

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**



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

**TEMA:** “Análisis del Diseño Organizacional y la Gestión del Gobierno Autónomo  
Descentralizado de Tulcán en el Periodo 2015 – 2016”

Trabajo de titulación previa la obtención del  
título de Administrador Público

**AUTOR:** Rosero Bolaños Edwin Paúl

**TUTOR:** PhD. Cuadrado Gabriela

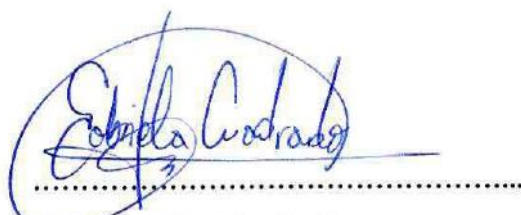
TULCÁN – ECUADOR

2019

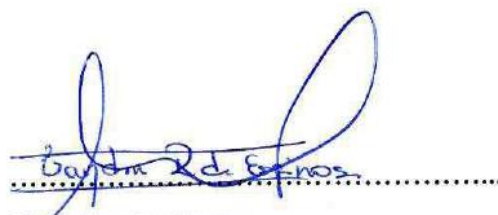
## CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que el estudiante Edwin Paúl Rosero Bolaños con el número de cédula 0401913405 ha elaborado el trabajo de titulación: “Análisis del Diseño Organizacional y la Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado de Tulcán en el periodo 2015 - 2016”

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.



**PhD. Gabriela Cuadrado**  
**TUTORA**



**Msc. Sandra Ramos**  
**LECTORA**

Tulcán, 16 de julio de 2019

## **AUTORÍA DE TRABAJO**

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

Yo, Edwin Paúl Rosero Bolaños con cédula de identidad número 0401913405 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal. Los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



.....  
**Edwin Paúl Rosero Bolaños**

**AUTOR**

Tulcán, 16 de julio de 2019

## **ACTA DE SESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Edwin Paúl Rosero Bolaños declaro ser autor de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis del Diseño Organizacional y la Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado de Tulcán en el periodo 2015 - 2016” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



.....  
**Edwin Paúl Rosero Bolaños**  
**AUTOR**

Tulcán, 16 de julio de 2019

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios infinitamente, por haberme llenado de bendiciones, oportunidades y nuevas experiencias, le agradezco por cuidar siempre de mí en este camino lleno de dificultades y obstáculos, que, gracias a la fe en él, he sabido superar cada uno de ellos.

Les doy gracias de todo corazón a mi familia, especialmente a mis padres que siempre me estrecharon sus manos para darme fuerzas y seguir avanzando. Gracias por confiar y creer en mí.

De igual manera agradezco a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a docentes y autoridades por haberme compartido nuevas experiencias y conocimientos. De manera especial agradezco a la PhD. Gabriela Cuadrado por los conocimientos que supo compartir, por su confianza, su guía y el apoyo que me ha dado para culminar este proyecto de grado. De igual manera, agradezco a la Msc. Sandra Ramos por sus conocimientos y por acompañarme en este proceso académico.

## **DEDICATORIA**

Este triunfo lo dedico a mis padres, Edwin y Gilma, como símbolo de agradecimiento por todos sus esfuerzos, por toda su fe y amor que han dejado caer sobre mí.

También lo dedico a mis hermanos Sebastián y Kerly, como ejemplo de que todo se puede cumplir en esta vida, y que la familia es el pilar fundamental para cumplir todos los sueños que se propongan.

Este informe de investigación está dedicado a mis abuelitos Alfonso, Magola, Pedro y Carmen, por haberme criado como a un hijo más, por convertirme en una persona de buenos valores que siempre tiene que afrontar las dificultades y sobrepasarlas a pesar de todo.

Finalmente, quiero agradecer a Yhuliana por haberme acompañado durante todo este camino de alegría, lucha y amor, y que este sea el comienzo de nuevos proyectos de vida.

**¡GRACIAS, LOS AMO!**

## ÍNDICE

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR .....	2
AUTORÍA DE TRABAJO.....	3
ACTA DE SESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
DEDICATORIA.....	6
RESUMEN.....	13
ABSTRACT .....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
I. PROBLEMA .....	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	19
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.4.1. Objetivo general.....	20
1.4.2. Objetivos específicos .....	20
1.4.3. Preguntas de investigación.....	21
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	22
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	22
2.2. MARCO TEÓRICO.....	25
2.2.1. Estructura organizacional compleja en las instituciones públicas .....	25
2.2.2. Gestión pública por procesos y de calidad.....	32
2.3. MARCO LEGAL.....	44
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador (2008) .....	44
2.3.2. Ley orgánica de servicio público .....	44
2.3.3. COOTAD.....	45
2.3.4. Norma técnica para la evaluación y certificación de la calidad.....	49

III.	METODOLOGÍA .....	51
3.1.	ENFOQUE METODOLÓGICO .....	51
3.1.1.	Enfoque .....	51
3.1.2.	Tipo de investigación .....	52
3.2.	IDEA A DEFENDER.....	53
3.4.	MÉTODOS UTILIZADOS.....	56
3.4.1.	Análisis estadístico.....	57
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	68
4.1.	RESULTADOS .....	68
4.1.1.	Resultados de las encuestas aplicadas.....	77
4.1.2.	Comparación entre el COOTAD y modelo de excecicia FUNDIBEQ.....	93
4.1.3.	Comparación entre el modelo ecuatoriano y modelo iberoamericano ...	100
4.2.	DISCUSIÓN.....	102
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	107
5.1.	CONCLUSIONES .....	107
5.2.	RECOMENDACIONES .....	108
VI.	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	109
VII.	ANEXOS.....	114



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Orgánica Funcional del GAD de Tulcán .....	38
Figura 2: Gráfico de sedimentación.....	64
Figura 3: Gráfico de matriz de componente rotado.....	66
Figura 4: Componentes en espacio rotado.....	76
Figura 5: Pregunta 1 .....	77
Figura 6: Pregunta 2 .....	78
Figura 7: Pregunta 3 .....	79
Figura 8: Pregunta 4 .....	80
Figura 9: Pregunta 5 .....	81
Figura 10: Pregunta 6 .....	81
Figura 11: Pregunta 7 .....	82
Figura 12: Pregunta 8 .....	83
Figura 13: Pregunta 9 .....	84
Figura 14: Pregunta 10 .....	85
Figura 15: Pregunta 11 .....	86
Figura 16: Pregunta 12 .....	86
Figura 17: Pregunta 13 .....	87
Figura 18: Pregunta 14 .....	88
Figura 19: Pregunta 15 .....	88
Figura 20: Pregunta 16 .....	89
Figura 21: Pregunta 17 .....	90
Figura 22: Pregunta 18 .....	90
Figura 23: Pregunta 19 .....	91
Figura 24: Pregunta 20 .....	92
Figura 25: Pregunta 21 .....	92
Figura 26: Página Web del GAD de Tulcán.....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Formas del estado.....	27
Tabla 2: Formas de administración pública.....	29
Tabla 3: Sistemas adaptativos complejos .....	32
Tabla 4: Modelo de un proceso .....	36
Tabla 5: Tipos de procesos en la gestión pública .....	37
Tabla 6: Estructura básica del GAD municipal de Tulcán .....	39
Tabla 7: Operacionalización de la variable dependiente .....	54
Tabla 8: Operacionalización de la variable independiente.....	55
Tabla 9: Distribución del personal del GAD de Tulcán .....	57
Tabla 10: Descripción de la fórmula de muestra finita .....	58
Tabla 11: Procesamiento de datos – Alfa de Cronbach.....	59
Tabla 12: Alfa de Cronbach.....	59
Tabla 13: Chi – cuadrado de Pearson .....	60
Tabla 14: Índice de KMO y Bartlett.....	61
Tabla 15: Comunalidades (método de extracción: componentes principales) .....	63
Tabla 16: Varianza total explicada .....	64
Tabla 17: Matriz de componente rotado.....	65
Tabla 18: Resumen de componentes principales.....	72
Tabla 19: Tabulación pregunta 1 .....	77
Tabla 20: Tabulación pregunta 2 .....	78
Tabla 21: Tabulación pregunta 3 .....	79
Tabla 22: Tabulación pregunta 4 .....	80
Tabla 23: Tabulación pregunta 5 .....	80
Tabla 24: Tabulación pregunta 6 .....	81
Tabla 25: Tabulación pregunta 7 .....	82
Tabla 26: Tabulación pregunta 8 .....	82
Tabla 27: Tabulación pregunta 9 .....	83
Tabla 28: Tabulación pregunta 10 .....	84
Tabla 29: Tabulación pregunta 11 .....	85
Tabla 30: Tabulación pregunta 12 .....	86
Tabla 31: Tabulación pregunta 13 .....	87
Tabla 32: Tabulación pregunta 14 .....	87
Tabla 33: Tabulación pregunta 15 .....	88

Tabla 34: Tabulación pregunta 16 .....	89
Tabla 35: Tabulación pregunta 17 .....	89
Tabla 36: Tabulación pregunta 18 .....	90
Tabla 37: Tabulación pregunta 19 .....	91
Tabla 38: Tabulación pregunta 20 .....	91
Tabla 39: Tabulación pregunta 21 .....	92
Tabla 40: Comparación entre el modelo iberoamericano y modelo ecuatoriano .....	100

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Aplicada en el GAD del Cantón Tulcán.....	114
Anexo 2: Distributivo de la encuesta en el GAD de Tulcán .....	115
Anexo 3: Matriz Anti – Imagen con la Variable 16 .....	118
Anexo 4: Matriz Anti – Imagen sin la Variable 16 .....	120
Anexo 5: Tabulación Pregunta 3 .....	122
Anexo 6: Tabulación Pregunta 17 .....	123

## RESUMEN

La investigación es de tipo caso de estudio, se desarrolla en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Cantón Tulcán en el periodo 2015 – 2016, encuentra el propósito de conocer la incidencia de las estructuras organizacionales dentro del accionar de las entidades públicas. La indagación analiza la gestión pública y el diseño organizacional como variables, además, estudia los procesos administrativos, alianzas con la ciudadanía e instituciones gubernamentales, planificación, talento humano, estrategia y el uso de recursos, a través de la aplicación del Modelo de excelencia en la gestión, como herramienta para recolectar las opiniones de los funcionarios de la institución.

El diseño organizacional, se define como un elemento administrativo encargado de ordenar las unidades orgánicas de la institución para cumplir las funciones de manera correcta. A su vez, la gestión pública está compuesta por procesos y espacios organizacionales para implementar políticas públicas, suministrar bienes y/o servicios y, a su vez, aplicar regulaciones en beneficio de la ciudadanía.

El informe de investigación presenta un enfoque cuantitativo debido a que se utiliza pruebas estadísticas como Alfa de Cronbach (.957), Chi – cuadrado de Pearson (.000), análisis factorial exploratorio (KMO ,936) y extracción de componentes principales (7 componentes), con el propósito de encontrar la relación entre el diseño organizacional y la gestión pública del GAD de Tulcán, y definir la realidad con respecto a las variables antes mencionadas.

De esta forma, se concluye que el GAD de Tulcán posee una gestión por procesos, para facilitar la relación entre departamentos y ofrecer a la ciudadanía bienes y servicios de calidad. Al mismo tiempo, los funcionarios mencionan que las autoridades no poseen una planificación eficaz, eficiente e innovadora. Por lo que, los integrantes organizacionales enfatizan la existencia de una relación poco adecuada entre los directivos institucionales con los funcionarios y los ciudadanos tulcanes.

**Palabras clave:** *Gobierno Autónomo Descentralizado, administración pública, diseño organizacional, gestión pública.*

## ABSTRACT

The research is a case study, developed in the Decentralized Autonomous Government (GAD) of Canton Tulcán in the period 2015-2016, finds the purpose of knowing the incidence of organizational structures within the actions of public entities. The research analyzes public management and organizational design as variables, and also studies administrative processes, alliances with citizens and governmental institutions, planning, human talent, strategy and the use of resources, through the application of the Management Excellence Model, as a tool to collect the opinions of the institution's officials.

Organizational design is defined as an administrative element in charge of ordering the organic units of the institution to carry out the functions correctly. In turn, public management is composed of organizational processes and spaces to implement public policies, provide goods and/or services and, in turn, apply regulations for the benefit of citizens.

The research report presents a quantitative approach because it uses statistical tests such as Cronbach's Alfa (.957), Pearson's Chi-square (.000), exploratory factorial analysis (KMO ,936) and extraction of main components (7 components), with the purpose of finding the relationship between organizational design and public management of Tulcán's GAD, and defining the reality with respect to the variables mentioned above.

In this way, it is concluded that the GAD of Tulcán has a management by processes, to facilitate the relationship between departments and to offer to the citizenship goods and services of quality. At the same time, officials mention that the authorities do not have an effective, efficient and innovative planning. Therefore, the organizational members emphasize the existence of an inadequate relationship between the institutional directors with the officials and the citizens of Tulcán.

**Keywords:** *Decentralized Autonomous Government, public administration, organizational design, public management.*

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación está destinada al estudio del diseño organizacional y gestión pública del GAD del Cantón Tulcán, con el principal propósito de estudiar y analizar la situación actual de la institución. El estudio es importante, para que el órgano gubernamental tome medidas para evitar errores ahora y en el futuro, además, para que la ciudadanía esté informada y tome conciencia de las diferentes situaciones.

Este trabajo está dividido en tres capítulos, que conforman una investigación completa y elegante, donde mostrará varias etapas de la investigación para que el lector pueda entender y conceptualizar de manera simple y concisa las situaciones del GAD del Cantón Tulcán.

El primer capítulo ofrece un acercamiento al problema que se observa en dicha institución, que se conceptualiza donde resalta la ineficiencia e ineficacia de la institución frente a las complejas necesidades de la ciudadanía tulcanesa; es decir, el GAD de Tulcán y las demás instituciones públicas del sector, están bajo esquemas y teorías de gestión pública bastantes primitivas que de alguna manera si resultan como tropiezos al momento del accionar.

Al tener este problema, se ve necesario la investigación en este ámbito, para obtener resultados y conclusiones adecuadas y que sirvan o faciliten al GAD de Tulcán la toma de decisiones para abordar nuevas actualizaciones o cambios que permitan la mejora continua en la institución.

En el segundo capítulo de esta indagación, se encuentra el marco teórico donde explica cada una de las alternativas con sus respectivos componentes. Primeramente, encontramos las diferentes estructuras organizacionales complejas de las instituciones públicas y estructuras del estado que definen claramente al Ecuador como país unitario y regional; es decir existe un ente gobernante que transfiere componentes y funciones a niveles inferiores.

Además, en este mismo componente podemos encontrar las formas de la administración pública como es: la centralización, la descentralización, la desconcentración y la delegación, conjuntamente con la teoría de los sistemas complejos que muestran cómo funciona el estado con sus respectivas direcciones, ministerios y GAD's y las diferentes interacciones que tienen entre si y la sociedad.

A continuación, en el mismo capítulo, se encuentra la gestión pública representada por la gestión por calidad y la gestión por procesos. La gestión de calidad es muy importante porque permite a las instituciones estar en mejora continua constantemente, lo cual permite tener un gobierno actualizado y preparado para la solución de problemas. En la gestión por procesos, se

puede observar los procesos gubernamentales, operativos y de apoyo que conforman el GAD del Cantón Tulcán.

Más adelante se encuentra el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia, que sirven como herramienta para la evaluación de la gestión del GAD de Tulcán en los siguientes aspectos: Liderazgo, estrategia y planificación, talento humano, alianzas y recursos, y procesos.

Finalmente, en el segundo capítulo se halla el marco legal donde define legalmente cómo está conformado el Estado hasta precisar que funciones y competencias le han sido transferidas a los GAD's Cantonales. Asimismo, encontramos la Constitución de la República del Ecuador, el COOTAD y la Norma Técnica para la Evaluación y la Certificación de la Calidad del Servicio Público.

En el tercer capítulo, se puede encontrar que la investigación tendrá un enfoque cualitativo debido a que se evaluará la gestión pública y diseño organizacional basados en los Modelos Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia. Pero el tipo de investigación será descriptivo; es decir con los resultados que se obtuvieron cuantitativamente se transformarán en cualitativos para poder explicar cómo se encuentra o qué piensan los funcionarios públicos acerca de la institución.

Además, en el tercer capítulo se encuentra el análisis matemático estadístico, donde se hallan varios métodos estadísticos realizados en el software SPSS, con el fin de obtener resultados que proporcionen información acerca de las secciones que se encuentran en los modelos mencionados.

En el análisis estadístico se puede mirar los siguientes métodos: Fórmula para calcular la muestra, Chi – Cuadrado de Pearson, Alfa de Cronbach y el Análisis Factorial con la extracción del método de componentes principales. Todos estos métodos ofrecieron información significativa para la evaluación del GAD de Tulcán.

En los resultados encontramos la información ya transformada; es decir los datos cuantitativos que botaron los métodos estadísticos ya contienen información que describe el criterio o la opinión de los funcionarios públicos, lo que de alguna manera se puede evaluar al GAD.



Finalmente, en el tercer capítulo se encuentra la discusión, conclusiones y recomendaciones de la investigación. La investigación, en definitiva, muestra que el GAD del Cantón Tulcán tienen enfoques muy dispersos en algunos temas entre las autoridades y funcionarios públicos, además, mostrando que los que el personal que labora en la institución tienen mayor interés en los procesos antes que las relaciones interpersonales.

En definitiva, esta investigación estudia y analiza completamente el diseño organizacional y la gestión pública del GAD Cantonal de Tulcán, con un enfoque cuantitativo y descriptivo; es decir se obtienen resultados matemáticos estadísticos exactos, que de alguna manera sirve para el actual y futuros mandatos organizar y reformar algunas actividades o actitudes de los funcionarios, autoridades, instalaciones, procesos administrativos, administración de recursos, entre otros.

## I. PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Martínez (2016) manifiesta que: “La Administración Pública es la base de todo Estado, ya que tiene entre sus principios conservar el orden social y garantizar el bienestar de las personas” (p.3). Es por ello que la población debe ser representada por las instituciones gubernamentales, las que están obligadas a defender a la ciudadanía de actividades ilícitas y a proveer de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad.

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 (Ruiz, 2016).

Las instituciones públicas alrededor del mundo dentro de sus estructuras y diseños organizacionales tienen la esencia de la administración pública, que según Bodin & Jean (como se citó en Zorrilla, 2016) mencionan que es: “una ciencia deducida de elementos naturales y fundada bajo principios universales y fijos”(p. 88), cuya ocupación principal es ofrecer soluciones mediante políticas públicas ante las ilimitadas necesidades de la ciudadanía, esto lo vemos en un enfoque universal como lo manifiesta Bodin & Jean.

Vargas (2002) menciona que en: Latinoamérica ha existido varias dificultades en la economía dado al Estado neoliberal, lo cual ha conllevado a tener pésimos resultados en la participación ciudadana, políticas, cultura, democracia, entre otros aspectos (pág. 18). Es por ello que en Ecuador y Latinoamérica se necesita un cambio en la estructura organizacional, de las instituciones públicas para que tengan un vínculo más directo con la ciudadanía y puedan ser más eficientes ante las problemáticas políticas y sociales.

Según el Art. 1. de la Constitución del Ecuador (2008), declara que el país se gobierna de una manera descentralizada; es decir transfiere competencias a los demás niveles de gobierno. En los artículos 54 y 55 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD (2010) manifiesta que las funciones y competencias de los GAD's, las cuales se enfocan a dar un buen vivir a la ciudadanía con la participación, voz y voto en las diferentes decisiones para el desarrollo del cantón, de la provincia y el país.

Como vemos la Administración Pública y el desarrollo estructural organizacional es de gran importancia en las instituciones del sector público dado alto grado de responsabilidad que tienen frente a las problemáticas sociales y políticas. Las instituciones públicas al tener una excelente estructura y diseño organizacional están dispuestas y listas a integrar a la ciudadanía y dar una participación que acompañe a la solución de problemáticas como lo es la corrupción, la burocracia, el negado acceso a la información pública, entre otros.

## **1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo el diseño organizacional incide en la gestión del GAD de Tulcán?

## **1.3.JUSTIFICACIÓN**

Las Administraciones Públicas son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas (Ramió, 2010, p.17). Teniendo como referencia la cita anterior, es pertinente mirar como cumple el GAD del Cantón Tulcán en solucionar problemas de la sociedad, elaborar programas y proyectos que beneficien a la sociedad.

Como sociedad podemos obligar y demandar al gobierno por la satisfacción de necesidades y problemas, hacer que estas instituciones tomen posturas que se deriven de la Administración Pública, y que de esta manera funcionen correctamente en el abastecimiento de bienes y servicios a la sociedad, así el gobierno tendrá que tomar medidas para mejorar, favoreciendo los procesos para la creación de programas y proyectos enfocados a la satisfacción de las necesidades de la población.

El GAD de Tulcán en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (2015) afirma que la ciudad de Tulcán tiene una superficie terrestre de 1,817.82 km y una población de 86.498 habitantes. La institución tiene la gran obligación de identificar las estructuras organizacionales para integrar a sus procesos administrativos con eficiencia y eficacia, para obtener mayor desarrollo en los servicios y bienes que produce.

En la actualidad la población tulcanesa busca tener una mejora en la calidad de vida y su buen vivir, como está establecido en la Constitución del Ecuador y el Plan Nacional del Buen Vivir y para ello necesita que el GAD cree políticas económicas y comerciales que beneficien a la sociedad, ya que al ser zona de frontera entre Ecuador y Colombia tiene bastante competencia comercial.

Sin embargo, de todas las visiones y perspectivas con que se trata a las organizaciones, es posible extraer ciertos principios y paradigmas aplicables y válidos, ya que la organización como entidad compleja, admite variedad de tratamientos, por lo que más que existir corrientes validas o erradas, lo que existe es ausencia de estudios de las organizaciones desde una perspectiva global (Lorente). A la vez, esta investigación retoma las teorías organizacionales, que en la Administración Pública son fundamentales para el funcionamiento interno y externo, ya que permiten definir los procesos en el GAD.

También es necesario que una institución tenga una estructura organizativa adecuada e integradora para que la ciudadanía tenga mayor factibilidad y colaboración en los mecanismos de participación ciudadana; pueda controlar los servicios prestados; tenga acceso a la información pública y especialmente para que la ciudadanía logre observar la transparencia en los procesos administrativos.

En la investigación se va a implementar una metodología cuantitativa, ya que los datos que se van a obtener a través del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión serán procesados mediante pruebas matemáticas estadísticas (Alfa de Cronbach, Chi – cuadrado de Pearson, análisis factorial exploratorio y extracción de componentes principales), las cuales arrojarán datos medibles.

## **1.4.OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar el diseño organizacional y la gestión pública del GAD de Tulcán.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Fundamentar bibliográficamente las teorías de la gestión pública y las estructuras organizacionales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- ❖ Calcular mediante la aplicación de los diferentes métodos matemáticos estadísticos, para la obtención de resultados y realidades de la institución.
- ❖ Analizar los resultados de los cálculos matemáticos estadísticos y las realidades obtenidas en la investigación, para la obtención de resultados finales.

### **1.4.3. Preguntas de Investigación**

- ❖ ¿Cuánta y cuál información teórica adquirir acerca del diseño organizacional y la gestión pública?
- ❖ ¿Cuáles son los resultados matemáticos estadísticos y las realidades del GAD del Cantón Tulcán?
- ❖ ¿Cuáles fueron los resultados del análisis de los resultados matemáticos estadístico y de las realidades del GAD de Tulcán?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Rodas (2017) indica en su tesis titulada *Análisis de la competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en la administración de los centros de detención de personas por contravenciones de tránsito. Caso: Distrito Metropolitano de Quito* que: “se valoran aspectos de la estructura de la Organización, así como de sus recursos en atención a modelos de sistemas organizacionales, previstos para la administración pública. Más adelante, dentro del mismo capítulo se presenta un análisis respecto de la Administración Pública como Organización, y se genera de forma comparativa argumentos entre las organizaciones del sector público y las organizaciones del sector privado, con características diferenciadoras. Se expone la realidad de las Administraciones en el Ecuador, partiendo de una propuesta técnica y jurídica”.

Gracias a la investigación mencionada anteriormente, facilita, apoya y orienta al estudio de caso, a comprender el accionar mediante las estructuras que poseen dentro de la Administración Pública. Además, manteniendo una perspectiva comparadora entre los sectores público privados para caracterizar ventajas y desventajas de ambos, para intentar aprovechar los aspectos positivos de estos dos sectores e intentar implantarlos dentro del GAD de Tulcán.

Ronny (2016) menciona en su tesis de maestría titulada *Análisis de la gestión de calidad en la función ejecutiva del gobierno nacional* que: “Esta tesis tiene como objetivo analizar la gestión de calidad en la Función Ejecutiva para enter el proceso llevado a cabo hasta el momento y evaluar su situación actual estableciendo una base para futuros estudios, planes de mejora, evaluaciones y comparaciones. Para lograr dicho objetivo, se han investigado los antecedentes históricos, el concepto de calidad, la gestión de la calidad en la gestión pública y particularmente en el Gobierno Nacional. La gestión de la calidad es un ámbito nuevo en la Administración Pública por lo que si requiere un adecuado reordenamiento de las gestión de las instituciones gubernamentales”.

La gestión pública dentro de los organismos gubernamentales, es uno de los pilares más fundamentales para que dichos entes mantengan una estabilidad entre la inversión de recursos y las necesidades insatisfechas de la ciudadanía. Además, el reordenamiento sobre la gestión de las instituciones gubernamentales, facilitan y apoyan a la investigación, especialmente para tener nuevas visiones y prospectos en el GAD de Tulcán.

Luna (2018) menciona en su tesis doctoral nombrada como *El proceso de descentralización en Ecuador: la transferencia de la competencia de tránsito* en la cual menciona que: “Esta tesis doctoral constituye un estudio serio, profundo y académico (...) para optimizar la instauración de uno de los elementos constitutivos del Estado ecuatoriano, como es su forma de organización administrativa con un gobierno descentralizado. La investigación se proyecta como fuente de consulta para la Administración pública y para los ciudadanos, con la finalidad de retroalimentar el proceso de descentralización, de manera que este estudio sirva para acrecentar el conocimiento y las obligaciones, pero aún más los derechos que tienen los GAD. De esta manera enfoca a los lectores a analizar de manera cuidadosa y profunda las políticas públicas que ha tomado el gobierno central en cuanto a las transferencias de las competencias, porque si ha obligado de una u otra manera a los GAD’s a tomar medidas en políticas públicas para intentar cumplir con las funciones y competencias adjudicadas”.

En el Ecuador, la forma que tiene la Administración Pública está definida por la Constitución de la República (2008) donde menciona que los organismos gubernamentales específicamente los de nivel cantonal obtendrán sus funciones y competencias por medio de la descentralización y obviamente afectan a la gestión y estructura organizacional de dichos niveles. Es por esta razón, que este antecedente se enlaza directamente con la investigación, con el motivo principal de estudiar la transferencia de las competencias de gestión y diseño organizacional de la entidad.

