



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

TEMA:

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO
PARA LA UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE DEL GAD CANTÓN
JAMA**

AUTORAS:

**ANDRADE REYES SERGIA MARIBEL
CHUMO MENDOZA MARÍA KARLINA**

TUTOR:

ECON. JAIME PATRICIO BRAVO PÉREZ

CALCETA, NOVIEMBRE 2014

DERECHOS DE AUTORÍA

Sergia Maribel Andrade Reyes y María Karlina Chumo Mendoza, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a **la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López**, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

SERGIA M. ANDRADE REYES

MARÍA K. CHUMO MENDOZA

CERTIFICACIÓN

Jaime Patricio Bravo Pérez certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE DEL GAD CANTÓN JAMA**, que ha sido desarrollada por **Sergia Maribel Andrade Reyes y María Karlina Chumo Mendoza**, previa la obtención del título de **Ingeniero Comercial** con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ECO. JAIME P. BRAVO PÉREZ

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE DEL GAD CANTÓN JAMA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Sergia Maribel Andrade Reyes, María Karlina Chumo Mendoza**, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
LIC. GABRIELA MONTESDEOCA C.
MIEMBRO

.....
LIC. ROSSANA TOALA M.
MIEMBRO

.....
ECO. JESSENIA ZAMORA C.
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

A Dios que con su infinita bondad me brinda el pan de cada día, me da salud y vida, guiando en todo momento mis pasos.

A mis padres por haberme dado su cariño, apoyo incondicional, inculcarme valores y por enseñarme que nada es imposible en esta vida.

A mi tutor que con su conocimiento experiencia y paciencia contribuyó al logro de este trabajo.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama, por facilitarme realizar la investigación, en especial a la Lcda. Mariela Vera Martínez que con su apoyo éticos y profesional obtuvimos mejores resultados.

SERGIA M. ANDRADE REYES

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

Agradezco infinitamente a Dios por darme la paciencia y llenar mi alma de fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis padres por estar siempre apoyándome en mis estudios y dándome la fuerza y constancia para seguir logrando mis metas como profesional.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama, por abrirnos las puertas, de la institución y facilitarnos todo lo que necesitábamos para realizar este trabajo.

MARÍA K. CHUMO MENDOZA

DEDICATORIA

A ti mi Dios gracias por darme la oportunidad de vivir y hacer que todos mis sueños y deseos se hagan realidad.

Mi trabajo de grado dedico con todo el amor del mundo a mis queridos padres quienes me han dado la vida y me han apoyado incondicionalmente en los momentos buenos y malos que he tenido que pasar durante esta larga vida estudiantil, ellos han sido la fuente de mi inspiración, motivación y superación en cada día para ser mejor y así cumplir con las metas propuestas.

A mis hermanos, gracias por estar conmigo y brindarme su confianza y apoyo para culminar mi carrera profesional y creer en mí sin pedir nada a cambio.

SERGIA M. ANDRADE REYES

DEDICATORIA

A Dios gracias por darme la vida y hacer que todos mis sueños y deseos se hagan realidad.

La realización de esta tesis está dedicada a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

MARÍA K. CHUMO MENDOZA

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS, Y FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVOS GENERALES	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	6
2.1.1 TIPOS DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	7
2.2. GESTIÓN PÚBLICA.....	9
2.2.1. FUNCIÓN PÚBLICA.....	11
2.2.2. SERVIDOR PÚBLICO.....	12
2.2.3. GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD	12
2.3. MODELO MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN (CAF).....	13
2.3.1.1. CRITERIOS DE MODELO CAF	16
2.3.1.2. SISTEMA DE PUNTUACIÓN MODELO CAF	18
2.4. MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL SERVICIO PÚBLICO	19
2.5. NORMAS DE CONTROL INTERNO CGE	21
2.6. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN (COOTAD).....	21
2.7. LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)	22
2.8. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE JAMA.....	23
2.9. UNIDAD MEDIO AMBIENTE DEL GAD DEL CANTÓN JAMA	27
2.9.1. ENCUESTA.....	29

2.9.2 ENTREVISTA.....	30
2.9.3. MATRIZ FODA	30
CAPÍTULO III DESARROLLO METODOLÓGICO	33
3.1. UBICACIÓN Y DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.2. VARIABLES DE ESTUDIOS	33
3.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.3.1. MÉTODO DESCRIPTIVO	33
3.3.2. MÉTODO CUANTITATIVO - CUALITATIVO.....	34
3.4. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.5. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.5. 1. ETAPA I.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE	36
3.5.2. ETAPA II.-PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DEL MODELO ADMINISTRATIVO.....	36
3.5.3. ETAPA III.-DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	37
3.5.4. ETAPA IV.- SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	37
4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO MEDIO AMBIENTE.....	38
4.1.1. UNIDAD MEDIO AMBIENTE.....	38
4.1.3. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE	41
4.2. DESARROLLO DEL MODELO CAF	43
4.2.1. FICHA MODELO CAF.....	43
4.2.2. TABULACIÓN Y ANÁLISIS SATISFACCIÓN DEL USUARIO	49
4.3. DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO	50
4.3.1. PROPUESTA MODELO CAF.....	51
4.3.2. PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA DE LA UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE DEL GAD CANTÓN JAMA.....	51
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
5.1. CONCLUSIONES.....	53
5.2 RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	59

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

CUADRO

Cuadro 2.1. Estructura del modelo del Marco Común de Evaluación (CAF)....	15
Cuadro 2.2. Evaluación del Marco Común de Evaluación (CAF)	19
Cuadro 2.3. Evaluación del Marco Común de Evaluación (CAF)	20
Cuadro 2.4. Matriz FODA	31
Cuadro 4.1.5. Nómina de los empleados de la unidad de medio ambiente	40
Cuadro 4.2. Matriz FODA de la Unidad de Medio Ambiente GAD Jama6.....	42
Cuadro 4.3. Criterio 1.Liderazgo 7.	43
Cuadro 4.4. Criterio 2.Estrategia y planificación 08.....	45
Cuadro 4.5. Criterio 3. Personas. 09.	46
Cuadro 4.6. Criterio 4. Alianzas y recursos 10.	47
Cuadro 4.7. Criterio 5. Procesos 11.	48
Cuadro 4.9. Programa de Mejora de la unidad de medio ambiente GAD Jama. 12.	52

FIGURA

Figura 4.1. Fases ciclo de mejora Unidad de medio ambiente.....	51
---	----

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en el GAD del cantón Jama, con el fin de proponer un modelo de gestión administrativo para la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama, contribuyendo así a la mejora del servicio al usuario y gestión administrativa de este departamento. Dentro de esta área se dan servicios dirigidos al tratamiento de residuos sólidos mediante técnicas de reciclaje y relleno sanitario, pero presenta falencias en el ámbito administrativo por eso es necesario implementar un modelo de gestión. El objetivo de esta investigación fue realizar un diagnóstico situacional de la unidad de medio ambiente mediante una matriz FODA, determinar un proceso metodológico para desarrollar el modelo de gestión CAF que permitirá evaluar el servicio que presta esta oficina, efectuándose la búsqueda de información de diferentes autores que sirvió de fundamento a la presente investigación, procediendo así a una entrevista al jefe del departamento de medio ambiente, también se aplicó una ficha de evaluación fundamentada bajo los criterios del modelo, seguido a esto se ejecutó la medición de la satisfacción del usuario mediante una encuesta, además se propuso un plan de acción de mejora que contribuya a la gestión administrativa de este departamento, los resultados fueron socializados con las autoridades del GAD del cantón Jama.

Palabras claves: gestión pública, gestión administrativa, modelo CAF, plan de acción de mejora

ABSTRACT

This research was conducted in the GAD of Jama cantón, in order to propose a management model to improve the service to the user and administrative activities of this department. Within this area are given services directed to the treatment of solid waste through recycling and landfill, but present shortcomings in the administrative field that is necessary to implement a management model. The objective of this research was a situational diagnosis of the unit of environment through a SWOT matrix, determine a methodological process to develop the management CAF model to evaluate the service provided by this office, search for information by different authors served as the basis for this research, an interview with the head of the department applying an assessment based under the criteria of the model, then the measurement of satisfaction of the user by means of a survey, also a Deming matrix was developed to organize the process for a continuous improvement to develop an environment of the canton in Jama, a plan of action for improvement that contributes to the administration of this department are socialized with the authorities of the canton.

Key words: public management, administrative management model, CAF model, improvement action plan

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las transformaciones económicas y sociales, junto a los importantes avances tecnológicos que se vienen produciendo en las últimas décadas, han obligado a realizar profundos cambios en la gestión pública, en el plano organizativo, en los procesos, en la gestión del talento humano y financiero, en consecuencia esta situación motiva permutas en el sistema administrativo actual.

La Nueva Gestión Pública (NGP) surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos, propugnada por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales. Navas (2010).

En América latina se ha visto un progresivo cambio en la gestión pública teniendo como finalidad fortalecer el talento humano para optimizar los recursos económicos, los municipios se han revalorizado pasando de una acción pasiva, como prestador de servicios, a ser un ente activo como gestor de entornos innovadores, convirtiéndose en organizaciones de desarrollo local.

En el Ecuador según la Ley Orgánica de Servicio Público la administración de talento humano, se maneja mediante un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento, selección del personal, formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación de desempeño, además se considera como parte integrante del desarrollo del talento humano y la salud ocupacional LOSEP (2011).

El proceso de reforma legal del Estado incluye una agenda sustantiva para democratizar el sistema político y racionalizar la acción de la institucionalidad

pública, por ello para acercar el estado al ciudadano e impulsar la efectividad de las acciones de gobierno, son ejes fundamentales de la reforma estatal e impulso a los procesos de descentralización, desconcentración y participación ciudadana, en este sentido constituye un imperativo democratizar toda la institucionalidad estatal, en especial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, mediante la incorporación de efectivos y amplios mecanismos de participación y control social COOTAD (2010).

Es así que cualquier organización pública en los tiempos actuales debe lograr la competitividad, de otro modo les resulta muy difícil alcanzar ventajas que permitan cumplir con estándares internacionales de calidad de servicio, ya que es necesario enfocarse en la satisfacción del usuario, en la optimización de recursos, para lo cual es necesario el uso de herramientas de gestión que permitan identificar, corregir y mejorar las falencias existentes.

La gestión pública actual de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador, esta regularizada por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), el Código de Trabajo (CT), las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (CGE), siendo el organismo rector el Ministerio de Relaciones Laborales, esta estructura legal tiene la finalidad de normar el funcionamiento adecuado de las instituciones públicas, logrando mejorar el servicio al usuario, optimizando recursos económicos generando un desarrollo local que permita mejorar la calidad de vida de los habitantes.

El GAD del cantón Jama presenta una deficiente estructura organizacional, donde se detectan problemas en la Unidad de Medio Ambiente y en cuanto al área administrativa por no contar con un modelo de gestión que les permita funcionar de una manera óptima mejorando el servicio que prestan a la comunidad se plantea la siguiente interrogante.

