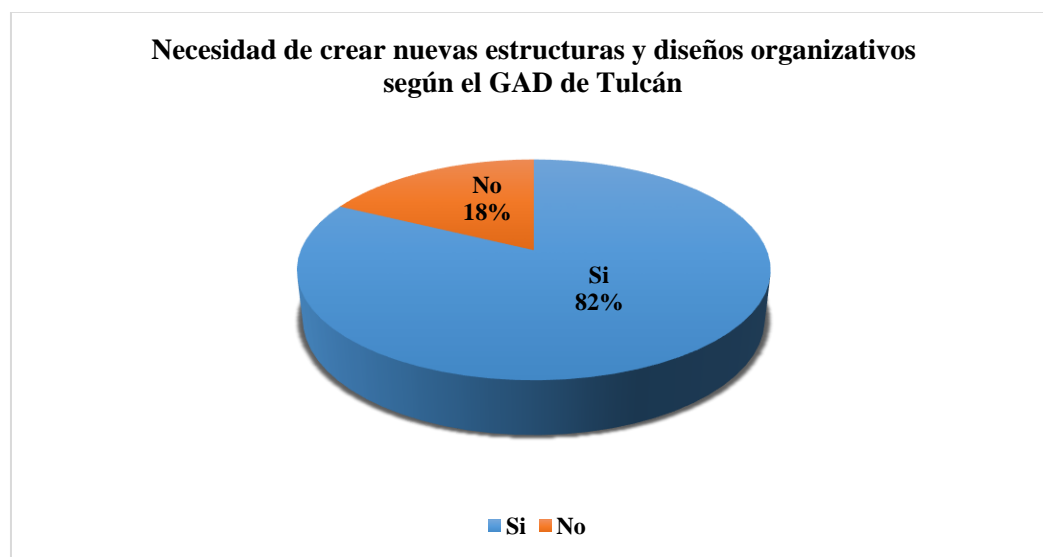


Figura 17. Necesidad de crear nuevas estructuras y diseños organizativos según el GAD de Tulcán
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán

Análisis

Por último, en base a la pregunta de la necesidad de crear nuevas estructuras y diseños organizativos, un 82% del total de los funcionarios encuestados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Tulcán, consideran que si sería una buena opción la necesidad de crear una

nueva estructura y un nuevo diseño organizativo que optimice las funciones de cada departamento y que distribuya de manera equitativa las diferentes obligaciones, responsabilidades y funciones de cada uno de los servidores públicos que laboran en Tulcán. Todo esto con la finalidad de mejorar la cohesión entre la calidad del servicio y el logro de resultados a corto plazo.

Además, hay que tomar en cuenta que el porcentaje asertivo de esta pregunta se vincula directamente a la necesidad de crear nuevos procesos encaminados a la correcta optimización de recursos y la búsqueda de eficiencia y eficacia, al servicio de los ciudadanos.

Tabla 19. Necesidad de crear nuevas estructuras y diseños organizativos e el GAD de Sucumbíos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	82%
No	14	18%
Total	77	100%

Nota: Investigación de campo 2019



Figura 18. Necesidad de crear nuevas estructuras y diseños organizativos según el GAD de Sucumbíos
Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal de Sucumbíos

Análisis

De igual manera, en relación a la interrogante propuesta, del total de los encuestados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sucumbíos, un 82% indica que si considera en crear una nueva estructura y un nuevo diseño organizativo para este municipio, con la

finalidad de establecer cohesiones entre la gestión pública y el trabajo de servicio hacia la ciudadanía.

Finalmente, hay que tomar en cuenta, que, de acuerdo a las respuestas de las preguntas anteriores, la necesidad de crear nuevas estructuras y diseños organizativos, depende en gran medida del crecimiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, y del nivel de carga social que se debe de cubrir en cada periodo administrativo, por lo cual crear, modificar o solamente establece nuevos manuales de funciones, depende de lo descrito anteriormente.

4.2. DISCUSIÓN

En el siguiente apartado, se presenta el análisis del tema de investigación relacionado a las estructuras organizacionales como herramienta para la eficiencia y eficacia en la gestión de gobierno casos de estudio: Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos en el periodo 2017 – 2018. En el cual se hace una comparativa sobre las similitudes y semejanzas existentes con los resultados y las teorías tomadas como base para dar respuesta a la problemática presentada.

En primera instancia se analiza de manera científica y técnica, las estructuras organizacionales y su vinculación con los Gobiernos Autónomos Descentralizadas, en segundo lugar se examina los factores vinculados directamente a la eficiencia y eficacia de la gestión pública de los mismos, en tercer lugar se analiza los diferentes sistemas de funcionamiento del orgánico funcional, y por último se realiza un comparativo sobre la gestión del sistema del orgánico funcional público de las municipalidades anteriormente descritas.

4.2.1. Análisis de las estructuras organizacionales y su vinculación al GAD Municipal de Tulcán (Provincia del Carchi) y GAD Municipal de Sucumbíos (Provincia de Sucumbíos)

Para el análisis de las estructuras organizacionales y su vinculación con los diferentes Gobiernos Autónomos Descentralizados, se ha tomado en cuenta varios componentes necesarios e indispensables para entender el cómo funcionan las estructuras organizacionales dentro de cada municipalidad. Por ello, se ha realizado una indagación sobre el correcto uso y su adecuada estructura para mejorar la gestión administrativa, el establecimiento de los diferentes niveles jerárquicos y la posibilidad de creación de un nuevo organigrama que detalle la jerarquía de gobierno y por último se analiza la definición y socialización de los niveles de responsabilidad, autoridad y relación con los diferentes cargos y funciones establecidas a fin de tomar decisiones.

En este sentido, en la siguiente tabla se presenta, los estadísticos obtenidos del análisis referente a las medias de respuesta de los servidores públicos municipales que forman parte del marco muestral de la investigación, con la finalidad de entender la percepción de respuesta en función de cada componente presentado anteriormente y poder describir el grado de aceptabilidad o rechazo frente a las afirmaciones planteadas.

Tabla 4. Análisis de las estructuras organizacionales de los GAD's Municipales de Tulcán y Sucumbíos

Diagnóstico de las estructuras organizacionales	Mínimo	Máximo	GAD	GAD	Media de análisis
			Municipal de Tulcán	Municipal de Sucumbíos	
			Media	Media	
Adecuada estructura Organizacional para mejorar la gestión administrativa pública.	1	2	1,23	1,12	1,50
Establecimiento de manera adecuada los diferentes niveles jerárquicos.	1	3	1,71	1,56	2,00
Posibilidades de la creación de un nuevo organigrama en la cual se aprecien más detalladamente las relaciones y funciones jerárquicas entre los distintos niveles de gobierno.	1	2	1,33	1,29	1,50
Definición de niveles de responsabilidad, autoridad y relación con los demás cargos para tomar decisiones y cumplir las funciones establecidas.	1	4	1,40	1,26	2,50

Nota. Los análisis estadísticos referentes a las medias estadísticas de los constructos presentados indican el nivel de incidencia sobre la percepción de respuesta de los diferentes servidores municipales, en este caso el análisis se vincula al grado de aceptabilidad, inferencia o no aceptación.

En este sentido, y tomando los valores de la Tabla N. 4. Se entiende que la media aritmética es un valor de tendencia central que indica el valor promedio de un conjunto de datos, en este caso datos cualitativos con significancia numérica en sus diferentes opciones de respuesta, es decir un valor máximo representado por el total de opciones de respuesta, y un mínimo como punto de partida de estas. Por tal motivo, la media analizada indica el nivel de aceptabilidad o rechazo del informante en función al constructo analizado. En este caso, sobre el diagnóstico de las estructuras organizacionales. Para entender de mejor manera, se toma el valor mínimo y se suma el valor máximo, resultado que es dividido para dos, obteniendo la media correspondiente, la cual es la medida de análisis sobre el promedio de respuestas obtenidas. Ejemplo. $((1 + 2) / 2 = 1,5)$.



Es decir, analizado el primer componente del diagnóstico sobre las estructuras funcionales en función a la adecuada estructura organizacional, se obtiene que la media de respuesta en base a las respuestas de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Tulcán,

es de 1,23, situándose sobre el nivel de respuesta positiva, y resultado que es acorde a los resultados presentados anteriormente, en donde, se indica que en este municipio si existe una adecuada estructura organizacional la cual mejora la gestión administrativa. Lo mismo, pasa en el GAD Municipal de Sucumbíos en donde el resultado de la media es de 1,12, indicando que de igual manera si existe una adecuada estructura organizacional en este municipio.

Tomando como base lo anteriormente descrito, los resultados siguientes indican que: El establecimiento de los diferentes niveles jerárquicos tanto en el Gobierno Autónomos Descentralizado de Tulcán y Sucumbíos y con una media de respuesta de 2, indican que efectivamente existe un adecuado establecimiento de niveles jerárquicos, todo esto en función a las medias obtenidas de 1,71 y 1,56 Respectivamente, indicando la medida central en función de las respuestas de los servidores públicos.

De igual manera, pasa con los siguientes componentes relacionados con el diagnóstico presentado, en donde, la posibilidad de creación de un nuevo organigrama en el cual se detallen de mejor manera las distintas relaciones y funciones de jerarquía, y la definición de los diferentes niveles de responsabilidad para tomar decisiones y sí poder cumplir con las funciones establecidas, tienen una media respuesta afirmativa y relacionada a los resultados anteriormente descritos, debido a que se sitúan en el rango delimitante por el grado de indiferencia establecido.

En este sentido, y tomando las bases de los resultados presentados y los análisis realizados, se entiende como una estructura organizacional como un conjunto de esfuerzos y tareas encaminadas a alcanzar objetivos específicos, en este caso solventar las necesidades sociales de la población de Tulcán y Sucumbíos. Además, según la teoría de Mintzberg (1999), indica que las estructuras organizacionales administrativas, tienen como objeto encaminar de manera ordenada la aplicación de leyes y reglamentos, a través, de una gestión pública eficiente, además de promover el bien público hacia la integridad territorial, la educación y la optimización de los recursos. Es decir, que el diagnóstico de las estructuras organizacionales forma parte de un estudio profundo sobre la correcta administración de la gestión pública, y esta a su vez, forma parte de la vinculación existente entre la buena administración y la realidad organizativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de las Municipalidades de Tulcán y Sucumbíos.