Salinas (2017) en su tesis de maestría titulada *Análisis de la gestión organizacional por procesos en el departamento de transporte del GAD Provincial de Esmeraldas* menciona que: “Por medio de la presente investigación, se realizó un análisis de la gestión organizacional por procesos en el departamento de transporte del GAD Provincial de Esmeraldas, a fin de identificar las falencias que se presentan en esta importante área de trabajo de la entidad. Dentro de los departamentos que componen la organización, se identifica el Departamento de Transporte y Seguridad, área en la (...) presenta varias deficiencias que no permiten su adecuada administración y control. Por medio de esta investigación se lleva a cabo una reestructuración de la gestión organizacional para laborar con alta calidad para los usuarios correspondientes”.

Gracias a la investigación de Salinas (2017) se ha tomado la iniciativa de investigar al GAD de Tulcán, con el propósito de estudiar más allá de la competencia de transporte; es decir, ha fomentado al estudio de la organización en completo, llevando a analizar la interacción entre

las autoridades y los funcionarios, los procesos administrativos, la planificación, la estrategia, el liderazgo, la contratación pública y las alianzas entre la ciudadanía y otras instituciones gubernamentales. Para encontrar resultados que de alguna manera intenten corregir las diferentes situaciones que causen malestar en la institución.

Samayoa (2005), menciona en su tesis titulada *Reestructura Organizacional en la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa Escuintla* que: “Por lo anterior, el presente informe de tesis se ha elaborado con el objetivo de evaluar la situación actual de la organización y el funcionamiento de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla. De esta manera será factible plantear y proponer un modelo estructural que incluya instrumentos técnicos administrativos. En la presente tesis se concluyó que la carencia de un diseño técnico de estructura orgánica de la institución genera deficiencias en el funcionamiento y desarrollo administrativo de la municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa, que se refleja en el ancho tramo de control, centralización en actividades en puestos de trabajo, desconocimiento de atribuciones laborales asignadas, niveles jerárquicos y líneas de comunicación”.

Finalmente, la investigación de Samayoa (2005) está mucho más enfocada al diseño organizacional, donde ha generado ideas, con la propuesta de tener nuevas estructuras organizacionales en las instituciones de carácter público para obtener mayor eficiencia y eficacia al momento de usar los recursos en las necesidades de la ciudadanía. Además, esta investigación es importante debido a que está enfocada a los puestos de trabajo, líneas de comunicación dentro de la entidad y atribuciones que le corresponde a cada departamento administrativo; es decir existe un estudio detallado, el cual facilita la búsqueda de soluciones.



## 2.2.MARCO TEÓRICO

### 2.2.1. Estructura organizacional compleja en las instituciones públicas

Últimamente en América Latina se ha visto muchos 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) afirma que:

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).

El diseño organizacional es la fuente de trabajo y desarrollo en una organización gubernamental que lucha frente a los obstáculos que la sociedad; es decir las necesidades insatisfechas. Pero es esencial que un diseño organizacional sea flexible, eficiente, integrador entre funcionarios, autoridades y ciudadanos para obtener mejores resultados. Abrego & Barba (1989) menciona que un diseño organizacional debe tener las siguientes características:

- ❖ Simplicidad
- ❖ Realismo
- ❖ Flexibilidad y adaptabilidad
- ❖ Capacidad
- ❖ Facilidad de uso y de control
- ❖ Bajo costo
- ❖ Variables manipulables
- ❖ Permite simular situaciones futuras o posibles

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.

## **Teoría general del Estado**

Para poder entender la estructura o diseño organizacional del GAD de Tulcán es necesario estudiar cómo se ha conformado la estructura organizacional desde el órgano más alto que es el Estado. Para ello se ha tomado en cuenta la Teoría General del Estado como principal supuesto para la comprensión de la distribución organizacional del GAD, pero antes de eso es necesario definir que es el Estado.

El Estado es una organización macro constituida por un territorio en el cual regir, una población a la cual servir y un poder político el cual ejercer. En el Ecuador, el Estado es el principal órgano rector, el cual por medio de la descentralización como lo establece en el Art. 1 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), adjudica facultades, competencias y funciones a órganos inferiores.

El Estado además de encargarse de la política y las políticas públicas, también se integra de forma importante los grupos sociales. Borja (como se citó en Luna, 2018) menciona que: “Estado como una sociedad política totalizadora en la que caben todos los propósitos importantes del ser humano, sean estos de ámbito físico, espiritual o moral” (p. 29).

Las organizaciones públicas y grupos sociales llegan a formar una gran comunidad que buscan un fin en común que es el bienestar entre los distintos actores. Según Juárez (2012) menciona que:

La Teoría del Estado trata de hacer algo más que explicar al Estado, sus instituciones, las relaciones de éstas con los gobernados y la de los ciudadanos entre sí; trata al mismo tiempo de extraer del estudio científico, del presente las pautas para el futuro (...) Esa organización racional incluye, tres fundamentos elementales: El aumento progresivo de la libertad, la igualdad y la seguridad. Es decir que, la teoría del estado tiene un fin específico: la superior realización de los individuos en comunidades libres. (p. 26).

Entonces se puede que la Teoría del Estado se la puede considerar como una disciplina o ciencia que comunica y abraza a todos los organismos de niveles inferiores contando con las asociaciones de grupos sociales.

En la Teoría del Estado conformada de herramientas e instrumentos para formar un Estado que esté de acuerdo a las situaciones históricas y a la situación real y que intenta adaptarse a las situaciones políticas, económicas, sociales de una región para poder cumplir el propósito.

Con las situaciones anteriormente mencionados los Estados forman enlaces que conforman varias maneras de organización o métodos que ayudan a la administración de los tres elementos del Estado. Según García (2011) clasifica en las siguientes formas del Estado:

Tabla 1: Formas del Estado

FORMAS DEL ESTADO	DESCRIPCIÓN
<b>Estado Unitario</b>	Es aquel en donde existe un solo centro de poder político que extiende su accionar a lo largo de todo el territorio del respectivo Estado, mediante sus agentes y autoridades locales, delegadas de ese mismo poder central. Además cuenta con un solo poder legislativo que legisla para todo el país; un poder judicial, que aplica el derecho vigente a todo el territorio del Estado y que en su seno se establece una Corte Suprema de Justicia, la cual tiene jurisdicción a nivel nacional, un solo poder ejecutivo que está conformado por todos los gobernantes y además cuenta con una sola constitución política que rige en todo el territorio y a la cual se hallan sometidas todas las autoridades y habitantes del Estado.
<b>Estado Federal</b>	Las federaciones son estados conformados por entidades soberanas y autónomas. El estatus autónomo de estas entidades no puede ser alterado de manera unilateral por el gobierno central, aunque pueden existir excepciones. En los estados federados son las regiones las que han cedido algunas de sus atribuciones al poder central.
<b>Estado Regional</b>	Los estados regionales o descentralizados (...) han otorgado mayor autonomía a las diversas regiones que los conforman, la única diferencia entre el estado federal y el estado regional es el origen de las

---

atribuciones: en los estados regionales el gobierno central ha cedido o devuelto algunos derechos y competencias a la región.

---

Fuente: García (2011)

En la Constitución del Ecuador (2008) en el Art. 1 menciona que: “El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada” (p.8).

Entonces se puede decir que en el Ecu

ador se maneja por dos formas de estado:

- ❖ El Estado Unitario; es decir el órgano supremo es el gobierno central el cual ha incorporado un órgano ejecutivo, legislativo y ejecutivo. Además, ha desarrollado una constitución para normar y regular el país, y;
- ❖ El Estado Regional; es decir el gobierno central ha adjudicado o a transferido competencias a los gobiernos inferiores como a los gobiernos autónomos descentralizados provinciales, cantonales y a las juntas parroquiales.

Estos diferentes estados también conforman una Administración Pública en la cual se registrarán todas las organizaciones gubernamentales del país. La Administración Pública se la define como el conjunto de conceptos, técnicas, normas, leyes y herramientas para administrar las organizaciones gubernamentales con el objetivo de solucionar problemáticas sociales de un determinado país. Luna (2018) menciona las siguientes formas de la Administración Pública:

Tabla 2: Formas de administración pública

<b>FORMAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Centralización</b>	Según Solfa (2011) menciona que: “Significa integrar diversas materias en un centro común y requiere necesariamente la dependencia de un poder central. La administración estatal tiene una estructura piramidal, donde todos los órganos convergen hacia la autoridad superior y entrelazan a los demás órganos del sistema” (p. 1).
<b>Descentralización</b>	Solfa (2011) indica que: Tiene lugar cuando el ordenamiento jurídico confiere atribuciones administrativas o competencias públicas en forma regular y permanente a entidades dotadas de personalidad jurídica, que actúan en nombre y por cuenta propia, bajo el control del poder ejecutivo; por ejemplo entidades autárquicas, como lo son las universidades Nacionales.
<b>Desconcentración</b>	Solfa (2011) indica que: Tiene lugar cuando la ley confiere en forma regular y permanente atribuciones a órganos inferiores dentro de la misma organización de una entidad pública. El órgano desconcentrado carece de personalidad jurídica y patrimonio propio y esta jerárquicamente subordinado a las autoridades superiores del organismo.
<b>Delegación</b>	Solfa (2011) señala que: La delegación de competencia es una decisión del órgano administrativo a quien legalmente aquélla le corresponde, por la cual transfiere el ejercicio de todo o parte de la misma a un órgano inferior.

Fuente: Solfa (2011)

En el Ecuador, el Estado se manifiesta a través de la descentralización; es decir el gobierno central ha transferido competencias a los diferentes niveles de gobierno e instituciones de educación superior. En los Art. 1 y 3 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) manifiesta que: “El Ecuador se gobierna de forma descentralizada, transfiriendo competencias a los gobiernos provinciales, cantonales, y parroquiales conjuntamente como a las instituciones del sector público. Además, es un deber primordial que el Estado fomente la descentralización y de esta manera promover el desarrollo equitativo y solidario” (pp. 8 – 9).

El Estado es necesario que se maneje por medio de la descentralización, porque de esta manera no se convierte en un órgano central con millones de competencias a su cargo que lo transformen en un Estado pesado e ineficiente frente a las problemáticas sociales, económicas, políticas, entre otras. Además, de esta manera el Estado puede tener una distribución equitativa de las obras, servicios y recursos para todos los habitantes del Ecuador.

Entonces como conclusión en el Ecuador se gobierna el Estado de una manera unitaria y regional. Unitario, porque tiene un gobierno central el cual domina en la jerarquización, pero regional porque transfiere competencias por medio de la descentralización a las organizaciones gubernamentales. Principalmente, el Estado se maneja de esta manera para promover la eficiencia y eficacia del gobierno, de las políticas públicas y de la gestión.

Como ya se mencionó anteriormente, el Estado ecuatoriano administrado con la transferencia de competencias, es pertinente describir la descentralización y las competencias en el Ecuador. La descentralización puede generar mayor participación para las zonas donde se han trasladado las competencias, porque de esta manera el gobierno evoluciona, recibe presupuesto y lo más importante es que genera solución a una demanda de la ciudadanía.

Las competencias en órganos gubernamentales son extensas, ocasionadas por las ilimitadas necesidades de la sociedad, pero obviamente existen características que definen a la competencia de forma general. Rodas (2017) nombra cuatro características que poseen las competencias: “El término competencia, expone una clasificación basada en cuatro ámbitos, la competencia en razón del grado, la competencia en razón de la materia, la competencia en razón del territorio y la competencia en razón del tiempo” (pp. 61 – 62).

En la razón del grado, se refiere al grado jerárquico o de mando en la estructura organizacional. Es importante esta característica, por la toma de decisiones dependiendo del nivel de gobierno; es decir un nivel inferior no puede cumplir o realizar una función del gobierno central. En la razón de materia, se contextualiza como la actividad a la que esta enfocada dicha competencia. La razón del territorio, se trata de la ejecución de las competencias en un espacio determinado y finalmente la razón del tiempo al periodo de durabilidad que tiene la competencia.

### **Teoría de los sistemas complejos**

El mundo es un ambiente que está en constante cambio, ya sea de forma física mediante desastres naturales, o cambios culturales que tienen los diferentes grupos sociales, además de las nuevas necesidades que van apareciendo por parte de la ciudadanía y que obliga al gobierno a buscar soluciones para satisfacerlas.

La Teoría de los Sistemas Complejos según Rodas (2017) menciona que: “La mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno” (p.20). Es interesante esta teoría porque permite al Estado adaptarse a las diferentes situaciones existentes en la sociedad, de esta manera las organizaciones públicas tienen la necesidad de evolucionar en modelos de gestión y estructuras organizacionales para estar preparadas para los distintos cambios. Para Rueda (Como se citó en Sosa, 2012) indica que los sistemas complejos adaptativos son un sistema abierto que contiene los siguientes componentes:

- ❖ Entra en intercambio con el ambiente
- ❖ Este intercambio es esencial para mantenerse el sistema
- ❖ De este intercambio depende, además, su capacidad reproductiva o de continuidad, así como su capacidad de transformación.
- ❖ El medio es tan importante como el sistema
- ❖ De hecho, medio y sistema constituyen sub apartados de un sistema más amplio
- ❖ La transacción sistema medio-medio sistema constituye el fenómeno más importante.

Entonces podemos afirmar que los Sistemas Complejos Adaptativos son importantes en un Estado pero de igual manera para que puedan funcionar de manera correcta necesitan un intercambio de información o exista comunicación entre los actores que lo integran para poder conocer a la perfección y generar soluciones o desarrollo.

Para Holland (1996) dice que: “La característica principal de estos agentes es que pueden aprender y adaptarse y que, a medida que aprenden y se adaptan, interactúan entre sí” (p.259). Para entender de mejor manera el Sistema Complejo Adaptativo, Limone, Ganga , y Valdivieso (2015) amplian la visión del sistema conjuntamente con sus características.

Tabla 3: Sistemas adaptativos complejos

<b>VARIABLE</b>	<b>SISTEMAS ADAPTATIVOS COMPLEJOS</b>
<b>Número de Estados</b>	Gran número de estados posibles
<b>Conexiones</b>	Los componentes están dispersos y pueden interactuar localmente con libertad dentro de una estructura jerárquica.
<b>Comportamientos</b>	Emergentes con parcelas impredecibles
<b>Ejemplos</b>	Todo lo que está vivo, grandes organizaciones, ecologías, culturas, políticas.

Fuente: Limone, Ganga , & Valdivieso, (2015)

Los Estados son sistemas complejos que obligatoriamente se deben adaptar a las nuevas sociedades por medio de las nuevas teorías organizacionales y de gestión pública, innovación, tecnologías de la información y la comunicación que son esenciales para agilizar los procesos administrativos.

El Estado al tener una forma de administrar descentralizado representa a los estados (gran número de estados posibles) que están dispersos en todo el territorio que corresponda, analizando las situaciones de cada territorio con su respectiva población. Con las competencias transferidas en los GAD's tienen la potestad o la libertad de interactuar con los actores que lo rodean.

### **2.2.2. Gestión pública por procesos y de calidad**

Ecuador está dispuesto a surgir de su situación actual y mejorar el funcionamiento de las instituciones gubernamentales para hacer frente a las problemáticas de la sociedad. Es importante enfatizar que el Estado es el actor fundamental del cambio, porque esto demuestra que el país considera la evolución de las necesidades de la ciudadanía ecuatoriana y que asumen la responsabilidad social tomando otras ideologías y métodos de trabajo.



El Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA), (2009) menciona que: “La gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones” (p. 14). La aplicación de la gestión pública en una institución es de suma importancia, porque es el motor fundamental que enlazan las diferentes competencias del municipio para que se puedan brindar bienes y servicios a la sociedad.

La Gestión al abarcar en completo las competencias y funciones del GAD, es necesario que las acciones públicas sean de calidad para garantizar en la ciudadanía la confianza al gobierno y de esta manera incentivan a la participación ciudadana, mejor uso de recursos públicos, entre otros aspectos.

### **Gestión de calidad**

Desde el siglo XX con la implementación del Neoliberalismo que promovía la reducción del Estado y que el mercado sea el sistema predominante genero efectos negativos, principalmente en la economía donde los mercados quebraron, la sociedad cayó en pobreza y extrema pobreza, además, creando un Estado ineficiente que no daba soluciones oportunas y eficientes (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2008).

Los GAD's, de esta manera deben garantizar a la ciudadanía que mediante su gestión va a otorgar oportunidad de desarrollo económico, social y política, implementando las nuevas herramientas tecnológicas, la participación ciudadana, inversión, generación de empleos, entre varios casos más. Según el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2008) menciona que:

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos (p. 7).

La calidad en la administración pública es la clave para que un Estado pueda estar equilibrado y bien formado para cumplir a los usuarios. Pero es importante reconocer que la gestión comprende los procesos dentro y fuera de la institución, ya que estos son los que llevan a obtener un objetivo.

Para obtener verdaderamente una gestión por calidad debe integrar varios componentes que cobijen a todos los componentes de un Estado y de igual manera los de una institución como los GAD's. Díaz (2008) especifica los siguientes componentes:

- ❖ La Orientación hacia los resultados.
- ❖ La Orientación al ciudadano.
- ❖ El Liderazgo y la coherencia.
- ❖ La Gestión por procesos y hechos.
- ❖ El Desarrollo e implicación de las personas.
- ❖ El Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- ❖ El Desarrollo de alianzas.
- ❖ La Responsabilidad social de la organización.

Los componentes antes mencionados considero que son indispensables para obtener una gestión de calidad. Actualmente en Ecuador según la Secretaria Nacional de Administración Pública (2011) en la *Norma de Implementación y Operación de Gobierno por Resultados*, menciona que la gestión pública en las instituciones del Ecuador sera mediante la herramienta del gobierno por resultados, lo cual si es bueno porque las instituciones evaluan detalladamente los resultados para intentar mejorar los procesos y estar en mejora continua.

Con la orientación al ciudadano, la responsabilidad social y la implicación de las personas básicamente es fortalecer y fomentar en la institución los mecanismos de participación ciudadana, de integrar a la ciudadanía en los procesos administrativos. La participación ciudadana es demasiado importante en la actualidad porque implica fortalecer la comunicación entre las instituciones públicas y la ciudadanía, y de esta manera se puede mejorar el uso de los recursos, mejorar la transparencia, el acceso a la información pública, entre otros aspectos.

Además, se puede apreciar que los demás componentes se enfocan a construir un modelo mejorado de la gestión promoviendo la calidad, esto se puede identificar con la innovación y capacitaciones de autoridades, quienes se encargaran de perfeccionar los procesos administrativos. Los demás componentes básicamente se tratan a la mejora continua de las instituciones. Ríos (2009) menciona que:

El mejoramiento continuo es un principio básico de la Gestión de calidad en las entidades públicas, (...) a fin de incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de la calidad de los servicios públicos, programas estratégicos, proyectos y obras públicas, en

el mismo sentido, considerando que los mejores niveles de calidad, se encontraban en los más bajos costos y los menores tiempos de entrega de los servicios y productos (p.1).

Para optimizar los recursos y el tiempo es necesario que los procesos administrativos sean editados y simplificados, de esta manera se puede mejorar los niveles de calidad. La gestión de procesos es importante que se enlace con la distribución de competencias (Descentralización) que hasta la actualidad han sido transferidas por parte del gobierno central hacia los niveles de gobierno inferiores, para que las organizaciones a cargo tengan una línea base en la cual puedan basarse para cumplir con sus objetivos.

Además, los diferentes niveles de gobierno poseen otra base fundamental para obtener una perfecta gestión basada en la calidad. En Ecuador existe el *Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia*, que según Huilcapi, Mora, Bayas, Escobar, & Castro (2018) mencionan que: “Consiste en identificar puntos fuertes y áreas de mejoras para establecer planes de progreso y también como información para el desarrollo y la planificación” (p. 37).

Las instituciones públicas del Ecuador al tener dicho modelo, les permite tener una actualización y mejora continua que les favorezca el cumplimiento de cada unas de sus funciones y competencias asentadas en la calidad para ofrecer a la ciudadanía bienes y servicios de calidad que solventen las necesidades insatisfechas.

Se considera necesario que las instituciones públicas gubernamentales se encuentren en una evaluación constante para identificar sus áreas débiles y fuertes, para tomar medidas que ayuden a resolver dichos errores por medio de una planificación, y de esta manera promover y fortalecer la gestión de calidad. La Dirección de Calidad en el Servicio Público (2018) menciona que:

El camino a la excelencia se inicia con el compromiso de la institución de mejorar continuamente su gestión con el fin de satisfacer y superar las expectativas de las partes interesadas, aplicando sucesivamente el ciclo de mejora continua denominado PDCA (Planificar - Desarrollar - Controlar - Actuar) (p. 8).

### **Gestión por procesos**

Para poder entender la gestión por procesos es necesario definir un proceso. Los procesos se consideran un conjunto de actividades, conceptos, técnicas y herramientas las cuales se vinculan para obtener un resultado u objetivo. A continuación, se representan el modelo del proceso, que según Vergara (Como se citó en Salinas, 2017) lo define así:

Tabla 4: Modelo de un proceso

<b>Entrada</b>	Identificación de procesos de soporte
	Parámetros de control
<b>Qué se Hace</b>	Responsables y autoridades
	Requisitos que deben cumplirse: Legal e institucional
<b>Salida</b>	Documentación requerida
	Recursos físicos, informáticos, humanos y competencia

Fuente: Salinas. (2017)

Entonces se puede decir que los procesos están constituidos por una planificación, un control, marco legal, recursos humanos y bienes o servicios que satisfacen alguna necesidad insatisfecha de la sociedad. Además, es importante mencionar que existen diferentes tipos de procesos en una organización pública, cada proceso tiene una función específica para el excelente desarrollo de la institución. Salvador & Fernández (2012) mencionan los siguientes procesos:

Tabla 5: Tipos de procesos en la gestión pública

PROCESO	DESCRIPCIÓN
<p><b>Procesos Estratégicos/ Asesoría</b></p>	<p>Ministerio de Fomento (2005) menciona que: “Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...)” (p. 10).</p>
<p><b>Procesos Clave/Operativo</b></p>	<p>Ministerio de Fomento (2005) lo define como:”Los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...)” (p.10).</p>
<p><b>Procesos de Apoyo</b></p>	<p>Ministerio de Fomento (2005) manifiesta que: “Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...)” (p. 10).</p>

Fuente: Salvador & Fernández (2012)

La identificación y descripción de cada proceso es importante para contribuir en la gestión de calidad, es significativo porque así los GAD's pueden especificar los procesos necesarios para la distribución de funciones de cada servidor público. Además, de esta manera se puede establecer una mejor relación entre el funcionario público y los usuarios; es decir, mantener y fortalecer una buena calidad de atención al cliente. Salvador & Fernández (2012) mencionan que:

En definitiva, mejora la organización, gestión y eficiencia de un servicio y todo ello redundará en una mayor calidad del producto, que en este caso es la información accesible, y, por tanto, en un mejor servicio a la ciudadanía o cliente, que es el consumidor de esta información (p. 316).

Literal a1) Estructura orgánica funcional

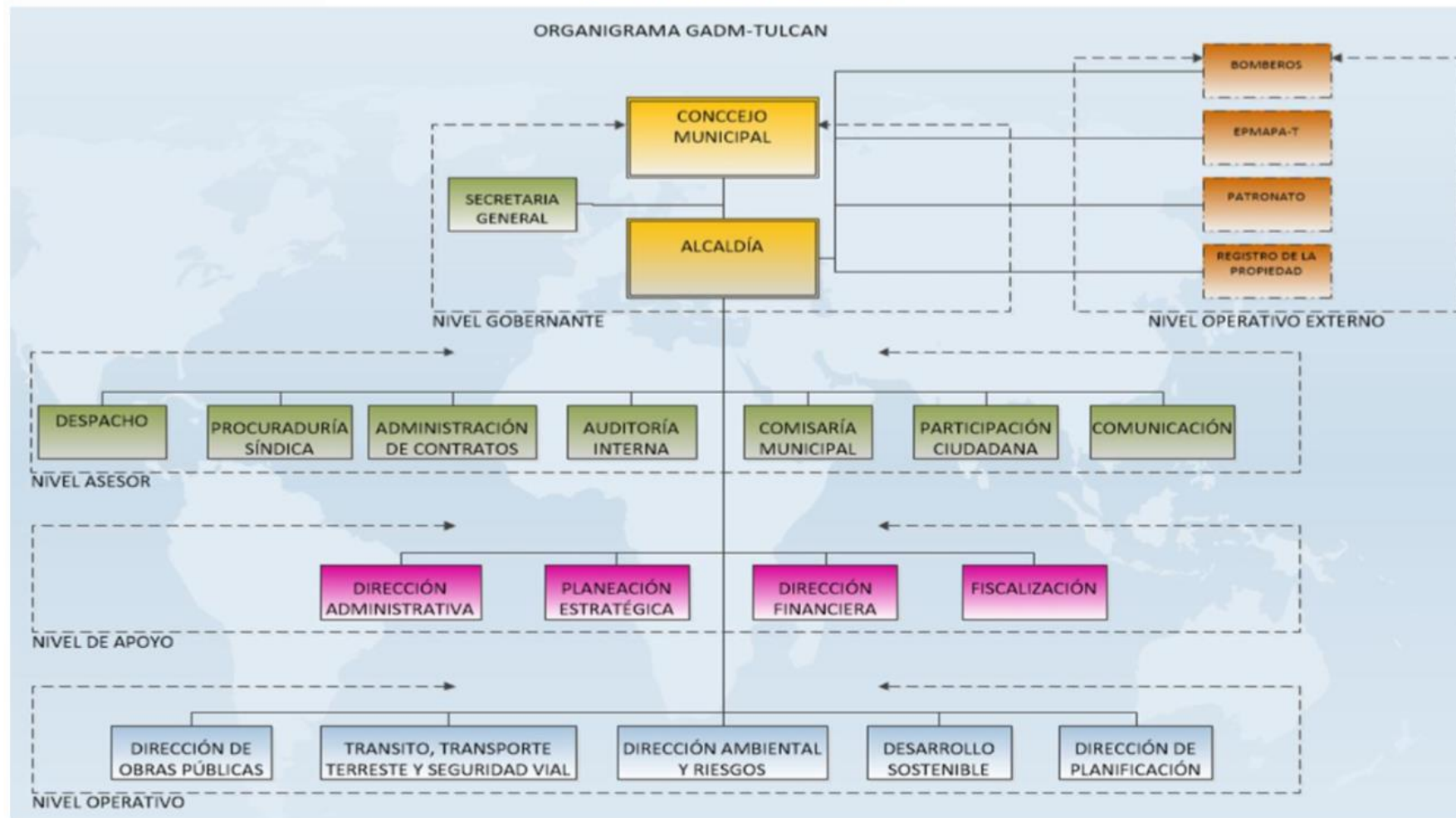


Figura 1: Estructura orgánica funcional del GAD de Tulcán: GAD del Cantón Tulcán (2018).