Problema científico. ¿Cómo contribuye la propuesta de un modelo de gestión administrativa en la mejora de la calidad de servicio de la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La investigación de un modelo de gestión administrativo para la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama, se fundamenta mediante la investigación bibliográfica de la temática expuesta, con el fin de conocer las razones teóricas para el desarrollo de este estudio. Esta propuesta de investigación permitirá proponer un modelo de gestión administrativa que al aplicarlo optimizará el servicio que se imparte a la comunidad que acude al GAD del cantón Jama, beneficiando en lo social a los habitantes de esta zona, ya que por medio de este departamento se gestiona el manejo de residuos sólidos, y sus resultados contribuye a la sanidad del cantón evitando la proliferación de enfermedades.

Los modelos de gestión administrativos son elementos prácticos, para una administración estratégica moderna que permite mejorar el rendimiento de todos los empleados, la toma de decisiones determinando estrategias de acción que logren cumplir con la visión y misión que se propone la institución. Al mejorar la gestión administrativa de la Unidad de Medio Ambiente se podrán obtener resultados cuantificables, que permitan medir el éxito en la aplicación de modelos de gestión para que se puedan adaptar a otras instituciones públicas.

Además según el ámbito legal en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD (2010), menciona en el Artículo 28 que los Gobiernos Autónomos Descentralizados en cada circunscripción territorial tendrán un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias, al pertenecer la Unidad de Medio Ambiente al GAD del cantón Jama se acoge a esta normativa en cuanto a la estructura del modelo de gestión.

En la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP (2011) en el Artículo 121 menciona que la administración de talento humano es el conjunto de políticas,

normas, métodos y procedimientos, que sobre la base de un sistema de méritos y oposición, garantice el ingreso y promoción de las personas para desarrollarse profesionalmente en una serie de puestos que pueden ser ejercidos en una trayectoria laboral dentro de una misma institución, por lo tanto la Unidad de Medio Ambiente está conformada por personal administrativo que se rige bajo esta normativa.

En cuanto a las normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado menciona en el art. 100 que el control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control, de esta manera se puede tener un control constante de la actividades realizadas en la Unidad de Medio Ambiente.

Dentro de la investigación se toma en cuenta el Código de Trabajo CT (2013) debido a que en el Art. 10 menciona que el trabajador es la persona que ejecuta la obra, siendo el Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales, se justifica de manera legal la utilización de esta normativa debido a que dentro de la Unidad de Medio Ambiente laboran obreros que realizan las actividades de recolección de basura.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de gestión administrativo en la Unidad de Medio Ambiente del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama.
- Desarrollar el modelo de gestión administrativo de la Unidad de Medio Ambiente.
- Aplicar el procedimiento metodológico para el diseño de un modelo de gestión administrativo.
- Socializar los resultados de la investigación a los miembros de la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama.

1.4. IDEA A DEFENDER

La propuesta de un modelo de gestión administrativo será una alternativa que permita a la Unidad de Medio Ambiente del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama, mejorar su estructura organizativa optimizando el servicio que se brinda a los usuarios.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se realizó haciendo énfasis en el análisis teórico de conceptualizaciones que conllevan a determinar bases razonables en la investigación, enfocada principalmente en la descripción del GAD Municipal del cantón Jama, definiciones de administración, Modelos de Gestión Administrativa en la Unidad de Medio Ambiente tomando como base la normativa jurídica como la Ley Orgánica del Servidor Público, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización para realizar un análisis que con lleve a la realización de la presente investigación.

2.1. MARCO CONCEPTUAL

2.1.1. ADMINISTRACIÓN

La administración es el proceso de trabajar con las personas y con todos los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente Bateman (2009).

El término administración se puede definir como un proceso por el cual, se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes con el fin de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otra persona y junto con ellas Robbins (2009).

La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización, pues estas son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos o tiempo que se requieren para producir Jones et al., (2010).

2.1.2. MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Los modelos de gestión como mencionan los autores representan el boceto, la estructura, la guía a seguir para alcanzar el éxito administrativo de cualquier empresa, la aplicación de modelos de gestión administrativas en las organizaciones permitirá alcanzar niveles de calidad mayores logrando cumplir con los estándares internacionales de administración pública.

Para Saturno (2009) los modelos como sinónimo de maqueta una representación más o menos fiel o idealizada de la realidad que se requiere modelar, realidad que generalmente se entiende mejor utilizando el modelo que la quiere representar, es así que este se complementa con la caracterización del enfoque, externo o interno con que se acometan las actividades, el enfoque externo implica que las decisiones sobre qué y cómo medir se toman desde fuera del centro o institución evaluada, mientras que en el interno todo ello se decide dentro del centro o institución a evaluar .

Bastardo *et al.*, (2010) los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras que el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

2.1.3. TIPOS DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Modelo de gestión de procesos (ISO): en la actualidad a nivel mundial las normas ISO 9000 y ISO 14000 son requeridas, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose que todos los procesos que han intervenido en su fabricación

operan dentro de las características previstas. Según Mallar (2010) la normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa. Además se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

Modelo Iberoamericano de Excelencia de Gestión (MIEG): para Andrade (2011) el modelo MIEG, es producto de metodologías que aplican criterios estructurados y enfoques sumamente rigurosos. La experiencia en la aplicación de los modelos indica que en todos los casos se genera un aprendizaje que siempre arriba a buenos resultados.

Modelo de calidad de servicio (Modelo SERVQUAL): según Andrade (2011) este modelo es una escala de múltiples variables o dimensiones, propone que la calidad de servicios puede medirse en función de la satisfacción del cliente en términos de comparar la percepción del servicio recibido con sus expectativas iniciales.

Modelo EFQM de excelencia: es un modelo diagnóstico de calidad cuya reputación y efectividad da clara idea la extensión de su uso. EFQM es la organización de referencia en el ámbito europeo para impulsar la excelencia empresarial y de otro tipo de organizaciones. Según cantón (2010) la organización excelente gestiona las actividades en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad.

Modelo El Marco Común de Evaluación (CAF): según Medina (2010) es una herramienta de gestión de calidad específicamente diseñada para introducir la autoevaluación y la gestión de la calidad en el sector público de los países de la Unión Europea. Contiene todos los elementos que le permitirán analizar

dónde se encuentra su organización y hacia dónde la quiere dirigir. El CAF se presenta como una herramienta fácil de utilizar para ayudar a las organizaciones del sector público de Europa a utilizar técnicas de gestión de la calidad para mejorar su rendimiento.

2.1.4. GESTIÓN PÚBLICA

Para Conejero *et al.*, (2009) es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la Administración Pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población. También se define como el ejercicio de la función administrativa del gobierno.

Sí existen recursos nuevos, referentes teóricos a tener en cuenta, objetivos políticos claros pero no se dispone del instrumento que canalice todo esto en energía innovadora que pueda producir cambios notables más allá de las tendencias incrementalistas en la prestación de los servicios públicos o en la gestión de las políticas que hay de nuevo en la mesa.

Entendiendo innovación por la adaptación a los retos del entorno y la dinámica de cambio constante que contribuya a una mejora de status previo que permita seguir aportando valor público sin perder cuotas de bienestar innegociables. Las habilidades directivas se aprenden, conociendo fundamentalmente la lógica de actuación de las organizaciones públicas y del entorno con el que interactúan. En síntesis en esto reside la formación especializada en sus diversos grados y niveles en gobierno y Gestión Pública. Según Conejero *et al* (2009) dentro de la especialidad de lo público, hay una especificidad para el sector público empresarial, como la habrá para las agencias o las fundaciones que presten servicios públicos.

Según Conferencia (2012) en las administraciones públicas y bajo la bandera de la Nueva Gestión Pública, la Gestión de Calidad, pareció hacerse necesaria, por su capacidad para dar respuestas a unas Administraciones que debían

relegitimarse a partir de la prestación de más y mejores servicios públicos con criterios de la eficiencia en su actuación.

En este proceso de adaptación, el enfoque de la Gestión de Calidad fue capaz de incidir en la Administración Pública produciendo un cambio cultural de gran importancia: el paso de la administración de gestión. No se trata de una diferencia meramente terminológica. Administración significa dirección, ordenación, cuidado de un asunto o, más específicamente, gobierno, ejercicio de autoridad o mando sobre un territorio y las personas que lo habitan. En cambio, gestión significa actuar para conseguir algo. En este sentido, Gestión Pública es un enfoque que utiliza técnicas gerenciales para incrementar la rentabilidad de los servicios públicos. Como puede apreciarse no son términos sinónimos.

Uno de estos elementos decisivos que introdujo la nueva Gestión Pública, plasmados en las diferentes recomendaciones fue la identificación del usuario como el eje principal de la actividad de la Administración, o lo que es lo mismo, la consideración del tradicional administrado como “cliente”. Todo ello a partir de una focalización de la organización administrativa hacia aspectos tales como la eficacia y la eficiencia, pero donde la gestión de calidad aplicada a los servicios públicos, cobraba una dimensión estratégica. Según Conferencia (2012) en principio la Nueva Gestión Pública inducía a la posible búsqueda de alternativas más eficientes, por razón de coste o calidad de servicio, que la provisión directa por parte de las Administraciones Públicas.

La Gestión Pública según las opiniones de los autores se puede resumir como la administración de los recursos públicos del estado, para poder dirigir, planificar, organizar y controlar, mediante políticas gubernamentales de forma sistemática los negocios públicos con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes que integran el país.

2.1.5. FUNCIÓN PÚBLICA

Para Palomar *et. al.*, (2012) la función pública puede ser definida como el conjunto de relaciones laborales entre el Estado y sus servidores en donde las funciones desempeñadas son señaladas por la Constitución, una Ley o un reglamento. La función pública es la actividad realizada en cabeza de personas naturales en nombre del Estado cuyo fin está encaminado al logro de los fines esenciales del mismo estado.

Esta figura está sometida a un régimen con el cual se garantiza la igualdad, la eficiencia, los servicios que brinda el Estado y en consecuencia la práctica de los principios fundamentales en que se basa dicha actividad.

Para González (2009) a pesar de que los principios básicos para la administración de los recursos humanos pueden considerarse casi que universales, independientemente de si se llevan a cabo en organizaciones públicas o privadas, se hace indispensables especificar y diferenciar el sentido de la administración de los recursos humanos propiamente estatales, es decir, la función pública como sistema de articulación en procesos, procedimientos, normas, entre otros, de los recursos humanos encargados de administrar lo público. Lo anterior debido a que existe un trecho grande entre los fundamentos que sustentan las nociones de organización pública y de organización privada, desde el mismo sentido del servicio que presta cada una de éstas, pues las públicas les corresponde obligatoriamente el desarrollo de la sociedad y contribuir a elevar la calidad de vida de todas las personas, mientras que a las privadas les interesa la realización de procesos productivos dirigidos también a beneficiar a la sociedad pero en el marco de lucro y con prevalencia de interés particular. Por ello, se presentan a continuación los elementos generales de la función pública, entendida por ahora como la forma de administrar el recurso humano vinculado a la gestión del Estado y sus instituciones. Para ello vamos a partir de mencionar algunas definiciones sobre la materia, que si bien no se contradicen, si permiten una comprensión más integral del concepto de función pública.