Finalmente, con los resultados obtenidos con la teoría presentada, se ha encontrado hallazgos similares a la investigación de Benavides (2015), cuyo propósito fundamental fue el de analizar los diferentes modelos administrativos que definen y posibilitan las definiciones y estructuras

de los diferentes procesos públicos de administración, lo que conlleva a la optimización de recursos y a la búsqueda de la eficiencia y eficacia en los diferentes servicios públicos.

Por consiguiente, los resultados obtenidos, el diagnóstico analizado indica que tanto en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Tulcán y Sucumbíos, sus estructuras organizacionales se fundamentan directamente a la adecuada estructura organizacional.

4.2.2. Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tulcán

A continuación, se presenta el organigrama funcional del GAD de Tulcán en donde se lo extrajo Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en este sentido, se puede evidenciar que existen cinco niveles, es decir, operativo, de apoyo, asesor, operativo, externo y nivel de gobernante como se presenta a continuación:

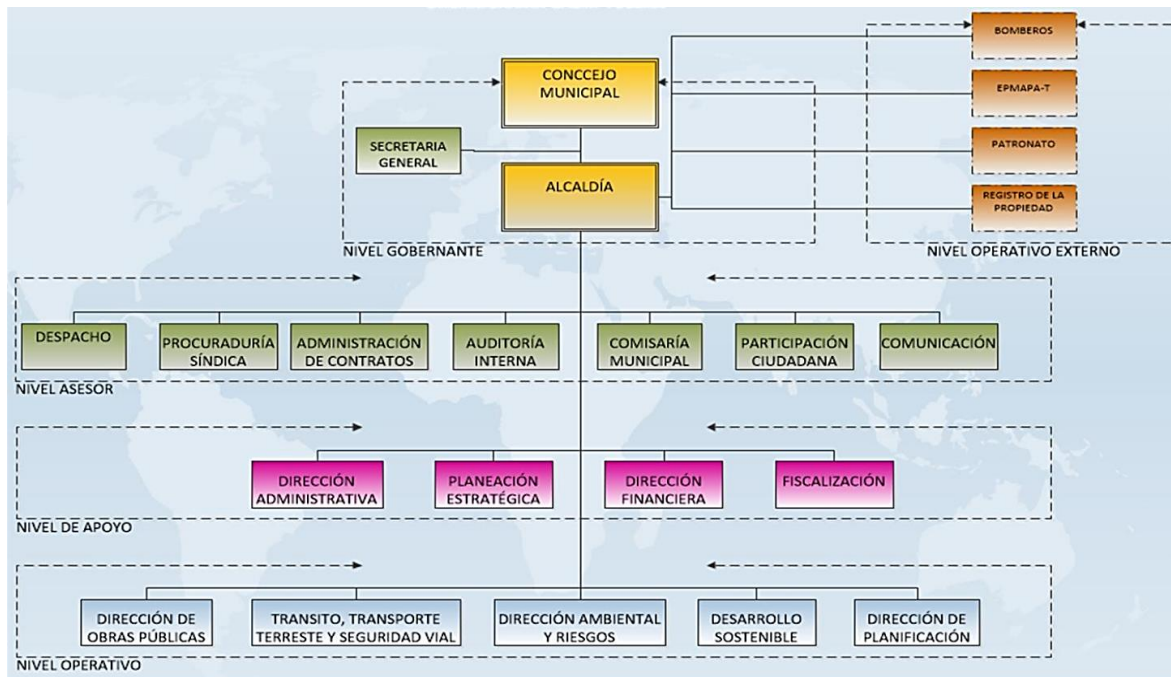


Figura 19. Organigrama del GAD de Tulcán

Nota. Adaptado de Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Con lo anteriormente expuesto, es importante mencionar que este cronograma se divide en varios niveles en relación a cada función de sus actividades y la competencia que les corresponde, desde esta perspectiva Camacho (2021) mencionar es necesario definir la planificación como una función administrativa, capaz de plantear estrategias que permitan alcanzar objetivos, además de mejorar el análisis en diferentes situaciones que puedan poner o

no en riesgo el desarrollo de una actividad, de un producto o de un proyecto. En este contexto, a continuación, se presenta la función de cada departamento en el GAD de Tulcán.

4.2.2.1. Organizativa del GAD Municipal de Tulcán

La estructura, cómo está conformada la organización del GADM de Tulcán y se define por su organigrama, por su parte según el reglamento Orgánico por Procesos del Gobierno Autónomo de estos cantones se constituyen de la siguiente manera:

En el nivel Gobernante:

- **Concejo municipal:** Es el encargado de gestionar las necesidades primordiales de la ciudadanía dentro del Cantón, está obligado por ley a rendir cuentas al pueblo. además, ejercer la facultad legislativa y de fiscalización, así como la formulación de políticas públicas, mediante la expedición de ordenanzas, acuerdos y resoluciones orientadas a cumplir los objetivos institucionales y el mandato ciudadano.
- **Alcaldía:** será el encargado de administrar, coordinar y controlar todas aquellas acciones y procesos que estarán inmiscuidos en el bienestar del gobierno municipal. La alcaldía está directamente coordinada con cuatro niveles operativos externos desconcentrados los cuales tienen su autonomía operativa dentro del cual la alcaldía es su principal autoridad. Además, lidera el direccionamiento, orientación político estratégico y la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, dirigiendo planes, programas y proyectos, para el cumplimiento de políticas y objetivos institucionales dentro del marco legal establecido.

Nivel Asesor:

- **Despacho:** Coordina y apoya la agenda de la alcaldía para el cumplimiento de las actividades previstas e imprevistas públicas.
- **Procuraduría Síndica:** Encargado de asesorar de una forma jurídica a las diferentes unidades administrativas de una forma eficiente y eficaz defendiendo los intereses de la organización pública y se encarga de asesorar, legalizar, patrocinar, auspiciar y representar a las diferentes instancias municipales en todos los aspectos administrativos, legales, judiciales y de contratación pública que requieran para su gestión y operación.

- **Administración de Contratos:** Coordinar y ejecutar de manera correcta todo contrato, para que así se cumpla todo lo estipulado en el tiempo correcto con la respectiva calidad.
- **Auditoría Interna:** Realiza y ejecuta distintas auditorías en el sector administrativo y financiero con el objetivo de la mejora en los procesos de gestión dentro de la entidad.
- **Comisaría Municipal:** Supervisa y controla el pleno cumplimiento de las normas estipuladas por la entidad de acuerdo con su competencia (mercados, parques, etc.).
- **Participación Ciudadana:** Supervisar el cumplimiento de las actividades de la entidad de una forma transparente, debería de ejecutarse de acuerdo con normas por las cuales fue creada en la constitución del 2008.
- **Comunicación:** Encargado de propagar las diversas gestiones que la entidad realice en los diferentes medios de comunicación existentes para su difusión oportuna.

Nivel de Apoyo:

- **Dirección Administrativa:** Dirige, coordina y controla los recursos de la entidad, en conformidad con su planificación, la gestión organización de programas y proyectos de forma transparente.
- **Planificación Estratégica:** Ejecuta la planificación de todos los proyectos y planes quiere desarrollar • **Dirección Financiera:** Dirige, supervisa y evalúa toda gestión adecuada de los recursos económicos.
- **Fiscalización:** Verifica la ejecución controlada y correcta de obras realizadas por la entidad (avance físico, financiero, técnico y de calidad) en beneficio público.

Nivel Operativo:

- **Dirección de Obras Públicas:** tiene la responsabilidad de la Planificación, dirección, coordinación, ejecución y supervisión de la obra pública municipal.
- **Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial: Encargados** de la seguridad vial, transporte terrestre y su respectivo tránsito.
- **Dirección Ambiental y Riesgo:** Establecer, definir, aplicar las políticas, estrategias de administración, ejecución y control de Movilidad de la ciudad y del cantón Tulcán
- **Desarrollo Sostenible:** Generar y operar políticas locales que permitan desarrollar procesos consensuales con amplia participación de los actores sociales

- **Dirección de Planificación:** Identificar, describir y estructurar el Plan de Desarrollo Urbano Municipal destinado a promover el desenvolvimiento de la entidad.

Nivel operativo externo:

- **Bomberos, EMAPA-T, Patronato, Registro de la propiedad:** se encargan de contribuir al logro de los objetivos institucionales, mediante la ejecución de planes, programas y proyectos, cuya función está orientada a coordinar las actividades necesarias para reducir las afectaciones ocasionadas por amenazas de origen natural o antrópicos, a fin de mitigar los riesgos que afecten al cantón Tulcán, además realizar acciones de Seguridad y Convivencia Ciudadana; para controlar el espacio público en todas las áreas de su competencia a fin de cumplir y hacer cumplir la normativa legal emitida por el GADM TULCÁN.