En el organigrama del GAD de Tulcán (Gráfico 1), podemos observar los diferentes tipos de procesos antes mencionados en la Estructura Organizacional Funcional del Cantón Tulcán. Pero además se puede observar que existe un *Nivel Gobernante*. Según el GAD de Tulcán (2015) define a los procesos gobernantes así : “Orientan a la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización” (p. 5).

Entonces se puede decir que el proceso gobernante está encargado de dirigir a la organización, de cumplir y hacer cumplir las leyes establecidas en la constitución o reglamento y de igual manera tomar decisiones que claramente conllevarán a utilizar recursos humanos, recursos económicos y por consiguiente gastos.

Así mismo, en el Gráfico 1, la institución es un sistema interactivo, compuesto por varios departamentos administrativos quienes desarrollan sus actividades con un mismo propósito. Según el GAD Municipal de Tulcán (2015) dice que está conformado por una estructura básica la cual es la siguiente:

Tabla 6: Estructura básica del GAD municipal de Tulcán

<b>PROCESOS</b>	<b>DEPARTAMENTOS</b>
Procesos Gobernantes	Direccionamiento Estratégico de la Legislación y Fiscalización del GAD Municipal del Cantón Tulcán (Consejo Municipal).
	Gestión Estratégica para el Desarrollo Cantonal del GAD Municipal del Cantón Tulcán (Alcaldía).
Procesos Habilitantes de Asesoría	Secretaría General
	Procuraduría Síndica
	Despacho y Agenda
	Vinculación Ciudadana
	Auditoría Intera
	Participación Ciudadana
	Administración de Contratos
	Comisaria
	Comunicación y Protocolo

	<hr/> <p><b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b></p> <p>Talento Humano</p> <p>Sistemas Informáticos</p> <p>Compras Públicas</p> <p>Procesos</p> <hr/> <p><b>DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b></p> <p>Planificación y Desarrollo</p> <p>Desarrollo Económico y Social</p> <p>Proyectos Estratégicos y Cooperación Internacional</p> <p>Planeación y Evaluación Institucional</p> <hr/> <p><b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b></p> <p>Presupuesto</p> <p>Contabilidad</p> <p>Tesorería</p> <p>Rentas</p> <p>Control de Bienes y Activos</p> <hr/> <p><b>DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN</b></p> <p>Subdirección</p> <p>Comisaría de Construcciones</p> <p>Control Urbano y Rural</p> <p>Departamento Eléctrico</p> <p>Avalúos y Catastros</p> <p>Patrimonio Arquitectónico</p> <p>Proyectos Arquitectónicos</p> <hr/> <p><b>DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS</b></p> <p>Estudios de Obras Civiles</p> <p>Administración y Mantenimiento de Vehículos</p> <p>Servicios Generales</p> <p>Vialidad, Contruccines y Mantenimiento</p> <hr/>
Procesos Habilitantes de Apoyo	
Procesos Operativos	



---

**DIRECCIÓN DE TRÁNSITO,  
TRANSPORTE TERRESTRE Y  
SEGURIDAD VIAL**

Zona Azul

Transporte Terrestre

Transporte Seguridad Vial y Saneamiento

---

**DIRECCIÓN AMBIENTAL Y  
RIESGOS**

Calidad Ambiental y Riesgos

Rastro Municipal

Parques y Jardines

---

**DIRECCIÓN DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE**

Inclusión Social

Turismo

Cultura y Deportivo

Sistema de Protección de Derechos

---

**DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN**

---

Fuente: GAD de Tulcán (2015)

Como se puede apreciar en la Tabla 6, el GAD Municipal de Tulcán está compuesto por varios departamentos que obviamente están inmersos en procesos con los cuales llegan a obtener un objetivo planteado. Ahora que ya conocemos como está constituida la estructura orgánica es necesario conocer la gestión de procesos.

La gestión de procesos según (Bravo, 2011) la define así: “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización” (p. 9). Básicamente reducir o rediseñar a procesos eficientes y eficaces disminuye costos, tiempo y promueve la calidad conjuntamente ayudando a ofrecer a la ciudadanía un bien o servicio que sirva de solución para una problemática social.

Como se mencionó anteriormente los procesos son creados por un objetivo, y elaborados por un propósito al que quiere llegar la organización. Flor (Como se citó en Salinas, 2017) manifiesta que la gestión por procesos tiene los siguientes objetivos:

- ❖ Reducir en lo posible los costos que durante las actividades de producción son innecesarios y no generan valor.
- ❖ Disminuir los tiempos y plazos de entrega de los productos o servicios con el propósito de aumentar los niveles de calidad y de valor percibido por los clientes.
- ❖ Promover el agregado de valor adicional al producto o servicio que se oferte, el mismo que sea de fácil percepción por el cliente (p. 16).

Los procesos es una clave en una organización, ya que de ellos empieza el funcionamiento de la gestión, de los recursos humanos y monetarios que si son bien usados promoverán a la producción de bienes y servicios de calidad con un valor agregado con la innovación, el uso de las tecnologías de la comunicación e información, etcétera.

Considerar la gestión de procesos en el sector público es significativo, ya que los recursos son públicos, provenientes desde el pueblo y es perfecto que las actividades sean más eficientes y eficaces en la producción de bienes y servicios con un valor agregado que de verdad cree un plus en la ciudadanía.

Es importante recalcar que los conocimientos en las organizaciones gubernamentales ya están definidos ya sea por los organismos superiores o la ley, estos métodos o actividades están siempre basadas en la planificación. En el caso de Ecuador los procesos se basan en los objetivos del plan nacional de desarrollo que hoy en la actualidad se denomina *Plan Toda una Vida*. Pero Ruiz, Almaguer , Torres, & Hernández (2013) menciona que:

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. La gestión de los procesos tiene cuatro etapas fundamentales que son:

- ❖ Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas
- ❖ Documentación, formación y ejecución
- ❖ Control
- ❖ Mejora (p. 7).

Para el mejoramiento de los procesos y gestión del GAD de Tulcán, nos basaremos en el *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (2015)* y el *Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia (MECE) (2018)*, los cuales se enlazan directamente con los procesos administrativos y operativos de cualquier organización. Según la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2015) menciona que:

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés. Beneficios significativos:

- ❖ Orientación hacia los resultados deseados.
- ❖ Optimización del empleo de las personas y los recursos.
- ❖ Coherencia en los resultados y control de la variabilidad.
- ❖ Gestión basada en datos para establecer unos objetivos realistas y un liderazgo estratégico (p. 5).

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y el MECE proponen un modelo de gestión por procesos el cual está orientado a mejorar la organización, fortaleciendo la eficiencia y eficacia por medio de funcionarios de alta calidad con capacidades adecuadas y evaluando los resultados que se obtienen.

## **2.3.MARCO LEGAL**

### **2.3.1. Constitución de la República del Ecuador (2008)**

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

Con referencia al artículo anterior de la Constitución de la República, obliga a la Administración Pública a promover una gestión de calidad, donde se promueva la eficiencia, eficacia y participación colectiva entre todos los actores. Desde este artículo madre se desglosan varios modelos de excelencia en la gestión.

El GAD de Tulcán al ser un nivel de gobierno ecuatoriano nos basaremos en el *Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia*, el cual facilita a las instituciones públicas varios parámetros que deben cumplir para el buen ejercicio de la gestión para ofrecer a la ciudadanía soluciones a las problemáticas sociales.

### **2.3.2. Ley Orgánica de Servicio Público**

**Artículo 130.- De las normas técnicas para la certificación de calidad de servicio.** - El Ministerio de Trabajo emitirá las normas técnicas para la certificación de calidad de servicio, para los organismos, instituciones y entidades que se encuentran dentro del ámbito de la presente Ley; normas que se fundamentarán en los siguientes parámetros:

- a) Cumplimiento de los objetivos y metas institucionales alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo;
- b) Evaluación Institucional, que contemple la evaluación de sus usuarios y/o clientes externos; y,
- c) Cumplimiento de las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Trabajo.

El GAD de Tulcán al ser una institución pública está obligada a basarse en las normas, leyes o modelos de excelencia que sean emitidos por el Ministerio de Trabajo. *El Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia* es un ejemplo de ellos que fomenta en las instituciones los parámetros antes mencionados para ejercer una buena gestión en las organizaciones gubernamentales.

### **2.3.3. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización**

Este código es la principal norma vigente para el funcionamiento de los GAD's del nivel provincial, cantonal, distrito metropolitano y junta parroquial. Esta norma principalmente fue para transferir las competencias desde el gobierno central hacia los niveles inferiores. El Ministerio Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados (2011) menciona que la norma propicia:

En primer lugar, está el desafiar la estructura y la práctica de la gestión pública (...). En segundo lugar, lograr una efectiva articulación y diálogo entre los diferentes niveles de gobierno para avanzar en la reforma del Estado (...). En tercer lugar, fortalecer una estructura territorial nacional policéntrica, complementaria y coordinada (...). Finalmente, impulsar la igualdad de oportunidades, permitiendo el acceso a servicios básicos, recursos productivos, salud, educación y un espacio vital digno para todos los ciudadanos (s.p).

**Artículo 2.- Objetivos.** - Son objetivos del presente Código:

- a) La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la unidad del Estado ecuatoriano;
  - b) La profundización del proceso de autonomías y descentralización del Estado, con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población;
  - c) El fortalecimiento del rol del Estado mediante la consolidación de cada uno de sus niveles de gobierno, en la administración de sus circunscripciones territoriales, con el fin de impulsar el desarrollo nacional y garantizar el pleno ejercicio de los derechos sin discriminación alguna, así como la prestación adecuada de los servicios públicos;
  - d) La organización territorial del Estado ecuatoriano equitativa y solidaria, que compense las situaciones de injusticia y exclusión existentes entre las circunscripciones territoriales;
  - e) La democratización de la gestión del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados, mediante el impulso de la participación ciudadana;
  - f) La distribución de los recursos en los distintos niveles de gobierno, conforme con los criterios establecidos en la Constitución de la República para garantizar su uso eficiente;
- y,

El COOTAD, permite a los niveles inferiores, específicamente a los gobierno cantonales, provinciales y parroquiales obtener competencias y funciones, que de alguna manera los obliga a estar pendientes de las necesidades de la ciudadanía y mediante los recursos monetarios, humanos y procesos administrativos buscar soluciones para la satisfacción de la población.

**Artículo 54.- Funciones.** - Son funciones del GAD municipal las siguientes:

- a) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
- b) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal.
- c) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas.
- d) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno.
- e) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad

Las funciones, actividades, competencias de los GAD's se transforman en su gestión, en las actividades que deben realizar de acuerdo a la estrategia o planificación que poseen. Como se puede observar en el artículo antes mencionado, las funciones están enfocadas a las autoridades, pero sin olvidar el trabajo conjunto de los funcionarios públicos y la ciudadanía.

Además, las funciones al igual que las competencias, ayudan de alguna manera a evaluar al GAD como a las autoridades para observar el cumplimiento de dichas actividades, dentro y fuera de la institución.

**Artículo 55.- Competencias exclusivas del GAD municipal.** Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

- a) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- b) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- c) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- d) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- e) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- f) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- g) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del Cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- h) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- i) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- j) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,

Las competencias en la investigación, son un componente importante, porque evalúa directamente al GAD en general, donde entran las actividades de las autoridades, funcionarios y como han influido en la ciudadanía tulcanense.

Más que todo las competencias en la investigación ayudan a evaluar, debido a que dichas actividades son todas las tareas que deben realizar los funcionarios y autoridades en conjunto; es decir las competencias son la gestión que debe realizar el GAD enfocado a la población.

**Artículo 57.- Atribuciones del concejo municipal.** - Al concejo municipal le corresponde:

- a) El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del GAD municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones;
- b) Expedir acuerdos o resoluciones, en el ámbito de competencia del GAD municipal, para regular temas institucionales específicos o reconocer derechos particulares;
- c) Aprobar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo cantonal de planificación y las instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de los mismos;

- d) Conocer la estructura orgánico funcional del GAD municipal
- e) Fiscalizar la gestión del alcalde o alcaldesa del GAD municipal, de acuerdo al presente Código;
- f) Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;
- g) Conformar las comisiones permanentes, especiales y técnicas que sean necesarias, respetando la proporcionalidad de la representación política y poblacional urbana y rural existente en su seno, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el alcalde o alcaldesa

El *Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia (2018)* y el *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión* están enfocados a evaluar por medio de los funcionarios públicos a las autoridades, para ver si las actividades que realizan son las correctas y verdaderamente están enfocadas a la ciudadanía.

Es por esta razón, que al conocer las atribuciones de las autoridades (Concejales) facilita la evaluación de los modelos antes mencionados y, además, el lector conocerá a la perfección cuales son las actividades que tiene una autoridad del Concejo Municipal.

**Artículo 60.- Atribuciones del alcalde o alcaldesa.** -Le corresponde al alcalde o alcaldesa:

- a) Ejercer de manera exclusiva la facultad ejecutiva del GAD municipal;
- b) Presentar proyectos de ordenanzas al concejo municipal en el ámbito de competencias del GAD municipal
- c) Presentar con facultad privativa, proyectos de ordenanzas tributarias que creen, modifiquen, exoneren o supriman tributos, en el ámbito de las competencias correspondientes a su nivel de gobierno
- d) Dirigir la elaboración del plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan nacional de desarrollo y los planes de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad
- e) Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración del concejo municipal para su aprobación



- f) Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas
- g) Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir, previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico -funcional del GAD municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del GAD municipal
- h) Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del gobierno municipal
- i) Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el gobierno municipal; así como delegar atribuciones y deberes al vicealcalde o vicealcaldesa, concejales, concejales y funcionarios, dentro del ámbito de sus competencias
- j) Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del gobierno municipal.

Además, se puede encontrar las obligaciones que tiene el alcalde o alcaldesa, autoridad principal del GAD, y es bastante importante que el lector conozca cuales son las tareas fundamentales de dichas autoridades, primeramente, para que entienda el sentido de la investigación y más tarde para entender como está enfocado la evaluación.

#### **2.3.4. Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público**

Emitida mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0081 y publicado en el Suplemento del Registro Oficial No 245 del 21 de mayo del 2018, establece los lineamientos, políticas, normas y procedimientos de carácter técnico y operativo para evaluación, certificación y mejora de la calidad de los servicios públicos en las instituciones del Estado.

**Art. 1.- Del Objeto.** - La presente Norma Técnica tiene como objeto establecer los lineamientos, políticas, normas y procedimientos de carácter técnico y operativo para evaluación, verificación y mejora de la calidad de los servicios públicos en las instituciones del Estado.

**Art. 12.- Del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia – MECE.** - El Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia es una que herramienta que describe el desempeño óptimo de las instituciones, identificando posibles debilidades y definiendo acciones de mejora en la gestión institucional.

Cualquier entidad pública en el Ecuador, sin importar el nivel de gobierno, actúan mediante varias secciones, como el liderazgo, talento humano, procesos administrativos, estrategias, planificación, alianzas y recursos, que en conjunto forman la gestión de la institución y es necesario que esté en constante evaluación para evitar errores que perjudiquen a la institución. Es por esta razón que los modelos funcionan como una herramienta para corregir las anomalías en las organizaciones.

### **III. METODOLOGÍA**

Para el estudio y análisis de las instituciones públicas gubernamentales nos basaremos en varias teorías que detallan a la perfección las funciones del Estado y su conformación. Como teoría base hemos tomado la Teoría General del Estado la cual manifiesta que el Estado es la fuente para toda acción y decisión política, como se relaciona entre los gobernados y los gobernantes quienes tienen la relación directa y relevante para la toma de decisiones y la creación de políticas públicas.

Además, se ha tomado en cuenta la Teoría de Sistemas Complejos la cual dispone de distintos procesos que caracterizan la gestión pública conforme a la jerarquización de las ocupaciones entre las autoridades y funcionarios públicos. La Teoría de Sistemas Complejos y Teoría General del Estado ayudarán a tener los enfoques y factores necesarios para la evaluación del GAD de Tulcán, con el propósito de diagnosticar las falencias dentro de la institución.

La gestión pública es otro punto importante el cual debe ser comprendido en la investigación, dado al alto grado que tiene en la institución por las acciones y tomas de decisiones que están enfocadas hacia las necesidades de la ciudadanía. Además, la gestión de las instituciones abarca la participación de cada elemento que la conforman por lo cual es necesario estudiar cada parte para conocer sus debilidades e intentar mejorarlas.

#### **3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

##### **3.1.1. Enfoque**

La investigación en el GAD de Tulcán contendrá un enfoque cuantitativo para obtener datos exactos que se demuestren las realidades actuales de la institución. Según Collado, Hernández, & Lucio (2014) menciona que:

Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones (p. 4).

Después de lo anterior expuesto, se puede reafirmar que la investigación está avanzado mediante la guía del enfoque cuantitativo, ya que se ha delimitado un problema en las sociedad y en las instituciones públicas. Más adelantes encontramos fundamentos teóricos acerca de las dos variables que son: Diseño Organizacional y la Gestión Pública.

En este punto es el momento de medir ambas variblaes en el contexto del GAD del Cantón Tuñacán, 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.

Es decir, la investigación se basa en un estudio de caso que se delimita en una solo 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**

Según Collado, Hernández, & Lucio (2014) manifiestan que: “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos (...). Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (p. 92).

Es decir, la investigación estará compuesta netamente por conceptos y definiciones de las variables y cada uno de los componentes que las conforman. Pero no quiere decir que los datos que se obtengan estadísticamente afectarán a la investigación.

Obviamente los datos se obtienen mediante cálculos estadísticos, pero al final estos datos son interpretados para obtener resultados descriptivos, que de alguna manera manifiesten como se encuentra el GAD del Cantón Tulcán en liderazgo, talento humano, procesos, alianzas y recursos y estrategias y planificación.

Es por ello, que en esta investigación se ha visto indispensable estudiar y describir perfectamente el diseño organizacional y la gestión pública de las instituciones públicas, con el propósito de tener una base bien fundamentada teóricamente para el contraste de los resultados o conclusiones que obtendrán.

Además, es importante recalcar que, al tener varias perspectivas desde diferentes puntos de vista, se ha decidido aplicar una investigación descriptiva, la cual va a profundizar y caracterizar teóricamente el diseño organizacional y gestión pública del gobierno. Además, conocer las expectativas que tiene la sociedad frente a la gestión del gobierno, que de una u otra manera viene a ser la opinión principal para que el gobierno pueda estar en una mejora continua.

### **3.2. IDEA A DEFENDER**

Al tener un enfoque cuantitativo, se obtendrán resultados que ayuden o faciliten a la aprobación de una hipótesis nula o alternativa; es decir dependen de los resultados matemáticos estadísticos para saber que hipótesis estudiar. Las hipótesis son las siguientes:

- ❖ **Hipótesis nula:** El Diseño Organizacional del GAD de Tulcán no incide directamente en la Gestión Pública de dicha institución.
- ❖ **Hipótesis alternativa:** El Diseño Organizacional del GAD de Tulcán incide directamente en la Gestión Pública de dicha institución.

Lo que se espera obtener es que el diseño organizacional como variable independiente afectará directamente a la gestión pública; es decir al accionar de las autoridades y funcionarios frente a las necesidades de la ciudadanía.

Es lógico que las dos variables si tienen relación, pero es necesario demostrar estadísticamente para evitar cometer errores que perjudiquen a la investigación. Es por esta razón, que se ha hecho necesario tener un enfoque cuantitativo que luego será interpretado de manera descriptiva.

### 3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 7: Operacionalización de la variable dependiente

Tipo de Variable	Variable	Dimensión	Indicador	Subdimensión	Técnica	Fuente de Información
DEPENDIENTE	GESTIÓN DEL GAD DE TULCÁN.- La Gestión del GAD de Tulcán, básicamente trata las acciones, políticas públicas, tomas de decisiones, procesos administrativos, para resolver los problemas de la sociedad tulcanenseña.	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA	Gestión por Calidad	Calidad y Mejora Continua	Investigación Bibliográfica	Libros y Sitios Web
			Gestión por Procesos	Procesos Estratégicos		Libros y Sitios Web
				Procesos Claves		Libros y Sitios Web
			Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia	Procesos de Apoyo		Libros y Sitios Web
				Liderazgo		Libros y Sitios Web Ministerio del Trabajo FUNDIBEQ
			Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	Estrategia y Planificación		Libros y Sitios Web Ministerio del Trabajo FUNDIBEQ
				Talento Humano		Libros y Sitios Web Ministerio del Trabajo FUNDIBEQ
			Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	Alianzas y Recursos		Libros y Sitios Web Ministerio del Trabajo FUNDIBEQ
				Procesos		Libros y Sitios Web Ministerio del Trabajo FUNDIBEQ

Tabla 8: Operacionalización de la variable independiente

Tipo de Variable	Variable	Dimensión	Indicador	Sudimensión	Técnica	Fuente de Información
<b>INDEPENDIENTE</b>	<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL.-</b> Es una estructura, en la cual se encuentra definida la institución u organización , su administración y distribución de tareas u obligaciones de cada departamento o funcionario público.	<b>ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES COMPLEJAS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS</b>	Teoría General del Estado	Formas del Estado	Investigación Bibliográfica	Libros y Sitios Web
				Formas de Administración Pública		Libros y Sitios Web
			Teoría de Sistemas Complejos	Sistemas Adaptativos Complejos		Libros y Sitios Web

### 3.4.MÉTODOS UTILIZADOS

Como se mencionó con anterioridad, se va a realizar un estudio de caso; es decir que se realizará la investigación en un punto específico como es el caso del GAD de Tulcán, en el periodo 2015 - 2016.

En esta investigación, intervendrá los diferentes departamentos administrativos que conforman el GAD de Tulcán quienes estarán en el estudio del Diseño Organizacional y además de la Gestión Pública que prevalece en la institución.

Además, el GAD del Cantón Tulcán al tener competencias y funciones transferidas del órgano central estatal, se enfocan a brindar a los ciudadanos bienes y servicios de calidad que ofrezcan una vida digna con el respeto de los derechos humanos. Por lo tanto, la ciudadanía también forma parte de esta investigación y es necesario conocer sus opiniones.

Mientras tanto, para la recolección de información, se ha optado por usar encuestas para obtener la opinión crítica de los funcionarios públicos que integran la institución, quienes evaluarán a las autoridades máximas y directores de la institución. Esto con el principal propósito de que los criterios obtenidos servirán para calificar o evaluar a la institución por medio del *Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia* (2018).

De esta manera permite recaudar información directa y confiable, lo cual ayudará a conocer los procesos administrativos internamente, normativa, participación ciudadana, gobierno abierto, uso y manejo de los recursos humanos y monetarios, uso de las tecnologías de la información y la comunicación, entre otros aspectos.

El método que tiene esta investigación es bastante llamativo ya que desde el diseño organizacional que tiene como Estado y como institución de sistema complejo de la relación entre autoridades, funcionarios públicos y ciudadanía afectará directamente a la gestión en el aspecto de calidad y de procesos.

Cada uno de esos efectos que ocurren dentro y fuera de la institución es necesario estudiarlos y evidenciarlos para obtener resultados propicios y que sirvan de manera positiva para realizar cambios necesarios en la institución con el propósito de favorecer a las organizaciones gubernamentales como a la ciudadanía.



### 3.4.1. Análisis estadístico

El GAD del Cantón Tulcán, al ser una institución gubernamental que tiene que satisfacer varios ámbitos debido a las competencias que le fueron asignadas por el gobierno central, es necesario que esta institución tenga gran multitud en recursos humanos para que satisfagan los diferentes departamentos administrativos de la institución.

Según el GAD Municipal de Tulcán (2017) menciona que la institución está compuesta por 707 funcionarios públicos divididos en varios departamentos con sus respectivas tareas ya asignadas. En la Tabla 9 podemos observar los distintos departamentos con sus funcionarios públicos pertinentes.

Tabla 9: Distribución del personal del GAD de Tulcán

<b>Departamento Administrativo</b>	<b>Número de Funcionarios Públicos</b>
Alcaldía	8
Secretaría General	14
Dirección de Gestión Administrativa	42
Gestión Financiera	36
Comisaria	98
Planeación Estratégica	36
Patronato Municipal	73
Planificación Urbana	252
Obras Públicas	98
<b>TOTAL</b>	<b>657</b>

Fuente: GAD Municipal de Tulcán (2017).

Como ya se mencionó anteriormente esta investigación es un estudio de caso, por lo que se ha decidido separar en áreas estratégicas a la institución para que la evaluación diagnostique cada rincón de esta, por medio de los funcionarios públicos de nivel operativo, debido a que cada área o departamento funciona por diferentes tareas, acciones, capacidades y conocimientos.

En la Tabla 9 nos permite conocer el número total de los funcionarios públicos y no de directores y autoridades del GAD. Se está realizando de esta manera ya que el *Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia* (2018) evalúa desde la gestión de las autoridades o de los procesos gubernamentales.

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 657 funcionarios que conforman el GAD Municipal de Tulcán tienen la misma probabilidad de ser elegidos para la muestra, debido a que cada uno de ellos tiene los conocimientos y características necesarias para poder evaluar a la institución y por ende a las autoridades.

La fórmula que se utilizará para la obtención de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Tabla 10: Descripción de la fórmula de muestra finita

Variable	Descripción	Valor
N	Población	657
$Z_{\alpha}^2$	Nivel de Confianza	1,96
P	Casos Favorables	50%
Q	Casos Desfavorables	50%
$d^2$	Error	5%

Fuente: Collado, Hernández y Lucio (2014).

$$n = \frac{657 * (1,96 * 1,96) * 50\% * 50\%}{[(5\% * 5\%) * (657 - 1)] + [(1,96 * 1,96) * 50\% * 50\%]}$$

$$n = \frac{630,9828}{2,6004}$$

$$n = 242,6483$$

Con referencia a la fórmula anterior, indica que se aplicarán a 243 encuestados de los 657 funcionarios públicos que laboran en el GAD de Tulcán, en los aspectos mencionados anteriormente por el *Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia* (2018).

Pero, es necesario mencionar que, SurveyMonkey 2019 indica que: “La regla general es que mientras más grande sea el tamaño de la muestra, más estadísticamente significativa será esta” (párr. 12). Con referencia a la cita anterior, no se va a tomar en cuenta el resultado del tamaño de la muestra, sino que se aplicarán más de 300 encuestas con el propósito de que el estudio de caso obtenga mayor significancia e información significativa para la investigación.

Hecha la observación anterior, cabe recalcar que en el GAD Municipal de Tulcán se ha implementado 309 encuestas gracias a la gran acogida de los funcionarios y por supuesto de las autoridades. Cabe mencionar que las 309 han sido distribuidas como lo muestra el Anexo 7.2 y, además, dichas encuestas que se han implementado tienen mucha significancia porque de alguna manera ofrecerá información relevante y exacta de las diferentes situaciones de la institución. Las 309 encuestas serán sometidas a varios métodos matemáticos estadísticos.