Como parte del estado los autores mencionaron que la función pública es aquella que de forma temporal es administrada por un representante jurídico, que tiene la responsabilidad de administrar los bienes públicos, además se considera función pública aquella actividad desempeñada por un servidor público.

2.1.6. SERVIDOR PÚBLICO

Según La Constitución de la República del Ecuador (2008) define al servidor público en el artículo 229 de la siguiente manera: Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Además la Ley LOSEP (2011) del servidor público menciona en el Art. 4 que son servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Como se ha mencionado en las leyes y normas que rigen las entidades públicas, se define al servidor público como aquel individuo que desempeña en una institución del estado, prestando sus servicios profesionales o mediante jornadas de trabajo con el fin de ejercer funciones dirigidas al usuario que acude a estas organizaciones.

2.1.7. GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD

Para Abal (2009) 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. La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y

expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la administración pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

La calidad en el ámbito público Contreras (2010) hay que vincularla con buenos resultados, con procesos transparentes, con responsabilidades compartidas, con productividad, con trabajo en equipo, con mejoramiento en el desempeño y servicio al usuario, se identifica con la excelencia en el servicio e implica un cambio en las relaciones humanas, en la mentalidad y en la escala de valores., también implica el desarrollo de técnicas que permitan la productividad y, sobre todo, mejorar el desempeño de los empleados, tiene que ver con la formación de una organización responsable, la cual, con la adopción de instrumentos gerenciales, pueda obtener organizada y planifica los resultados previstos, pero que además tenga la capacidad de hacer frente a situaciones no previstas, lo que salga de los procedimientos.

La gestión pública de calidad como se menciona por parte de los autores cumple un papel fundamental para medir la competitividad de las instituciones públicas, esto se logra mediante la implementación de modelos de gestión eficientes, evaluaciones de desempeños al personal y la adopción de herramientas estratégicas administrativas que permitan mejorar de manera continua el servicio al usuario.

2.1.8. MODELO MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN (CAF)

El Marco Común de Evaluación (CAF) Common Assessment Framework (2013) es una herramienta de gestión de la calidad total, desarrollada por y para el sector público e inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Está basada en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y planificación, las personas, las

alianzas, los recursos y los procesos. El modelo examina la organización desde distintos ángulos a la vez, con el enfoque holístico del análisis del rendimiento de la organización.

Para que las organizaciones del sector público que utilizan Marco Común de Evaluación (CAF) Common Assessment Framework puedan ver los resultados de sus esfuerzos y obtener retroalimentación, este organismo ofrece un procedimiento de retroalimentación externa en cuanto a la introducción de la gestión de la Calidad Total con el CAF. Este procedimiento de retroalimentación a realizar de forma voluntaria tiene como objetivos apoyar más a los usuarios del CAF en su camino hacia la calidad, haciendo visibles sus esfuerzos, tanto interna como externamente. No solo tiene que ver con el proceso de autoevaluación, sino también con la manera elegida por la organización de avanzar hacia la excelencia en el largo plazo y se basa en los principios de excelencia.

- **PROPÓSITO PRINCIPAL Y ELEMENTOS DE APOYO**

El CAF es de acceso público, es gratuito, se presenta como una herramienta fácil de utilizar para ayudar a las organizaciones del sector público de Europa a utilizar técnicas de gestión de la calidad para mejorar su rendimiento. El CAF ha sido diseñado para ser usado en cualquier parte del sector público y es aplicable a organizaciones públicas a nivel Europeo, estatal/federal, regional/autonómico y local.

El CAF tiene como objetivo ser un catalizador para un proceso de mejora completo dentro de la organización y tiene cinco objetivos principales:

1. Introducir a la administración pública en la cultura de la Excelencia y de los principios del GCT (Gestión de la Calidad Total, TQM en sus siglas en ingles).

2. Guiarla progresivamente hacia un auténtico ciclo PDCA: “Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar”.
3. Facilitar la autoevaluación de una organización pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora.
4. Hacer de puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad, tanto en el sector público como en el privado.
5. Facilitar el benchlearning (aprendizaje tomando como referencia a los mejores) entre las organizaciones del sector público.

Las organizaciones que están empezando a implementar el CAF tienen deseos de ir creciendo hacia la excelencia en su rendimiento y quieren introducir la cultura de la excelencia en su organización. El uso eficaz del CAF debería, en su debido momento conducir hacia un mayor desarrollo de este tipo de cultura y pensamiento dentro de la organización.

Cuadro 2.1. Estructura del modelo del Marco Común de Evaluación (CAF)



Fuente: (Bartolomé, 2012)

2.1.9. CRITERIOS DE MODELO CAF

Según García (2012) los criterios 1 al 5 tratan de las características de los Agentes Facilitadores de una institución pública. Éstos determinan lo que hace la institución y cómo plantea sus tareas para alcanzar los resultados deseados. La evaluación de las acciones relacionadas con los criterios Agentes Facilitadores deberá basarse en su Panel de Valoración.

A continuación se expone de forma precisa cada uno de los distintos criterios de agentes facilitadores y resultados:

Liderazgo: el comportamiento de los líderes de una institución puede ayudar a aclarar y a definir un propósito común, así como a crear un entorno en el que la institución y las personas que la componen alcancen la excelencia. El término «personas» designa a todos los que trabajan en la administración, la enseñanza y en los ámbitos psico-médico-social, científico y técnico.

Los sub criterios del liderazgo son los siguientes:

- Dar una orientación a la organización: desarrollar y comunicar la misión, la visión y los valores.
- Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la organización.
- Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo.
- Gestionar las relaciones con el nivel político y con otros interesados.

Estrategia y planificación: una institución pública determina su rendimiento total mediante la combinación eficaz que hace de aquellas actividades que están relacionadas entre sí. La institución implanta su misión y visión mediante una clara estrategia orientada a los grupos de interés, alineada de las políticas públicas de educación e formación y los objetivos, por un lado, y con las necesidades de aquellos, por otro. Esta estrategia se ve apoyada por la mejora continua de la gestión de los recursos y procesos, y se traduce en planes,

objetivos y metas mensurables. La planificación y la estrategia reflejan lo que hace la institución para implantar la modernización y la innovación.

Los sub criterios del criterio 2 son los siguientes:

- Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los interesados.
- Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación.
- Implantar la estrategia y la planificación en toda la organización.

Los recursos humanos: las personas conforman la institución. La forma en que interactúan unos con otros y gestionan los recursos disponibles es lo que, en última instancia, decide el éxito de una organización. El respeto, el diálogo, la responsabilidad, así como proporcionar un entorno seguro o saludable son fundamentales para asegurar el compromiso y la participación de las personas en el camino a la excelencia de la institución. Ésta gestiona, desarrolla, permite que se amplíen las competencias y todo el potencial de su personal, tanto en el nivel de los individuos como de toda la institución educativa, con el fin de apoyar su estrategia, planificación e funcionamiento eficaz de sus procesos.

Los sub criterios del criterio 3 se señalan a continuación:

- Planificar, gestionar, mejorar los recursos humanos en relación con la estrategia y la planificación general de la organización.
- Identificar, desarrollar, aprovechar las capacidades de los empleados en consonancia con los objetivos, las metas individuales, de los equipos y de la organización.
- Involucrar a los empleados por medio del diálogo y las responsabilidades.

Las alianzas y los recursos: cómo la institución planifica o gestiona sus alianzas claves, (especialmente con los estudiantes) con el fin de apoyar su estrategia, planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos. En este sentido, las alianzas son recursos importantes para el buen funcionamiento de la institución de enseñanza y formación.

Los sub criterios que integran el criterio son los siguientes:

- Desarrollar e implantar relaciones clave de asociación.
- Desarrollar y establecer alianzas con los clientes/ciudadanos.
- Gestionar el conocimiento.
- Gestionar las finanzas.
- Gestionar la tecnología.
- Gestionar edificios y otros activos.

Los procesos y el cambio: cómo la institución identifica, gestiona, mejora o desarrolla sus procesos claves con el fin de apoyar la estrategia y la planificación. La innovación e la necesidad de generar cada vez mayor valor para sus alumnos y otros grupos de interés son dos de los elementos impulsores más importantes en el desarrollo de los procesos.

Los sub criterios que integran este criterio son los siguientes:

- Identificar, diseñar, gestionar y mejorar los procesos.
- Desarrollar, prestar servicios y productos con la participación de los clientes/ ciudadanos.
- Planificar o gestionar la modernización y la innovación.

2.1.10. SISTEMA DE PUNTUACIÓN MODELO CAF

Para García (2012) el sistema de puntuación del modelo CAF consiste en una forma de puntuación acumulativa ayuda a la organización a conocer mejor el ciclo PDCA y a dirigirse de forma positiva hacia un enfoque de calidad. En el panel de evaluación de los agentes facilitadores, la fase denominada PDCA solo es apropiada cuando las actividades de benchlearning forman parte del ciclo de mejora continua.

En el panel de evaluación de los resultados se distingue entre las tendencias de los resultados y el logro de los objetivos.

Cuadro 2.2 Evaluación del Marco Común de Evaluación (CAF)

Fase	PANEL DE AGENTES FACILITADORES	PUNTUACIÓN
	No hacemos nada en este campo	0 – 10
	No tenemos información o muy anecdótica	
PLANIFICAR	Hemos definido un plan de acción	11 – 30
DESARROLLAR	Estamos implementando o aplicando el plan de acción	31 – 50
CONTROLAR	Controlamos o revisamos si estamos haciendo las cosas bien y de la forma correcta	51 – 70
ACTUAR	A partir del control o la revisión ajustamos lo que sea necesario	71 - 90
PDCA	Todo lo que hacemos, lo planificamos, lo implementamos, lo controlamos y lo ajustamos sistemáticamente y aprendemos de otros. Estamos en un proceso de mejora continua.	91 -100

Fuente: (Bartolomé, 2012)

Instrucciones:

- Elegir el nivel que haya alcanzado la institución: Planificar, Desarrollar, Controlar o Actuar. Esta manera de puntuar es acumulativa: se necesita haber completado una fase (por ejemplo, Controlar) antes de pasar a la fase siguiente (Actuar).
- Dar una puntuación entre 0 y 100 según el nivel que haya alcanzado la institución dentro de la fase. La escala de 100 permite especificar el grado de despliegue y de implantación del enfoque.

2.1.11. MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL SERVICIO PÚBLICO

La retroalimentación de cualquier institución es primordial para la mejora continua, siendo parte de esta herramienta administrativa la medición de la satisfacción al cliente, de esta manera se podrá conocer de qué manera se está brindando el servicio al usuario.

Hayes (2009) evaluar la satisfacción del cliente es ya habitual en la gestión empresarial, la norma ISO 9001 lo que incluye como requisito y el modelo EFQM lo considera el criterio de mayor peso específico, la satisfacción al

cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión.

Según Cuellar (2009) la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos depende de que en cada acto de prestación de un servicio, su percepción iguale o supere sus mejores expectativas, teniendo en cuenta que siempre que sea posible la evaluación de la calidad percibida de los servicios públicos, es la identificación de las expectativas de los ciudadanos en torno a sus principales atributos. Los estudios de satisfacción del usuario tratan de obtener información sobre cómo reaccionan los ciudadanos tras recibir el servicio, salvo en las preguntas abiertas que permiten avanzar expectativas y son muy útiles a la hora de tomar decisiones para mejorar el servicio que presta la institución.