Tabla 20. Análisis de eficiencia GAD de Tulcán

Análisis de eficiencia y eficacia según los indicadores de gestión establecidos en la rendición de cuentas, en el periodo de estudio - 2017-2018									
GAD	Indicador	Meta	Resultados (Según porcentaje)	Tiempo 2017- 2018	Costo		Calidad Por nivel (alto- medio- bajo)	Eficiencia (Utilización de los recursos)	Eficacia (Cumplimiento de objetivos)
					Presupuesto Planificado	Presupuesto Ejecutado			
Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tulcán	Servicios básicos	100%	100%	Si			Alto		
	Igualdad y el desarrollo socio cultural	100%	100 %	Si			Alto		
	Incentivar el desarrollo económico	100	90%	No			Medio	Ineficiente	Ineficaz
	infraestructura vial urbana,	100	85%	No			Medio	No se usó de forma equitativa los recursos para cumplir con todas las metas establecidas.	No cumplió con las metas de los objetivos planteados en el tiempo planificado.
	Sostenibilidad ambiental	100%	80%	No			Medio		
	Promoción de la participación de la ciudadanía	100	85,00%	No	\$12719097,33	\$10103537,95	Medio		
	Promoción de la vivienda planificada	100%	85, %	No			Medio		
	Cumplimiento de la gestión	100%	79,44 %	No			Medio		

4.2.3. Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado de Sucumbíos

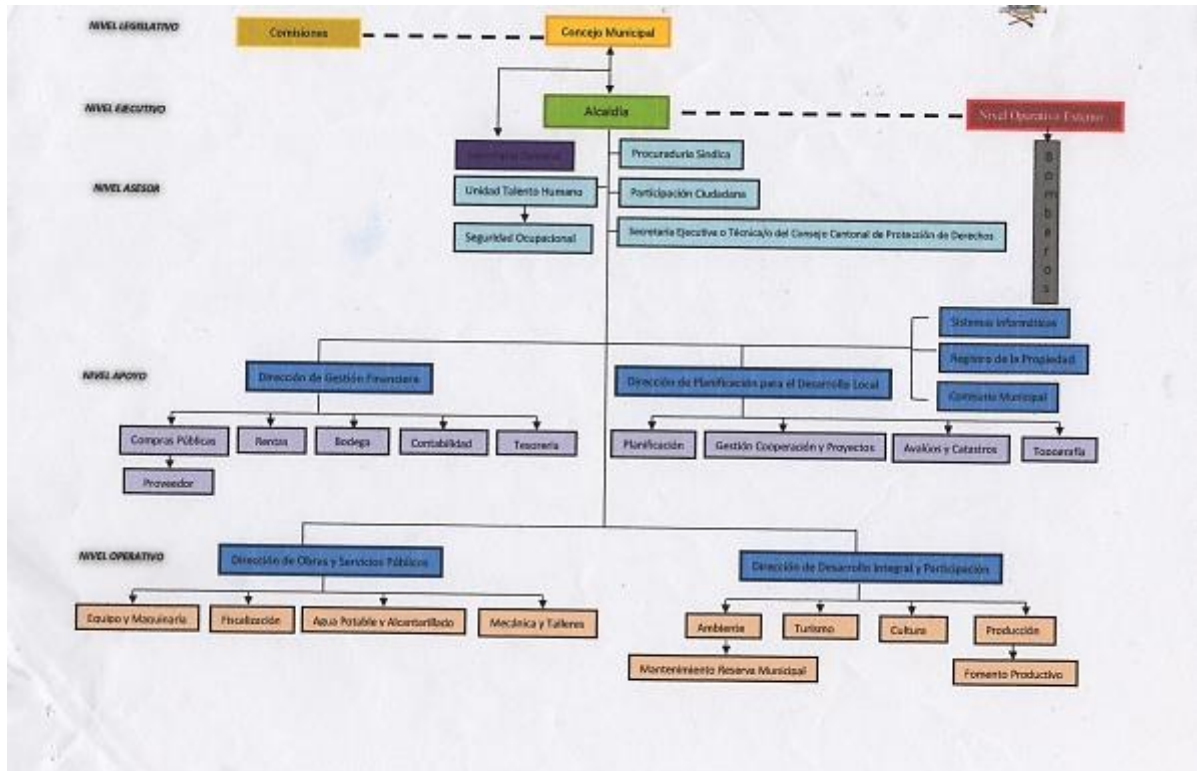


Figura 20. Organigrama del GAD de Sucumbíos
Nota. Adaptado de GAD municipal de Sucumbíos

Por su parte, el organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sucumbíos presenta cinco niveles, siendo el nivel operativo, apoyo, asesor, ejecutivo y legislativo, por tal motivo, se puede evidenciar una pequeña diferencia contra el organigrama debido que en Tulcán mantienen un nivel externo, adoptando ciertas instituciones colaboradoras del GAD, mientras que en sucumbíos establecen un poder legislativo.

4.2.3.1. Organizativa del GAD Municipal de sucumbíos

Nivel legislativo:

- **Concejo Municipal:** se encarga de normar, planificar y fiscalizar la gestión municipal, y es el encargado de gestionar las necesidades primordiales de la ciudadanía dentro del Cantón, está obligado por ley a rendir cuentas al pueblo.

Nivel Ejecutivo:

Alcaldía: se encarga de conducir la gestión institucional para el cumplimiento de fines y objetivos de la Municipalidad, y está directamente coordinada con cuatro niveles operativos externos desconcentrados los cuales tienen su autonomía operativa dentro del cual la alcaldía es su principal autoridad.

Nivel Asesor

- **Dirección de secretaría general:** Es responsable de las sesiones del Concejo Municipal del Cantón Putumayo y de las diferentes comisiones establecidas; ejerce el control documental de las sesiones, expide acuerdos, resoluciones, actas, propicia el cumplimiento parlamentario de las sesiones en el ámbito de la Constitución, la Ley y en cumplimiento del marco jurídico de las ordenanzas vigentes en la institución; genera una filosofía de calidad; promoviendo la participación ciudadana democrática y participativa y el desarrollo armónico e integral del municipio, a través de la organización documental eficiente, eficaz y efectiva
- **Dirección de talento humano:** Impulsar, coordinar y articular la implementación, seguimiento, evaluación de políticas, planes, programas y proyectos de fortalecimiento institucional orientados a desarrollar y armonizar los niveles cognitivos, habilidades y destrezas del talento humano con las competencias requeridas para el funcionamiento del Gobierno Municipal.
- **Dirección de seguridad ocupacional:** se encarga de apoyar y orientar a todas las unidades para la generación de una cultura de prevención y respeto, para conseguir un entorno de trabajo saludable y seguro, previniendo la contaminación ambiental, a través de la mejora continua, altos estándares de responsabilidad social, y amparados en el marco legal vigente.
- **Dirección de procuraduría:** se encarga de proporcionar seguridad jurídica a los actores y usuarios de las actividades técnicas y administrativas que desarrolla el gobierno municipal, mediante un oportuno y eficaz asesoramiento jurídico y patrocinio legal.
- **Dirección de participación ciudadana:** es la encargada y la responsable de promover e incentivar el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana en el

Cantón, impulsa y establece mecanismos para incluir a los ciudadanos en asuntos de interés público de acuerdo al marco normativo vigente.

- **Secretaría ejecutiva o técnica del Consejo Cantonal de Protección de Derechos:** Es una entidad adscrita al Municipio que ejecuta planes y programas de atención, prevención, protección y defensa de los derechos ciudadanos en el Cantón Putumayo, es un organismo paritario de nivel cantonal integrado por representantes del Estado y de la sociedad civil, con personería jurídica de derecho público, organizada y financiada por el Municipio; estará integrada de acuerdo con la ordenanza, se hallara presidida por la máxima autoridad de la función ejecutiva municipal o su delegado(a), la vicepresidencia será elegido(a) mediante votación universal y mayoría simple de entre los delegados de la sociedad civil.

Nivel de Apoyo

- **Departamento de obras y servicios públicos.** - Este departamento es el encargado de dirigir, planear y coordinar el programa de obras públicas y demás inversiones sobre la materia, en beneficio del cantón, estableciendo prioridades y de conformidad al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantonal.
- **Dirección de desarrollo integral y participación.** - En relación con este departamento tiene la finalidad de brindar apoyo y acompañamiento al proceso de formación integral, la promoción de la participación de todo el personal del GAD municipal del sucumbíos

Nivel Operativo:

- **Dirección de gestión financiera.** - Este departamento tiene la finalidad de realizar las cancelaciones de las obligaciones económicas del GAD municipal. Como así también la de gestionar las partidas de ingresos y gastos de esta institución
- **Dirección de planificación para el desarrollo local.** - Esta dirección tiene la potestad de planificar todas las acciones que se llevaran a cabo para fomentar el desarrollo local, lo pueden **realizar mediante estrategias de planificación.**

Tabla 21. Análisis de eficiencia y eficacia GAD de Sucumbíos

Análisis de eficiencia y eficacia según los indicadores de gestión establecidos en la rendición de cuentas, en el periodo de estudio - 2017-2018

GAD	Indicador	Meta	Resultados (según porcentaje)	Tiempo 2017- 2018	Costo Presupuesto Planificado	Presupuesto Ejecutado	Calidad Por nivel (alto- medio-bajo)	Eficiencia (Utilización de los recursos)	Eficacia (Cumplimiento de objetivos)
Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de Sucumbíos	Aporte al plan de desarrollo	100%	50%	de No mejoramiento			Bajo		
	Dotación de servicios básicos	100%	Cumple con un 50 %	No			Bajo	Ineficiente	Ineficaz
	Transformación productiva enfocada en el desarrollo de la movilidad	100%	70%	No	\$61.071.044,00	\$58.741.138,00	Bajo	No uso de los recursos en forma correcta para cumplir con las metas establecidas.	No cumplió con las metas de los objetivos planteados en el tiempo planificado.
	Presupuesto Participativo	100%	74,56	No			Bajo		
	Cumplimiento de la gestión	100%	80%	No			Medio		

4.2.4. Comparativo organizativo actual entre el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán y de Sucumbíos

Por último, para dar cumplimiento al objetivo general de esta investigación en función al análisis de la estructura de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de las Municipalidades de Tulcán y Sucumbíos y su efecto en la eficiencia y eficacia en la gestión de gobierno público, se presenta la siguiente tabla en donde, se presenta los comparativos entre ambas gestiones, logrando entender que según los resultados obtenidos, las teorías presentadas y los antecedentes tomados como referencia investigativa, tanto los componentes de eficiencia y eficacia son efecto de diversas causas relacionadas a la correcta gestión interna en base al sistema de funcionamiento del orgánico estructural, todo ello obtenido de un diagnóstico de las dos estructuras organizativas públicas y su vinculación con la correcta toma de decisiones.