Los métodos matemáticos estadísticos brindarán datos y cálculos exactos que servirán para la interpretación de las realidades, actividades y actitudes existentes dentro de la institución. Los instrumentos son los siguientes: Chi – Cuadrado y Alfa de Cronbach para indicar la fiabilidad y si hay la probabilidad de la existencia de errores en el levantamiento de información. También, se utilizará el análisis factorial conjuntamente con la extracción de componentes principales para estudiar las percepciones de los funcionarios públicos frente a las secciones de liderazgo, estrategia y planificación, alianzas y recursos, talento humano y procesos.

### Alfa de Cronbach

Tabla 11: Procesamiento de datos – Alfa de Cronbach

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	<b>Válido</b>	309	100,0
	<b>Excluido</b>	0	,0
	<b>Total</b>	309	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

En la Tabla 11 se puede observar que en el procesamiento de los datos para la obtención del Alfa de Cronbach se identificaron 309 casos; es decir se aplicaron 309 encuestas en el GAD del Cantón Tulcán, de los cuales no existen datos excluidos o erróneos.

Tabla 12: Alfa de Cronbach

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
<b>Alfa de Cronbach</b>	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>,957</b>	,960	21

Según Oviedo & Campo (2005) mencionan que Alfa de Cronbach: “La medición consistente se refiere al grado en que una medida está libre de errores. El valor r varía entre  $-1$  y  $+1$ , (...) un valor cercano a  $-1$  o a  $+1$  indica una relación muy cercana, negativa o positiva, respectivamente” (pp. 573 – 574).

Con referencia a la cita anterior y a la Tabla 12 se puede mencionar que la fiabilidad es de 0,96 (0,957), lo cual revela que no hay la existencia de errores y hay casi un 100% de fiabilidad en los datos obtenidos. Lo que sugiere que el estudio de caso puede presentar resultados y conclusiones bien definidas.

### Chi – cuadrado de Pearson

Mientras tanto, Cerda & Villarroel (2007) indican que:

Si los resultados observados difieren significativamente de los resultados teóricos, es decir, difieren de  $H_0$ , es posible rechazar  $H_0$  y afirmar que  $H_1$  es verdadera, concluyendo que las variables están asociadas. Por el contrario, si los resultados observados y teóricos no difieren significativamente, se confirma la veracidad de  $H_0$  y se afirma que las variables son independientes (p. 415).

Es decir; si en la prueba de Chi – Cuadrado de Pearson la significación asintótica es mayor al error de 0,05% (error utilizado en el tamaño muestral) las variables serán independientes, pero si el error es menor a 0,05% las variables tienen una asociación o incidencia entre sí.

Tabla 13: Chi – cuadrado de Pearson

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	<b>Valor</b>	<b>df</b>	<b>Significación asintótica (bilateral)</b>
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	112,648 <sup>a</sup>	4	,000
<b>Razón de verosimilitud</b>	106,408	4	,000
<b>Asociación lineal por lineal</b>	73,923	1	,000
<b>N de casos válidos</b>	309		

a. 0 casillas (,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 13,48.

Por lo tanto, se puede interpretar que al obtener una significancia asintótica de 0,000 como lo muestra la Tabla 13, las variables de diseño organizacional y gestión pública tienen una relación bastante precisa. Por lo cual conlleva a optar que “El Diseño Organizacional del GAD de Tulcán incide directamente en la Gestión Pública de dicha institución”.

### **Análisis factorial y de componentes principales**

El análisis factorial es un modelo o técnica matemática – estadística, compuesto por varios elementos o fases que estudian y comprueban las diferentes variables que están dentro de un estudio de caso. Montoya, (2007) indica que: “El análisis factorial es una técnica utilizada para descubrir agrupaciones de variables de tal forma que las variables de cada grupo están altamente correlacionadas, y los grupos están relativamente incorrelacionados” (p. 281).

El análisis factorial nos suministrará información sobre la correlación de las variables, además, indicando en varios gráficos la relación que poseen, y de esta manera se podrá interpretar los resultados que se obtuvieron en el GAD municipal de Tulcán. Cabe recalcar que el software denominado SPSS nos permitió realizar el análisis factorial y componentes principales con la pregunta N° 1 por la simple razón de que tenía una varianza 0; es decir no existía relación alguna con las demás variables.

Como primer punto, es necesario el cálculo de los índices de KMO y de Bartlett donde indica si es necesario un análisis factorial, si existe correlación entre las variables y, además, la existencia de errores. Según De la Fuente, (2011) menciona que:

El índice KMO se utiliza para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial, de forma que cuánto más pequeño sea su valor, mayor será el valor de los coeficientes de correlación parciales  $ij(p)$  r y, en consecuencia, menos apropiado es realizar un Análisis Factorial (p. 8).

Tabla 14: Índice de KMO y Bartlett

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Káiser-Meyer-Elkin de adecuación de muestreo		,936
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	4959,551
	gl	190
	Sig.	,000

Efectivamente, el índice de Káiser Meyer Elkin (0,936) indica que, si es necesario y adecuado realizar un análisis factorial en este estudio de caso, con el propósito de obtener una respuesta homogénea de las variables estudiadas. Mientras que la esfericidad de Bartlett (4959,661) manifiesta que hay la existencia de una correlación alta entre las variables de gestión pública y diseño organizacional, y no existe significancia de error (0,000).

Así lo demuestra De la Fuente (2011) manifestando que: “Si con el test de Bartlett se obtienen valores altos de  $X^2$ , o un determinante bajo, hay variables con correlaciones altas” (p. 8). Con la referencia antes mencionada, se puede cerciorar que lo que se mencionó en el párrafo anterior está en lo correcto.

Al conocer que es necesario el análisis factorial, nos permite avanzar al estudio de las Matrices Anti-Imagen, en donde se encuentra información de la covarianza y de la correlación de cada variable del caso de estudio, como está demostrado en la sección de resultados y en los anexos 7.3 y 7.4. García , Martínez, & Sánchez (2004) indican que:

La matriz obtenida en el análisis de correlaciones anti-imagen, (...), presenta los coeficientes de adecuación muestral para cada variable. Mientras que, los valores de la covarianza anti-imagen que figuran en la diagonal representan el valor de lo que cada variable tiene como propio e individual, es decir, lo que no comparte con el resto de las variables (pp.4 – 5).

Ahora, se procede a estudiar la Tabla 15 denominada Comunalidades. Para Pardo & Ruiz, (2002) indican que: “Esta estimación se realiza calculando, para cada variable, la correlación múltiple al cuadrado entre esa variable y las restantes variables incluidas en el análisis” (p. 432). Con referencia a la anterior cita, se puede decir que las comunalidades demostrarán la variabilidad de cada variable; es decir una variable puede contener toda la información y explicar completamente el caso de estudio, o también, una variable no posee información relevante del caso de estudio.

En la Tabla 15. Se encuentran las comunalidades bajo el método de extracción de Componentes Principales. García , Martínez, & Sánchez, (2004) explican que: “Sus valores oscilarán entre cero y uno, es decir, entre la posibilidad de que los factores comunes no expliquen nada de la variabilidad de una variable o que por el contrario ésta quede totalmente explicada por los factores comunes” (p. 5).

Es evidente entonces, que las comunalidades obtenidas en la Tabla 15, demuestran que las variabilidades de las diferentes preguntas oscilan entre ,772 y ,969, lo cual significa que la mayoría de las variables tienen información suficiente para tener una relación y además explicar el estudio de caso.

Tabla 15: Comunalidades (método de extracción: componentes principales)

<b>Comunalidades</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
<b>2</b>	1,000	,776
<b>3</b>	1,000	,882
<b>4</b>	1,000	,782
<b>5</b>	1,000	,874
<b>6</b>	1,000	,772
<b>7</b>	1,000	,845
<b>8</b>	1,000	,828
<b>9</b>	1,000	,789
<b>10</b>	1,000	,792
<b>11</b>	1,000	,817
<b>12</b>	1,000	,843
<b>13</b>	1,000	,852
<b>14</b>	1,000	,826
<b>15</b>	1,000	,775
<b>17</b>	1,000	,969
<b>18</b>	1,000	,818
<b>19</b>	1,000	,831
<b>20</b>	1,000	,853
<b>21</b>	1,000	,820

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Cabe agregar que los resultados dependen bastante del método de extracción que utilicen. En este caso se ha utilizado el Método de Componentes Principales, donde reduce significativamente la información a componentes principales donde expresa información puntual y coherente del estudio de caso.

A continuación, se presenta la Matriz de Varianza Total explicada donde destacan los componentes principales que contienen la información suficiente para dar a entender el estudio de caso. García , Martínez, & Sánchez, (2004) recomiendan que: “Observar el porcentaje de varianza total explicada por cada componente o factor, y cuando éste llega a un porcentaje

acumulado considerado alto, normalmente cerca del ochenta por ciento, significa que el número de factores es suficiente” (pp. 6 - 7).

En la Tabla 16, se observa que existen 7 componentes principales que de alguna manera representan un porcentaje significativo de información de todo el estudio de caso. Los criterios para la selección de componentes principales es el siguiente: 1) Criterio de varianza explicada: porcentaje acumulado de los 7 factores o componentes (82,86%) y 2) Caída del gráfico de sedimentación, como se observa en el Gráfico 3.

Tabla 16: Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	10,892	57,325	57,325	10,892	57,325	57,325	3,552	18,696	18,696
2	1,232	6,483	63,808	1,232	6,483	63,808	3,052	16,065	34,762
3	1,110	5,841	69,649	1,110	5,841	69,649	2,711	14,271	49,032
4	,742	3,903	73,551	,742	3,903	73,551	2,179	11,471	60,503
5	,683	3,594	77,145	,683	3,594	77,145	1,651	8,689	69,192
6	,549	2,890	80,036	,549	2,890	80,036	1,510	7,948	77,140
7	,538	2,829	82,865	,538	2,829	82,865	1,088	5,725	82,865

Método de extracción: análisis de componentes principales.

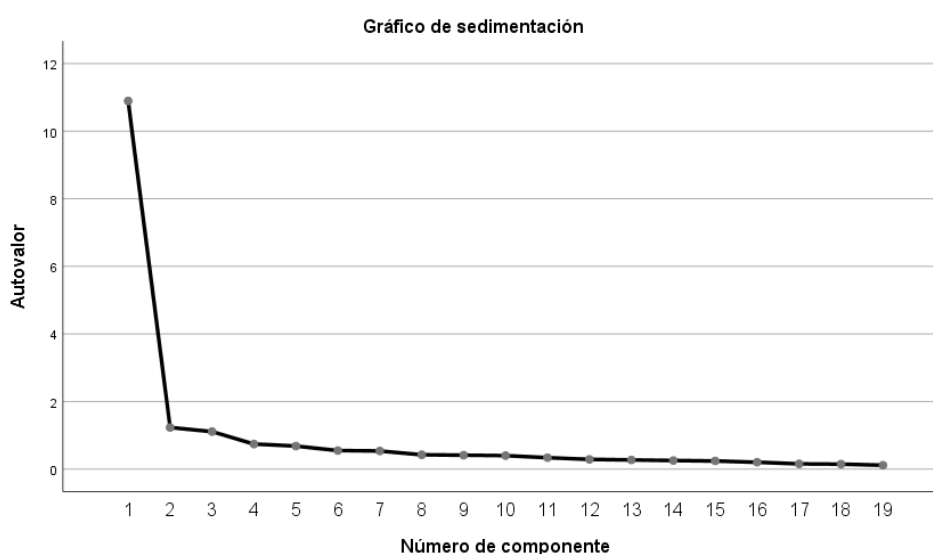


Figura 2: Gráfico de sedimentación



El gráfico de sedimentación es muy importante para los componentes principales, al observar el factor siete, muestra una caída que de alguna manera marca diferencia con las variables en adelante. Además, recordemos que hasta el componente o factor 7 hay un porcentaje acumulado de más del 80%, es por ellos que sobresalen estos siete componentes.

Cabe agregar, que a pesar de que solo existen 7 componentes las demás variables entran en estos porque de alguna manera si proporcionan información necesaria que refuerza la variabilidad, la correlación y análisis factorial del estudio de caso, así lo demuestra la Tabla 17.

Tabla 17: Matriz de componente rotado

Matriz de componente rotado <sup>a</sup>							
N° de Pregunta	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
21: El GAD brinda servicios de calidad	<b>,771</b>	,232	,217	,237	,149	,071	,204
20: Los procesos son interdepartamentales	<b>,762</b>	,122	,337	,263	,200	,124	,141
18: Los procesos permiten la participación de la ciudadanía	<b>,758</b>	,323	,202	,140	,079	,256	,085
19: Los procesos se mejoran constantemente	<b>,745</b>	,283	,221	,089	,188	,278	,159
5: El GAD reúne información sobre la ciudadanía	,217	<b>,830</b>	,217	,113	,231	-,016	,159
4: Las autoridades tienen relaciones eficaces con la ciudadanía	,418	<b>,626</b>	,123	,305	,118	,299	,062
8: La planificación y la estrategia es eficiente, eficaz e innovadora	,242	<b>,623</b>	,294	,419	-,003	,295	,179
2: Las autoridades están pendientes de la gestión	,280	<b>,573</b>	,282	,312	,186	,396	-,016
13: El GAD tiene alianzas con la ciudadanía	,230	,282	<b>,792</b>	,176	,013	,193	,151
14: La gestión financiera es adecuada y transparente	,425	,161	<b>,727</b>	,275	,101	,047	,061
15: La información es comunicada a los grupos de interés	,218	,233	<b>,645</b>	,160	,454	-,062	,150
12: El GAD de Tulcán posee alianzas para el desarrollo	,171	,084	<b>,617</b>	,141	,585	,219	,127
7: La planificación es comunicada a los funcionarios de la institución	,209	,224	,303	<b>,769</b>	,124	,152	,171
11: Hay un dialogo adecuado entre autoridades y funcionarios	,290	,400	,207	<b>,575</b>	,366	,252	,048
9: La contratación pública es realizada de acuerdo a la planificación	,355	,497	,211	<b>,534</b>	,287	-,028	-,054
6: La planificación está basada en las necesidades de la ciudadanía	,283	,472	,146	,232	<b>,572</b>	,253	,055

10: Los funcionarios públicos están distribuidos según sus conocimientos	,274	,330	,168	,444	<b>,531</b>	,295	,119
3: Las autoridades del GAD apoyan a los funcionarios	,307	,166	,107	,159	,190	<b>,818</b>	,133
17: Las instalaciones del GAD se encuentran en buenas condiciones	,273	,133	,202	,115	,098	,120	<b>,893</b>
Método de extracción: análisis de componentes principales.							
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. <sup>a</sup>							
a. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.							

En la Matriz de Componente Rotado (Tabla 17) se puede apreciar los 7 componentes dados por las 19 variables o preguntas. Hay que recordar que las variables con respecto si la labor de las autoridades está enfocada en la misión y visión de la institución (Pregunta 1) y si los funcionarios del GAD Municipal de Tulcán reciben capacitaciones (Pregunta 16) fueron eliminadas debido a tener varianza cero y también por tener una menor correlación con las demás variables o preguntas.

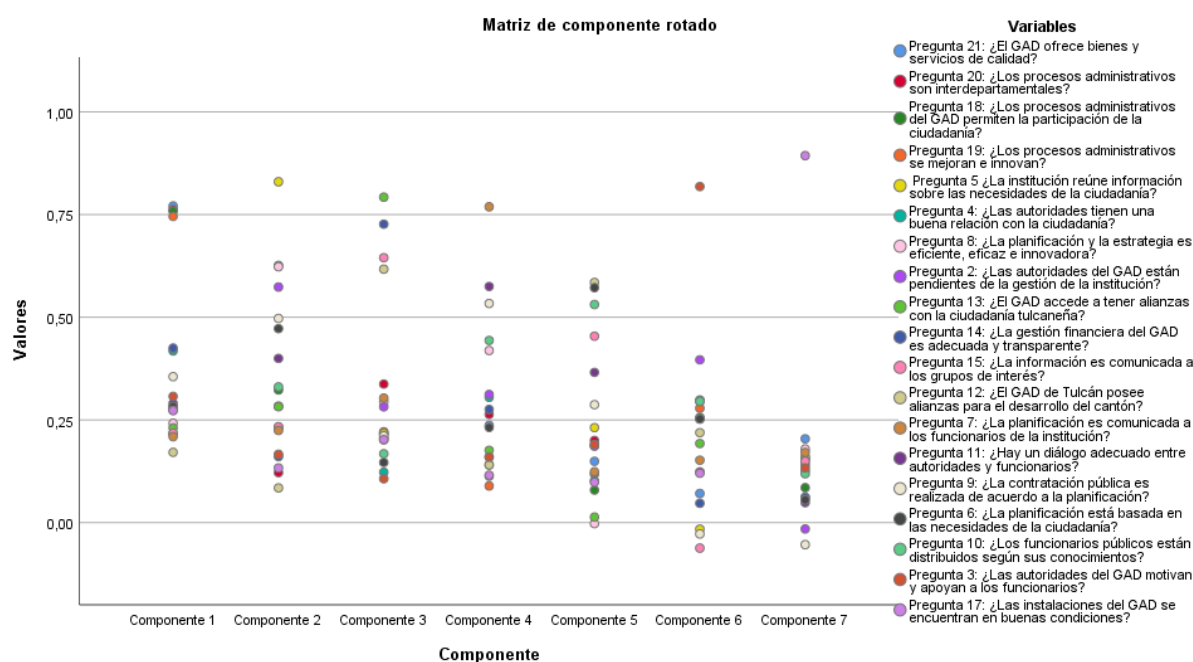


Figura 3: Gráfico de matriz de componente rotado

En el gráfico de la matriz de componentes rotados, se puede observar los 7 componentes principales con todas las variables o preguntas. En el gráfico se puede apreciar de mejor manera como está conformado cada componente, y la relación o información que proporciona cada variable para cada componente. Cabe recalcar, que las variables que superan el 0,70 son las que lideran los componentes y proporcionan mayor información.

Es necesario mencionar que las preguntas que hayan obtenido un índice menor a 0,7 en alguno de los componentes, no será tomado en cuenta a razón de que no representan información importante o no posee información relacionada con el componente. Pero es necesario recalcar que los siete componentes muestran información del diseño organizacional y la gestión pública.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. RESULTADOS**

Esta investigación en el GAD del Cantón Tulcán, ha ofrecido resultados bastantes favorecedores, debido a que se ha aplicado métodos matemáticos estadísticos, que concluyen con panoramas diversos de la institución. A continuación, se detalla.

La investigación obtuvo 309 encuestas implementadas en todos los diferentes departamentos que conforman el GAD del Cantón Tulcán, gracias a la colaboración de los funcionarios públicos, comprometidos una visión de mejora de las organizaciones gubernamentales. Este dato es importante, ya que los métodos estadísticos se derivan de este.

Igualmente es importante reconocer, que a pesar de que la muestra dio un resultado total de aplicar 243 encuestas, se ha aplicado 309 basándonos en los conocimientos de SurveyMonkey (2019) para obtener resultados significativos, con lo cual evitamos errores, variables excluidas e información relevante para el análisis.

Gracias a los resultados del Alfa de Cronbach, específicamente la información que se encuentra en la Tabla 11 se puede deducir que de los 309 encuestados no tienen ningún error y cada una de las encuestas tienen el 100% de aprobación; es decir no existen encuestas excluidas con la presencia de errores.

A continuación, el índice de Alfa de Cronbach está representado por el valor de 0,957 que aproximándolo obtenemos un total de 0,96 (Tabla 12). Este valor que bota dicho método, se refiere a los siguientes puntos:

- ❖ En primer lugar, se puede mencionar que la relación entre el diseño organizacional y gestión pública que se encuentra en las 21 preguntas o variables de la encuesta están directamente proporcional; es decir existe una adecuada presentación de las dos variables.
- ❖ En segundo lugar, muestra que de las 309 variables no hay la existencia de errores, debido a que entre más se acerca a la unidad (1,00) menos eventos de traspíes habrán.
- ❖ Por otra parte, al tener un índice de 0,96, menciona que se puede tener fiabilidad de los datos obtenidos, por la misma razón de que se acerca a la unidad (1,00).

En definitiva, el valor de Alfa de Cronbach nos proporciona confianza en la investigación y en las 309 encuestas aplicada. Al tener un buen resultado en dicho método, se puede estar seguro de que los resultados de los demás métodos serán certificados y honestos; es decir los datos o cálculos de los demás métodos tendrán casi el 100% de relevancia y de verdad.

Por otro lado, para afirmar los párrafos anteriores es necesario pronunciar al Chi – Cuadrado de Pearson, valor por el cual se define algunas incógnitas de la investigación. Para la interpretación de este método es necesario fijarse en la significancia asintótica (Tabla 13) del Chi – Cuadrado, a lo que se refiere que no existe ninguna clase de error ya que el valor que presenta es de 0,00.

Sobre todo, el Chi – Cuadrado demuestra que la variable independiente está directamente relacionada con la variable dependiente; es decir el diseño organizacional influye directamente en la gestión pública del GAD de Tulcán. Entonces, se puede afirmar que en la investigación se tomará en cuenta la hipótesis alternativa donde menciona que *El Diseño Organizacional del GAD de Tulcán incide directamente en la Gestión Pública de dicha institución.*

Hasta este punto, se puede estar seguro de que las encuestas aplicadas no presentan ninguna especie de error, se puede confiar en los datos a obtener y, además estar consciente de que hay una relación directamente proporcional entre las dos variables.

Finalmente encontramos el análisis factorial conjuntamente con el método de extracción de componentes principales, los cuales nos dan a conocer los temas principales que a la gente más le interesa. De igual manera presentan las situaciones más destacadas de la institución.

Antes de empezar el análisis de los métodos antes mencionados, es necesario señalar que el software SPSS no ha permitido realizar los análisis estadísticos con la variable o la pregunta uno, donde menciona si las autoridades realizan su labor de acuerdo a la misión y visión de la institución, debido a que la pregunta tiene una varianza cero; es decir no contiene tanta relación la variable del diseño organizacional y gestión pública.

Ya mencionado lo del párrafo anterior, el análisis factorial empieza con los índices de KMO y Bartlett (tabla 14) donde nos indica si es necesario la realización del análisis factorial, de la extracción de componentes principales y si existe nuevamente una relación entre las variables. A continuación, se describe:

- ❖ En la medida de Káiser Meyer Elkin muestra un valor de 0,936, muy cerca a la unidad, lo que manifiesta que es razonable realizar el análisis factorial para obtener los grupos de correlación e información de la institución.
- ❖ Además, en la esfericidad de Bartlett, tenemos dos valores importantes que interpretar. El primero, la aproximación de Chi – Cuadrado que está representado por 4959,551, lo cual es muy alto y representa una gran relación o correlación entre el diseño organizacional y la gestión pública. Y como segundo punto, el nivel de significancia es de 0,00 lo que significa que no hay la existencia de errores.

Al conocer que es necesario el análisis factorial, el software antes mencionado conjuntamente con el análisis factorial, nos proporciona las tablas de la covarianza anti – imagen, donde podemos observar que todas las variables o preguntas de la encuesta tienen correlación, pero algunas preguntas poseen una relación mínima que no conviene para la investigación, como se menciona en la sección del análisis estadístico.

En el Anexo 7.3, se puede observar como en la matriz de la covarianza anti-imagen, las variables poseen información o índices muy pequeños, que no superan el ,571 que está representada por la variable que se refiere a las instalaciones de la institución (pregunta 17); es decir la información y la relación que tienen esas variables es mínima.

Mientras que en la matriz de correlación anti-imagen, podemos ver índices mayores a ,900; lo que significa que la relación de información entre todas las variables del estudio de caso está sumamente concerniente a la gestión pública y diseño organizacional. Pero se puede observar que en la variable concerniente a las capacitaciones de los funcionarios públicos (pregunta 16) está representada por una correlación de ,906, lo que significa que tiene la relación más baja a pesar de que tiene un valor muy alto, pero al eliminarla, se obtendrá mejores resultados como se demuestra en el Anexo 7.4.

En las tablas de comunalidades (tabla 15), ya se puede ir apreciando la extracción de los componentes principales, los cuales están oscilando entre el rango de 0,772 y 0,969; es decir que en cada uno de los componentes principales existe un nivel bastante alto de información que comparten entre las variables de diseño organizacional y gestión pública.

En la Matriz de Varianza Total Explicada (tabla 16), contiene un número total de siete componentes principales, donde contienen todas las variables o preguntas. Además, estos siete componentes muestran un porcentaje del 82,86%, lo que significa que la información que contienen los componentes es casi completa.

Es decir, hasta el componente 7 existe un total aproximado del 83% de toda la información de ambas variables que es necesaria y suficiente para la investigación. La información es relativa ya que demuestra la interacción entre las dos variables, ya que cada componente está conformado por variables de diseño organizacional y gestión pública.

Es necesario mencionar que la correlación de las preguntas o variables varía, esto dependiendo al porcentaje de información que refleja. Esto lo podemos ratificar con el gráfico de Sedimentación (Gráfico 3), donde nos enseña que en el componente 7 ya se puede apreciar una caída bastante notable en comparación con las demás variables en adelante.

Así mismo, en la Matriz de Componente Rotado ya podemos encontrar la composición de cada uno de los 7 componentes que tiene la investigación. En el resumen de los componentes (tabla 18) encontramos los más significativos; es decir las variables que tengan una rotación mayor a 0,7, debido a que ofrecen mayor información y mayor relevancia en cada uno de los componentes.

Tabla 18: Resumen de componentes principales

Componentes	N° de Pregunta y Referencia	Sección a la que Pertenece	Análisis
<b>Componente 1: Procesos</b>	21: El GAD brinda servicios de calidad	Procesos	El proceso administrativo es de significancia en el desarrollo del GAD de Tulcán, ya sea para el cumplimiento de objetivos y funciones. Pero el punto más importante es la relación que comprende entre los procesos gubernamentales, de asesoría, de apoyo y operativos para la correcta toma de decisiones y de esta manera brindar bienes o servicios de calidad a la ciudadanía.
	20: Los procesos son interdepartamentales	Procesos	
	18: Los procesos permiten la participación de los grupos de interés	Procesos	
	19: Los procesos se mejoran constantemente	Procesos	
<b>Componente 2: Liderazgo y Estrategia y Planificación</b>	5: El GAD reúne información sobre la ciudadanía	Estrategia y Planificación	En el componente 2 encontramos información relevante acerca del liderazgo para sobrellevar los planes estratégicos y operativos conjuntamente con las estrategias. Considero que esta combinación es ideal, porque un líder tiene que ser capaz de crear, innovar y llevar a cabo los planes y estrategias.
<b>Componente 3: Alianzas y Recursos</b>	13: El GAD tiene alianzas con la ciudadanía	Alianzas y Recursos	Los procesos, planes y estrategias no pueden ser desarrollados si no existen recursos que invertir. Además, las alianzas estratégicas funcionan como un elemento significativo para proyectar los planes estratégicos y operativos.
	14: La gestión financiera es adecuada y transparente	Alianzas y Recursos	
<b>Componente 4: Talento Humano y Estrategia y Planificación</b>	7: La información es comunicada a los funcionarios de la institución	Estrategia y Planificación	El recurso humano, un elemento o engranaje principal por la cual funciona una institución. Los seres humanos conjuntamente con el conocimiento y la experiencia permiten desarrollar las tareas asignadas y objetivos de una organización.
<b>Componente 5: Talento Humano y Estrategia y Planificación</b>	Este componente está compuesto por los planes estratégicos y operativos enfocados a la ciudadanía (Pregunta 6) y por la distribución de los funcionarios (Pregunta 10). Estas preguntas no se han tomado en cuenta ya que en la Matriz de componentes rotados muestran índices por bajo de ,700.	Talento Humano	El ser humano realiza y está inmerso dentro del conjunto de actividades; estas son asignadas principalmente a directores o autoridades.
<b>Componente 6: Liderazgo</b>	3: Las autoridades del GAD apoyan y motivan a los funcionarios	Liderazgo	El liderazgo una cualidad de una autoridad, la cual facilita el desarrollo, dirección, planificación y control de las actividades de cada funcionarios que se sitúen en las diferentes áreas administrativas.
<b>Componente 7: Alianzas y Recursos</b>	17: Las instalaciones del GAD se encuentran en buenas condiciones	Alianzas y Recursos	



A partir de la investigación, tabulación de las encuestas y el resumen de componentes principales se puede mencionar que en el componente uno, las autoridades, concejales, directores y funcionarios públicos del GAD Municipal de Tulcán se han enfocado principalmente en los procesos administrativos que posee la institución.