Cuadro 2.3 Evaluación del Marco Común de Evaluación (CAF)

PANEL DE RESULTADOS	PUNTUACIÓN
No medimos resultados o no tenemos información disponible.	0 – 10
Se miden resultados y estos muestran tendencias negativas o los resultados no alcanzan los objetivos relevantes.	11 – 30
Los resultados muestran tendencias estacionarias o se alcanzan solamente algunos objetivos relevantes.	31 – 50
Los resultados muestran un progreso sostenido o se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes	51 – 70
Los resultados muestran un progreso sustancial o se alcanzan todos los objetivos relevantes	71 - 90
Se logran resultados excelentes y sostenidos. Se alcanzan todos los objetivos relevantes. Se hacen comparaciones y éstas son favorables, con organizaciones relevantes para todos los resultados clave.	91 -100

Fuente: (Bartolomé, 2012)

Instrucciones:

- Puntuar entre 0 y 100 para cada sub criterio en una escala dividida en 6 niveles
- Para cada nivel, considerar la tendencia, o el logro de los objetivos, o bien ambas cosas.

2.1.12. NORMAS DE CONTROL INTERNO CG

El control interno CGE (2009) incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación u administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional que asegure la transparencia, eficacia u vocación de servicio. El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado o conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

Según CGE (2009) la máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán, difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución. Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema.

La estructura legal en cuanto al control de las instituciones públicas o privadas en el Ecuador se da mediante la Contraloría General del Estado, la cual cumple el papel de fiscalizador de las funciones de las entidades que brindan productos y servicios dentro del país.

2.1.13. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN (COOTAD)

Según COOTAD (2010) en el Art. 1 menciona que este código establece la organización político-administrativa del estado ecuatoriano en el territorio, el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados o los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa u financiera. Además desarrolla un modelo de descentralización

obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento o la definición de políticas y mecanismos para componer los desequilibrios en el desarrollo territorial.

En cuanto al sistema nacional de competencias es el conjunto de instituciones, planes, políticas, programas o actividades relacionadas con el ejercicio de las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno guardando los principios de autonomía, coordinación, complementariedad y subsidiariedad, a fin de alcanzar los objetivos relacionados con la construcción de un país democrático, solidario e incluyente.

2.1.14. LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines o propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos, el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley (Art. 76).

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley (Art. 77).

La Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP (2011) es aquella que norma las funciones de los empleados públicos, con el fin de esquematizar o sistematizar la forma de brindar los servicios y productos al usuario, además provee de los lineamientos necesarios para la administración adecuada del talento humano. El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía Descentralizada cumple las funciones de fijar normas, que aplican a los Gobiernos Autónomos Descentralizados del país, con el objetivo de organizar los territorios por los

cuales tienen jurisdicción y estructurar el funcionamiento de estas instituciones públicas en cuanto a competencias y servicios.

2.2. MARCO REFERENCIAL

2.2.1. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE JAMA

En el cantón existe una relación cercana entre las autoridades cantonales y los sectores sociales, este factor facilita e viabiliza la construcción de instrumentos conceptuales orientados al mejoramiento integral de la calidad de vida de sus pobladores (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial).

En cantones jóvenes como Jama, insertados en una situación de constantes retos a nivel: Provincial, Regional y Nacional, es de vital importancia que las acciones que buscan el bien común (alcanzar los objetivos del “Buen Vivir”) tengan una amplia base social con procesos que involucren activamente la participación ciudadana, tal como establece la Constitución vigente.

Según Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial (2011) Jama posee un potencial muy grande para su desarrollo, cuenta con una amplia base social, pero es necesario fortalecerla mediante la institucionalización de los espacios democráticos de participación ciudadana, dándoles a las organizaciones las herramientas necesarias para la gestión, el seguimiento y control en la ejecución de las propuestas planteadas.

Con estos antecedentes, el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama, decide emprender el proceso para la formulación del Plan de Desarrollo u Ordenamiento Territorial, en concordancia con las políticas nacionales o con los programas y proyectos establecidos en el “Plan Nacional para el Buen Vivir”.

OBJETIVOS

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial del cantón Jama (2011) se elaboró a partir de las siguientes premisas:

- Una amplia participación de los ciudadanos y ciudadanas en los procesos de identificación de los problemas o de las necesidades cantonales actuales, así como, en la búsqueda de propuestas de soluciones, aprovechando las oportunidades u potenciales viables del cantón, con miras a establecer un marco de actuación para lograr el futuro deseado.
- Construir una agenda de desarrollo cantonal, donde se defina una visión, objetivos, líneas estratégicas, políticas, resultados, metas o establecer un modelo territorial futuro que permita alcanzar las mejores condiciones de vida y de competitividad.
- Desarrollar un modelo de gestión que brinde los mecanismos necesarios para asegurar y facilitar la implementación de los planes, programas o proyectos priorizados, con cronogramas, presupuestos estimados, instancias responsables de la ejecución, un sistema de monitoreo, seguimiento, evaluación y retroalimentación, que facilite la rendición de cuentas por ende control social.
- Contribuir a construir un marco de referencia común con y para los principales actores regionales (públicos y privados), o coordinar sus estrategias para el desarrollo.

2.2.2. RESEÑA HISTÓRICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN JAMA

Según Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial (2011) el cantón Jama fue creado mediante el Registro Oficial No. 70 publicado el 20 de marzo de 1998, en el Gobierno del Presidente Fabián Alarcón, constituye el cantón No. 20 de la Provincia de Manabí.

El nombre de Jama se desprende de una tribu indígena y su significado es “Iguana Pequeña”. El territorio del actual cantón fue el espacio donde se asentó una de las culturas más antiguas y avanzadas de América Latina: la Jama-Coaque. Bartolomé Ruiz (4 de octubre de 1526) manifiesta que en su recorrido hacia el sur al pasar frente a las costas de Jama encontró una población junto a Punta Ballena que trabajaba el oro, la plata, también esmeraldas, que además, cultivaba la yuca y el maíz. Por otro lado en la época de la conquista los españoles se dirigían al Puerto El Matal para conseguir alimentos.

En el siglo XVIII en Jama existe un importante caserío rodeado de haciendas además fincas, en un paisaje que combina montaña, mar y ríos.

En el siglo XIX, Jama adquiere el reconocimiento de parroquia del cantón Sucre, su economía se fortalece en base a su riqueza agrícola: tagua, palma real, higuerrilla, piñón, ganadería, balsa y caucho de gran demanda internacional. El comercio fue una de las actividades más importantes.

En el siglo XX por 1970 es la época en el que surge la producción, camaronera, alcanzando gran importancia, absorbe gran parte de la fuerza laboral, inyectando capitales económicos a la dinámica cantonal. Por otro lado los asentamientos humanos se consolidan, la producción agrícola de cacao, café y maíz son la base de la economía cantonal (parte del cantón Sucre) que se complementa con el surgimiento de la ganadería que se va extendiendo a lo largo del territorio, llegando a ser en la actualidad una de las más importantes actividades económicas.

2.2.3. ASENTAMIENTOS HUMANOS

El cantón Jama tiene solamente una parroquia. La ciudad de Jama (Cabecera Cantonal) está en la zona costanera nor-oeste de la Provincia de Manabí, localizada a 5,5 kilómetros de la desembocadura del río Jama, se ubica en las coordenadas geográficas: 0 grados 11 minutos 23 segundos de latitud sur y a 80 grados 15 minutos 43 segundos de longitud occidental. Aquí están concentradas las actividades administrativas, comerciales, eclesiásticas y de transporte. El centro de la ciudad es el parque, cuenta con importantes edificios como: La Casa Blanca Municipal y Palacio Municipal, el Museo, el Hospital, la Iglesia, el parque, etc. Por otro lado se encuentra en formación una nueva parroquia denominada 22 de marzo.

A más de la cabecera cantonal, en el cantón existen algunos asentamientos de importancia, entre los que se destacan:

El Puerto Pesquero Artesanal “El Matal”

- Los Balnearios: “Don Juan”, “Tasaste”, “La División”
- Nuevos Conjuntos Habitacionales de alto Nivel: “Jama Campay”, “Coco Beach” junto al Matal, y
- Se registran 122 Comunidades Rurales (Recintos).

Según Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial (2011) Jama, se ubica en el tercer lugar entre los cantones con mayor número de atractivos turísticos a nivel de Manabí, numerosas playas únicas por su tranquilidad. Su oferta turística también comprende cascadas escondidas entre verdes bosques. El turismo arqueológico es una opción, además en este cantón hay hermosas casas coloniales, reservas naturales como el cerro Nueve, el bosque seco “Lalo Loo”, los hornos de cerámica precolombinos en Tabuga y restos arqueológicos que se muestran en la biblioteca del Colegio Nacional Jama y próximamente en el museo de la ciudad.

2.2.4. UBICACIÓN DEL CANTÓN JAMA

Según Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial (2011) el cantón Jama está ubicado en el Microrregión Costa Norte de la Provincia de Manabí, junto al Océano Pacífico, República del Ecuador, América del Sur. Se sitúa al norte con la Ensenada La Chorrera de Pedernales y el Cabo Pasado de San Vicente al sur.

La situación geográfica ecuatorial permite disfrutar de un clima cálido tropical seco, con una temperatura agradable en las noches entre 16 a 20 C y durante el día de 20 a 28 C, con numerosos días soleados y una fresca brisa. En la temporada de lluvia de enero a marzo, el clima se torna más húmedo, un poco más caliente.

Jama es parte de lo que en término de promoción turística, se empieza a conocer como la “Ruta del Sol” o “Ruta Spondylus”, un territorio con importantes zonas agrícolas, ganaderas, pesca artesanal y recursos piscícolas. Mantiene significativos remanentes de bosques secos nativos (el 22% es de áreas protegidas), relevantes escénicos paisajísticos con un apreciable patrimonio cultural.

2.2.5. UNIDAD MEDIO AMBIENTE DEL GAD DEL CANTÓN JAMA

Este sistema se refiere al espacio geográfico que sustenta las actividades humanas de todos los objetos y fenómenos naturales, contiene elementos que difieren de un territorio a otro: clima, el sustrato geológico, el paisaje, la hidrografía, la flora y la fauna.

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT (2011) estos elementos en interacción configuran un ecosistema que, a su vez, interactúa con el sistema social con el que configuran el medio ambiente, dentro del cual se desarrollan una serie de procesos humanos para la producción infinita de artefactos que influyen en la sostenibilidad medio ambiente.

VISIÓN

Un territorio con una comunidad solidaria e participativa, desarrollándose en un ambiente sano y seguro, con una población con identidad fortalecida, que conserva, protege el medio ambiente por ende a sus recursos naturales.