De ese modo, en la siguiente tabla comparativa se presenta a manera de resultado del análisis de los datos proporcionados en las rendiciones de cuentas de cada uno de GAD analizados anteriormente, con la finalidad de entender la estructura organizacional de los dos municipios objeto de estudio. De ese modo, cabe señalar que el análisis se realiza mediante 3 indicadores de la gestión por resultados como son: Tiempo (en si se han cumplido los objetivos en el tiempo planificado), Costos (en la ejecución del presupuesto asignado), y Calidad (bajo 3 niveles, Alto, Medio y Bajo, los que determina el nivel eficiencia y eficacia).

Tabla 22. Comparativo entre el sistema organizativo entre el GAD de Tulcán y Sucumbíos

GAD	Diagnóstico de la estructura organizacional y su vinculación	Factores vinculados a la eficiencia y eficacia en la gestión pública	Sistema de funcionamiento orgánico funcional	deTiempo delPorcentaje de cumplimiento	Costos dePresupuesto Planificado	Presupuesto Ejecutado	Calidad Nivel de eficiencia y eficacia
Tulcán	Adecuada estructura organizacional, al correcto establecimiento de los diferentes niveles jerárquicos, la correcta relación dentro los diferentes niveles de gobierno dentro de las Municipalidades y la definición de los niveles de responsabilidad, autoridad y relación para tomar decisiones y cumplir funciones establecidas.	Estructuras organizacionales correctamente definidas, buena gestión en procesos organizacionales públicos e innovación sujeta a mejorar la gestión organizacional.	Correcta definición y delimitación de los puestos de trabajo de acuerdo con las estructuras orgánicas y la garantía de nuevos diseños organizativos que garanticen un gobierno transparente en las municipalidades.	79,44 %	Planificado	Ejecutado	Medio
Sucumbíos				80%	Planificado	Ejecutado	Bajo
					\$12719097,33	\$10103537,95	
					\$61.071.044,00	\$58.741.138,00	

Con esto, y según los resultados y análisis de la información obtenida, se respalda la idea a defender, por lo tanto, hoy en día, se exige a los gobiernos seccionales mucho mayor eficiencia, eficacia y sobre todo un sistema de gestión equitativo, con lo cual, se es necesario dar paso hacia una administración pública burocrática y hacia una administración pública inteligente. En tal sentido, garantizar a los ciudadanos servicios públicos de calidad y efectividad, los cuales requieren del diseño de nuevas estructuras organizacionales bien definidas basadas en innovación y gestión organizacional, en este sentido, el diseño organizacional y la gestión pública se obtuvo que el GAD de Tulcán ha estado muy orientado en la gestión por procesos. Según Alarcón & Bárbara, (2018) afirma:

Este enfoque favorece la acentuación de las relaciones de cooperación y coordinación, el cruce continuo de las fronteras funcionales y la necesidad de una cultura orientada a los resultados comunes entre las organizaciones gubernamentales, defendiendo la lógica de orientar la gestión de los procesos hacia los resultados y no solo a los esfuerzos para alcanzar el desarrollo en las distintas fases. (p. 12)

La gestión por procesos en el GAD de Tulcán y Sucumbíos es bastante notoria desde el principio. Si se observa la estructura organizacional, se encuentran los procesos gubernamentales, procesos de asesoría, procesos de apoyo y procesos operativos, los cuales están conformados para cumplir un solo propósito, que es el desarrollo cantonal sostenible.

Igualmente, cada uno de estos procesos conforma una vía de interacción interdepartamental como se ha demostrado en el componente principal uno que sobrepasan niveles jerárquicos, pero que se encuentran encaminados a obtener resultados eficientes, eficaces e innovadores, lo que de alguna manera conlleva a una gestión por resultados.

Para la Dirección Técnica del Presupuesto y el Ministerio de Finanzas Públicas (2013) manifiestan que: “La Gestión por Resultados (GPR) es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población” (p. 5). Efectivamente, los procesos que se han destacado en el GAD de Tulcán han estado encaminados hacia un solo resultado, brindar a la ciudadanía bienes y servicios de calidad. Ahora bien, los GAD’s de Tulcán y Sucumbíos han optado por mantener una mejora continua dentro de los procesos institucionales. Según la Organización Mundial de la Salud (2016) manifiesta que: “La mejora continua de procesos es una estrategia sistemática y periódica para mejorar la calidad del laboratorio y los elementos de

entrada y de salida que unen estos procesos” (p. 172). Por tal motivo, es importante mencionar que los funcionarios de los GAD’s sujeto de estudio no mantienen un ambiente laboral adecuado, lo que conlleva a cometer una serie de errores o la falta de productividad, debido a las malas instalaciones de la entidad. Es por esta razón, que las autoridades tienen que readecuar o modernizar las instalaciones para obtener un mejor desarrollo de parte de los funcionarios y autoridades, ocasionando desestabilidad y brindando un servicio deficiente a la ciudadanía.

En este contexto, la estructura orgánica del GAD del Tulcán y Sucumbíos se conforma de un total de 5 niveles jerárquicos. Los cuales son los siguientes: nivel directivo, asesor, apoyo, operativo y desconcentrado. Es importante mencionar, que dentro del nivel directivo se encuentran los procesos gobernantes, tanto de legislación estratégica de la cual se encarga el Consejo Municipal y gestión ejecutiva estratégica que está a cargo de la Alcaldía Municipal. Estos dos órganos administrativos, son los que se encargan de la toma de decisiones más importantes y estratégicas de la institución y son el nivel jerárquico superior más importante del GAD Municipal del Tulcán y Sucumbíos.

Conforme a la jerarquización mediante los datos recopilados por medio de entrevistas a los funcionarios de la municipalidad de los funcionarios en los cantones sujetos de estudio se obtuvieron que, a nivel conceptual, y en relación con el funcionamiento de la estructura organizacional la dimensión de jerarquía es parte del conjunto de normas que emite la institución. En efecto, esto se evidencia en lo posición estratégica en el jerárquico superior del Consejo Municipal que es la instancia capa de emitir normativa. Además, la jerarquía está asociada con la responsabilidad de los empleados. Implicando desde el punto de vista conceptual esto tiene relación con la división de funciones tanto entre superiores y subordinados. También, este elemento conceptual es parte de la estructura organizacional.

Con respecto a la teoría de la organización en la administración pública, también se albergan otros elementos como son las funciones y los procesos administrativos. Para ello, se va a partir desde la base conceptual en la se puede entender a las funciones de una organización como aquellas acciones coordinadas. Con el propósito de suministrar productos y servicios que para su realización están asociados a las funciones o responsabilidades que posee cada unidad o departamento de la institución. Es necesario mencionar, que esta dimensión también implica un conjunto de acciones que deben desarrollarse de forma sistémica en particular por el nivel gobernante de la institución

En relación a la teoría de la estructura organizacional también se albergan otros elementos como son las funciones y los procesos administrativos. Para ello, se va a partir desde la base conceptual en la se puede entender a las funciones de una organización como aquellas acciones coordinadas. Con el propósito de suministrar productos y servicios que para su realización están asociados a las funciones o responsabilidades que posee cada unidad o departamento de la institución. Es necesario mencionar, que esta dimensión también implica un conjunto de acciones que deben desarrollarse de forma sistémica en particular por el nivel gobernante de la institución.

Sobre la equidad en la jerarquización se pudo evidenciar que se encuentra neutral, la perspectiva de los trabajadores coordina con que la estructura organizacional en una institución que debe encaminarse de forma funcional moderna pero fundamentalmente en la organización horizontal, ya que es la evolución y la combinación de la jerarquía donde se basa en la comunicación en equipo, en la cual se relacionan directamente e íntegramente con los directores para cumplir con las actividades de la entidad y que de esta manera puedan alcanzar sus metas.

4.2.7. Importancia de la estructura organizacional en el GAD

Desde este punto de vista, la importancia que conlleva la estructura organizacional en UN Gobierno Autónomo Descentralizado está dado por jerarquía dentro de esta organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro, por tal motivo, desde la perspectiva de Brume (2019) establece que la estructura organizacional es esencial en todas las organizaciones, define los elementos y características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Con lo anteriormente expuesto, es importante mencionar que toda organización en el GAD municipal al ser una institución de servicio público debe contar con una estructura organizacional sólida y de acuerdo con todas los procesos, actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos, de esta manera satisfaciendo las necesidades y requerimientos del ciudadano en base algún tipo de interés público que lo involucre.

Ahora bien, desde el punto de Quiroa (2020), sobre la importancia de una estructura organizacional, este autor define que reside en los siguientes puntos como se lo exhibe a continuación:

- ✓ Brinda un orden a la empresa y le permite seguir una determinada dirección.
- ✓ Permite diferenciar tareas por áreas o departamentos y asignar a los profesionales (directivos o gerentes) que serán responsables de cada segmento.
- ✓ Permite que los trabajadores sepan dónde se ubica su área dentro de la empresa y quiénes son sus superiores.
- ✓ Es un vehículo para identificar si es necesario contratar más personal para alguna área o tarea en particular.
- ✓ Al delimitar responsabilidades, permite que un gerente sepa qué tareas corresponden a otro directivo y así no interferir con la labor de este último.
- ✓ Permite identificar las líneas de comunicación que deben establecerse entre los departamentos de la empresa, por ejemplo, planificación financiera y contabilidad.

Con lo anteriormente expuesto, el diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía.

4.2.8. La eficiencia y eficacia de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales de Tulcán y Sucumbíos

Para definir la eficiencia y eficacia en la gestión de gobierno en los cantones Tulcán y Sucumbíos es necesario identificar el cumplimiento de sus objetivos en relación a sus competencias, para ello se debe identificar el cumplimiento mediante la rendición de cuentas. En este sentido el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social lo define como un proceso mediante el cual quienes toman decisiones sobre la gestión de lo público, cumplen su deber y responsabilidad de explicar, dar a conocer o responder a la ciudadanía sobre el manejo de lo público y sus resultados, por tal motivo, a continuación, se exhibe los objetivos del plan de desarrollo siendo una herramienta de gestión que promueve el desarrollo social en un determinado territorio. De esta manera, sienta las bases para atender las necesidades insatisfechas de la población y para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos, puesto

que permitió identificar el cumplimiento de los objetivos, permitiendo medir la eficiencia y eficacia de estas instituciones.