Las instituciones públicas al tener una estructura cambiante de acuerdo a las necesidades y obviamente por estar vinculada directamente con la ciudadanía, las obliga a que los procesos administrativos tengan la ideología de participación ciudadana. Es por esta razón que el primer componente está enfocado a brindar bienes y servicios de calidad con la participación del ciudadano, de esta manera permiten que los procesos estén netamente enfocados a solucionar el problema del ciudadano.

A los efectos de lo mencionado anteriormente, la institución se ha visto obligada a estar en una mejora continua e innovadora de los procesos administrativos, para que se vuelvan de alguna manera, eficientes y eficaces para obtener mejores resultados. Además, que los procesos sean ágiles al momento de pasar la información de un departamento a otro, para evitar pérdidas en recursos y errores que puedan desfavorecer a la institución.

En el componente 2, se encuentran variables de liderazgo, estrategia y planificación, lo que ha conllevado al GAD del Cantón Tulcán a poseer e investigar información acerca de las necesidades de la ciudadanía por medio de los métodos de participación ciudadana. La información es relevante en una investigación, programas o proyectos, pero principalmente la información es necesaria para poder tomar decisiones y por ende realizar acciones por medio de las políticas públicas.

El GAD Municipal de Tulcán, para ello se ha encaminado a tener relaciones directas, eficientes y fructíferas con la ciudadanía para obtener información acerca de los problemas que aquejan en la población y de esta manera poder conformar o crear programas, proyectos, planes que de alguna manera lleguen a ser soluciones. Para ello, ha sido necesaria la presencia de las autoridades, que estas estén pendientes de las diferentes situaciones para evitar contratiempos dentro del cantón.

En este componente, entran en juego las dos variables, debido a la que la información actúa sobre el diseño o estructura organizacional, obligando a tomar decisiones de cambio o innovación dentro de la institución. Además, al crear soluciones para la ciudadanía se ha visto inmersa la gestión pública; es decir las acciones en conjunto de los funcionarios y autoridades para ofrecer bienes y servicios de calidad a la ciudadanía.

El componente principal número 3, es bastante interesante, porque tiene la interacción de las variables de gestión financiera y las alianzas con la ciudadanía. Es decir; el GAD Municipal de Tulcán ha visto importante tener una gestión financiera adecuada y transparente para luego poder compartir con la ciudadanía.

Pero, la información comunicada a la ciudadanía no tiene mucha importancia para los funcionarios y específicamente para las autoridades, ya que el índice de esta variable es de 0,623, lo que conlleva a analizar que talvez los métodos de participación ciudadana, especialmente la rendición de cuentas no ha sido tan efectiva para que los tulcanesños se sientan satisfechos.

Pero es necesario resaltar que el GAD de Tulcán tiene alianzas con la ciudadanía para informar sobre el presupuesto general de la institución y su uso, esto conlleva a tener un trabajo en la variable de gestión pública ya que se ha tomado acciones para trabajar en conjunto con la ciudadanía y que esta conozca cómo las diferentes inversiones que se ha realizado.

En cuanto al diseño organizacional, en base la teoría de sistemas complejos, donde las instituciones se adecuan a las nuevas realidades, el GAD de Tulcán se ha visto a fomentar un sistema de participación ciudadana, para integrar de manera implícita en la estructura organizacional a la ciudadanía tulcanesña.

En el componente 4, está basado en el diseño organizacional en conjunto con la teoría de Estado, que de alguna manera propone un orden jerárquico, donde hay una sola autoridad o persona quien está al mando. El componente menciona que la planificación del GAD es comunicada a los funcionarios públicos y es importante para que cada uno de ellos esté al tanto de las actividades y cuál es el objetivo que en conjunto deben llegar.

Pero, el componente también indica que existe diálogo entre las autoridades, pero no es adecuada, ya que el índice es de 0,575, que de alguna manera es muy bajo. Entonces, se puede mencionar que los funcionarios públicos de la institución no se sienten cómodos con las actitudes de las autoridades hacia ellos.

Es obvio que las personas tienen diferentes ideologías y que en algún momento habrá conflictos, y en esas ocasiones donde las autoridades, directores y concejales deben actuar para buscar una solución y no perjudicar más la situación; es decir las autoridades deben manejarse bajo el perfil de líder.

El siguiente componente, el componente 5, indica una sección demasiado débil del GAD del Cantón Tulcán, porque los índices de las dos variables no superan el 0,600. La variable acerca de si la planificación está basada en las necesidades de la ciudadanía tiene un porcentaje de 0,572, mientras que la variable si los funcionarios están distribuidos según sus conocimientos tiene un valor de 0,531.

Con lo mencionado anteriormente, se puede decir que el GAD de Tulcán tiene una planificación muy débil, debido a que no existe una profundización hacia las necesidades de la población, más bien se enfocan a una descripción de forma general de las necesidades y de la situación del Cantón Tulcán.

En cambio, frente a la contratación pública se puede apreciar un exceso de personal que no favorece, ya que se está usando recursos de forma desproporcionada. Además, se puede tener la posibilidad de que la contratación pública no sea transparente, sino que puede ser una contratación de personal por compromiso antes que por un verdadero desarrollo para la institución.

Este componente afecta directamente a la variable de gestión pública, debido a que no hay los procesos adecuados y transparentes que garanticen una manera correcta de selección y reclutamiento de personal. Es evidente entonces, que afectará también al diseño organizacional, debido a la mala comunicación que debe existir entre funcionarios y autoridades.

En el componente 6 encontramos un gran interés de los funcionarios públicos, ya que está representado por un índice de 0,818 al apoyo de las autoridades hacia los funcionarios de la institución. Si miramos el resultado de la tabulación de la pregunta 3 en el Anexo 7.5, podemos evidenciar que los funcionarios públicos están disgustados frente a las autoridades debido a la falta de apoyo.

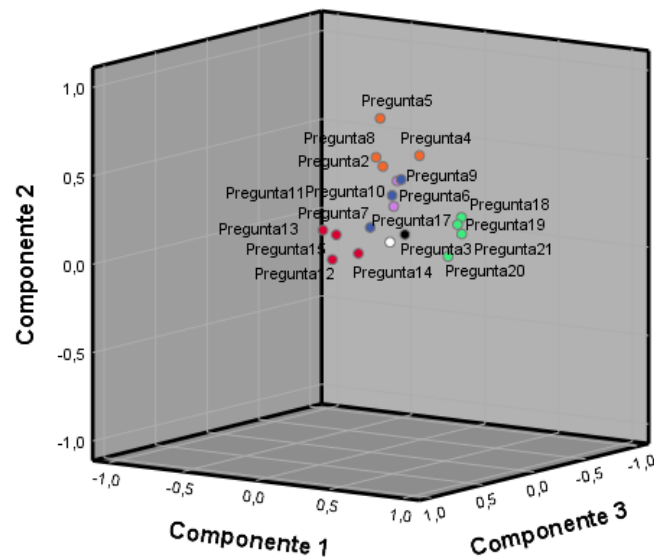
Esto afirma que el GAD Municipal de Tulcán no tiene una buena comunicación entre funcionarios y autoridades, lo cual afecta directamente al diseño organizacional. De igual manera afecta a la gestión pública por no existir una buena comunicación, lo cual conlleva a cometer errores en las acciones públicas.

De igual manera el componente 7 está representando por un valor de 0,893, lo que significa que los funcionarios no tienen un bienestar adecuado con la infraestructura actual del establecimiento, se lo puede evidenciar en el Anexo 7.6, que 201 personas no están cómodas con la estructura física de la organización.

Es decir, ya es necesaria una readecuación de las instalaciones del GAD de Tulcán, para obtener un ambiente laboral que cumpla con las expectativas de la ciudadanía y en especial de las personas que laboran en él. Además, esto influye de alguna manera en el rendimiento de los funcionarios al no estar contentos con la infraestructura que poseen.

Finalmente, encontramos el Gráfico de Componentes en Espacio Rotado (Gráfico 5), el cual nos muestra la relación entre variables y en componentes; es decir en el gráfico se puede apreciar la relación de las variables y como conforman cada uno de los componentes.

**Gráfico de componente en espacio rotado**



*Figura 4: Componentes en espacio rotado*

#### 4.1.1. Resultados de las encuestas aplicadas

##### Pregunta 1

Usted como funcionario público ¿Cree que las autoridades, concejales y directores del GAD han desarrollado sus funciones en base a la misión y visión de la institución?

Tabla 19: Tabulación pregunta 1

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>98</i>	<i>31,72%</i>
<i>B</i>	<i>10 – 20</i>	<i>143</i>	<i>46,28%</i>
<i>C</i>	<i>20 – 30</i>	<i>68</i>	<i>22,01%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

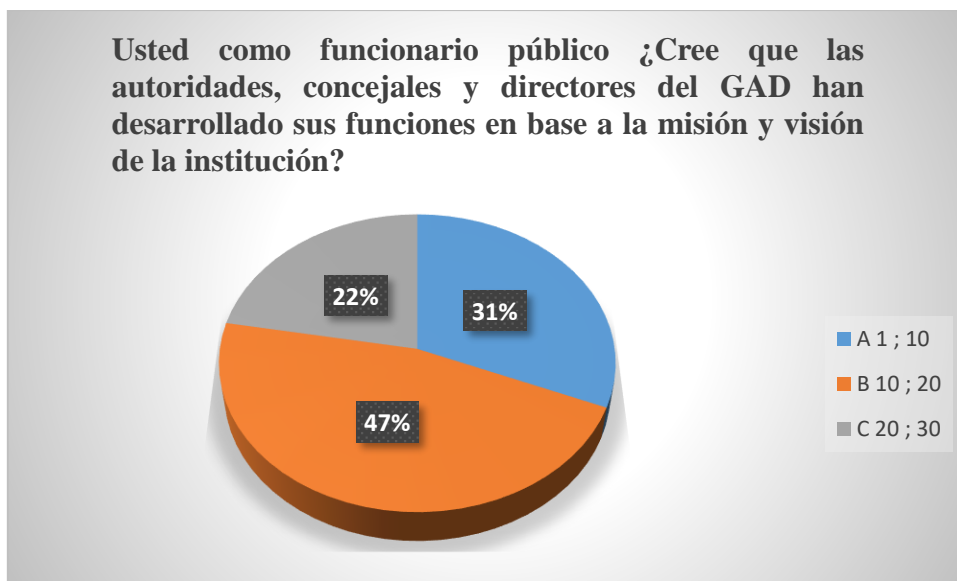


Figura 5: Pregunta 1

## Pregunta 2

¿Cree que las autoridades, concejales y directores del GAD están pendientes de la gestión, el rendimiento y la mejora continua de la institución?

Tabla 20: Tabulación pregunta 2

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>122</i>	<i>39,48%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>113</i>	<i>36,57%</i>
<i>C</i>	<i>20 - 30</i>	<i>74</i>	<i>23,95%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

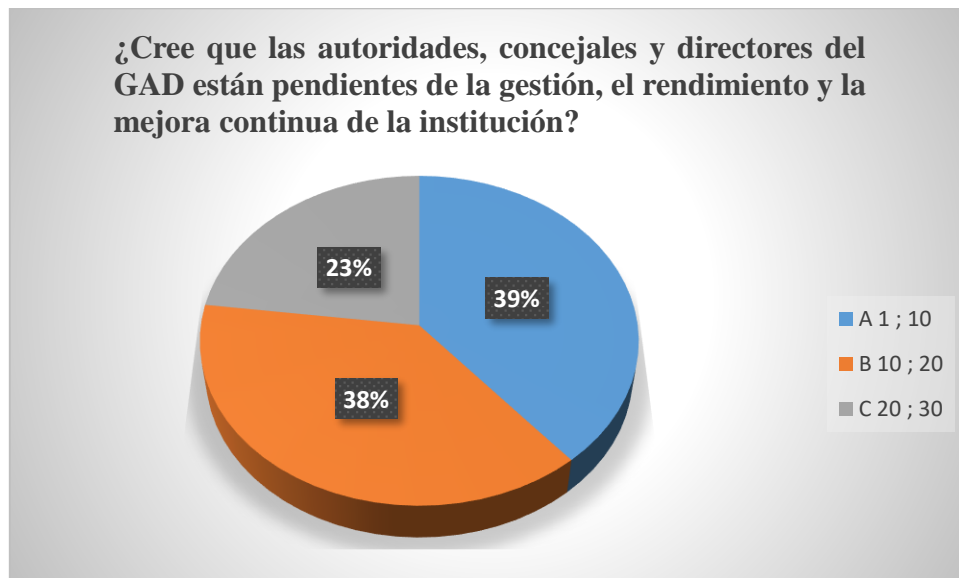


Figura 6: Pregunta 2

### Pregunta 3

¿Cree usted que las autoridades, concejales y directores del GAD motivan y apoyan a los funcionarios públicos?

Tabla 21: Tabulación pregunta 3

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>155</i>	<i>50,16%</i>
<i>B</i>	<i>10 – 20</i>	<i>95</i>	<i>30,74%</i>
<i>C</i>	<i>20 – 30</i>	<i>59</i>	<i>19,09%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

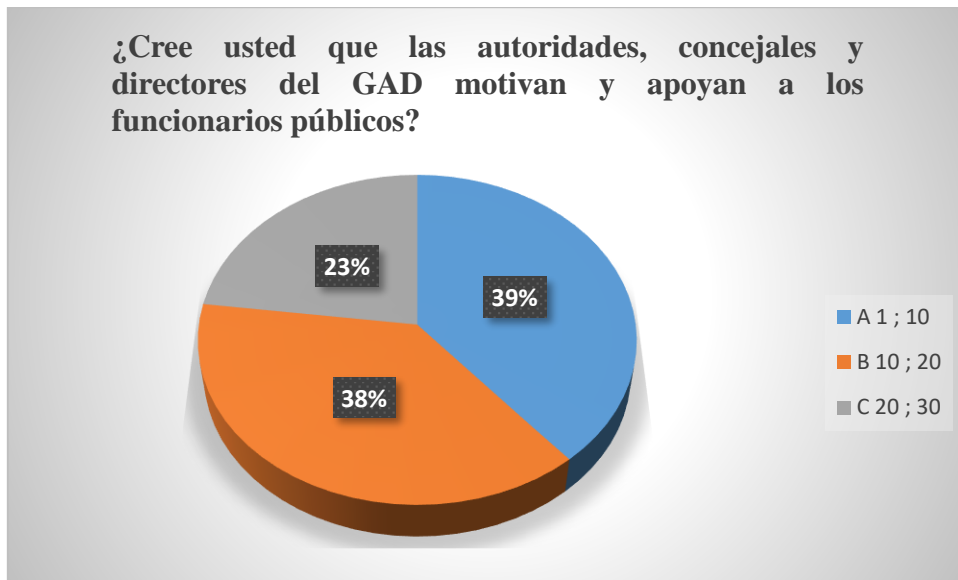


Figura 7: Pregunta 3

### Pregunta 4

¿Cree usted que las autoridades, concejales y directores de la institución tienen relaciones eficaces con los grupos de interés (Tulcanefios/as, estudiantes, gremios, asociaciones y otras instituciones públicas)?

Tabla 22: Tabulación pregunta 4

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	89	28,80%
<i>B</i>	<i>10 – 20</i>	151	48,87%
<i>C</i>	<i>20 – 30</i>	69	22,33%
<i>TOTAL</i>		309	100,00%



Figura 8: Pregunta 4

### Pregunta 5

Cómo funcionario público del GAD de Tulcán ¿Cree que la institución reúne información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés?

Tabla 23: Tabulación pregunta 5

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	108	34,95%
<i>B</i>	<i>10 – 20</i>	144	46,60%
<i>C</i>	<i>20 – 30</i>	57	18,45%
<i>TOTAL</i>		309	100,00%



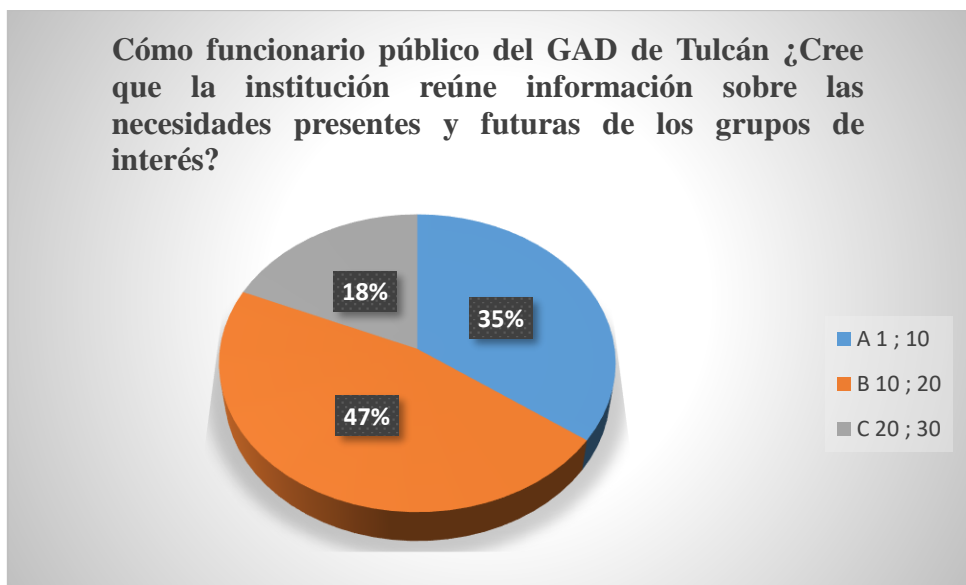


Figura 9: Pregunta 5

**Pregunta 6**

¿La planificación estratégica y los planes operativos son construidos en base a las necesidades de la ciudadanía?

Tabla 24: Tabulación Pregunta 6

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>116</i>	<i>37,54%</i>
<i>B</i>	<i>10 – 20</i>	<i>108</i>	<i>34,95%</i>
<i>C</i>	<i>20 – 30</i>	<i>85</i>	<i>27,51%</i>
<b><i>TOTAL</i></b>		<b><i>309</i></b>	<b><i>100,00%</i></b>

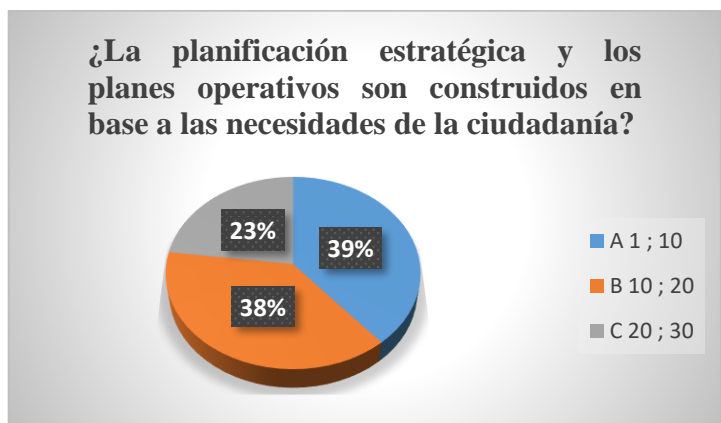


Figura 10: Pregunta 6

### Pregunta 7

¿La planificación de la institución es comunicada a las y los servidores públicos del GAD?

Tabla 25: Tabulación pregunta 7

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>150</i>	<i>48,54%</i>
<i>B</i>	<i>10 – 20</i>	<i>99</i>	<i>32,04%</i>
<i>C</i>	<i>20 – 30</i>	<i>60</i>	<i>19,42%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

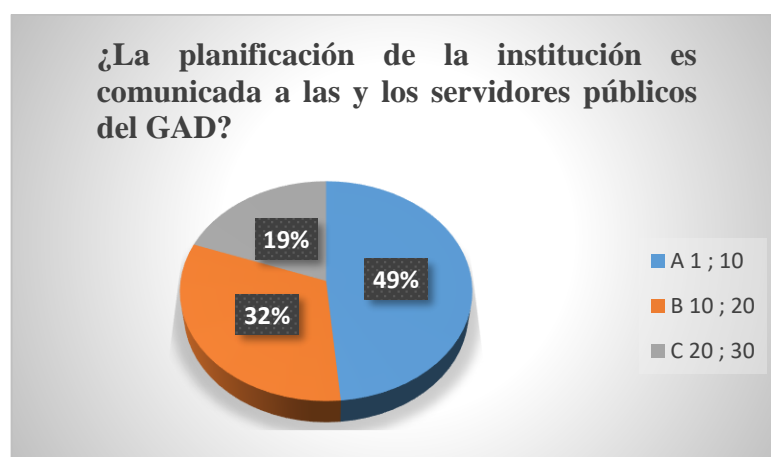


Figura 11: Pregunta 7

### Pregunta 8

¿Considera que la planificación y la estrategia del GAD es eficiente, eficaz e innovadora?

Tabla 26: Tabulación pregunta 8

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>118</i>	<i>38,19%</i>
<i>B</i>	<i>10 – 20</i>	<i>140</i>	<i>45,31%</i>
<i>C</i>	<i>20 – 30</i>	<i>51</i>	<i>16,50%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

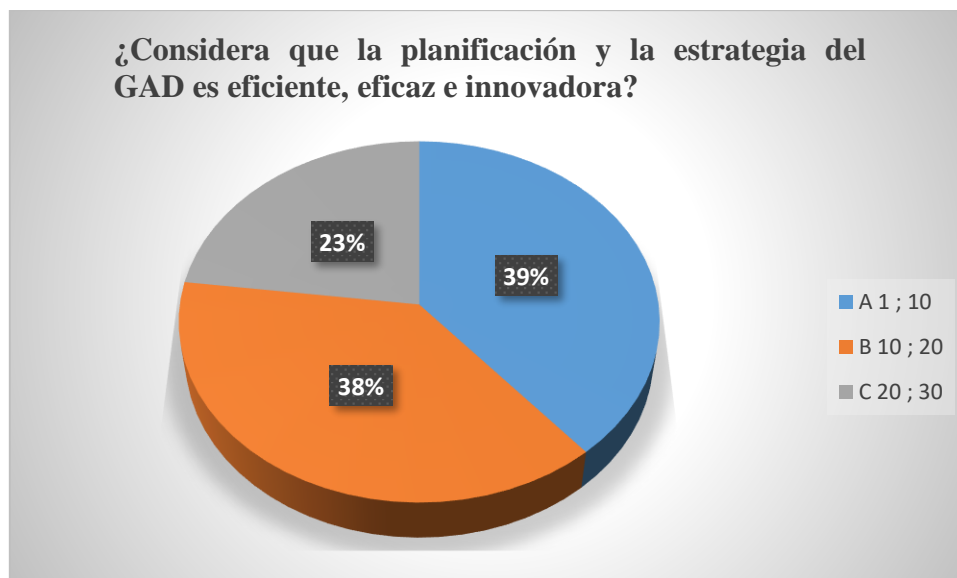


Figura 12: Pregunta 8

### Pregunta 9

¿Usted cree que la contratación pública del GAD de Tulcán es realizada de acuerdo a la planificación y procesos establecidos?

Tabla 27: Tabulación pregunta 9

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>104</i>	<i>33,66%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>78</i>	<i>25,24%</i>
<i>C</i>	<i>20 - 30</i>	<i>78</i>	<i>25,24%</i>
<i>D</i>	<i>30 - 40</i>	<i>49</i>	<i>15,86%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

¿Usted cree que la contratación pública del GAD de Tulcán es realizada de acuerdo a la planificación y procesos establecidos?

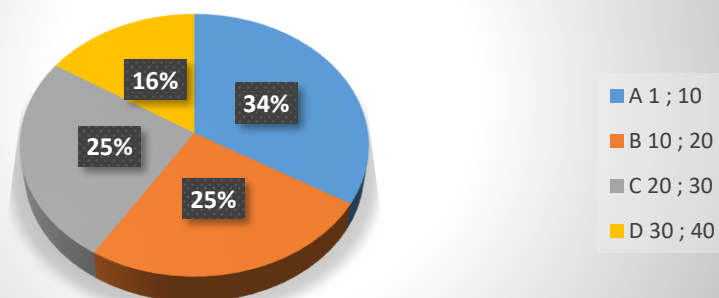


Figura 13: Pregunta 9

### Pregunta 10

¿Las y los funcionarios públicos del GAD están distribuidos según en sus puestos de trabajo según sus conocimientos, capacidades y aptitudes de la persona?

Tabla 28: Tabulación pregunta 10

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>120</i>	<i>38,83%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>75</i>	<i>24,27%</i>
<i>C</i>	<i>20 - 30</i>	<i>66</i>	<i>21,36%</i>
<i>D</i>	<i>30 - 40</i>	<i>48</i>	<i>15,53%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

¿Las y los funcionarios públicos del GAD están distribuidos según en sus puestos de trabajo según sus conocimientos, capacidades y aptitudes de la persona?

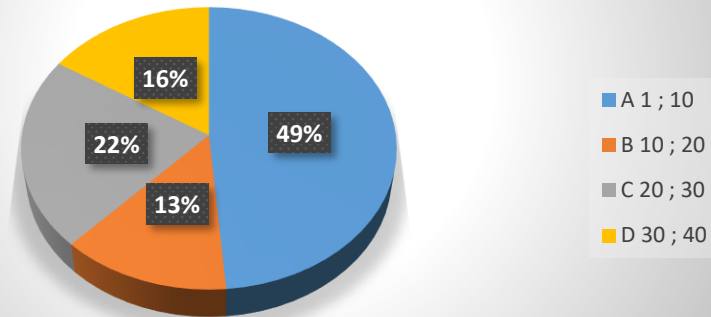


Figura 14: Pregunta 10

### Pregunta 11

¿En el GAD de Tulcán existe un dialogo adecuado entre autoridades, directores y servidores que genere un ambiente laboral apropiado?