POLÍTICAS AMBIENTALES:

- Minimizar y racionalizar la producción de desechos sólidos, líquidos o gaseosos en el cantón.
- Prevenir y controlar emisiones de ruido, gases y líquidos en base a la normativa nacional vigente, con objeto de reducir la contaminación ambiental, para fortalecer la capacidad de control del sector público,
- Emplear materias primas e insumos de bajo impacto ambiental en las actividades agropecuarias, industriales, de servicios y comerciales.
- Promover y desarrollar sistemas de reciclaje, recuperación o reutilización de residuos sólidos domésticos, industriales y agrícolas.
- Asegurar adecuados sistemas de recolección, disposición o tratamiento de los residuos sólidos hospitalarios y peligrosos,
- Preservar y recuperar las fuentes hídricas, los recursos naturales, la flora, la fauna nativas, conservar y manejar en forma adecuada las áreas naturales protegidas.
- Incorporar la dimensión de la gestión ambiental dentro del manejo administrativo del GMSD, del GPSDT y de otras entidades. Articular las políticas ambientales cantonales a las políticas ambientales nacionales, y
- Mantener un sistema de información transparente, actualizada y accesible sobre el conjunto de componentes del medio ambiente.

2.2.6. ENCUESTA

La técnica de la encuesta corresponde al conjunto de repreguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho. Es que las encuestas constituyen una herramienta importante para investigaciones en las que la búsqueda de información requiere la recogida de un volumen de datos importantes, generalmente los datos se hace sobre una muestra de individuos que normalmente son solo una fracción de la población bajo estudio, con unas determinadas características, que permite la extrapolación de los resultados al censo total después de un tratamiento estadístico adecuado Arratia (2010).

La encuesta es una técnica de recogida de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, ya que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados al generalizar los resultados a toda la población estudiada. Permite recoger datos según un protocolo establecido, seleccionando la información de interés, procedente de la realidad, mediante preguntas en forma de cuestionario. Se trata de un tipo de investigación interdisciplinario por excelencia, debido a su amplitud, a los requisitos que tiene que cumplir toda investigación de campo u análisis estadístico de datos Kuznik (2010).

En la encuesta es básico obtener una información estructurada y homogénea de todos los individuos analizados, de tal forma que a todos se les pregunta lo mismo de idéntica manera, con el fin de obtener conclusiones numéricas. La información se puede conseguir a través de diferentes tipos de encuesta.

La encuesta para los autores es utilizada para las ciencias sociales y la función habitual de los gobiernos para obtener una información estructurada u homogénea de todos los individuos analizados, con el fin de obtener conclusiones numéricas.

2.2.7. ENTREVISTA

La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación, el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones, la ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de aquello que piensa o siente, de lo que ha experimentado piensa hacer Franco (2012).

La entrevista tiene un enorme potencial para permitirnos acceder a la parte mental de las personas, pero también a su parte vital a través de la cual descubrimos su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen. En este contexto, la entrevista como instrumento de investigación es suficiente para la realización del proceso investigativo, en muchos casos su uso es forzado frecuentemente obligatorio. Más aún tiene un importante potencial complementario en relación a los estudios cuantitativos, en donde su aportación concierne al entendimiento de las creencias o experiencia de los actores. En este sentido la entrevista es pertinente, ya que contribuye a situar la cuantificación en un contexto social y cultural más amplio López (2011).

La entrevista nos dice que consiste en una diálogo voluntario o interesado amparado por el secreto profesional su objetivo suele ser obtener datos que alguien puede aportar sobre un hecho o conocer la forma de ser de una persona determinada.

2.2.8. MATRIZ FODA

Para Codina (2011) el uso del análisis FODA (DAFO, DOFA) se ha hecho muy “popular” entre los especialistas y consultores de temas gerenciales. Se utiliza, principalmente, para los procesos de análisis e formulación de estrategias. A

pesar de su amplia difusión, en textos, artículos, es frecuente encontrar errores o limitaciones significativas en su utilización. Esta investigación recoge las experiencias del autor, en actividades de formación de directivos y en procesos de consultoría en diferentes países latinoamericanos, sobre los principales errores que ha identificado en su utilización, las causas principales que los generan o las sugerencias para superarlos. Como complemento, se comentan algunos aspectos conceptuales y metodológicos sobre esta herramienta.

La utilización de la Matriz FODA (SWOT, o TOWS por sus siglas en inglés) se ha extendido a usos tan disímiles como la fusión de empresas transnacionales y la planeación de la vida personal.

Posterior al análisis de las diferentes variables que se presentan en el gráfico se utilizará la matriz DOFA en donde se debe presentar un análisis concreto de las variables estudiadas del diagnóstico anterior.

Cuadro 2.4 Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Estrategias Ofensivas FO	Estrategias Defensiva FA
FORTALEZAS		
	Estrategias adaptativas o de reorientación DO	Estrategias de Supervivencia DA
DEBILIDADES		

Fuente:(Alexis, 2011)

Según Fontalvo (2010) posteriormente con el estudio de la matriz DOFA planteada por Heinz Wiehrich, se procederá a establecer las posibles estrategias a desarrollar dentro de las empresas que le permitan establecer requeridas para el posicionamiento competitivo de dicha empresa en su entorno.

La matriz FODA se utiliza para los procesos de análisis y formulación de estrategias a desarrollar en las empresas donde se debe presentar un análisis concreto de las variables.

2.2.9. FICHA DE OBSERVACIÓN

La ficha de observación recoge de forma sistemática, el resultado de las observaciones realizadas, así por ejemplo a partir de un guion de una lista de control o de una escala de estimación, es posible elaborar la información y transcribirla en una ficha de registro de la observación, conviene que al diseñar el modelo de ficha de registro se incluyan las actividades de cada uno Arratia (2010).

Una técnica de investigación de recuperación, como la ficha de trabajo, puede ser utilizada con la finalidad de reunir elementos para posteriormente elaborar un diseño de técnica de campo, en particular en los apartados relativos a selección de la técnica y concepto de la técnica cuando se acude a manuales de técnicas de investigación Rojas (2011).

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN Y DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en el cantón Jama que está ubicado en la Micro región Costa Norte de la Provincia de Manabí, junto al Océano Pacífico, República del Ecuador, América del Sur, específicamente en el Gobierno Autónomo Descentralizado en el departamento de Medio Ambiente que está ubicado en la Avenida 20 de Marzo y Pacífico Centeno.

La propuesta de un modelo de gestión administrativo para la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama, se realizará la investigación en el lapso de nueve meses desde la aprobación del proyecto de tesis.

3.2. VARIABLES DE ESTUDIOS

VARIABLES

Las variables en estudio que comprende a la propuesta de un modelo de gestión administrativo para la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama son las siguientes:

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:** Modelo de gestión administrativo.
- **VARIABLE DEPENDIENTE:** Diagnóstico de la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama.

3.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

➤ MÉTODO DESCRIPTIVO

En el desarrollo de la investigación se utilizó el método descriptivo que permitió tener una cronología de todos los capítulos de este trabajo, además se pudo

observar la situación actual que presenta el departamento de Medio Ambiente en cuanto al ámbito administrativo, detectando los problemas que se reflejan para promedio de esta propuesta darle una alternativa de solución.

➤ **MÉTODO CUANTITATIVO - CUALITATIVO**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método cuantitativo para determinar por medio de datos cuantificables el servicio que presta el departamento de Medio Ambiente, además el método cualitativo permitió conocer de qué manera se realizan las actividades de esta área, con el objetivo de aplicar un modelo administrativo que mejore el funcionamiento de esta oficina.

3.4. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas que se utilizaron dentro de la investigación fueron las siguientes:

- **OBSERVACIÓN**

La técnica de la observación permitió conocer los procedimientos que se utilizan para brindar los diferentes servicios en La Unidad de Medio Ambiente del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama, de esta manera determinar los problemas administrativos que presenta esta área de trabajo.

- **BIBLIOGRÁFICA**

La técnica bibliográfica permitió recopilar información necesaria para fundamentar la investigación, además se obtuvo datos sobre la institución, sobre la temática expuesta referente a la gestión de calidad, modelo administrativos, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.

- **ENTREVISTA**

La técnica de la entrevista se la realizó a manera de muestreo a los empleados del departamento de medio ambiente, mediante un cuestionario fundamentado con los criterios del modelo CAF, para determinar la calidad del servicio que se brinda en esta área.

- **ENCUESTA**

La técnica de la encuesta se la realizó a los usuarios que acuden a la Unidad de Medio Ambiente, donde se determinará la satisfacción del usuario, para que según los resultados se realice los correctivos en el sistema de atención que tiene esta área del GAD del cantón Jama.

- **MATRIZ FODA**

Mediante la matriz FODA se pudo analizar el diagnóstico interno fortalezas y debilidades, diagnóstico externo oportunidades y amenazas, en la Unidad de medio ambiente del GAD del cantón Jama, con el objetivo de conocer cuáles son los puntos críticos que se deben fortalecer o que tiene a favor para poder mejorar el servicio que se da a los usuarios que acuden a esta área.

- **MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización de las siguientes encuestas, se utilizó un muestreo probabilístico en el cual se tomó como población a los habitantes del cantón Jama siendo un total del INEC del 2010 es de 23253 ciudadanos.

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + z^2 pq} \quad [Eq. 3. 1]$$

Donde,

N= Números de pacientes (23253)

n= Números de encuestados (95% = valor estándar de 1,96)

z= Valor correspondiente a nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito (0,5)

q= Probabilidad de fracaso (0,5)

e= Margen de error (9%= 0,09)

3.5. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

3.5. 1. ETAPA I.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE

Se realizó el análisis situacional del departamento de Medio Ambiente del GAD municipal del cantón Jama, se aplicó una ficha de observación con la finalidad de recaudar información necesaria que permitió conocer el funcionamiento de esta institución, determinando sus ventajas y desventajas, logrando plasmar estos resultados en una matriz FODA.

3.5.2. ETAPA II.-PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DEL MODELO ADMINISTRATIVO

En el desarrollo del modelo (CAF) se realizó entrevista a la directora del departamento de Medio Ambiente logrando categorizar las actividades desde la más compleja a la más sencilla, después se elaboró una encuesta a los usuarios para medir el grado de satisfacción en cuanto al servicio. Con la aplicación de este sistema administrativo se determinó una alternativa que solucione los problemas existentes.

3.5.3. ETAPA III.-APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO

Con los resultados que se obtuvieron en la etapa de desarrollo del modelo CAF, se pudo proponer un plan de acción para el departamento de Medio Ambiente que permite organizarse en el ámbito administrativo y de esta manera puedan brindar un buen servicio al usuario.

3.5.4. ETAPA IV.- SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO

La socialización de la propuesta de Modelo de Gestión Administrativo se realizó en la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama, con el objetivo de presentar una alternativa de mejora de las actividades de esta área, y de esta forma mejorar la calidad de servicio **(Ver anexo 05)**

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO MEDIO AMBIENTE

4.1.1. UNIDAD MEDIO AMBIENTE

La Unidad de Ambiente tiene como misión primordial, promover el mantenimiento, la conservación y preservación de los recursos naturales, ecosistemas, a través de un adecuado control de los servicios públicos con calidad y cantidad adecuada, en especial las fuentes y zonas de vertientes de agua, control de tala de bosques, uso correcto del alcantarillado, incluyendo el mantenimiento apropiado de las plantas de tratamiento de aguas servidas o los aspectos relacionados con el reciclaje y tratamiento de los desechos sólidos.