En virtud de ello, es importante identificar que la eficiencia y eficacia depende de la gestión por resultados, siendo una herramienta para garantizar el cumplimiento de los objetivos a un periodo determinado, por tal motivo, es necesario que el personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales de Tulcán y Sucumbíos cumplan adecuadamente sus competencias, para el personal o los colaboradores de estas instituciones públicas tienen la potestad de ser competentes. Por ende, es necesario adoptar la ideología de Alles Martha como sustento teórico este autor establece: La clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones.

Ahora bien, en relación a la gestión por resultados es necesario destacar que las dependencias gubernamentales han aplicado la gestión por resultados para mejorar la transparencia de sus recursos económicos. A diferencia del sector privado, en la gestión pública sirve para superar las trabas de los puestos tradicionales para mostrarse como una entidad verdaderamente comprometida con alcanzar los resultados propuestos, en este sentido, desde la perspectiva de la fundamentación teórica del presente estudio. Otero y Hanco (2020) afirman que la efectividad de las políticas de reforma y modernización del estado requieren la aplicación de diversas herramientas y estrategias, siendo estas la reinención del gobierno, nuevas formas de gerencia pública, las reformas de primera y segunda generación, la descentralización y las desregulaciones.

Por tal motivo, es necesario conocer el cumplimiento de los objetivos de los GAD's sujetos de estudio, entonces a continuación se exhibe el cumplimiento de los objetivos basados en el plan de desarrollo del cantón Tulcán y Sucumbíos, para ello fue necesario extraer información de la rendición de cuentas en relación a las competencias de cada GAD como se muestra a continuación:

En efecto como se puede evidenciar no todas las actividades del GAD de Tulcán cumplen el 79,44 de sus actividades como forma del cumplimiento de los objetivos propuestos por el GAD en relación con sus competencias como entidad pública. Por su parte los objetivos con mayor deficiencia es la seguridad ciudadana ante amenazas naturales y antrópicas, puesto que el objetivo con menor cumplimiento con el 85% de gestión, al igual que la sostenibilidad ambiental con el 80% de cumplimiento, mientras que el único objetivo que cumple su gestión al 100% es fomento al adecuado uso y ocupación del suelo, por tal motivo, es necesario replantear la gestión y las actividades de cada departamento en esta institución pública, garantizando de esta manera el cumplimiento de sus competencias.

Ahora bien, según los objetivos establecidos en el plan de desarrollo en relación con la rendición de cuentas en el último periodo se puede identificar el porcentaje de cumplimiento; cabe mencionar que no todos los objetivos cumplen su gestión al 100% como se puede evidenciar

Mientras que desde la perspectiva del GAD de Sucumbíos se puede identificar en igual contexto, que el cantón Tulcán existen objetivos que no se han cumplido al 100%, es decir, ha llegado a un porcentaje de cumplimiento del 80%, entre los que se puede mencionar son 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 y la mejor dotación de servicios básicos y la calidad de viviendas en asentamientos urbanos ordenados y libres de riesgo.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ✓ Las estructuras organizacionales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales de Tulcán y Sucumbíos según los funcionarios de estas instituciones públicas mencionaron que existe una adecuada estructura organizacional en la gestión municipal, sin embargo, la ciudadanía menciona que existen falencias en el servicio percibido por los funcionarios públicos, entendiéndose que existe un deficiente servicio.
- ✓ La estructura orgánica del GAD del Tulcán y Sucumbíos se conforma de un total de 5 niveles jerárquicos. Los cuales son los siguientes: nivel directivo, asesor, apoyo, operativo y desconcentrado. Es importante mencionar, que dentro del nivel directivo se encuentran los procesos gobernantes, tanto de legislación estratégica de la cual se encarga el Consejo Municipal y gestión ejecutiva estratégica que está a cargo de la Alcaldía Municipal.
- ✓ Con respecto a la gestión que permite mejorar la eficiencia y la eficacia los servidores públicos de Tulcán con el 79% y Sucumbíos con 82% manifestaron que es buena la innovación en los procesos de gestión para fortalecer la eficiencia y eficacia, sin embargo, son pocos los funcionarios que afirmaron ser excelente, es decir, se debe fortalecer la innovación como gestión gubernamental para cumplir con los objetivos planteados.
- ✓ Finalmente, para cumplir con el propósito dentro de las competencias del GAD se busca implementar una propuesta sobre un modelo de estructura organizacional de los GAD's permitiendo posesionar sus niveles de desarrollo y calidad por lo que necesita considerar al desarrollo organizacional como una fuente primordial para el direccionamiento, innovación y cambio que permita cumplir con los requerimientos de la ciudadanía.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario modificar la estructura organización en base a los objetivos propuesto en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Tulcán y Sucumbíos que sirvan como herramienta para fortalecer la eficacia y eficiencia en estas entidades públicas
- ✓ Se recomienda que las autoridades deber optar por mejorar la gestión de los funcionarios públicos para optar por un buen manejo y evitar errores internos, de esta manera se mejorará el nivel de rendimiento en estas entidades
- ✓ Las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de Tulcán y Sucumbíos mejoren los manuales de funciones en cada departamento, debido a que los funcionarios desconocen sobre una actualización de estas herramientas.
- ✓ Es necesario reformar la estructura organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Tulcán y Sucumbíos en relación a cada competencia de los servidores públicos que permitan mejorar su eficiencia al momento de ejercer una actividad.
- ✓ Es recomendable que las autoridades de los GAD' S socialicen e informen a los servidores públicos sobre las competencias de cada departamento en relación a sus funciones, de esta manera el trabajo en cada departamento tendrán un objetivo en común para satisfacer los requerimientos de los ciudadanos.
- ✓ Es necesario realizar una propuesta sobre un nuevo modelo de estructura organizacional en relación a los hallazgos del presente estudio, donde permitirá mejorar el desempeño de los GAD's de Tulcán y Sucumbíos.

VI. PROPUESTA

5.1. TITULO

Proponer una estructura organizacional que sirva como herramienta para la eficiencia y eficacia en la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tulcán y sucumbíos

5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales de Tulcán y Sucumbíos son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano y están regulados por la Constitución de la República del Ecuador, ubicadas en la Zona 1. Por su parte, el GAD de Tulcán se encuentra ubicada en la frontera colombo-ecuatoriana. Este centro urbano fue declarado cantón el 11 de abril de 1851 y actualmente cuenta actualmente con 696 colaboradores en las distintas áreas de esta institución, además es importante mencionar que la estructura organizacional de esta institución se conforma por cinco niveles, es decir, operativo, de apoyo, asesor, operativo, externo y nivel de gobernante, por tal motivo, El GAD Municipal de Tulcán basa su gestión en los siguientes principios y valores, en donde se evidencia como primer principio la voluntad política y liderazgo que permite mejorar el rendimiento para satisfacer las necesidades de la ciudadanía en función a las competencias, mediante un compromiso con los diferentes niveles de gestión interna como son: Nivel gobernante, asesor, apoyo y operativo, también otro valor de esta institución pública es el trabajo en equipo que constituye confianza, se crea un sentido de pertenencia, en forma dinámica con la participación y apoyo mutuo entre las autoridades y servidores con un objetivo en común que es el brindar un servicio eficiente y de calidad.

Con lo anteriormente expuesto, en relación a la eficacia el GAD municipal de Tulcán la define como la capacidad para producir el efecto esperado como es el enfoque de excelencia en la prestación de los servicios que brinda el GAD Municipal de Tulcán, estableciendo sistemas de rendición de cuentas y evaluación de los programas y proyectos a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los usuarios. Sin embargo, en relación a la eficiencia el GAD tiene la potestad en la relación entre los recursos del GAD Municipal de Tulcán comparado con los resultados obtenidos, verificando el cumplimiento de las funciones asignadas a cada una de las Direcciones y unidades administrativas de la estructura institucional para el fiel cumplimiento de la misión, por consiguiente la transparencia que es considerada

como la forma de actuar con objetividad, respetando los bienes públicos, actuando con honestidad, rectitud y decoro, dando ejemplo a los servidores.

Ahora bien, en relación al Gobierno Autónomo Descentralizado de Sucumbíos fue fundada como provincia el 13 de febrero de 1989, siendo su capital Nueva Loja, además es importante mencionar que cuenta con un total de 200 colaboradores que trabajar en distinta actividades en esta institución pública, por tal motivo, según la misión institución en relación al GAD afirma que esta institución tiene la potestad de trabajar para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, entrega servicios de calidad de servicios básicos, contribuye con la educación, salud, atiende a sus grupos vulnerables, construye obras de regeneración urbana.

5.3. JUSTIFICACIÓN

Una estructura organizativa, va más allá que una simple representación gráfica sobre los niveles de autoridad de un GAD municipal; esta se puede señalar como el trabajo es dividido, incluyendo la cadena jerárquica, las políticas y actividades para controlar, así como establecer el comportamiento del individuo en la organización, su especialización, la formalización y la estandarización de actividades. Por tal motivo, la presente propuesta tiene la finalidad de establecer una estructura organizacional que sirva como herramienta para la eficiencia y eficacia en la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tulcán y Sucumbíos debido que estas instituciones públicas requiere buscar la adaptación de las personas a realizar trabajo cada vez más flexibles, pero con mayor exigencia mental requiriendo establecer las formas de gestión y de evaluación del trabajo en equipo en búsqueda de su mayor eficiencia. Para ello es importante establecer una estructura organizativa sólida que permita cumplir con los objetivos establecidos por estas instituciones.