Tabla 29: Tabulación pregunta 11

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>112</i>	<i>36,25%</i>
<i>B</i>	<i>10 – 20</i>	<i>69</i>	<i>22,33%</i>
<i>C</i>	<i>20 – 30</i>	<i>74</i>	<i>23,95%</i>
<i>D</i>	<i>30 - 40</i>	<i>54</i>	<i>17,48%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

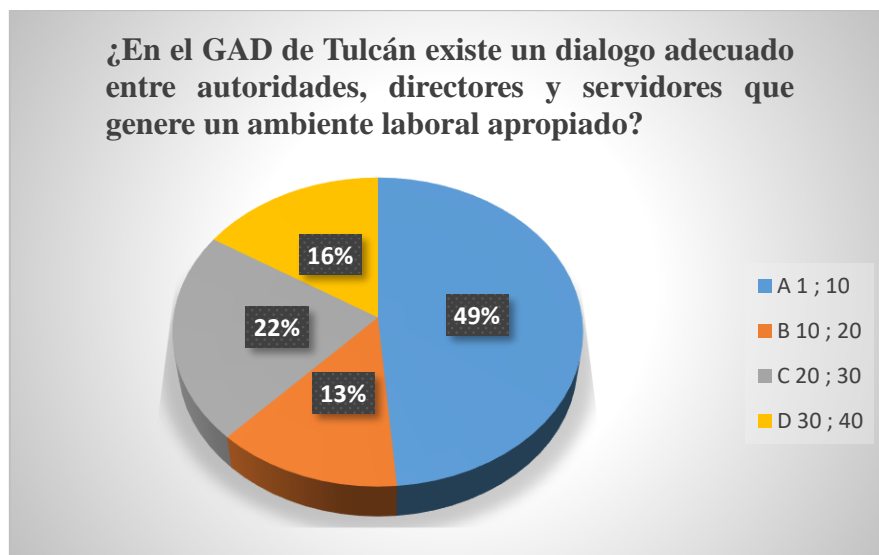


Figura 15: Pregunta 11

### Pregunta 12

¿El GAD de Tulcán tiene alianzas estratégicas que permita el desarrollo del cantón?

Tabla 30: Tabulación pregunta 12

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>164</i>	<i>53,07%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>145</i>	<i>46,93%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

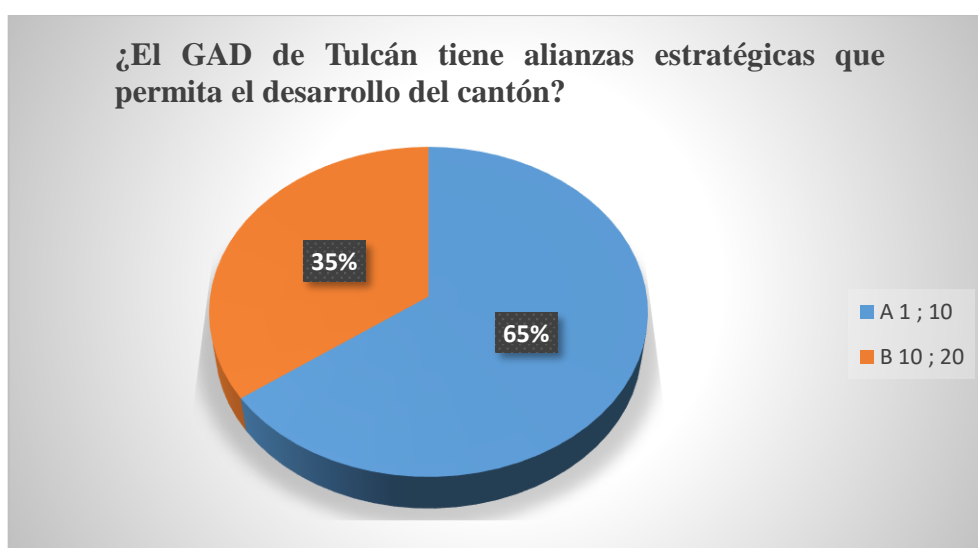


Figura 16: Pregunta 12

### Pregunta 13

¿El GAD permite o accede a tener alianzas con la ciudadanía tulcanaña?

Tabla 31: Tabulación pregunta 13

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>160</i>	<i>51,78%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>149</i>	<i>48,22%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

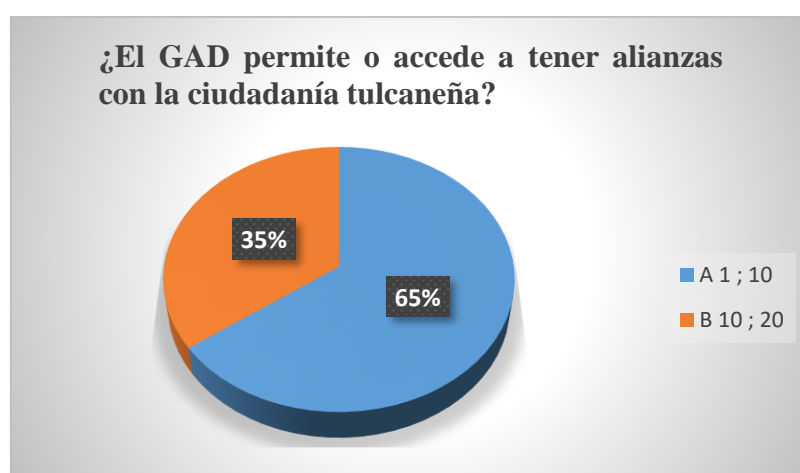


Figura 17: Pregunta 13

### Pregunta 14

¿La gestión financiera del GAD es adecuada y transparente?

Tabla 32: Tabulación pregunta 14

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>159</i>	<i>51,46%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>150</i>	<i>48,54%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

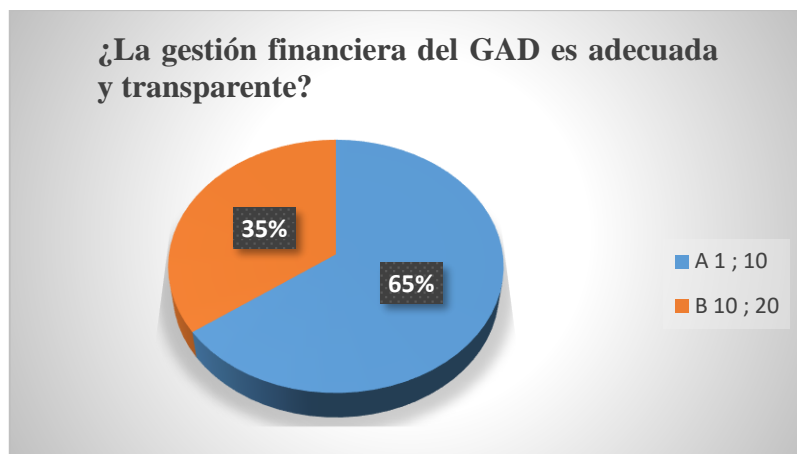


Figura 18: Pregunta 14

### Pregunta 15

¿La información y el conocimiento que posee el GAD es manejada y compartida adecuadamente con los diferentes grupos de interés (Tulcanenses/as, estudiantes, gremios, asociaciones y otras instituciones públicas)?

Tabla 33: Tabulación pregunta 15

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>176</i>	<i>56,96%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>133</i>	<i>43,04%</i>
<b>TOTAL</b>		<b>309</b>	<b>100,00%</b>

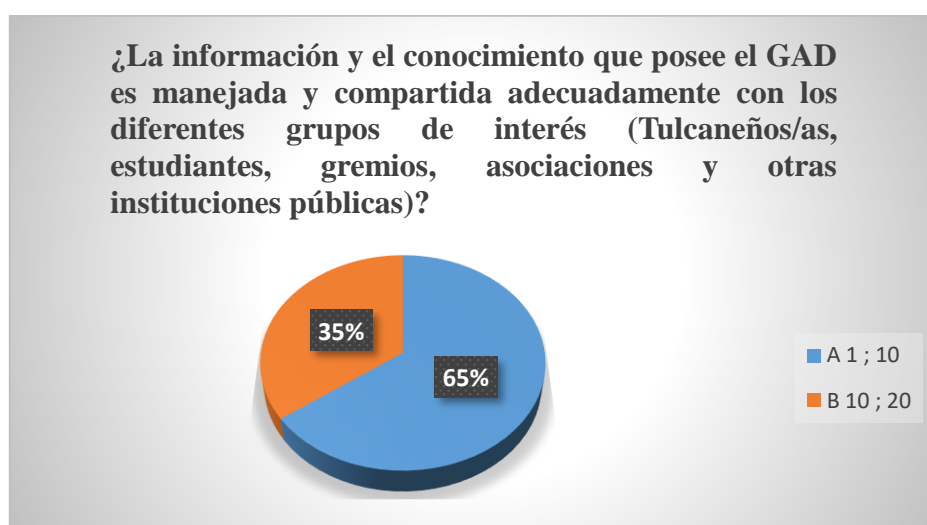


Figura 19: Pregunta 15



### Pregunta 16

¿Los funcionarios públicos reciben capacitaciones en temas de interés?

Tabla 34: Tabulación pregunta 16

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>195</i>	<i>63,11%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>114</i>	<i>36,89%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

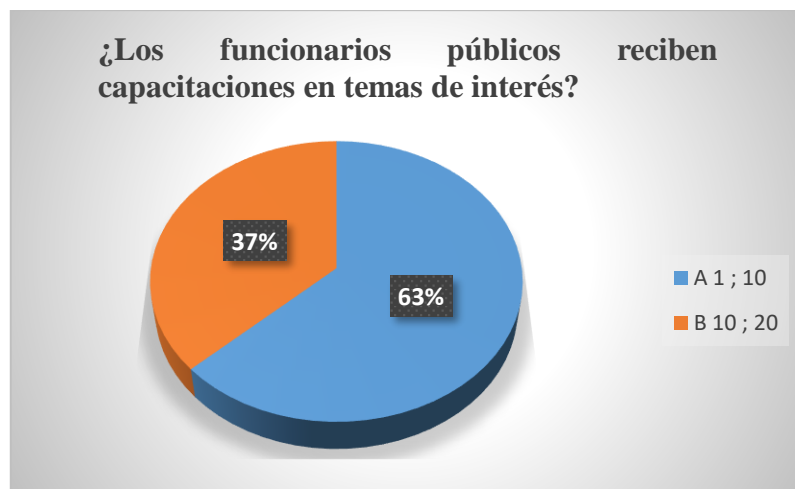


Figura 20: Pregunta 16

### Pregunta 17

¿Las instalaciones del GAD se encuentran en buenas condiciones?

Tabla 35: Tabulación pregunta 17

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>201</i>	<i>65,05%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>108</i>	<i>34,95%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>



Figura 21: Pregunta 17

### Pregunta 18

¿Los procesos administrativos del GAD permiten la participación de los grupos de interés (Tulcanños/as, estudiantes, gremios, asociaciones y otras instituciones públicas)?

Tabla 36: Tabulación pregunta 18

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>110</i>	<i>35,60%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>156</i>	<i>50,49%</i>
<i>C</i>	<i>20 - 30</i>	<i>43</i>	<i>13,92%</i>
<b><i>TOTAL</i></b>		<b><i>309</i></b>	<b><i>100,00%</i></b>

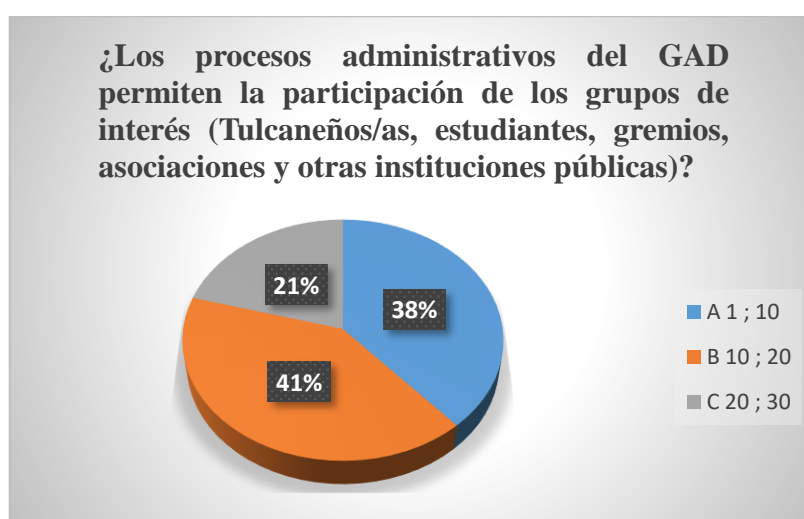


Figura 22: Pregunta 18

### Pregunta 19

¿Los procesos administrativos se mejoran e innovan constantemente?

Tabla 37: Tabulación pregunta 19

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>119</i>	<i>38,51%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>126</i>	<i>40,78%</i>
<i>C</i>	<i>20 - 30</i>	<i>64</i>	<i>20,71%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>



Figura 23: Pregunta 19

### Pregunta 20

¿Los procesos administrativos del GAD están bien establecidos para la buena interacción entre departamentos?

Tabla 38: Tabulación pregunta 20

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>115</i>	<i>37,22%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>145</i>	<i>46,93%</i>
<i>C</i>	<i>20 - 30</i>	<i>49</i>	<i>15,86%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

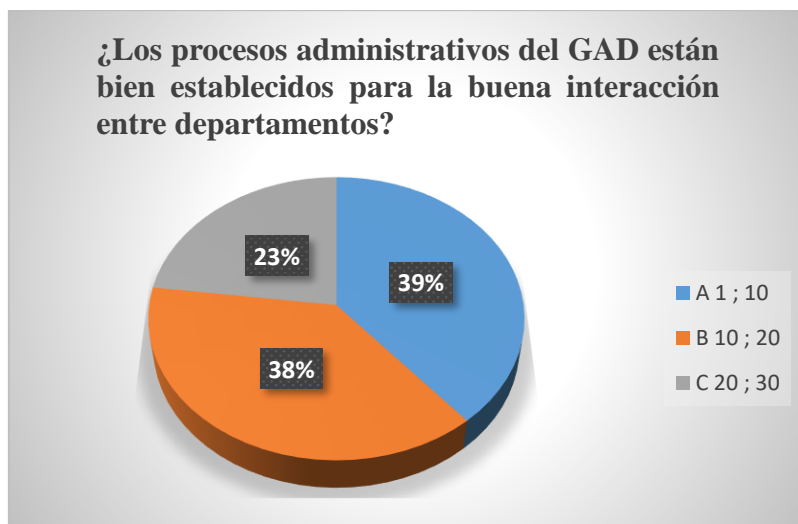


Figura 24: Pregunta 20

### Pregunta 21

¿El GAD ofrece a los tulcanesños y tulcanesños bienes y servicios de calidad?

Tabla 39: Tabulación pregunta 21

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>120</i>	<i>38,83%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>118</i>	<i>38,19%</i>
<i>C</i>	<i>20 - 30</i>	<i>71</i>	<i>22,98%</i>
<b>TOTAL</b>		<b>309</b>	<b>100,00%</b>

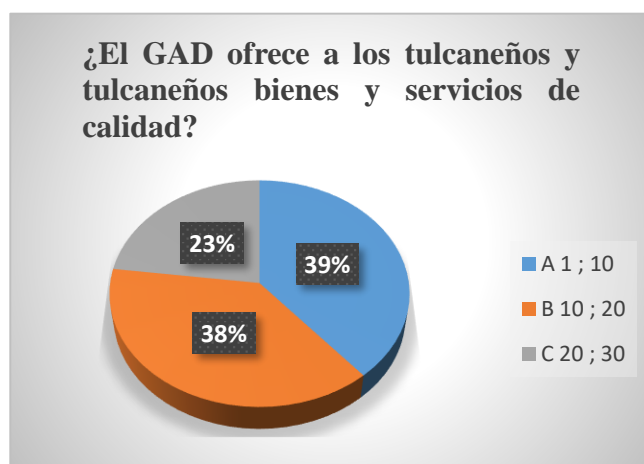


Figura 25: Pregunta 21

#### **4.1.2. Comparación entre el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización con el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización contiene catorce (14) competencias dirigidas hacia los GAD's Cantonales del Ecuador. Mientras que el *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión* presenta cinco procesos facilitadores (Tabla 7), los cuales son pertinentes para una mejora continua de la gestión.

Las competencias establecidas por el COOTAD parten básicamente desde la planificación hasta la búsqueda de soluciones para satisfacer las necesidades de la ciudadanía, específicamente en los servicios básicos, uso del suelo, viabilidad urbana, preservación de patrimonios culturales, tasas y contribuciones y entre otros aspectos que obviamente beneficien a la ciudadanía.

Entonces, se puede afirmar mediante un análisis crítico de las competencias y el modelo que, las autoridades del GAD (Alcalde) tienen un liderazgo demasiado leve, ya que, desde un punto interno de la organización, el líder no promueve innovación o cambios en la estructura y la gestión pública. Pero cabe recalcar que las autoridades si tienen un vínculo directo con los actores externos para la búsqueda de soluciones frente a las necesidades sociales.

En el caso de la Estrategia, el GAD de Tulcán posee competencias que llenan todos los requisitos del Modelo Iberoamericano. Según Correa (2010) en el Decreto Ejecutivo N° 555, específicamente en el Art. 1 menciona que: “Se dispone la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados – GPR en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaria de Administración Pública”(s.p).

El Ecuador al tener una gestión bien implantada se puede afirmar que tiene una estrategia adecuada, ya que está basadado en los resultados y en una mejora continua para obtener fines y propósitos que de verdadera generen un impacto social adecuado para la población.

En el aspecto del Desarrollo de Personas, podemos evidenciar que el GAD si posee una estructura organizacional bien establecida por medio de la norma, conjuntamente con las competencias del código podemos atestiguar que existe un desarrollo del personal, ya que tienen enlaces con los diferentes procesos administrativos, lo cual conlleva a tener comunicación, participación de todos los funcionarios públicos.

Acerca de los recursos, proveedores y alianzas el GAD de Tulcán al tener la gestión basada en resultados, el uso de los recursos se vuelve mucho más transparente porque la planificación en los diferentes proyectos lo permiten. También los mecanismos de participación ciudadana y el acceso a la información pública dan la oportunidad a la ciudadanía de regular el uso de los recursos públicos.

Los proveedores es un tema que actualmente tuvo varios cambios dado a la implementación de las tecnologías de la comunicación y la información las cuales permitieron que los procesos que se llevaban a cabo ahora sean de información pública y mucho más honestos y transparentes.

Finalmente, acerca de los procesos y clientes tienen la gran oportunidad de que las instituciones del sector público se manejen por medio de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) y basados en resultados, porque les permite la participación de los ciudadanos, haciendo conocer las verdaderas necesidades de la ciudadanía y de paso ofrecer posibles soluciones las autoridades.

Además las competencias que les fue adjudicadas a los GAD's, menciona que tienen la obligación de proveer a la ciudadanía de por lo menos servicios básicos enfocados a las necesidades insatisfechas de la ciudadanía. Entonces los clientes, es el actor que mayor beneficio tiene frente a la gestión del GAD.

Al tener este análisis comparativo y crítico es necesario comparar los diferentes criterios del *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión* con diferentes documentos que proporcionan desde los procesos administrativos para la solución de las necesidades de la ciudadanía.

#### ❖ **Liderazgo y estilo de gestión**

En el Gráfico 1, donde se presenta la estructura organizacional del GAD de Tulcán podemos observar los distintos niveles de procesos los cuales constituyen el buen funcionamiento del gobierno municipal de Tulcán. En el gráfico podemos ver un estilo de gestión ordenado dividido en distintas áreas y subáreas por los procesos mencionados a continuación:

- a) Procesos Gobernantes
- b) Procesos Agregadores de Valor
- c) Procesos Habilitantes
- d) Procesos Habilitantes de Asesoría
- e) Procesos Habilitantes de Apoyo

Cada proceso que compone la estructura orgánica funcional del GAD de Tulcán contiene tareas ya establecidas por medio del *Reglamento Orgánico Funcional por Procesos del GAD de Tulcán*, lo cual manifiesta una gestión pública ordenada y bien establecida, además, podemos evidenciar que en cada proceso existirá liderazgo por personas jurídicas las cuales buscan el buen desarrollo de los departamentos y de la institución.

Otro punto importante, es que en el reglamento antes mencionado también indica la misión, visión, principios y valores del GAD de Tulcán, lo cual obliga a las autoridades de la institución hacer cumplir y motiva al liderazgo de todos los funcionarios públicos de las instituciones gubernamentales.

Entonces, se puede decir que existe un modelo de gestión ordenado, jerárquico y funcional las cuales facilitan la distribución de puestos a los funcionarios públicos. Y además se puede evidenciar que si existe liderazgo dado a la existencia de misión, visión y principios y valores de la institución, lo cual motiva a los funcionarios a tener aptitudes y actitudes que favorezcan al buen funcionamiento del personal y la institución.

#### ❖ **Estrategia**

La estrategia es el factor más importante para una organización pública o privada. La estrategia permite a la institución actuar mediante la buena toma de decisiones por medio del análisis de información recolectado por investigaciones. En este caso la estrategia se basa a la solución de las necesidades basada en los resultados y evaluación.

En cuanto al enfoque de la estrategia basado en las necesidades de la ciudadanía nos basaremos en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) (2015) donde indica que las necesidades básicas insatisfechas existen en un mayor porcentaje en la zona urbana con un 77,54% por persona, mientras que en la zona urbana existe un 28,46%.

Por lo que podemos afirmar que las necesidades en la zona urbana lo cual le compete al GAD Municipal tienen un porcentaje mínimo comparado con el de la zona urbana. Entonces podemos decir que la institución si enfoca su estrategia a las necesidades básicas de la ciudadanía. Además, en el PDOT (2015) menciona que la ciudadanía demanda las siguientes necesidades:

- ❖ Mejora de la calidad en la educación por medio de las tecnologías de la información y la comunicación.
- ❖ La necesidad de una correcta salud para los recién nacidos.
- ❖ Cubrir la necesidad a la ciudadanía tulcanesa que se dedica a las actividades agrícolas, agropecuarias y comerciales.
- ❖ Solución a la necesidad del acceso al crédito o al financiamiento.
- ❖ Una buena adecuación de las vías vehiculares y peatonales para cubrir la necesidad de movilidad.

El GAD de Tulcán al conocer las necesidades de la ciudadanía representa que su estrategia si está basada y enfocada verdaderamente a las necesidades, y este mirando en todos los ámbitos; es decir agrícola, agropecuaria, movilidad, entre otros.

También en el Formulario de Informe de Rendición de Cuentas (2017) del GAD de Tulcán menciona como fue usado el presupuesto asignado por el Estado, el cual ha sido asignado a proyectos de viabilidad y comunicación entre comunidades. Además de proyectos de viabilidad, el presupuesto ha sido destinado al fomento y fortalecimiento de la acción social; es decir a fortalecer la cultura, el deporte y centros de capacitaciones.

El GAD de Tulcán menciona en el Informe de Rendición de Cuentas (2017) que del presupuesto total que es de 22.554.854,64 ha sido utilizado de manera participativa; es decir con la participación de la ciudadanía y el trabajo conjunto con los equipos técnicos del GAD, el monto total de presupuesto utilizado es de 12.205.827,52 lo cual representa un 54,12% del presupuesto total.

Como conclusión, la institución representa una estrategia adecuada que verdaderamente se enfoca a las verdaderas necesidades de la ciudadanía mediante el uso de un presupuesto participativo, el cual ha sido planificado con el apoyo y criterios de la ciudadanía conjuntamente con los funcionarios de la organización gubernamental.



## ❖ **Desarrollo de personas**

Como ya se ha mencionado anteriormente, el recurso humano en una organización es de vital y suma importancia, para que verdaderamente la organización funcione de excelente manera. Las autoridades y funcionarios públicos son los responsables de ofrecer a la ciudadanía servicios y bienes de calidad que ayuden a fomentar la calidad de vida y un buen vivir.

El desarrollo de personas se enlaza directamente con la estrategia de la organización y es importante resaltar que en el GAD de Tulcán existe el *Reglamento Orgánico Funcional por Procesos del GAD Municipal de Tulcán*, expedido en el año 2015, el cual indica dos causas para reforzar el desarrollo del personal.

- a) Primeramente, la estrategia está basada en las necesidades de la ciudadanía, lo cual ha permitido a los funcionarios y autoridades a componerse por medio del mapa de procesos para obtener procesos administrativos que ofrezcan efectividad y eficiencia dependiendo de las actitudes, aptitudes y conocimientos de cada persona.
- b) Y la segunda razón es que en el reglamento antes mencionado enfoca a los funcionarios públicos a ofrecer bienes y servicios de calidad a la ciudadanía, es por ese motivo que en el reglamento encontramos la distribución de puestos que cobijan varios sectores que la ciudadanía demanda a las organizaciones gubernamentales.

Por estas dos causas podemos mencionar que los funcionarios están ligados directamente con la estrategia de la institución por el motivo de que las tareas o responsabilidades de los funcionarios están destinados a solucionar necesidades sociales por medio de políticas públicas.

## ❖ **Recursos, proveedores y alianzas**

Conocer el uso de los recursos, proveedores y alianzas en las organizaciones gubernamentales es bastante complicado ya que los procesos se manejan internamente y no podemos estar en un constante control del uso de los recursos, pero para ello analizaremos desde un punto de vista del uso de la tecnología de la información y comunicación y el acceso a la información pública en el GAD de Tulcán.



*Figura 26:* Página web del GAD de Tulcán (uso de las tecnologías de la información y la comunicación)

Por medio del portal web (<http://www.gmtulcan.gob.ec/es/index.html>) del GAD de Tulcán podemos observar que si existe un uso de las tecnologías de la información y la comunicación, por lo que podemos decir que existe una gestión de los recursos tecnológicos, claro está si estos se los denomina como las tecnologías de la información y comunicación.

Ahora el acceso de la información es un punto débil en el cual el GAD no proporciona información o un acceso adecuado a la ciudadanía tulcanesa. Esto se lo puede evidenciar por medio de la pestaña transparencia de la página web de la institución.

Es necesario dejar claro que si existe información en el portal virtual, la cual sirve para la ciudadanía, pero también no existe información de los últimos periodos o mandatos, el motivo por el cual el GAD no permite que la ciudadanía se empape adecuadamente de la información acerca del uso de los recursos o proyectos que pretenda realizar la institución.

#### ❖ **Procesos y clientes**

Los clientes y los procesos administrativos en una organización pública y de aspecto gubernamental es importante, por el motivo de que los ciudadanos pagan impuestos o tributos para la obtención de servicios y bienes que verdaderamente satisfagan las necesidades de la ciudadanía. En el GAD de Tulcán se pudo evidenciar que la estrategia se basaba en el mapa de procesos y en el marco legal lo cual le ofrece más relevancia a este apartado.