Estructura Organizacional.- La Unidad de Ambiente gestiona un subproceso, coordina sus acciones con equipos de trabajo, de manera primordial con la Dirección de Obras Públicas y Comisaría Municipal, para lograr una adecuada administración de los servicios públicos o ambientales con la total participación ciudadana y apoyo de los miembros de la fuerza pública.

Recursos humanos.- Existe un grupo integrado por 45 personas que realiza el servicio administrativo de barridos de calles, servicio de barridos de calles áreas públicas y recolección de la basura. El objetivo concreto es limpiar la ciudad, comprendida entre la zona comercial, las calles.

La Unidad de Comisaría tiene a cargo, el barrido, recolección, transporte de desechos sólidos, hacia el botadero y limpieza de sifones. Para la atención al cliente sobre el servicio de desechos sólidos, es esta Unidad, quien se encarga de asumir directamente las quejas o atención de reclamos de los usuarios. Para el aseo y limpieza de las calles de Jama, el Municipio cuenta con 32 personas eventuales encargadas de mencionada actividad Otros barrios de la

ciudad, situados en la periferia, son atendidos una vez a la semana o cuando existen reclamos.

Recolección y transporte.- el servicio está a cargo de la comisaría municipal del GAD de Jama, que se halla en dependencia directa de la Alcaldía, y coordina actividades con las diferentes direcciones Municipales, cuenta con el Comisario y una secretaria, quienes se encargan de administrar el servicio de recolección y limpieza urbana. De esta manera existe una nómina de empleados el cual presentaremos a continuación:

Cuadro 4.1. Nómina de los empleados de la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama

NÓMINA DE EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE DEL GAD DEL CANTÓN JAMA				
No.#	Nombres y Apellidos	Lugar/trabajo	Volquete	Días Libres
1	Sr. Manuel Valencia Domínguez	Recolección ecológica cabecera cantonal	Sr. Pedro García Ibarra	Miércoles, Jueves
2	Sr. Ángel Cedeño López	Recolección ecológica cabecera cantonal	Sr. Pedro García Ibarra	Jueves, Viernes
3	Sr. Enrique Zambrano Vera	Recolección ecológica cabecera cantonal	Sr. Pedro García Ibarra	Viernes, Sábado
4	Sr. Noel Wilfrido Aveiga	Recolección ecológica cabecera cantonal	Sr. Pedro García Ibarra	Lunes, Martes
5	Sr. Jorge Gutemberg Rosales Chica	Recolección ecológica cabecera cantonal	Sr. Pedro García Ibarra	Lunes, Martes
6	Sr. Luis Casique Andrade	Recolección ecológica cabecera cantonal	Sr. Pedro García Ibarra	Sábado, Domingo
7	Sr. Carlos Javier Cevallos Bailón	Recolección ecológica zona rural	Sra. Marcia Sornoza V.	Jueves, Viernes
8	Sr. Simón Bolívar Chica García	Recolección ecológica zona rural	Sra. Marcia Sornoza V.	Sábado, Domingo
09	Sr. Carlos Vera Reyes	Recolección ecológica zona rural	Sra. Marcia Sornoza V.	Miércoles, Jueves
10	Sr. Ángel Ignacio Muñoz Chica	Recolección ecológica zona rural	Sr. Pablo Rosales R.	Sábado, Domingo
11	Sr. José Virgilio Delgado García	Recolección ecológica zona rural	Sr. Pablo Rosales R.	Sábado, Domingo
12	Sra. Norma Vergara Vergara	Recolección en Triciclos		Sábado, Domingo
13	Sra. Elsa Jama Sosa	Recolección en Triciclos		Sábado, Domingo
14	Sra. María Solanda Jama	Recolección en Triciclos		Sábado, Domingo
15	Sra. Rita García Zambrano	Recolección en Triciclos		Sábado, Domingo
16	Sra. Teresa Vite Cusme	Recolección en Triciclos		Sábado, Domingo
17	Sra. Esther Cevallos Parrales	Recolección en Triciclos		Sábado, Domingo
18	Sr. Mauro Valencia Barreiro	Guardia Relleno Sanitario (día)		Miércoles, Jueves
19	Sr. Noé Aveiga Jama	Guardia en el Relleno Sanitario (noche)		Sábado, Domingo
20	Sr. Eduardo Delgado García	Operador Mini excavadora		Sábado, Domingo
21	Sr. Efrén García Ibarra	Panteonero (Cementerio general)		Sábado, Domingo
22	Ing. Mariela Vera Martínez	Coordinadora de la Unidad de Ambiente		

4.1.3. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE

Para la realización del diagnóstico interno o externo se trabajó con los miembros de la unidad de medio ambiente, con la finalidad de observar directamente las falencias que existen dentro y fuera de ella. Esta visita constante al personal se la ejecuto con el fin de ver los puntos importantes para poner énfasis a la ejecución de sus actividades, de esta manera se dio a conocer la realización de la matriz FODA el cual se obtuvo toda la investigación pertinente u oportuna que se da en la unidad de medio ambiente, a continuación presentaremos un cuadro donde veremos el diagnóstico interno fortalezas y debilidades, diagnóstico externo oportunidades y amenazas que conllevan a la destrucción de una organización o institución.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Al referirse a las fortalezas y debilidades, estas surgen del perfil de desempeño de 5 tipos

Empleados de la Unidad de Medio Ambiente: Aquí se refleja la cantidad de personas (conductores, operarios de recolección) asignados en cada rol funcional requerido.

Infraestructura: Flota de transporte, equipo para la recolección, transporte de residuos.

Mística: Es el sentido de pertenencia de la gente que trabaja, es la cultura organizacional entendida como una matriz relacional.

Tiempo: Aquí se debe evaluó el impacto temporal de las decisiones para poder dar solución a algún desperfecto.

Información: Es la información de la que dispone, programas, proyectos realizados dentro de la Unidad de Medio Ambiente.

Tecnología: Actualización de planos basados en la ampliación de nuevos equipos.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Se evaluó el impacto externo como los ambientales, crecimiento urbano desordenado, la cultura de aseo, entre otros.

Cuadro 4.2. Matriz FODA de la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama

MATRIZ FODA	
DIAGNÓSTICO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>FO 1. Cuentan con Ordenanzas Municipales en materia ambiental.</p> <p>FO 2. Actualización de los planos de las rutas de recolección de los camiones.</p> <p>FO 3. Rutas de recolección de barrido de calles definidas en planos.</p> <p>FO 4. Los conductores y los operarios de recolección realizan su trabajo en tiempo y forma.</p> <p>FO 5. Cuentan con 10 unidades de limpieza de calles (carretones) y barredores específicos para los parques, cementerio y mercado.</p> <p>FO 6. Programas y proyectos realizados para mejorar el crecimiento económico y medioambiental en la ciudadanía.</p>	<p>D 1. Inexistente operación, mantenimiento, control, seguimiento y monitoreo del sitio de disposición final.</p> <p>D 2. Falta de infraestructura relacionada con el aseo del personal de limpieza pública.</p> <p>D 3. Déficit de equipos para la recolección y transporte de residuos, el cual se estima actualmente en 2 unidades.</p> <p>D 4. Ausencia de recipientes para el depósito de residuos en la ciudad.</p> <p>D 5. Falta de aplicación de normas y políticas ambientales.</p> <p>D 6. Contaminación del suelo por el uso de químicos y por los desechos que genera la población.</p> <p>D 7. Zonas ecológicas- ambientales desprotegidas</p> <p>D 8. Rotación de personal (recurso humano) calificado al frente de las operaciones relacionadas a la prestación del servicio; dado el alto grado de influencia política sobre la administración de personal y recursos financieros a nivel interno de los gobiernos municipales.</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">.</p>
DIAGNÓSTICO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O 1. Existencia de una Política Nacional de Residuos Sólidos.</p> <p>O 2. Divulgación de información de residuos sólidos dirigida a la población.</p> <p>O 3. Brinda un buen servicio a la comunidad.</p> <p>O 4. Programas y capacitación que se dan dentro de la institución.</p>	<p>A 1. Crecimiento urbano desordenado, situación que genera mayor demanda de recursos para la recolección y transporte de los residuos.</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p>A 2. Falta de instrumentos económicos en el país dirigidos a la gestión integral de los residuos sólidos, que permita integrar al sector privado y población en general en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas planteados.</p> <p>A 3. Falta de una cultura de aseo y de responsabilidad por los residuos sólidos generados a nivel domiciliar.</p> <p>A 4. . Poca colaboración y participación de la población.</p>

4.2. DESARROLLO DEL MODELO CAF

Este modelo explica y define el propósito común del entorno institucional del GAD Jama de la Unidad de Medio Ambiente, el cual da cambios necesarios para el cumplimiento de su misión.

4.2.1. FICHA MODELO CAF

La ficha modelo CAF es una herramienta que nos ayuda a ver el comportamiento racional que tiene cada organización, esta generalmente permite medir o autoevaluar al personal que existe en la Unidad de Medio Ambiente por lo tanto se aplicaron los siguientes criterios que veremos a continuación:

Liderazgo es otorgado al líder de la organización el cual está obligado a ser el eje importante o informante dentro de la unidad de medio ambiente, este debe dirigir, organizar, desarrollar, motivar y gestionar relaciones políticas que conlleven a un mejor plano laboral o grupo de interés.

Estrategias y planificación esta recoge información previa a las necesidades que tiene la estructura y en cuanto a las estrategias que debemos aplicar son en la modernización e innovación a la institución.

Personas son el ente más importante de la organización o de la unidad de medio ambiente, está en si nos ayuda a planificar, identificar, desarrollar e involucrarse por medio de un dialogo y ser responsables en sus actividades diarias.

Alianzas y recursos este en si desarrollan alianzas con los usuarios o personas que estén dispuesto a colaborar con los conocimientos que dispone la unidad de medio ambiente.

Procesos en este criterio se desarrollan y prestan servicio a los clientes o ciudadanos, innovando y modernizando las necesidades de la organización.

Cuadro 4.3. Criterio 1.Liderazgo

CRITERIO 1. LIDERAZGO					
Evaluación del Criterio 1.					
Considerar las evidencias de lo que están haciendo los líderes de la organización					
Subcriterio					
1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores					
1.2. Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la institución, el rendimiento y el cambio.					
1.3. Motivar y apoyar a las personas de la institución y actuar como modelo de referencia					
1.4. Gestionar las relaciones con los políticos y con otros grupos de interés para garantizar que se comparte la responsabilidad					
Subcriterio	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora	Puntuación y Justificación	y	Acciones (Opcional)
			/100		
1.1.	El GAD del cantón Jama tiene misión y visión.	La Unidad Medio Ambiente no posee visión y misión	11		Elaborar la misión y visión de la Unidad de Medio Ambiente.
1.2.	El GAD del cantón Jama realiza reuniones periódicas para evaluar el funcionamiento.	La Unidad Medio Ambiente no se reúne para mejorar el servicio.	9		Realizar reuniones periódicas para evaluar el servicio que presta la Unidad
1.3.	El GAD y los miembros de la comunidad se reúnen para realizar un plan de acción.	La Unidad de Medio Ambiente no coordina con la comunidad para realizar acciones de mejora	9		Desarrollar reuniones con la comunidad para la generación de un plan de acción.
1.4.	El GAD del cantón Jama tiene alianza políticas con organismos públicos y privados.	La Unidad de Medio Ambiente no tiene relación directa con el ministerio para desarrollar proyecto de mejora	9		Crear alianzas directas con organismos públicos y privados para generar proyectos de mejora.
Total			38		

El cuadro 4.3 indico el liderazgo de los líderes de la institución comparados con los detectores departamentales considerando las evidencias o las decisiones, que se están tomando dentro del GAD municipal, teniendo como ejemplo la

misión, visión y valores institucionales que deben ser punto de referencia para los demás departamentos en la toma de decisiones.