Desde esta perspectiva, la presenta propuesta busca fortalecer la eficiencia y eficacia mediante un organigrama permitiendo coordinar todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del gobierno del municipio, en igual contexto, se puede mencionar que, mediante esta estructura racionalmente organizada involucra la definición de las actividades con claridad, y en donde cada operación está funcionalmente relacionada con los objetivos de la institución. Además se definirán los roles, las políticas y los procesos que se deben realizar pueden estar en capacidad de alcanzar sus metas de forma eficiente y eficaz; permitiendo fortalecer la comunicación y el consenso mejorando su capacidad de respuesta.

5.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para el desarrollo de la propuesta es necesario conocer la misión y visión que tiene los Gobiernos Autónomos Descentralizados del cantón Tulcán y Sucumbíos, para ello se adaptó de su portal en relación a sus competencias de manera que permita establecer mediante una estructura organizacional autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamental.

5.4.1. Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tulcán

La misión, visión y objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán orientan a la institución a la determinación de productos, procesos y usuarios claves que permitan alcanzar el máximo desempeño de la entidad

✓ **Misión**

Desde esta perspectiva la misión del Gobierno Autónomo Descentraliza del cantón Tulcán debe estar ligada a la actividad que realiza, el entorno en donde se desenvuelve y los recursos que posea, es la razón de ser.

Tabla 23. *Misión del GAD de Tulcán*

Misión
Somos un GAD Municipal abierto, moderno, solidario, transparente, y cercano, que planifica el desarrollo urbano y rural cantonal de manera integral y participativa, que garantiza los derechos del ser humano y la naturaleza; brinda servicios públicos óptimos, de calidad y calidez, de manera eficiente y eficaz; fortaleciendo los procesos de coordinación intra e interinstitucional en el marco de la nueva gestión pública, para mejorar el nivel de vida de su población con equidad social.

Nota. Adaptado del portal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tulcán

Visión

La visión del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tulcán se considera como un enfoque proyectado, se refiere a la imagen de la organización a largo plazo, es lo que quiere lograr hacia el futuro.

Tabla 24. *Visión del GAD del cantón Tulcán*

Visión
Al 2022 el GAD Municipal de Tulcán será un referente nacional e internacional que lidera el desarrollo cantonal; dispone de recursos propios, cuenta con personal capacitado, que asume las competencias estratégicas de interés cantonal, contribuyendo al ordenamiento territorial, mediante el cumplimiento de sus competencias, funciones y buenas prácticas locales, generando oportunidades con una visión participativa, intercultural, equitativa, solidaria e inclusiva que reconoce y promueve el ejercicio de derechos y el desarrollo sustentable del ser humano y su entorno.

Nota. Adaptado del portal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tulcán

5.4.2. Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucumbíos

Tabla 25. *Misión del GAD del cantón Sucumbíos*

Misión
El Gobierno Municipal del Cantón Sucumbíos trabaja para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, entrega servicios de calidad de servicios básicos, contribuye con la educación, salud, atiende a sus grupos vulnerables, construye obras de regeneración urbana.

Nota. Adaptado del portal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tulcán

Tabla 26. *Visión del GAD del cantón Sucumbíos*

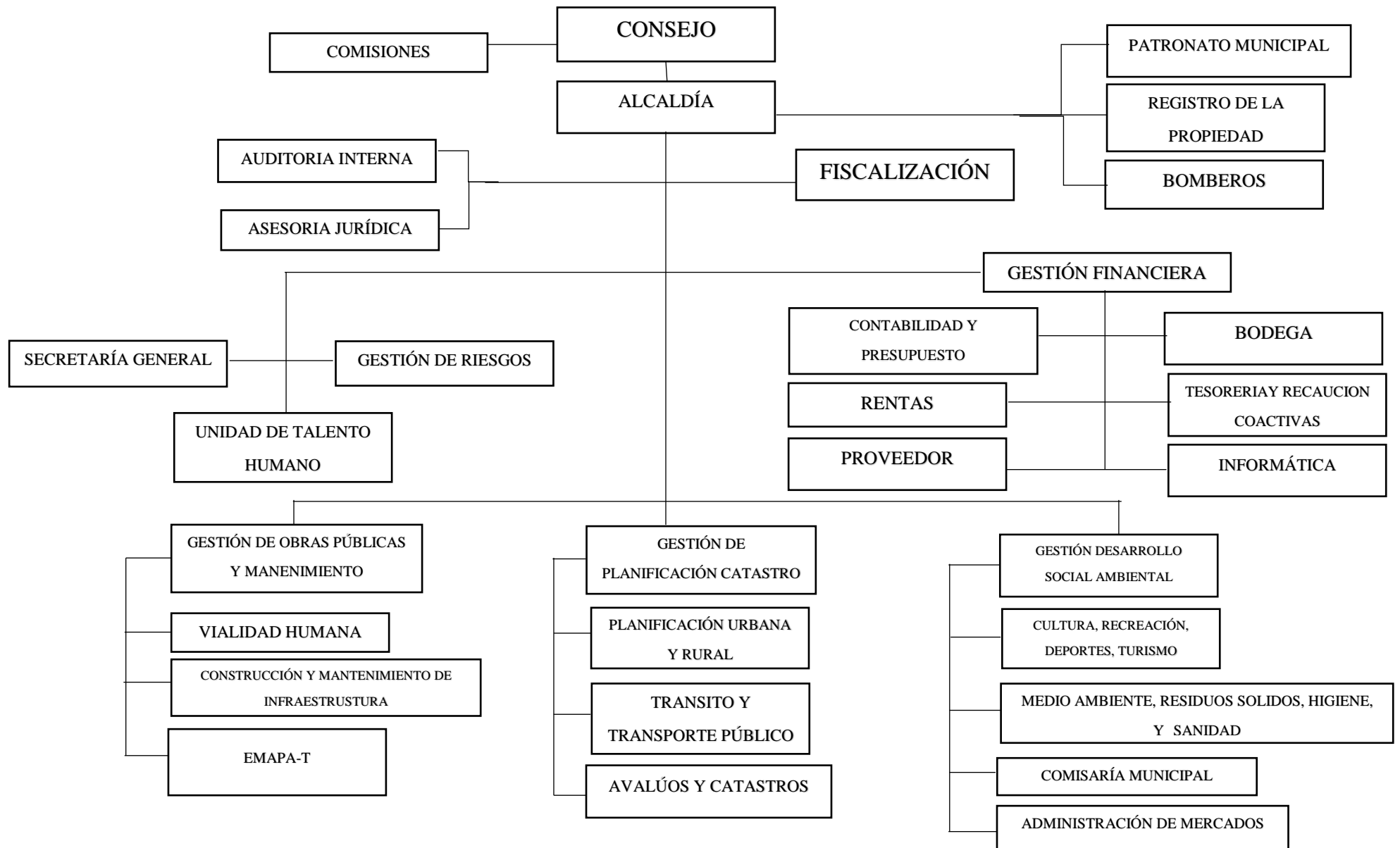
Visión
El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucumbíos en el año 2019 es una institución eficiente, respetada, líder de la región; invierte sus recursos económicos con honestidad y eficacia; su población dispone de servicios de calidad de servicios básicos, sus estudiantes se educan en las mejores condiciones, recibimos atención médica de calidad, nuestros grupos vulnerables están atendidos y disponemos espacios urbanos regenerados.

Nota. Adaptado del portal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tulcán

5.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por su parte una adecuada estructura organización en el GAD del cantón Tulcán y Sucumbíos es la disposición de las responsabilidades y tareas que constituyen estos GAD's, de tal manera que se generen flujos de comunicación y autoridad para que cada una de las funciones y personas que la componen puedan coordinarse y orientarse hacia el logro de los objetivos. En

este contexto, a continuación se presenta un modelo de estructura organizacional para estos GAD's.



5.4.3. Organigrama funcional

✓ Gestión de obras públicas y mantenimiento

Tiene la finalidad de planear las acciones tendientes a realizar trabajos de operación, mantenimiento, rehabilitación, conservación y ejecución de toda obra pública dentro del Municipio, mediante la correcta aplicación de las diferentes normas que regulan la operación y ejecución de los recursos con que se cuenta anualmente.

Vialidad humana

Por su parte en relación a la vialidad humana se encargará de la protección de todos los colaboradores en área de obras públicas, permitiendo garantizar el uso adecuado y la protección de las personas, puesto que se vincula directamente con el mantenimiento de la vía, de esta manera mediante este departamento se obtendrá una organización sobre las vías públicas de los cantones sujeto de estudio, es decir, el cantón Tulcán y Sucumbíos.

Construcción y mantenimiento de infraestructura

Este departamento es esencial debido que está directamente relacionada con la conservación de la infraestructura, maquinaria y equipo, permitiendo un mejor desempeño de operación del bien y reducción del nivel de riesgo de fallos o daños humanos y materiales, en todo el territorio del cantón Tulcán y Sucumbíos, para ello este departamento debe tener un presupuesto anticipado para cubrir todas los daños presentes en el área urbana, y debe estar directamente ligado con el departamento de finanzas para solucionar los problemas de mantenimiento e infraestructura.

EMAPA

Este departamento es de suma importancia, quizá uno de los más importantes en el área de mantenimiento, cabe mencionar que actualmente existe este departamento, sin embargo, es necesario realizar mejoras para ofrecer un servicio de mayor calidad al ciudadano, en donde sus peticiones o requerimientos sean atendidos en el menor tiempo posible, esta área destinada al agua potable y alcantarillado debe realizar estudios sobre toda la infraestructura de la ciudad en relación a sus competencias y monitorear constantemente para proteger el uso del agua.

✓ **Gestión de planificación catastro**

Esta gestión tiene el propósito puede comprender y conocer lo que posee y lo que debe administrar tanto a escala predial como de conjuntos residenciales, conocer cuál es el uso de cada predio, en qué escala se encuentran regulados y desde ese momento comenzar a planificar.