Los procesos al estar directamente ligados con la estrategia del gobierno cantonal siempre estarán diseñados y direccionados a la búsqueda de soluciones a las necesidades de los usuarios. Según el GAD Municipal de Tulcán, (2015) en el *Reglamento Orgánico Funcional por Procesos del GAD Municipal de Tulcán*, específicamente en el artículo 2 menciona que: “Los procesos que elaboran los productos y servicios del GAD de Tulcán se ordenan y se clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional” (p. 5). Por lo tanto, los procesos contribuyen a ofrecer servicios y bienes para cubrir las necesidades y expectativas de los usuarios.

Además, que el GAD proporciona un presupuesto dedicado a la participación ciudadana; es decir ofrece a los usuarios espacios de participación por medio de los diferentes mecanismos de participación ciudadana para obtener críticas constructivas que ayuden a la mejora y a la planificación del presupuesto. Por medio de estos mecanismos el GAD mejora la relación entre la institución y los ciudadanos, que es fundamental para tener una armonía y comunicación para la resolución de problemáticas sociales.

#### 4.1.3. Comparación entre el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Los modelos de excelencia y calidad están orientados a implementar mecanismos y estrategias para que las instituciones públicas o privadas tengan un desempeño eficiente y eficaz basado en la excelencia y la calidad. Comparar estos modelos no es tan complejo ya que, al observar dichos formatos, se pueden catalogar que en su mayoría se asemejan, pero realmente si cambian algunas características.

Además, según la Dirección de Calidad en el Servicio Público , (2018) menciona que: “El Ecuador manifestó ya en 2008, su adhesión a la Carta Iberoamericana para la Calidad de la Gestión Pública, instrumento que fue diseñado por el CLAD” (p. 4). Con referencia a lo anterior mencionado podemos afirmar que el *Modelo de Ecuatoriano de Calidad y Excelencia* se desglosa o se basó en el *Modelo Iberoamericano de de Excelencia en la Gestión* para su desarrollo.

A pesar de que el *Modelo de Ecuatoriano de Calidad y Excelencia* se haya basado claramente en el *Modelo Iberoamericano*, si existen varias diferencias en las descripciones de cada categoría a evaluar. De igual manera existen una notable diferencia en la formar de evaluación.

Tabla 40: Comparación entre el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (2015) y el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia (2018)

<b>Procesos Facilitadores del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión</b>	<b>Procesos Facilitadores del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia</b>
Liderazgo y estilo de gestión	Liderazgo
Estrategia	Estrategia y planificación
Desarrollo de Personas	Talento Humano
Recursos, proveedores y alianzas	Alianzas y Recursos
Procesos y clientes	Procesos y servicios

Fuente: FUNDIBEQ (2015) y Dirección de Calidad en el Servicio Público , (2018)

Una clara diferencia es que el *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (2015)*, está enfocado a las organizaciones privadas, ya que usa términos empresariales y las categorías contienen características enfocadas clientes, inversionistas y a demás términos empresariales.

Mientras que el *Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia (2018)*, está enfocado a las instituciones gubernamentales quienes están obligadas tener una mejora continua en todos los ámbitos públicos. Además, la Dirección de Calidad en el Servicio Público (2018) menciona que: “El Programa Nacional de Excelencia, es un articulador estratégico de las iniciativas institucionales para alcanzar la excelencia en la gestión, la calidad en la prestación de los servicios públicos y cumplir las expectativas del ciudadano” (p. 6).

En el Ecuador, es necesario que se obligue el uso del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia (2018) en todas las instituciones gubernamentales, para corregir todas las situaciones que desfavorezcan al país y perjudiquen a los ciudadanos ecuatorianos. Claro ejemplo, es el GAD del Cantón Tulcán en donde se han encontrado varias dificultades en el diseño organizacional y gestión pública.

## 4.2.DISCUSIÓN

La investigación ha entregado resultados fructuosos que hacen merecedor a una discusión, donde la realidad sea contrastada con fundamentos teóricos de varios autores para constatar que la indagación ha cumplido con los objetivos propuestos.

Los hallazgos que se han encontrado en el GAD del Cantón Tulcán, demuestran diferentes escenarios positivos y negativos para la institución. Para su respectiva descripción se empezará desde la aplicación de los instrumentos de recolección de información en la organización gubernamental.

La academia, para poder desarrollarse al máximo necesita la colaboración de las instituciones público privadas para poder explotar los investigaciones y nuevos emprendimientos innovadores que favorezcan a la sociedad. Para el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo; Viceministerio de Cooperación Internacional; y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2017) mencionan que:

La clave para el logro de los ODS será hacer efectiva una dinámica basada en el trabajo solidario entre múltiples actores nacionales e internacionales que puedan aunar esfuerzos para reducir los índices de pobreza, lograr inclusión social y procurar un desarrollo ambientalmente sostenible (p. 7).

Es por esta razón, que el GAD de Tulcán se ha visto comprometido con el desarrollo del cantón, con su participación en varias investigaciones que provienen de la academia. En este caso, ha facilitado la colaboración de 309 funcionarios públicos que tomaron su tiempo para compartir información por medio de los instrumentos de recolección.

Gracias a la información levantada se ha podido conocer varias realidades de la institución y contrastar diferentes realidades con los fundamentos teóricos de varios autores y con los resultados estadísticos con el propósito de que esta investigación sirva como base para tener una mejora continua.

Ya adentrándose al tema de investigación sobre 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) indican que:

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. 199).

La gestión por procesos en el GAD de Tulcán, 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 conforman 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.

La institución para seguir obteniendo el mismo y mejores resultados ha optado tener 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).

Dicha estrategia, el GAD del Cantón Tulcán la ha implantado dentro de la institución para mejorar o actualizar los elementos de entrada o recursos para innovarlos y obtener mejores elementos de salida o bienes y servicios que solucionen las problemáticas sociales de los tulcanesños.

Con respecto a los apartados anteriores, han estado teniendo una transformación positiva, lo cual conlleva a tener una gestión de calidad. Se puede mencionar que el GAD de Tulcán ha trabajado bajo una ideología de calidad; es decir de ir encontrando varios errores o situaciones

que debiliten a la institución y volverlos oportunidades que favorezcan a los procesos administrativos.

En definitiva, los procesos que actúan de engranajes dentro de la institución están basados especialmente en la gestión por procesos y bajo el enfoque de calidad, debido a que constantemente se encuentran en una mejora continua.

Uno de los resultados de la investigación es que como estrategia del GAD de Tulcán ha sido investigar y recolectar constantemente información acerca de las necesidades presentes y futuras de la ciudadanía tulcanesa como principal instrumento para la construcción de la planificación.

Armijo (2009) define de la siguiente manera: “La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios” (p. 5).

Según se ha citado, se ha notado que el GAD de Tulcán está obteniendo información para elaborar una planificación estratégica, que no solo estudie los tiempos actuales, sino que trascienda y prevenga los cambios que pueden ocurrir en un futuro frente a problemas sociales y a las necesidades de la ciudadanía.

La planificación estratégica conjuntamente con la información ayuda al GAD de Tulcán a tomar medidas frente a las situaciones más críticas de la ciudadanía y que de alguna manera conlleven a construir un futuro estable, porque de esto se trata la planificación estratégica.

Pero también es necesario mencionar que, en uno de los componentes principales, específicamente en el componente 5, menciona que la planificación de la entidad no está perfectamente establecida a las necesidades de la ciudadanía. Ahora, se puede deducir que la planificación estratégica está mal adecuada, debido a que en primer lugar describe las necesidades de manera general y por otro lado no está proyectada con una visión al futuro para intentar prevenir dificultades futuras.

Según Armijo (2009) explica que: “Sin duda en este caso, la aprobación del quehacer institucional por parte de las máximas autoridades es un aspecto relevante” (p. 27). El apoyo, el involucramiento de las autoridades en los diferentes procesos es significativo, ya que por medio del liderazgo puede conducir a mejores resultados.



En el caso de estudio del GAD de Tulcán, no existe la adecuada conducción de las autoridades hacia los funcionarios públicos, es por ello que se han cometido errores que de alguna manera han perjudicado a la institución y a la ciudadanía. Desde este punto de vista, las autoridades han preferido tocar temas donde no exista mayor participación o esfuerzo de ellos, sino más bien de los funcionarios, esto se puede evidenciar claramente en la planificación estratégica de la entidad.

En la planificación estratégica surge el uso de los recursos, significativos para alcanzar los objetivos deseados. Según los componentes principales, las autoridades se han enfocado en tener una gestión financiera adecuada y transparente donde cualquier persona pueda identificar el uso que se le está dando a los recursos.

La gestión financiera, es un punto bastante crítico en las instituciones especialmente en las de carácter público, debido a que usan recursos que provienen de la ciudadanía y estos deben ser distribuidos de manera recíproca y equitativa en obras que beneficien a la ciudadanía.

Es por ello que la ciudadanía demanda a las organizaciones gubernamentales a la aplicación de métodos de participación ciudadana, donde el residente pueda tener acceso ilimitado a la información de la entidad. Para compartir la información financiera, es necesario implantar los métodos de participación ciudadana, especialmente el de rendición de cuentas y el presupuesto participativo.

El GAD de Tulcán ha realizado actividades para informar a la ciudadanía la gestión financiera. Pero como lo representa el componente 3, la entidad no tiene una relación satisfactoria con la ciudadanía, debido a que no se ha aplicado de manera correcta los métodos de participación ciudadana.

Además, otro problema es que en el GAD de Tulcán no existe el adecuado acceso a la información, esto se lo puede evidenciar en los resultados, donde está ilustrada la página web de la institución, pero no posee información suficiente, verídica y confiable para los ciudadanos.

Finalmente, el GAD de Tulcán en la actualidad posee una infraestructura bastante incómoda para los funcionarios públicos, esto se lo puede justificar mediante el Anexo 7.6, donde demuestra que el 65% de los funcionarios públicos creen que las instalaciones del GAD no se encuentran en buen estado. Según la Organización Internacional del Trabajo (2016) indica que:

La presencia o ausencia de materiales y equipos innecesarios que saturan el espacio de trabajo, el almacenamiento adecuado de materiales y equipos, la limpieza y el orden, las normas de salud y seguridad ocupacionales y la normalización de los procedimientos son todos aspectos comunes que afectan a la productividad en el lugar de trabajo (p. 51).

Los funcionarios y autoridades del GAD de Tulcán no poseen 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.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- ❖ En la selección de alianzas y recursos (Componente 3), la institución reestructura el diseño organizacional porque busca alianzas con la ciudadanía e instituciones gubernamentales; es decir, permite que los tulcanesños participen para fortalecer el acceso a la información y transparencia financiera (Pregunta 14), pero la información que ofrece no es apta.
- ❖ El GAD de Tulcán les ha dado mayor importancia a los procesos administrativos (Procesos gubernamentales, estratégicos, clave y de apoyo) (Componente 1), porque estos están enfocados a brindar bienes y servicios a la ciudadanía y, de esta forma, estimulan la participación ciudadana.
- ❖ La planificación dentro de las instalaciones es comunicada (Componente 4) entre todos los servidores, pero a la vez no es la más adecuada, debido a que no existe una comunicación oportuna entre los funcionarios y autoridades (Pregunta 11), una razón de ello es que los funcionarios no están a gusto con la contratación pública, ya que no sigue los procesos ni la planificación establecida.
- ❖ Las instalaciones del GAD de Tulcán (Componente 7), no se encuentran en buen estado, lo que genera un malestar en los funcionarios públicos. Es importante una infraestructura en buen estado para tener un buen ambiente laboral.
- ❖ El GAD de Tulcán no presenta una adecuada distribución de personal o de talento humano (Componente 5), efecto dado, porque la contratación pública no sigue los procesos establecidos.
- ❖ En el componente 6 los funcionarios públicos del GAD de Tulcán manifiestan que no tienen apoyo de las autoridades y motivación suficiente para cumplir sus funciones (Pregunta 3), debido a la inexistencia de una adecuada comunicación entre funcionarios y autoridades.
- ❖ El GAD reúne información de los tulcanesños, pero dichos datos no se encuentran redactados y enfocados adecuadamente en la estrategia y planificación de la institución (Pregunta 6), lo que encuentra correspondencia con la pregunta 8, que detalla a la eficiencia, eficacia e innovación como un anhelo de los funcionarios.
- ❖ Como resultado de los cálculos matemáticos estadísticos, se dedujo que la variable del diseño organizacional influye de manera directa sobre la gestión pública del GAD del Cantón Tulcán.

- ❖ Los fundamentos teóricos e ideologías de varios autores, concluyeron que el GAD del Cantón Tulcán, está enfocado en la teoría de Estado, específicamente en el Estado Unitario y se maneja de forma descentralizada; es decir con la transferencia de competencias.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- ❖ Las autoridades deben estar pendiente de la gestión de los funcionarios públicos, de esta manera los servidores públicos tendrán el control necesario para evitar errores.
- ❖ La planificación estratégica, debe analizar e interpretar las necesidades de la ciudadanía de manera detallada y con una visión al futuro para impedir problemáticas futuras.
- ❖ El GAD del Cantón Tulcán debe establecer tecnologías de la información y la comunicación para ofrecer a la ciudadanía un acceso adecuado a la información.
- ❖ Los métodos de participación ciudadana deben estar mejor planteados, para que la ciudadanía se encuentre satisfecha y representada de acuerdo a la gestión pública que ejerza la entidad.
- ❖ Las autoridades del GAD del Cantón Tulcán deben mejorar con los funcionarios de la entidad.
- ❖ Las autoridades del GAD del Cantón Tulcán deben readecuar o modernizar las infraestructuras físicas de la institución, para crear un ambiente laboral adecuado.

## VI. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Abrego, O., & Barba, S. (1989). *Corporaciones Públicas. Un diseño organizacional para fortalecer su gestión* . México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. .
- Alarcón, R., & Bárbara , S. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 198 - 215.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Guatemala: ILPES/CEPAL.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Quito. Recuperado el 23 de octubre de 2018 de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Asamblea Nacional Constituyente. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)*. Santiago de Chile, Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). *Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública*. El Salvador. Recuperado el 20 de noviembre de 2018: de:[http://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta\\_iberamericana\\_de\\_calidad.pdf](http://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta_iberamericana_de_calidad.pdf)
- Cerda, J., & Villarroel , L. (2007). Interpretación del test de Chi-cuadrado (X<sup>2</sup>) en investigación pediátrica. *Revista Chilena de Pediatría* , 414 - 417.
- Collado, F., Hernández, R., & Lucio, B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW - HILL.
- Correa, R. (2010). *Decreto Ejecutivo N° 555*. Quito: Presidencia de la República del Ecuador.
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis Factorial*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Díaz, A. (2008). *La Calidad en la Gestión Pública. Elementos para el Mejoramiento de los Servicios de Salud en Paraguay* . Paraguay : CERI - UNP.
- Dirección de Calidad en el Servicio Público . (2018). *Guía metodológica de aplicación del modelo ecuatoriano de calidad y excelencia* . Quito: Ministerio del Trabajo .

- Dirección Técnica del Presupuesto; Ministerio de Finanzas Públicas. (2013). *ABC de Gestión por Resultados*. Guatemala .
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2015). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2015*. Madrid.
- García , J., Martínez, S., & Sánchez, F. (2004). *Modelización de los factores más importantes que caracterizan un sitio en la red*. España: ASEPUMA.
- García, E. (2011). *Formas de Estado y formas de gobierno. Clasificación de las formas de gobierno. República y Monarquía. Presidencialismo y Parlamentarismo*. ESTT - OEP.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán . (2017). *Distributivo de Personal de la Institución*. Tulcán.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán. (2015). *Reglamento Orgánico Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán*. Tulcán.
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista , P. (2006). *Metodología de la Investigación* . Ciudad de México: McGraw - Hill Interamericana .
- Holland, J. (1996). *Sistemas Adaptativos Complejos*. España: Universidad de Coruña.
- Huilcapi, M., Mora, J., Bayas, G., Escobar, D., & Castro , G. (2018). Modelo de Excelencia Ecuatoriano y su Relación con el Desarrollo Institucional del Sector Público Local. *Pro-Sciences* , 34 - 39.
- Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral. (2009). *Gestión Pública*. España.
- Juarez, F. (2012). *Teoría General del Estado*. México: RED TERCER MILENIO S.C. .
- Limone, A., Ganga , F., & Valdivieso, P. (2015). Empresa y complejidad una aproximación teórica - conceptual. *Opción* , 11 - 30.
- Luna, M. (2018). *El proceso de descentralización en Ecuador: la transferencia de la competencia de tránsito*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Martínez, O. (2016). Ensayo sobre la Administración Pública. *Encrucijada. Revista Electrónica del Centro de Estudios de Administración Pública*(22), 1 - 17. Recuperado el 29 de noviembre de 2018 de file:///C:/Users/User\_Pc/Desktop/57654-165864-1-PB.pdf

- Ministerio Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados . (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito .
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo; Viceministerio de Cooperación Internacional; Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2017). *Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible: Una Apuesta de Impulso al Desarrollo de la República Dominicana*. República Dominicana: MEPyD.
- Ministerio de Fomento . (2005). *Fomento, M. D. (2005). La gestión por procesos. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera.* . España.
- Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio. *Scientia et technica*, 281 - 286.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. Ginebra: IMESUN/OIT.
- Organización Mundial de la Salud. (2016). *Sistema de gestión de calidad en el laboratorio: manual* . Ginebra : OMS.
- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría* , 572 - 580.
- Pardo, A., & Ruiz , M. (2002). *SPSS 11: Guía para el análisis de datos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Ramió, C. (2010). *Teorías de la Organización y Administración Pública*. TECNOS. Recuperado el 12 de octubre de 2018 de <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2012/08/u1-carles-ramio-teoria-de-la-organizacion.pdf>
- Ríos, A. (Septiembre de 2009). Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública. *Actualidad Gubernamental* (11). Recuperado el 22 de octubre de 2018 de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/\\$FILE/11\\_24\\_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFH XZBFAPNPUQUENCZZC.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/$FILE/11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFH XZBFAPNPUQUENCZZC.pdf)
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11 - 32.

- Rodas, J. (2017). *Análisis de la competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en la administración de los centros de detención de personas por contravenciones de tránsito. Caso: Distrito Metropolitano de Quito* . Quito: Creative Commons.
- Ronny, B. (2016). *Análisis de la gestión de la calidad en función ejecutiva del gobierno nacional*. Quito .
- Ruiz, D., Almaguer , R., Torres, I., & Hernández , A. (Marzo de 2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XIX(4), 1 - 11.
- Ruiz, R. (9 de Noviembre de 2016). *Modernización del Estado*. Recuperado el 18 de octubre de 2018 de Desarrollo Organizacional del Sector Público: <http://modernizacionestatal.blogspot.com/2016/10/desarrollo-organizacional-del-sector.html>
- Salinas, H. (2017). *Análisis de la gestión organizacional por procesos en el departamento de transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas*. Esmeraldas: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Salvador, J., & Fernández , M. (Junio de 2012). Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un servicio web de la administración pública: el Ayuntamiento de Zaragoza. *El Profesional de la Información*, 21(3), 312 - 318. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2012/mayo/13.pdf>
- Secretaria Nacional de Administración Pública. (2011). *Norma de Implementación y Operación de Gobierno por Resultados* .
- Solfa, G. (2011). *Centralización, Descentralización, Desconcentración y Delegación*. Argentina.
- Sosa, L. (2012). *“Diseño basado en los Sistemas Complejos Adaptativos: "El diseño de objetos autorreferentes”*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- SurveyMonkey. (15 de Enero de 2019). *SurveyMonkey*. Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Tulcán, G. A. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantón Tulcán 2015 - 2019*. Tulcán.




Vargas, J. (Marzo de 2002). Los desafíos de la Administración Pública en América Latina. *Revista Chilena de Administración Pública*, 18 -45. Recuperado el 25 de octubre de 2018 de file:///C:/Users/User\_Pc/Desktop/Dialnet-LosDesafiosDeLaAdministracionPublicaEnAmericaLatin-2255108.pdf

# VII. ANEXOS

## 7.1. Encuesta Aplicada en el GAD del Cantón Tulcán

### Anexo 1: Encuesta aplicada en el GAD del Cantón Tulcán



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**

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

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Tema:** "ANÁLISIS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE TULCÁN EN EL PERÍODO 2015 - 2016"

**Autor:** Fabrice Paul Roberto Bolaños

**Tutor:** PhD Gabriela Cruzado

Esta encuesta está dirigida a los funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán con el propósito de analizar el diseño organizacional como variable independiente y cómo afectará directamente a la gestión pública; es decir al accionar de las autoridades y funcionarios, frente a las necesidades de la ciudadanía. Además es necesario mencionar que esta encuesta está basada en la Normativa Técnica de Certificación de Excelencia y Calidad del Sector (2015) y en el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia (2018).

**INSTRUCCIONES:**

El siguiente cuestionario consta de cinco (5) secciones. Liderazgo, estrategia y planificación, talento humano, alianzas y recursos y procesos. Para contestar a las preguntas debe colocar una X en el rango que usted crea más conveniente de acuerdo a la realidad de la institución. Cada rango varía de acuerdo a lo seccion como lo está establecido en el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia.

**Sección 1: Liderazgo**

En esta sección encontrará los siguientes rangos:

- Primer rango de 1 - 10 es considerado como bajo; es decir el menor puntaje.
- Segundo rango del 10 - 20 es considerado como medio.
- Tercer rango del 20 - 30 es considerado como alto; es decir el mayor puntaje.

1. Usó el como funcionario público ¿Cree que las autoridades, concejales y directores del GAD han desarrollado sus funciones en base a la misión y visión de la institución?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	
C	20 - 30	

2. ¿Cree que las autoridades, concejales y directores del GAD están pendientes de la gestión, el rendimiento y la mejora continua de la institución?


NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	
C	20 - 30	

3. ¿Cree usted que las autoridades, concejales y directores del GAD motivan y apoyan a los funcionarios públicos?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	
C	20 - 30	

4. ¿Cree usted que las autoridades, concejales y directores de la institución tienen relaciones eficientes con los grupos de interés (Tribunales, sindicatos, gremios, asociaciones y otras instituciones públicas)?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	
C	20 - 30	



**Sección 2: Estrategia y Planificación**

En esta sección encontrará los siguientes rangos:

- Primer rango de 1 - 10 es considerado como bajo; es decir el menor puntaje.
- Segundo rango del 10 - 20 es considerado como medio.
- Tercer rango del 20 - 30 es considerado como alto; es decir el mayor puntaje.

5. ¿Como funcionario público del GAD de Tulcán ¿Cree que la institución recibe información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	
C	20 - 30	

6. ¿La planificación estratégica y los planes operativos son construidos en base a las necesidades de la ciudadanía?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	
C	20 - 30	

7. ¿La planificación de la institución es construida a las y los servidores públicos del GAD?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	
C	20 - 30	

8. ¿Considera que la identificación y la estrategia del GAD es eficiente, eficaz e innovadora?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	
C	20 - 30	

**Sección 3: Talento Humano**

En esta sección encontrará los siguientes rangos:

- Primer rango de 1 - 10 es considerado como bajo; es decir el menor puntaje.
- Segundo rango del 10 - 20 es considerado como medio.
- Tercer rango del 20 - 30 es considerado como alto; es decir el mayor puntaje.

9. ¿Usual cree que la contratación pública del GAD de Tulcán es realizada de acuerdo a la planificación y procesos establecidos?


NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	
B	10 - 20	X
C	20 - 30	
D	30 - 40	

10. ¿Las y los funcionarios públicos del GAD están distribuidos según en sus puestos de trabajo según sus conocimientos, capacidades y aptitudes de la persona?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	
B	10 - 20	X
C	20 - 30	
D	30 - 40	

11. ¿En el GAD de Tulcán existe un diálogo adecuado entre autoridades, directores y servidores que genere un ambiente laboral apropiado?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	
B	10 - 20	X
C	20 - 30	
D	30 - 40	



**Sección 4: Alianzas y Recursos**

En esta sección encontrará los siguientes rangos:

- Primer rango de 1 - 10 es considerado como bajo; es decir el menor puntaje.
- Segundo rango del 10 - 20 es considerado como alto; es decir el mayor puntaje.

12. ¿El GAD de Tulcán tiene alianzas estratégicas que permitan el desarrollo del cantón?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	

13. ¿El GAD permite o accede a tener alianzas con la ciudadanía tulcanita?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	

14. ¿La gestión financiera del GAD es adecuada y transparente?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	

15. ¿La información y el conocimiento que posee el GAD es manajada y compartida adecuadamente con los diferentes grupos de interés (Tribunales, sindicatos, gremios, asociaciones y otras instituciones públicas)?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	

16. ¿Los funcionarios públicos reciben capacitaciones en temas de interés?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	

17. ¿Las instalaciones del GAD se encuentran en buenas condiciones?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	

**Sección 5: Procesos**

En esta sección encontrará los siguientes rangos:

- Primer rango de 1 - 10 es considerado como bajo; es decir el menor puntaje.
- Segundo rango del 10 - 20 es considerado como medio.
- Tercer rango del 20 - 30 es considerado como alto; es decir el mayor puntaje.

18. ¿Los procesos administrativos del GAD permiten la participación de los grupos de interés (Tribunales, sindicatos, gremios, asociaciones y otras instituciones públicas)?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	
B	10 - 20	X
C	20 - 30	

19. ¿Los procesos administrativos se mejoran e innovan constantemente?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	
B	10 - 20	X
C	20 - 30	

20. ¿Los procesos administrativos del GAD están bien establecidos para la buena interacción entre departamentos?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	
C	20 - 30	

21. ¿El GAD ofrece a sus habitantes y tulcanitos bienes y servicios de calidad?