Cuadro 4.4. Criterio 2. Estrategia y planificación

CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN				
Evaluación del Criterio 2.				
Tomar en consideración las evidencias de lo que hace la institución				
Subcriterio				
2.1. Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los grupo de interés				
2.2. Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés y los recursos disponibles.				
2.3. Implantar la estrategia y planificación en toda la institución.				
2.4. Planificar, implantar y revisar la modernización y la innovación.				
Subcriterio	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora	Puntuación y Justificación /100	Acciones (Opcional)
2.1.	La Unidad de Medio Ambiente es muy concurrida por la comunidad	La Unidad de Medio Ambiente no recoge información de los grupos de interés	9	Desarrollar un mecanismo para la recolección de las necesidades de los grupos de interés
2.2.	La Unidad de Medio Ambiente, cumple una labor muy importante para la comunidad.	La Unidad de Medio Ambiente no tiene estrategias ni planifica de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés.	8	Crear estrategias para cubrir las necesidades de los grupos de interés.
2.3.		La Unidad de Medio Ambiente no implementa estrategias de planificación.	7	Determinar estrategias de planificación para mejorar el servicio.
2.4.		La Unidad de Medio Ambiente no realiza acciones de modernización e innovación.	6	Implementar acciones de modernización e innovación para el departamento.
Total			30	

EL cuadro 4.4 muestra las estrategias y planificación del departamento de Medio Ambiente, la deficiencia en este criterio. Pues como se puede notar carece de estrategias de recopilación de información y de planificación de

actividades ni propuesta de modernización para las cuales se crean o se determinan estrategias necesarias.

Cuadro 4.5. Criterio 3. Personas

CRITERIO 3. PERSONAS				
Evaluación del Criterio 3.				
Considerar las evidencias de lo que hace la institución				
Subcriterio				
3.1. Planificar, gestionar y mejorar con transparencia los recursos humanos de acuerdo con la estrategia y la planificación.				
3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las competencias de los empleados alineando los objetivos individuales con los de la institución.				
3.3. Involucrar a los empleados por medio del dialogo y la responsabilización (empowerment).				
Subcriterio	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora	Puntuación y Justificación /100	Acciones (Opcional)
3.1.	El recurso humano es competente y de buena disposición.	La Unidad de Medio Ambiente no realiza planificaciones de los recursos humanos	9	Diseñar estrategias de planificación del recurso humano
3.2.	El recurso humano se rige de acuerdo a la Ley de la LOSEP	La Unidad de Medio Ambiente no identifica las competencias de los empleados	11	Evaluar las competencias del recurso humano
3.3.	Existe un buen ambiente laboral en la Unidad de Medio Ambiente	El jefe de la Unidad de Medio Ambiente si dialoga con los empleados	12	Desarrollar un clima de armonía laboral en el departamento.
Total			32	

En el cuadro 4.5 muestra evidencia como el GAD municipal del cantón Jama planifica, gestiona y mejora con transparencia los recursos humanos, mas sin embargo, dentro del departamento en estudio se tiene que aplicar técnicas para incrementar las competencias del recurso humano.

Cuadro 4.6. Criterio 4. Alianzas y recursos

CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS				
Evaluación del Criterio 4.				
Considerar las evidencias de lo que hace la institución				
Subcriterio				
4.1. Desarrollar y establecer alianzas con los usuarios.				
4.2. Gestionar las finanzas				
4.3. Gestionar la información				
4.4. Gestionar la tecnología				
Subcriterio	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora	Puntuación y Justificación /100	Acciones (Opcional)
4.1.	La Unidad de Medio Ambiente tiene contacto directo con la comunidad.	La Unidad de Medio ambiente no tiene alianzas con los usuarios	11	Desarrollar alianzas con la comunidad.
4.2.	La Unidad de Medio Ambiente recauda ingresos por las actividades de reciclaje	La Unidad de Medio Ambiente no posee un control de las finanzas.	9	Realizar un sistema de control de las finanzas
4.3.	La Unidad de Medio Ambiente posee información importante sobre el sistema e recolección.	La Unidad de Medio Ambiente no tiene sistematizada la información que posee.	8	Determinar un sistema para la recolección de información.
4.4.	La Unidad de Medio Ambiente cuenta con recursos tecnológicos	La Unidad de Medio Ambiente no posee un inventario de los recursos tecnológicos	8	Diseñar un programa de inventario de los recursos tecnológicos
Total			36	

El análisis del cuadro 4.6 sobre las alianzas y recursos con lo que cuenta esta entidad pública muestra que se mantiene contacto directo comunidad, mas sin embargo se puede notar que el departamento en estudio carece de este recurso y de un diseño que registre los inventarios.

Cuadro 4.7. Criterio 5. Procesos

CRITERIO 5: PROCESOS

Evaluación del Criterio 5.

Considerar lo que la institución hace para:

Subcriterio

- 5.1. Identificar, diseñar, gestionar y mejorar los procesos de forma continua
- 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los usuarios y otros grupos de interés.
- 5.3. Innovar los procesos con la participación de los ciudadanos.

Subcriterio	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora	Puntuación y Justificación /100	Acciones (Opcional)
5.1.		La Unidad de Medio Ambiente no posee un proceso de mejora continua	8	Diseñar un modelo de gestión de mejora continua
5.2.	Los servicios que presta la Unidad de Medio Ambiente son muy necesarios para la comunidad	La Unidad de Medio Ambiente no presta servicios de calidad	7	Desarrollar un plan de acción para mejorar el servicio
5.3.	La Unidad de Medio Ambiente tiene contacto directo con la comunidad	La Unidad de Medio Ambiente no realiza procesos de innovación	6	Crear un modelo de innovación con la participación ciudadana.
Total			21	

El cuadro 4.7 destaca los procesos que se deben considerar para identificar, diseñar y gestionar mejoras continuas. Sabiendo que el departamento de medio ambiente no presta un servicio de calidad haciendo necesaria la aplicación del modelo de gestión propuesta por los investigadores

4.2.2. TABULACIÓN Y ANÁLISIS SATISFACCIÓN DEL USUARIO

El presente cuadro muestra los resultados obtenidos en la tabulación de la encuesta realizada a los usuarios de este servicio, demostrado en porcentajes los resultados de cada una.

Cuadro 4.8. Tabulación de datos de las encuestas realizadas a los usuarios que acuden al departamento de Medio de Ambiente.

	PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	¿Cómo califica nuestro servicio?	Deficiente	12	10
		Poco satisfactoria	35	30
		Insuficiente	45	38
		Suficiente	18	15
		Muy satisfactorio	8	7
			118	100%
2	¿Los espacios de atención al cliente están aseados, y ventilados?	Deficiente	10	9
		Poco satisfactoria	20	17
		Insuficiente	24	20
		Suficiente	38	32
		Muy satisfactorio	26	22
			118	100%
3	¿La atención que se le prestó es oportuna y a tiempo?	Deficiente	18	15
		Poco satisfactoria	27	23
		Insuficiente	48	41
		Suficiente	16	13
		Muy satisfactorio	9	8
			118	100%
4	¿Cuándo se acerca a nuestras oficinas encuentran al personal amable, capacitado, dispuesto a colaborar y respetuoso?	Deficiente	9	8
		Poco satisfactoria	33	28
		Insuficiente	42	35
		Suficiente	22	19
		Muy satisfactorio	12	10
			118	100%
5	¿Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetuosos?	Deficiente	13	11
		Poco satisfactoria	17	14
		Insuficiente	28	24
		Suficiente	45	38
		Muy satisfactorio	15	13
			118	100%
6	¿La atención a sus dudas, sugerencias, observaciones y dificultades es amable, inmediata, clara y receptiva?	Deficiente	19	16
		Poco satisfactoria	28	24
		Insuficiente	36	30
		Suficiente	27	23
		Muy satisfactorio	8	7
			118	100%
7	¿Ha llenado las expectativas por los Cuáles usted escogió nuestro servicio?	Deficiente	15	13
		Poco satisfactoria	22	19
		Insuficiente	38	32
		Suficiente	26	22
		Muy satisfactorio	17	14
			118	100%

Se realiza la tabulación de datos considerando al 100% de los usuarios y funcionarios encuestados de la población total en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama, utilizando como herramienta el programa Excel en la elaboración de las tablas y gráficos previo al análisis de cada pregunta formulada.

Los resultados de la encuesta a los usuarios que acuden a la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama, determinó que en cuanto al servicio la mayoría lo califica como insuficiente, por lo tanto los usuarios no se sienten complacidos con el servicio que prestan, son poco amables, no dan información clara y receptiva. Es decir que no llenan las expectativas de los ciudadanos.

En lo relativo a los horarios de atención al público e instalaciones adecuadas, esto se lo califica como suficiente. Claramente se entiende que de acuerdo a los porcentajes obtenidos se dio un resultado del 75% insuficiente y el 25% suficiente, lo cual no cumplió con los estándares de la administración pública, primordialmente no se estableció servicio de calidad en la organización.

4.3. DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO

Con los resultados obtenidos mediante el modelo CAF realizado a la Unidad de Medio Ambiente del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama, se pudo determinar que se requiere un plan de acción tomando en cuenta las acciones de mejoras propuestas. Los objetivos o estrategias de esta herramienta están estructurados mediante los resultados de la entrevista que se realizó a la autoridad del departamento mediante las fichas de evaluación, y la encuesta que se realizó a los usuarios para medir la satisfacción en cuanto al servicio que se brinda en la institución.

4.3.1. PROPUESTA MODELO CAF

El presente cuadro determina el plan de acción de mejoras a la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama basado en un análisis minucioso de cada proceso buscando siempre la mejor solución a cada problema.