Planificación urbana y rural

Mediante este departamento se podrá elaborar y controlar los planes y procesos de ordenamiento físico y desarrollo urbano y territorial del cantón, además de asesorar al Concejo, Alcaldía y comisiones en materia de desarrollo urbano y participar en la preparación de ordenanzas, reglamentos relativos al área, también cumple con las directrices en materia de planificación urbana y rural, establecidas en el plan de ordenamiento territorial, zonas específicas de uso del suelo para la construcción de fábricas, industrias, gasolineras y otras instalaciones de servicio, por su parte, también podrá mantener información urbanística actualizada que sirva de base para la elaboración de planes de desarrollo urbano y rural. y participar en los estudios de racionalización del tránsito y transporte terrestre, tanto urbano como rural, así como los proyectos de terminales y relativas a las zonas de estacionamiento, ente otros.

Tránsito y transporte público

Este departamento tendrá como propósito garantizar el cumplimiento de las normas legales que regulan el tránsito y transporte público y por el mejoramiento de los sistemas de tránsito en los cantones Tulcán y Sucumbíos, además las competencias de este departamento es otorgar y renovar licencias para conducir vehículos, también los permisos de circulación. Por su parte, también podrá determinar el sentido de circulación de los vehículos, en coordinación con los organismos de la Administración del Estado competente, señalar adecuadamente las vías públicas, aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte público en el sector urbano entre otras competencias propias de este departamento.

Avalúos y catastros

Con respecto a este departamento permitirá realiza la actualización y depuración catastral para la implementación de un sistema de avalúos y catastros adecuado para cumplir con el objetivo de esta área, además cabe mencionar que esto puede funcionar eficazmente se requiere cierta información que deben proporcionar los propietarios de los predios.

✓ **Gestión desarrollo social ambiental**

Esta gestión puede ser más eficaz y eficiente si cuenta con el apoyo de la administración superior y se integra en el marco existente de gestión del riesgo del municipio. Puesto que puede iniciar el proceso de desarrollo mediante la creación de un grupo de trabajo.

Cultura, recreación, deportes, turismo

Mediante este departamento se podrá generar políticas que permitan desarrollar programas educativos, culturales y deportivos en busca de lograr una formación integral que promueva los valores básicos para la convivencia, dirigido a fomentar actitudes responsables y democráticas con la participación activa y solidaria de la población de los cantones Tulcán y Sucumbíos, además las competencias de este departamento serán: formular, definir y aplicar políticas normas y regulaciones municipales de educación, cultura, deporte y recreación que integren a la comunidad en el desarrollo cultural, también permitirá supervisar en integrar de forma ordenada y sistemática los planes, programas y proyectos de las unidades que la conforman y monitorear el funcionamiento de los servicios de educación, cultura, deporte y recreación además de establecer nexos y alianzas con organismos nacionales e internacionales, en la posibilidad de promover y difundir la cultura local, el deporte y la educación, de manera tal que reafirme la identidad cultural entre otras funciones propias a esta área.

Medio ambiente, residuos sólidos, higiene, y sanidad

Este departamento tendrá la finalidad de realizar todas las acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, y reciclaje de residuos sólidos, higiene y sanidad, además algunas competencia de esta área son: supervisar y coordinar las actividades que desarrollan los departamentos bajo su dirección; además de dirigir, planificar, coordinar la ejecución, y controlar los procesos relacionados al manejo ambiental y de residuos sólidos y sanidad en el cantón también planificara coordinará y controlara la ejecución de campañas y acciones para el correcto manejo de áreas protegidas y de explotación de materiales áridos y pétreos.

Comisaria municipal

Esta área tendrá la potestad de apoyar en todos los procesos y subprocesos, en la verificación del cumplimiento de las normas, resoluciones, ordenanzas y establecer el juzgamiento a los infractores también organizará e implementará mecanismo de difusión y concienciación ciudadana para obtener una cultura colaborativa y participativa en estos temas, en el cantón Tulcán y Sucumbíos puesto que permitirá dirigir dirige y controla los procedimientos de juzgamiento conforme manuales de procedimientos que deben ser implementados para lograr uniformidad de actos y optimización de resultados, además ejecutar y verificar el cumplimiento, en coordinación con los respectivos procesos y subprocesos, de las acciones a ser aplicadas a través de ordenanzas y reglamentos.

Administración de mercados

Mediante esta administración se podrá planificar, programar, promover y ejecutar las actividades sobre el centro de abastos en el distrito. Está a cargo de un Servidor Público denominado Jefe de Oficina, podrá ser designado por el Alcalde, también las competencias de este departamento serán: administrar, controlar y fiscalizar el buen funcionamiento del Mercado. Además de llevar el padrón de comerciantes debidamente actualizados y ordenado mediante kardex, conteniendo los datos personales y record de cada uno, también permitirá supervisar en coordinación con la Oficina de Comercialización, la Oficina de Salud Pública, la Oficina de Seguridad Ciudadana y la Oficina de la Policía Municipal, el abastecimiento y comercialización de productos que se expenden en el Mercado.

✓ Gestión financiera

Esta gestión se encarga de definir cómo el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tulcán y Sucumbíos financiará sus operaciones, para lo cual usualmente se requieren recursos propios y de terceros.

Contabilidad y presupuesto

Este departamento podrá presentar en forma sistemática las transacciones de la dependencia con el objeto de proveer información sobre la gestión de los municipios de Tulcán y Sucumbíos, en donde tendrá ciertas competencias como se muestra a continuación: operar y controlar el manejo de las Cuentas Bancarias, como mecanismo de operación del fondo fijo asignado al municipio, también se podrá registrar, controlar, depositar y supervisar los ingresos que genere el municipio de acuerdo a la normatividad vigente y a los programas autorizados.

Rentas

En este contexto, es importante mencionar que este departamento trabajará directamente con la dirección de administración y finanzas puesto que permitirá procurar la máxima eficiencia en la obtención de recursos económicos, proporcionando una atención ágil y eficiente a los contribuyentes que deben pagar patentes y derechos municipales.

Proveedores

En relación al departamento de proveedores se podrá Adquirir, dotar y administrar bienes y servicios necesarios para atender las demandas de las dependencias que conforman la institución dentro de un marco de calidad, oportunidad y rentabilidad de acuerdo con las políticas municipales, entre sus principales funciones esta:

- ✓ Coordinar con el personal a su cargo las cotizaciones de material y equipo que solicitan los departamentos.
- ✓ Delegar responsabilidades al personal.
- ✓ Supervisión de actividades del personal.
- ✓ Control sobre los presupuestos de los departamentos.
- ✓ Atender a los diferentes proveedores para obtener el mejor servicio que puedan otorgar.
- ✓ Coordinar la entrega de materiales solicitados a los diferentes departamentos.
- ✓ Revisión y control de los trámites a proveedores

Tesorería y recaución coactivas

Conforme a este departamento se podrá organizar, ejecutar, controlar y evaluar el sistema de recaudación, recepción, registro, custodia y egreso de los fondos, valores, especies valoradas, entre sus principales funciones esta: Elaborar y mantener permanentemente actualizado el Presupuesto de Caja del Municipio; efectuar con la debida oportunidad, seguridad y propiedad, la recaudación y custodia de los fondos, valores, especies valoradas, títulos a favor del Municipio y más ingresos por servicios institucionales, reintegros o cualquier otro tipo de ingresos; realizar el pago oportuno de los compromisos y obligaciones del Municipio, mediante cheques, transferencias y demás medios de pago oficialmente aceptados, según el caso, observando los procedimientos y normas pertinentes, entre otras competencias

✓ **Unidad de talento humano**

Esta unidad posee conjunto de procesos del GAD, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores.

✓ **Gestión de riesgos**

Permite identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios que se desprenden de los desastres, así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben emprenderse.

✓ **Secretaría general**

En este departamento se encuentra el o la secretaria general, quien es la más alta autoridad administrativa del GAD; tiene como finalidad asistir y asesorar al alcalde en la gestión administrativa interna.

Talento humano

El departamento de talento humano en los municipios de Tulcán y Sucumbíos tendrá la potestad de realizar todos los estímulos y sanciones para el personal de la Municipalidad de conformidad con la reglamentación pertinente. · Organizar y mantener actualizados los registros, expedientes y estadísticas del personal de la Municipalidad. · Instruir y sustanciar sumarios administrativos

✓ **Asesoría jurídica**

Este departamento tiene el objetivo ofrecer la información y asesoramiento para solucionar todos aquellos temas relacionados con la aplicación de normativas, leyes y reglamentos en materia de Derecho, ocupando todas las ramas de la misma.

✓ **Auditoría interna**

Conforme a la auditoría interna es una modalidad de auditoría basada en el control y la vigilancia interna del GAD. Su realización busca la identificación de puntos de mejora y el correcto funcionamiento dentro de un marco normativo determinado.

✓ **Fiscalización**

En relación a la fiscalización se la considera como un conjunto de actuaciones del Tribunal de Cuentas para comprobar el sometimiento de la actividad económico-financiera del sector público a los principios de legalidad, eficiencia y economía.

Patronato municipal

Este departamento se mantendrá para proteger a la sociedad y a los grupos más vulnerables del cantón en relación a su calidad de vida, en donde se realizarían estudios y censos para identificar el estado de las personas con escasos recursos.

Registro de la propiedad

Finalmente, es importante mencionar que mediante este registro el municipio del cantón Tulcán y Sucumbíos podrán garantizar la seguridad jurídica, organizar, regular, sistematizar e interconectar la información, así como la eficacia y eficiencia de su manejo, su publicidad, transparencia, acceso e implementación de nuevas tecnologías. Garantizar una administración eficiente, honesta y responsable de los recursos en pro del bienestar común.

Desde esta perspectiva es importante mencionar que los Gobiernos autónomos Descentralizados del cantón Tulcán y Sucumbíos para optar por un buen gobierno local deben presentar las siguientes características:

- ✓ Alcaldes y directivos municipales que gestionan con efectividad.
- ✓ Autoridades locales electas dotadas de legitimidad y autonomía.
- ✓ Coordinación efectiva con otros niveles e instituciones del sector público.
- ✓ Asociativismo municipal gremial y cooperación intermunicipal de servicios.
- ✓ Alianzas con el sector privado y no gubernamental para proveer servicios.
- ✓ Equipos de trabajo profesionales y desarrollo del talento humano municipal.
- ✓ Planificación estratégica y participativa del desarrollo local.
- ✓ Probidad y transparencia de la gestión y rendición de cuentas a la comunidad.
- ✓ Participación de la sociedad civil en la gestión de los servicios locales.
- ✓ Involucramiento ciudadano en un marco de confianza y cultura cívica.