NIVELES	RANGOS	RESPUESTA
A	1 - 10	X
B	10 - 20	
C	20 - 30	

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

## 7.2. Distribución de Encuestas en el GAD del Cantón Tulcán

Anexo 2: Distributivo de instrumentos de levantamiento de información en el GAD de Tulcán

<b>DISTRIBUTIVO DE INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</b>			
<b>Sección</b>	<b>Áreas</b>	<b>Número de Encuestas</b>	
<b>Alcaldía</b>	Alcaldía	5	
	Secretaría General	4	
<b>Secretaría General</b>	Comunicación y Protocolo	3	
	Administración de Contratos	2	
	Dirección de Gestión Administrativa	3	
	Talento Humano	6	
<b>Dirección de gestión Administrativa</b>	Procesos	2	
	Compras Públicas	4	
	Sistemas	4	
	Ventanilla Única	1	
	Servicios Generales	7	
	Control de Bienes y Activos Fijos	3	
	Imprenta Municipal	2	
	Procuraduría Síndica	3	
	Auditoría Interna	1	
	<b>Gestión Financiera</b>	Gestión Financiera	2
		Presupuesto	2
		Tesorería	4
Rentas y Recaudación		9	
Contabilidad		6	
Coactivas		1	

<b>Comisaria</b>	Comisaria	4
	Administración de Mercados	5
	Policía Municipal	39
	Zona Azul	5
<b>Planeación Estratégica</b>	Planeación Estratégica	5
	Participación Ciudadana	3
	Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial	7
	Desarrollo Sostenible	2
	Proyectos Sociales	1
	Turismo	3
<b>Patronato</b>	Patronato	9
	Junta Cantonal de la Niñez y la Adolescencia	5
	Consejo Cantonal de la Niñez y la Adolescencia	3
	Cultura y Deporte	7
	Biblioteca	2
	Colegio Primero de Mayo	7
	Escuela 13 de Diciembre	6
	Planificación Urbana	8
<b>Planificación Urbana</b>	Comisaria de Construcciones	3
	Departamento Eléctrico	4
	Control Urbano y Rural	11
	Avalúos y Catastros	11
	Higiene y Medio Ambiente	21
	Residuos Sólidos	3
	Parques y Jardines	3
	Calidad Ambiental	7
	Rastro Municipal	7

---

	Obras Públicas	29
	Estudios de Obras Civiles	3
<b>Obras Públicas</b>	Talleres de Maquinarias y Equipos	3
	Construcciones	1
	Fiscalización	8

---

### 7.3. Matriz Anti – Imagen (Con Variable o Pregunta N° 16)

Anexo 3: Matriz anti – imagen con la variable 16

		Matrices anti-imagen																			
		Pregu nta 2	Pregu nta 3	Pregu nta 4	Pregu nta 5	Pregu nta 6	Pregu nta 7	Pregu nta 8	Pregu nta 9	Pregu nta 10	Pregu nta 11	Pregu nta 12	Pregu nta 13	Pregu nta 14	Pregu nta 15	Pregu nta 16	Pregu nta 17	Pregu nta 18	Pregu nta 19	Pregu nta 20	Pregu nta 21
Covaria nza anti- imagen	Pregu nta 2	0,295	-0,095	-0,058	-0,045	0,005	-0,023	-0,022	0,000	0,004	-0,064	0,001	-0,032	0,013	-0,063	0,033	0,051	-0,022	-0,011	0,042	-0,036
	Pregu nta 3	-0,095	0,475	0,003	0,087	-0,082	0,027	-0,072	0,006	-0,064	0,036	-0,035	-0,011	0,039	0,087	-0,039	-0,054	-0,024	-0,006	-0,065	0,035
	Pregu nta 4	-0,058	0,003	0,291	-0,054	-0,032	0,033	-0,069	0,011	-0,002	-0,065	0,027	0,003	0,010	0,034	-0,026	0,010	-0,039	0,004	-0,032	-0,002
	Pregu nta 5	-0,045	0,087	-0,054	0,374	-0,042	0,034	-0,093	-0,109	-0,008	0,043	-0,047	-0,031	0,061	-0,018	0,018	-0,056	-0,023	-0,005	-0,001	0,015
	Pregu nta 6	0,005	-0,082	-0,032	-0,042	0,331	-0,022	0,003	-0,058	-0,042	-0,022	-0,075	0,039	-0,010	-0,039	0,103	-0,008	0,019	-0,063	0,072	-0,053
	Pregu nta 7	-0,023	0,027	0,033	0,034	-0,022	0,408	-0,109	-0,041	0,004	-0,056	-0,041	0,006	-0,005	0,000	-0,047	-0,023	-0,027	0,041	-0,029	0,005
	Pregu nta 8	-0,022	-0,072	-0,069	-0,093	0,003	-0,109	0,284	0,004	-0,009	-0,003	0,050	-0,028	-0,035	-0,019	-0,011	-0,007	0,018	-0,020	0,040	-0,025
	Pregu nta 9	0,000	0,006	0,011	-0,109	-0,058	-0,041	0,004	0,306	-0,041	-0,068	0,081	0,024	-0,086	-0,011	-0,028	0,064	-0,004	0,022	-0,035	0,009
	Pregu nta 10	0,004	-0,064	-0,002	-0,008	-0,042	0,004	-0,009	-0,041	0,316	-0,091	-0,059	-0,006	0,028	-0,012	0,000	-0,016	-0,008	0,013	0,008	-0,029
	Pregu nta 11	-0,064	0,036	-0,065	0,043	-0,022	-0,056	-0,003	-0,068	-0,091	0,230	-0,026	-0,019	0,023	0,015	-0,021	-0,008	0,012	-0,006	-0,023	0,027
	Pregu nta 12	0,001	-0,035	0,027	-0,047	-0,075	-0,041	0,050	0,081	-0,059	-0,026	0,344	-0,032	-0,084	-0,107	-0,073	0,018	0,005	0,000	-0,031	0,055
	Pregu nta 13	-0,032	-0,011	0,003	-0,031	0,039	0,006	-0,028	0,024	-0,006	-0,019	-0,032	0,362	-0,143	-0,055	0,044	-0,070	0,003	-0,009	-0,016	0,029
	Pregu nta 14	0,013	0,039	0,010	0,061	-0,010	-0,005	-0,035	-0,086	0,028	0,023	-0,084	-0,143	0,291	-0,025	-0,018	0,004	-0,036	0,007	-0,010	-0,044
	Pregu nta 15	-0,063	0,087	0,034	-0,018	-0,039	0,000	-0,019	-0,011	-0,012	0,015	-0,107	-0,055	-0,025	0,395	-0,032	-0,024	0,036	0,019	-0,055	-0,010
	Pregu nta 16	0,033	-0,039	-0,026	0,018	0,103	-0,047	-0,011	-0,028	0,000	-0,021	-0,073	0,044	-0,018	-0,032	0,493	-0,165	0,017	-0,102	0,005	0,032
	Pregu nta 17	0,051	-0,054	0,010	-0,056	-0,008	-0,023	-0,007	0,064	-0,016	-0,008	0,018	-0,070	0,004	-0,024	-0,165	0,571	0,002	-0,005	0,015	-0,080
	Pregu nta 18	-0,022	-0,024	-0,039	-0,023	0,019	-0,027	0,018	-0,004	-0,008	0,012	0,005	0,003	-0,036	0,036	0,017	0,002	0,274	-0,116	-0,004	-0,048
	Pregu nta 19	-0,011	-0,006	0,004	-0,005	-0,063	0,041	-0,020	0,022	0,013	-0,006	0,000	-0,009	0,007	0,019	-0,102	-0,005	-0,116	0,222	-0,066	-0,004
	Pregu nta 20	0,042	-0,065	-0,032	-0,001	0,072	-0,029	0,040	-0,035	0,008	-0,023	-0,031	-0,016	-0,010	-0,055	0,005	0,015	-0,004	-0,066	0,209	-0,117
	Pregu nta 21	-0,036	0,035	-0,002	0,015	-0,053	0,005	-0,025	0,009	-0,029	0,027	0,055	0,029	-0,044	-0,010	0,032	-0,080	-0,048	-0,004	-0,117	0,256
	Correla ción anti- imagen	Pregu nta 2	,954a	-0,253	-0,197	-0,134	0,017	-0,066	-0,075	0,000	0,014	-0,244	0,005	-0,099	0,043	-0,185	0,085	0,125	-0,078	-0,041	0,170
Pregu nta 3		-0,253	,918a	0,007	0,206	-0,207	0,062	-0,196	0,017	-0,166	0,109	-0,088	-0,027	0,104	0,201	-0,081	-0,103	-0,068	-0,019	-0,208	0,102

Pregu nta 4	-0,197	0,007	,960a	-0,164	-0,102	0,096	-0,240	0,037	-0,008	-0,249	0,086	0,008	0,036	0,101	-0,070	0,023	-0,138	0,015	-0,131	-0,007
Pregu nta 5	-0,134	0,206	-0,164	,928a	-0,118	0,086	-0,285	-0,322	-0,022	0,148	-0,130	-0,085	0,184	-0,047	0,042	-0,122	-0,072	-0,017	-0,005	0,050
Pregu nta 6	0,017	-0,207	-0,102	-0,118	,930a	-0,061	0,009	-0,182	-0,129	-0,081	-0,221	0,114	-0,031	-0,108	0,255	-0,018	0,062	-0,233	0,276	-0,181
Pregu nta 7	-0,066	0,062	0,096	0,086	-0,061	,958a	-0,322	-0,117	0,010	-0,182	-0,109	0,016	-0,015	0,001	-0,105	-0,048	-0,081	0,136	-0,100	0,017
Pregu nta 8	-0,075	-0,196	-0,240	-0,285	0,009	-0,322	,944a	0,012	-0,030	-0,013	0,159	-0,088	-0,123	-0,058	-0,029	-0,018	0,065	-0,079	0,164	-0,092
Pregu nta 9	0,000	0,017	0,037	-0,322	-0,182	-0,117	0,012	,931a	-0,131	-0,256	0,249	0,073	-0,287	-0,032	-0,072	0,153	-0,013	0,085	-0,138	0,033
Pregu nta 10	0,014	-0,166	-0,008	-0,022	-0,129	0,010	-0,030	-0,131	,965a	-0,335	-0,179	-0,018	0,092	-0,033	-0,001	-0,037	-0,028	0,048	0,030	-0,101
Pregu nta 11	-0,244	0,109	-0,249	0,148	-0,081	-0,182	-0,013	-0,256	-0,335	,942a	-0,091	-0,067	0,088	0,049	-0,061	-0,021	0,046	-0,028	-0,104	0,113
Pregu nta 12	0,005	-0,088	0,086	-0,130	-0,221	-0,109	0,159	0,249	-0,179	-0,091	,914a	-0,089	-0,265	-0,292	-0,178	0,040	0,016	-0,001	-0,116	0,185
Pregu nta 13	-0,099	-0,027	0,008	-0,085	0,114	0,016	-0,088	0,073	-0,018	-0,067	-0,089	,943a	-0,441	-0,144	0,103	-0,155	0,009	-0,031	-0,057	0,095
Pregu nta 14	0,043	0,104	0,036	0,184	-0,031	-0,015	-0,123	-0,287	0,092	0,088	-0,265	-0,441	,922a	-0,074	-0,048	0,010	-0,128	0,029	-0,041	-0,160
Pregu nta 15	-0,185	0,201	0,101	-0,047	-0,108	0,001	-0,058	-0,032	-0,033	0,049	-0,292	-0,144	-0,074	,946a	-0,072	-0,051	0,109	0,063	-0,191	-0,032
Pregu nta 16	0,085	-0,081	-0,070	0,042	0,255	-0,105	-0,029	-0,072	-0,001	-0,061	-0,178	0,103	-0,048	-0,072	,906a	-0,311	0,045	-0,309	0,017	0,090
Pregu nta 17	0,125	-0,103	0,023	-0,122	-0,018	-0,048	-0,018	0,153	-0,037	-0,021	0,040	-0,155	0,010	-0,051	-0,311	,929a	0,006	-0,014	0,043	-0,209
Pregu nta 18	-0,078	-0,068	-0,138	-0,072	0,062	-0,081	0,065	-0,013	-0,028	0,046	0,016	0,009	-0,128	0,109	0,045	0,006	,948a	-0,471	-0,016	-0,180
Pregu nta 19	-0,041	-0,019	0,015	-0,017	-0,233	0,136	-0,079	0,085	0,048	-0,028	-0,001	-0,031	0,029	0,063	-0,309	-0,014	-0,471	,928a	-0,305	-0,016
Pregu nta 20	0,170	-0,208	-0,131	-0,005	0,276	-0,100	0,164	-0,138	0,030	-0,104	-0,116	-0,057	-0,041	-0,191	0,017	0,043	-0,016	-0,305	,911a	-0,508
Pregu nta 21	-0,132	0,102	-0,007	0,050	-0,181	0,017	-0,092	0,033	-0,101	0,113	0,185	0,095	-0,160	-0,032	0,090	-0,209	-0,180	-0,016	-0,508	,923a

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

### 7.4. Matriz Anti – Imagen (Sin Variable o Pregunta N° 16)

Anexo 4: Matriz anti – imagen sin la variable 16

		Matrices anti-imagen																			
		Pregunt a 2	Pregunt a 3	Pregunt a 4	Pregunt a 5	Pregunt a 6	Pregunt a 7	Pregunt a 8	Pregunt a 9	Pregunt a 10	Pregunt a 11	Pregunt a 12	Pregunt a 13	Pregunt a 14	Pregunt a 15	Pregunt a 17	Pregunt a 18	Pregunt a 19	Pregunt a 20	Pregunt a 21	
Covarianz a anti-imagen	Pregunt a 2	0,297	-0,093	-0,057	-0,046	-0,001	-0,020	-0,021	0,002	0,004	-0,063	0,007	-0,036	0,014	-0,062	0,069	-0,024	-0,004	0,042	-0,039	
	Pregunt a 3	-0,093	0,478	0,001	0,089	-0,080	0,024	-0,073	0,004	-0,065	0,035	-0,043	-0,008	0,038	0,086	-0,074	-0,023	-0,016	-0,065	0,039	
	Pregunt a 4	-0,057	0,001	0,292	-0,053	-0,028	0,031	-0,070	0,009	-0,002	-0,066	0,024	0,005	0,009	0,033	0,001	-0,038	-0,002	-0,032	0,000	
	Pregunt a 5	-0,046	0,089	-0,053	0,374	-0,049	0,036	-0,093	-0,109	-0,008	0,044	-0,045	-0,033	0,062	-0,017	-0,056	-0,024	-0,001	-0,002	0,014	
	Pregunt a 6	-0,001	-0,080	-0,028	-0,049	0,354	-0,014	0,005	-0,056	-0,044	-0,020	-0,066	0,033	-0,006	-0,035	0,032	0,016	-0,050	0,076	-0,064	
	Pregunt a 7	-0,020	0,024	0,031	0,036	-0,014	0,412	-0,112	-0,045	0,004	-0,059	-0,050	0,011	-0,007	-0,003	-0,044	-0,026	0,035	-0,029	0,009	
	Pregunt a 8	-0,021	-0,073	-0,070	-0,093	0,005	-0,112	0,284	0,003	-0,009	-0,004	0,050	-0,027	-0,036	-0,020	-0,012	0,019	-0,024	0,040	-0,024	
	Pregunt a 9	0,002	0,004	0,009	-0,109	-0,056	-0,045	0,003	0,308	-0,041	-0,070	0,080	0,027	-0,087	-0,013	0,061	-0,003	0,018	-0,035	0,011	
	Pregunt a 10	0,004	-0,065	-0,002	-0,008	-0,044	0,004	-0,009	-0,041	0,316	-0,091	-0,061	-0,006	0,028	-0,012	-0,018	-0,008	0,014	0,008	-0,029	
	Pregunt a 11	-0,063	0,035	-0,066	0,044	-0,020	-0,059	-0,004	-0,070	-0,091	0,231	-0,030	-0,018	0,022	0,013	-0,016	0,012	-0,012	-0,023	0,029	
	Pregunt a 12	0,007	-0,043	0,024	-0,045	-0,066	-0,050	0,050	0,080	-0,061	-0,030	0,355	-0,026	-0,090	-0,116	-0,008	0,007	-0,018	-0,031	0,062	
	Pregunt a 13	-0,036	-0,008	0,005	-0,033	0,033	0,011	-0,027	0,027	-0,006	-0,018	-0,026	0,366	-0,143	-0,053	-0,062	0,001	0,000	-0,016	0,027	
	Pregunt a 14	0,014	0,038	0,009	0,062	-0,006	-0,007	-0,036	-0,087	0,028	0,022	-0,090	-0,143	0,292	-0,026	-0,002	-0,036	0,004	-0,010	-0,043	
	Pregunt a 15	-0,062	0,086	0,033	-0,017	-0,035	-0,003	-0,020	-0,013	-0,012	0,013	-0,116	-0,053	-0,026	0,398	-0,039	0,037	0,013	-0,055	-0,008	
	Pregunt a 17	0,069	-0,074	0,001	-0,056	0,032	-0,044	-0,012	0,061	-0,018	-0,016	-0,008	-0,062	-0,002	-0,039	0,633	0,009	-0,048	0,019	-0,077	
	Pregunt a 18	-0,024	-0,023	-0,038	-0,024	0,016	-0,026	0,019	-0,003	-0,008	0,012	0,007	0,001	-0,036	0,037	0,009	0,275	-0,125	-0,004	-0,049	
	Pregunt a 19	-0,004	-0,016	-0,002	-0,001	-0,050	0,035	-0,024	0,018	0,014	-0,012	-0,018	0,000	0,004	0,013	-0,048	-0,125	0,246	-0,072	0,003	
	Pregunt a 20	0,042	-0,065	-0,032	-0,002	0,076	-0,029	0,040	-0,035	0,008	-0,023	-0,031	-0,016	-0,010	-0,055	0,019	-0,004	-0,072	0,209	-0,119	
	Pregunt a 21	-0,039	0,039	0,000	0,014	-0,064	0,009	-0,024	0,011	-0,029	0,029	0,062	0,027	-0,043	-0,008	-0,077	-0,049	0,003	-0,119	0,258	
	Correlaci3n anti-imagen	Pregunt a 2	,953a	-0,247	-0,192	-0,138	-0,005	-0,057	-0,073	0,007	0,014	-0,240	0,020	-0,109	0,048	-0,179	0,160	-0,083	-0,016	0,169	-0,140
		Pregunt a 3	-0,247	,916a	0,001	0,210	-0,194	0,054	-0,199	0,011	-0,167	0,105	-0,104	-0,019	0,101	0,197	-0,135	-0,064	-0,047	-0,207	0,110
Pregunt a 4		-0,192	0,001	,961a	-0,161	-0,087	0,090	-0,243	0,032	-0,008	-0,255	0,075	0,015	0,032	0,096	0,002	-0,135	-0,007	-0,130	0,000	



Pregunt a 5	-0,138	0,210	-0,161	,926a	-0,134	0,091	-0,284	-0,320	-0,022	0,151	-0,124	-0,090	0,187	-0,044	-0,115	-0,074	-0,004	-0,005	0,046
Pregunt a 6	-0,005	-0,194	-0,087	-0,134	,946a	-0,036	0,017	-0,170	-0,133	-0,068	-0,185	0,091	-0,019	-0,093	0,067	0,052	-0,168	0,281	-0,211
Pregunt a 7	-0,057	0,054	0,090	0,091	-0,036	,957a	-0,327	-0,126	0,010	-0,190	-0,131	0,028	-0,020	-0,007	-0,085	-0,077	0,109	-0,099	0,027
Pregunt a 8	-0,073	-0,199	-0,243	-0,284	0,017	-0,327	,941a	0,010	-0,030	-0,015	0,157	-0,085	-0,125	-0,060	-0,029	0,067	-0,092	0,165	-0,090
Pregunt a 9	0,007	0,011	0,032	-0,320	-0,170	-0,126	0,010	,931a	-0,131	-0,261	0,241	0,081	-0,292	-0,037	0,138	-0,010	0,067	-0,137	0,040
Pregunt a 10	0,014	-0,167	-0,008	-0,022	-0,133	0,010	-0,030	-0,131	,963a	-0,336	-0,182	-0,018	0,092	-0,034	-0,040	-0,028	0,050	0,030	-0,102
Pregunt a 11	-0,240	0,105	-0,255	0,151	-0,068	-0,190	-0,015	-0,261	-0,336	,939a	-0,104	-0,061	0,085	0,044	-0,042	0,049	-0,049	-0,103	0,119
Pregunt a 12	0,020	-0,104	0,075	-0,124	-0,185	-0,131	0,157	0,241	-0,182	-0,104	,913a	-0,073	-0,279	-0,310	-0,017	0,024	-0,060	-0,115	0,205
Pregunt a 13	-0,109	-0,019	0,015	-0,090	0,091	0,028	-0,085	0,081	-0,018	-0,061	-0,073	,946a	-0,439	-0,138	-0,130	0,004	0,001	-0,059	0,086
Pregunt a 14	0,048	0,101	0,032	0,187	-0,019	-0,020	-0,125	-0,292	0,092	0,085	-0,279	-0,439	,919a	-0,078	-0,005	-0,126	0,015	-0,040	-0,157
Pregunt a 15	-0,179	0,197	0,096	-0,044	-0,093	-0,007	-0,060	-0,037	-0,034	0,044	-0,310	-0,138	-0,078	,944a	-0,077	0,112	0,043	-0,190	-0,026
Pregunt a 17	0,160	-0,135	0,002	-0,115	0,067	-0,085	-0,029	0,138	-0,040	-0,042	-0,017	-0,130	-0,005	-0,077	,944a	0,021	-0,122	0,051	-0,192
Pregunt a 18	-0,083	-0,064	-0,135	-0,074	0,052	-0,077	0,067	-0,010	-0,028	0,049	0,024	0,004	-0,126	0,112	0,021	,945a	-0,481	-0,017	-0,185
Pregunt a 19	-0,016	-0,047	-0,007	-0,004	-0,168	0,109	-0,092	0,067	0,050	-0,049	-0,060	0,001	0,015	0,043	-0,122	-0,481	,938a	-0,316	0,012
Pregunt a 20	0,169	-0,207	-0,130	-0,005	0,281	-0,099	0,165	-0,137	0,030	-0,103	-0,115	-0,059	-0,040	-0,190	0,051	-0,017	-0,316	,907a	-0,511
Pregunt a 21	-0,140	0,110	0,000	0,046	-0,211	0,027	-0,090	0,040	-0,102	0,119	0,205	0,086	-0,157	-0,026	-0,192	-0,185	0,012	-0,511	,920a

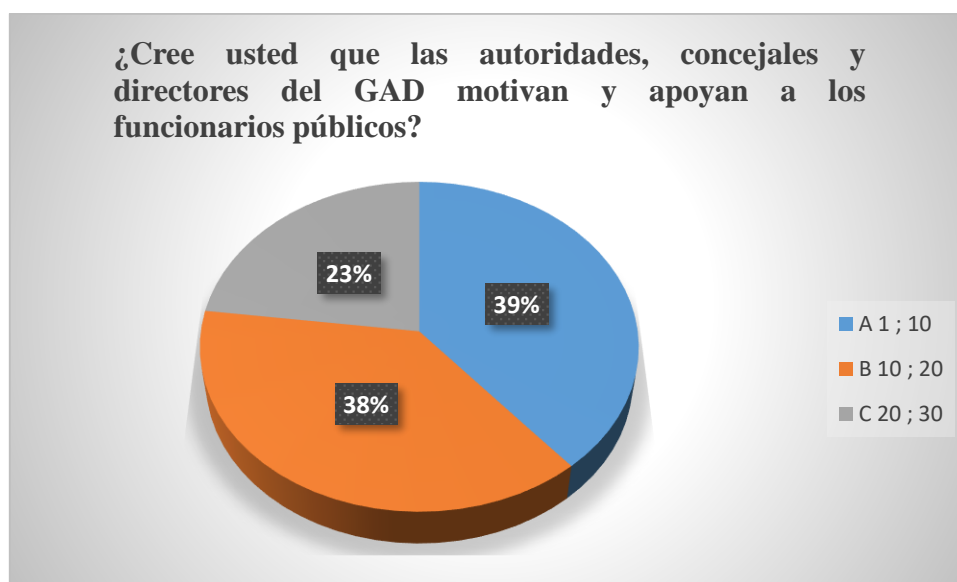
a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

**7.5.Tabulación de la Pregunta N° 3: ¿Cree usted que las autoridades, concejales y directores del GAD motivan y apoyan a los funcionarios públicos?**

¿Cree usted que las autoridades, concejales y directores del GAD motivan y apoyan a los funcionarios públicos?

Anexo 5: Tabulación pregunta 3

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>155</i>	<i>50,16%</i>
<i>B</i>	<i>10 – 20</i>	<i>95</i>	<i>30,74%</i>
<i>C</i>	<i>20 – 30</i>	<i>59</i>	<i>19,09%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>

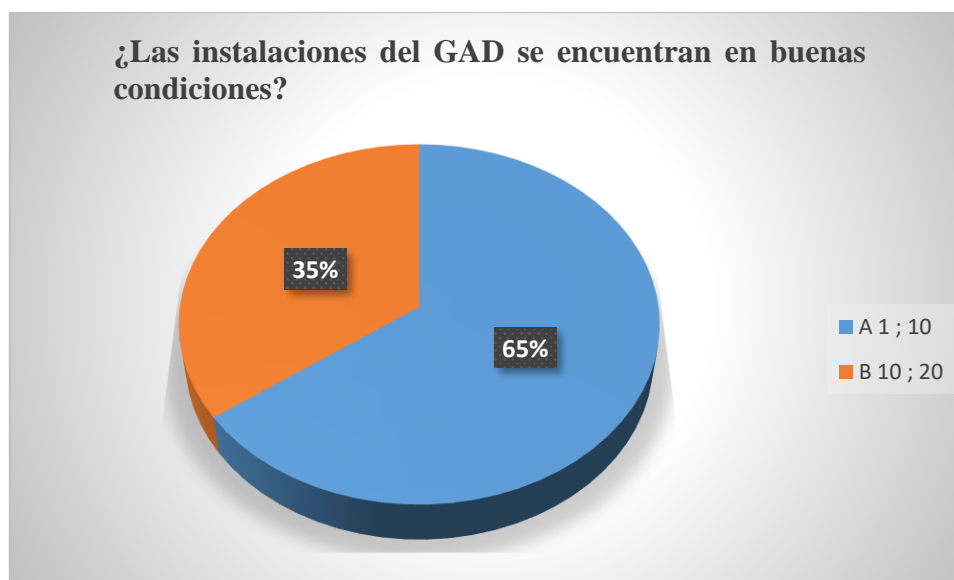


### 7.6. Tabulación de la Pregunta N° 17: ¿Las instalaciones del GAD se encuentran en buenas condiciones?

¿Las instalaciones del GAD se encuentran en buenas condiciones?

Anexo 6: Tabulación pregunta 17

<i>NIVELES</i>	<i>RANGOS</i>	<i>TOTAL DE RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>A</i>	<i>1 - 10</i>	<i>201</i>	<i>65,05%</i>
<i>B</i>	<i>10 - 20</i>	<i>108</i>	<i>34,95%</i>
<i>TOTAL</i>		<i>309</i>	<i>100,00%</i>





UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL  
CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA

## ACTA

### DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:

NOMBRE: ROSERO BOLAÑOS EDWIN PAUL  
NIVEL/PARALELO: 0

CÉDULA DE IDENTIDAD: 0401913405-  
PERIODO ACADÉMICO: ABRIL-AGOSTO 2019

TEMA DE INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE TULCÁN EN EL PERIODO 2015-2016

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:  
**PRESIDENTE:** MSC. FERNANDO JAVIER VILLARREAL SALAZAR  
**LECTOR:** MSC. SANDRA DEL CARMEN RAMOS QUISTIAL  
**ASESOR:** PhD. GABRIELA CARLA CUADRADO BARRETO

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

**EDIFICIO DE AULAS:** 208      **AULA:** 1  
**FECHA:** jueves, 11 de julio de 2019  
**HORA:** 9am


Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa:	6,90
2) Trabajo escrito	2,95
<b>Nota final de PRE DEFENSA</b>	<b>9,85</b>

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el jueves, 11 de julio de 2019

  
MSC. FERNANDO JAVIER VILLARREAL SALAZAR  
**PRESIDENTE**

  
PHD. GABRIELA CARLA CUADRADO BARRETO  
**TUTOR**

  
MSC. SANDRA DEL CARMEN RAMOS QUISTIAL  
**LECTOR**

Adj.: Observaciones y recomendaciones