En este contexto, es importante mencionar que un gobierno local debe ser legítimo, tener la comunicación fluida a diferentes niveles, fomentar la participación de la sociedad civil en la gestión del territorio, poseer transparencia y rendición de cuentas a la comunidad.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade Zamora, F., Alejo Machado, O. J., & Armendariz Zambrano, C. R. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Revista Conrado*, 14(63), 117-122. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires-Argentina. 3era edición. ISBN-10: 950-641-123-9
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Ecuador. Recuperado de <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6716.pdf>
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. (Tesis de pregrado). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito-Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Benavides, L. (2015). *Diseño de un modelo administrativo para la gestión por resultados en el GAD Provincial del Carchi*. Quito - Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8794/3/T-UCE-0005-050-2016.pdf>
- Brume, M. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla. Colombia. Sello Editorial: Institución Universitaria. ISBN 978-958-52221-1-3. Recuperado de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador (2008). *Ley Orgánica de Transparencia y acceso a la información pública*. Quito: Lexis. Recuperado de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOTAIP.pdf>
- Escamilla, A. (2018). *Los enfoques en la investigación científica*. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES39.pdf

- García, I. (14 de noviembre del 2017). *Definición de Eficiencia*. Economía simple. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/eficiencia>
- Guanolema, L. (2018). *Modelo de desarrollo organizacional para mejorar la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cutuglagua*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8596/1/T-UCE-0003-AP005-2014.pdf>
- Hernández, R., & Fernández, C. (2017). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw - Hill Interamericana.
- Lam, R. (2017). *El placebo y el efecto placebo*. La Habana: Cuba: Scielo. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/hih/v30n3/hih04314.pdf>
- Malhotra, N. (2018). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). (M. E. Ortiz, Trad.) México D.F: PERSON Educación.
- Martínez, A. (2018). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Redalyc*, 13(1), 14-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Mata, L. (28 de mayo del 2019). *El enfoque cualitativo de investigación*. Investigalia. Recuperado de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Matos, A. (23 de octubre de 2020). *Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas*. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>.
- Mejía, T. (27 de agosto de 2020). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>.
- Mejía, T. (15 de abril de 2020). *Entrevista de Investigación: Tipos y Características*. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/entrevista-de-investigacion/>.
- Otero, C. Hanco, P. (2020). *Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado*. Revista Polo del conocimiento. 6(2), pp. 744-763. DOI: 10.23857/pc.v6i2.2310

- Quiroa, M. (28 de mayo de 2020). *Estructura organizacional*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- Project Manajement Institue. (2004). Fundamentos de la Dirección de Proyecto. [PDF].
file:///C:/Users/DELL%20i5/Downloads/GUIA_PMBok.pdf
- Ramírez, C. (2019). *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: España: Ministerio para las Administraciones Públicas. Recuperado de <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2012/08/u1-carles-ramio-teoria-de-la-organizacion.pdf>
- Rodríguez, M. (17 de marzo del 2017). *Las Encuestas - Qué son, Características, Cómo Hacerlas*. Tugimnasiacerebral. Recuperado de <https://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-una-encuesta-caracteristicas-y-como-hacerlas>
- Salcedo, S. (2016). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A.* (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil-Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>
- Sanabria, V. (25 de enero del 2018). *Importancia del diseño de la estructura organizacional*. La Republica.net. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-disenio-de-la-estructura-organizacional>
- Sánchez, C., Lasagna, M., & Marcet, X. (2017). *Innovación pública: un modelo de aportación de valor*. Santiago de Chile: Santiago: RIL editores. Recuperado de <http://iegfip.com/assets/innovacionpublica.pdf>
- Tufiño, D. (2017). *Propuesta y diseño de un modelo de gestión estratégica de*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/12991/1/T-UCE-0009-036-2017.pdf>
- Zafra, O. (2016). *Tipos de Investigación*. (Redalyc, Ed.) *Revista Científica General José María Córdova*, IV(4), 13 - 14. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4762/476259067004.pdf>

Anexo 2: Certificado del Abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Cristian Paul Flores Chacón
Fecha de recepción del abstract: 7 de septiembre de 2022
Fecha de entrega del informe: 7 de septiembre de 2022

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



Ing. Edison Peñañiel Arcos MSc
Coordinador del CIDEN



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER**

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAME: Cristian Paul Flores Chacón				
DATE: 7 de septiembre de 2022				
TOPIC: "Las estructuras organizacionales como herramientas para la eficiencia y eficacia en la gestión de gobierno casos de estudio: Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipios de Tulcán y Sucumbíos -periodo 2017-2018 "				
MARKS AWARDED QUANTITATIVE AND QUALITATIVE				
VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1 Vera Játiva Edwin Andrés,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
TOTAL/AVERAGE	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED		TOTAL 9	

Anexo 3: Formulario estructurado (Encuesta aplicada)



Encuesta

“Las estructuras organizacionales como herramienta para la eficiencia y la eficacia en la gestión de gobierno casos de estudio: Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tulcán y Sucumbíos periodo 2015–2018”

Encuestado: **Ciudad:**

Sexo: Masculino..... Femenino..... LGBTI.....

Puesto de Trabajo:

Fecha: / /

1. **¿Considera que una adecuada Estructura Organizacional en el GADM de Tulcán o el GADM de Sucumbíos mejoraría la Gestión Administrativa?**

- € Si
- € No

Porque:

.....
.....

2. **¿Considera que el GADM de Tulcán o GADM de Sucumbíos tienen establecidos de manera adecuada los diferentes niveles jerárquicos?**

- € Muy Adecuado
- € Adecuado
- € Inadecuado

Porque:

.....
.....
.....

3. **¿Cree usted que es necesario la creación de un nuevo organigrama en el GADM de Tulcán o en el GADM de Sucumbíos, en la cual se aprecien más detalladamente las relaciones y funciones jerárquicas entre los distintos niveles de gobierno?**

- € Si
- € No

Porque:

.....

.....

.....

4. **¿Considera usted que la Estructura Organizacional actual está definida por sus niveles de responsabilidad, autoridad y relación con los demás cargos para tomar decisiones y cumplir las funciones establecidas?**

- € Si
- € No

Porque:

.....

.....

.....

5. **¿Cree usted que una adecuada estructura organizacional permite la coordinación entre los diferentes departamentos del GADM de Tulcán o del GADM de Sucumbíos?**

- € Siempre
- € Frecuentemente
- € Nunca

Porque:

.....

.....

.....

6. **¿Considera usted que una adecuada estructura organizacional permite la coordinación entre los distintos Gobiernos Autónomos Descentralizados del país?**

- € Si
- € No

Porque:

.....

.....

.....

7. **¿Considera usted que una buena gestión de los GADM está influida por una apropiada estructura organizacional?**

- € Si
- € No

Porque:

.....

.....

.....

8. **¿Piensa que es recomendable la innovación de los procesos para tener una mejor Gestión Organizacional en el GADM de Tulcán o en el GADM de Sucumbíos?**

- € Si
- € No

Porque:

.....

.....

.....

9. **¿Cree usted que en el GADM de Tulcán o el GADM de Sucumbíos tiene definido y delimitado los puestos de trabajo de acuerdo a su estructura orgánica funcional vigente?**

- € Totalmente de acuerdo
- € De acuerdo
- € Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- € Desacuerdo
- € Totalmente desacuerdo

Porque:

.....

.....
.....

10. **Considera usted que es necesario crear nuevas estructuras y diseños organizativos en donde les permitan linearse los distintos GADS del país a la sociedad del conocimiento y de la red para garantizar un Gobierno Eficiente, Eficaz, Equitativo y Transparente.**

€ Si

€ No

Porque:

.....
.....
.....

Gracias...!

<i>Cristian Flores</i>
Elaborado por
<i>PhD. Wladimir Pérez</i>
Revisado por

Enfoque	Definición	Autor
Eficiencia	Cumplimiento de los objetivos, dando un uso adecuado, racional u óptimo a los recursos.	Aedo (2005); Gutiérrez (2005)
	Relación entre los esfuerzos y los resultados, por lo que se mide salidas entre las entradas.	Díez De Castro <i>et al.</i> , (2002)
	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados	ISO 9000: 2008
	Consecución de metas teniendo en cuenta el óptimo funcionamiento de la organización.	Quijano (2006); Álvarez (2001)
	Razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.	Sumanth (2004)
	Grado en que se cumplen los objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos	Aedo (2005); Gutiérrez, 2005
Eficacia	Se refiere a la consecución de metas. Logro de los objetivos	Quijano (2006)
	Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.	Díez De Castro <i>et al.</i> (2002)
	Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.	(ISO 9000: 2008)
	Resultados alcanzados que cumplen los objetivos o requisitos de calidad	Gutiérrez (2005)
	Grado en que las salidas actuales se corresponden con las salidas deseadas.	Mallo y Merlo (1995)
Efectividad	Relación entre los resultados, previstos y no previstos, y los objetivos.	Aedo (2005)
	Cuantificación del logro de la meta.	González (2002)
	Grado en que se logran los objetivos.	Sumanth (1990)
	Cumplimiento de lo programado o el grado de cumplimiento de los objetivos.	Mallo y Merlo (1995)
	Resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas (SO/SE); y la eficiencia como la relación de salidas obtenidos entre los insumos utilizados (SO/IU).	Quijano (2006)
	Efectividad se entiende que los objetivos planteados sean trascendentes y éstos se alcancen.	Gutiérrez (2007)
Nota. Conceptos de efectividad, eficiencia y eficacia Fuente. Cequea (2012)		

Anexo 5. Criterio de divisionalización de un Municipio