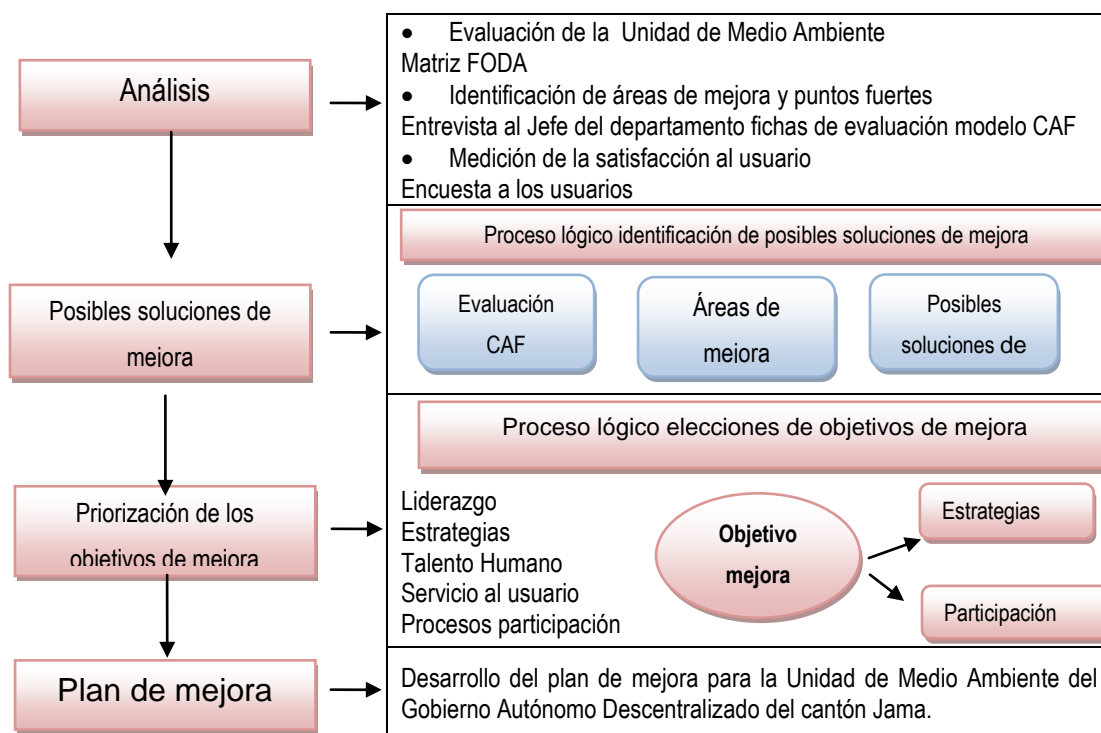


Figura 4.1. Fases ciclo de mejora Unidad de Medio Ambiente del GAD cantón Jama

4.3.2. PROGRAMA DE MEJORA DE LA UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE DEL GAD CANTÓN JAMA

El presente cuadro demuestra cada uno de los programas de mejora para la Unidad de Medio Ambiente del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama, lo que busca cada uno de estos procesos es dar versatilidad a cada proceso agilizando trámites y así prestar un mejor servicio a los usuarios.

Cuadro 4.9. Programa de Mejora de la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama

Objetivos	Estrategias	Metas	Indicador de éxito	Responsable	Plazos
Dirigir la unidad de medio ambiente desarrollando misión y visión	Reuniones con los actores principales para poder definir la misión y visión	Que la Unidad de Medio Ambiente se dirija sus operaciones administrativas bajo la misión y visión determinada.	Asistencias a las reuniones. Apoyo de la autoridad y comunidad	Comunidad Autoridad Personal de la Unidad de Medio Ambiente	2 meses
Recolectar información de las necesidades de los grupos de interés	Medición de la satisfacción del usuario para determinar las necesidades	La Unidad de Medio Ambiente genere productos y servicios que vayan acorde a las necesidades de los usuarios	Resultados de la medición de la satisfacción al usuario	Comunidad Personal de la Unidad de Medio Ambiente	5 meses
Identificar las competencias de los empleados para alinearlas a los objetivos de la Unidad de Medio Ambiente	Evaluación de las competencias y desempeño del talento humano de la Unidad de Medio Ambiente	El talento humano de la Unidad de Medio Ambiente esté capacitado para brindar un buen servicio	Resultados de la evaluación de desempeño del personal	Personal de la Unidad de Medio Ambiente Autoridad	6 meses
Realizar inventarios de los recursos tecnológicos de la Unidad de Medio Ambiente	Ejecución de inventarios que permitan conocer la vida útil de los recursos tecnológicos de la Unidad de Medio Ambiente	La Unidad de Medio Ambiente realice una innovación de los recursos tecnológicos para brindar un mejor servicio.	Renovación del recurso tecnológico	Autoridad Personal de la Unidad de Medio Ambiente	12 meses
Mejorar los procesos de forma continua	Desarrollo de un seguimiento y control para la mejora continua de la Unidad de Medio Ambiente	Que la Unidad de Medio Ambiente brinde un servicio óptimo a la comunidad del cantón Jama	Resultados de la evaluación modelo CAF	Comunidad Autoridad Personal de la Unidad de Medio Ambiente	10 meses

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los principales resultados de la investigación desarrollada y complementando los objetivos formulados, corresponde presentar las conclusiones de carácter teórico y práctico referidas a la problemática objeto de estudio:

- Mediante la investigación se pudo determinar la situación actual de la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama, para lo cual se analizó los componentes externo e interno mediante una matriz FODA, donde se pudo observar que presenta ciertas falencias en cuanto al servicio que presta a los usuarios.
- El desarrollo del modelo de gestión administrativo CAF permitió determinar objetivos y estrategias para realizar un plan de acción de mejora para la Unidad de Medio Ambiente.
- La aplicación del procedimiento metodológico CAF permitió crear el modelo de gestión administrativa y analizar el estado de la Unidad de Medio Ambiente.
- La socialización de los resultados de la investigación a los miembros de la Unidad de Medio Ambiente del GAD cantón Jama permitió brindar una alternativa de mejora a esta institución.

5.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las principales conclusiones de carácter teórico y práctico derivadas de la investigación, corresponden describir un conjunto de recomendaciones, que deben contribuir a mejorar el servicio que presta la Unidad de Medio Ambiente del GAD del cantón Jama:

- Utilizar como método de análisis la matriz FODA para verificar la situación actual de los departamentos que integran cualquier institución.
- Al personal de la Unidad de Medio Ambiente que están involucrados, es necesario que realicen evaluaciones continuas de los servicios a los usuarios para obtener resultados que les permita mejorar el servicio.
- A las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama se les recomienda utilizar el modelo administrativo CAF, ya que contribuyen a la mejora continua de los departamentos de la institución.
- Se sugiere tomar los resultados de esta investigación como referencia para realizar cambios futuros que contribuyan a mejorar el servicio que brinda esta institución a la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Abal, J. 2009. Carta Iberoamericana de calidad en la Gestión Pública. Consultada el 18 de Junio del 2013. Argentina. Disponible en: http://www.bnp.gob.pe/portalbnp/pdf/transparencia/normaslegales/2010/jun/carta_iberoamericana_de_calidad.pdf
- Andrade, C. 2011. Fundamentación teórica de los modelos de gestión de la calidad en el servicio de información en instituciones universitarias. Omnia, vol. 17, N° 1, enero-abril, 2011, pp. 82-95 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Arratia, O. 2010. Innovación en docencia universitaria con modelo, casos prácticos. Editorial Club universitario.(en línea) 1ed. ES. p 158. Consultado, 18 de nov. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/3333.pdf>
- Bastardo. F,(et.al), 2010. Diseño de un Modelo de Gestión para la Administración y Control de los Proyectos en Desarrollo a la Empresa. 1 ed. Puerto Ordaz. Pag. 21-22
- Bateman, T. y Snell, S. 2009. Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo,(en línea) 8ed. MX. consultado, 12 de may. 2013 Disponible en <http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=Liderazgo+y+colaboraci%C3%B3n+en+un+mundo+competitivo&btnG=&lr>
- CAF, 2013. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas: Marco Común de Evaluación.3 ed. Madrid .p.9. Disponible en http://www.aeval.es/es/productos_y_servicios/informes/.
- Cantón, I. 2010. Los Procesos en Gestión de Calidad. Un Ejemplo en un Centro Educativo REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 8, núm. 5, 2010, pp. 59-68 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España
- CGE.2009. Contraloría General del Estado. Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y Personas jurídica de derecho privado que dispongan de recursos públicos. Ecuador. Registro Oficial 039. Diciembre 14 del 2009.

CT. 2013. Código del Trabajo .Codificación 17, publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005 Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012

Codina, A.2011.Deficiencias en el uso del foda causas y sugerencias. Colombia, E.C.Revista Ciencias Estrategias.Vol.19.p 89-100.

Conejero, (et.al),2009.Inmigracion,integración, mediación, intercultural y participación ciudadana.1 ed. San Vicente(Elicante).p 217-219.

Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministro de la Administración Pública (2012, México).2012.Calidad en la Gestión Pública: Del azar a la necesidad.p.4-6.

Constitución de la República del Ecuador 2008.
www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Contreras, L. 2010. La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México. Convergencia, Revista de Ciencias Sociales. Vol. 17. No. 53. Universidad Autónoma del Estado de México. Página 285-310.

COOTAD (2010) Código orgánico de organización territorial autonomía y descentralización, Suplemento Registro oficial No. 303, Martes 19 de octubre del 2010.

Cuellar, E. 2009. Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos. Revista AEVAL. Vol. 12.No.09. Página 2-35.

Díaz, R. 2009. Manual de Calidad Asistencial. Calidad en el sector servicios. Editorial SESCOAM Servicio de Salud de Castilla de la Mancha. Primera edición. Página 23-33.

Fontalvo, T. 2010. La Gestión de Calidad en los Servicios .1 ed. España.pag.52-54.

Franco, Y. 2012. Tesis de investigación.(en línea) VE. Consultado, 19 de dic. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/entrevistas.html>

- García, B. 2012. CAF Educación 2010. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas Madrid. Editorial Departamento de Calidad (AEVAL). Primera Edición. Página 7 -97.
- González, E.2009.La Entrevista y la Crónica. 1 ed. España.p.13.
- Hayes, B. 2009. Como medir la satisfacción al cliente. 1 ed. Ediciones Gestión 2000. Página 45.
- Kuznik, A. 2010. El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas. Revistas Monti Monografías de Traducción e Interpretación.(en línea) N°. 2. p 315-344. VE. Consultado 11 de dic. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/2651/265119729015.pdf>
- López, R y Deslauriers, J. 2011. La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social. (en línea) Revista margen. N°. 16. CL. Consultado, 15 dic. 2013. Formato PDF Disponible en <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>
- LOSEP 2011 (Ley orgánica de servicio público). Reglamento General a la ley orgánica del servicio público, dado por decreto ejecutivo No. 710, publicado en el registro oficial suplemento 418 de 1 de Abril del 2011.
- Mallar, A. 2010. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Cielo. Vis. Futuro vol.13 no.1. Página 54-63.
- Medina, M. 2010. La formación para la gestión de la calidad en Servicios Sociales. Cómo plantearla en el Grado en Trabajo Social Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado, vol. 24, núm. 3, 2010, pp. 125-143.Universidad de Zaragoza, España
- Navas, A. 2010. La nueva gestión pública una herramienta para el cambio. Revista Perspectiva. No. 20. Vol. 23. Página 36-38.
- Palomar, A. (et. al), 2012. Título Función Pública: Legislación, Doctrina y Jurisprudencia, 4 ed.

PDOT (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial) 2011. Gobierno Autónomo Descentralizado de Jama. Ecuador .p 2-47.

Rojas, I. 2011. Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de Definiciones y procedimientos en la investigación científica. (en línea) Revista Tiempo de Educar. Vol. 12. N°. 24. p 277-297. CL. Consultado, 22 de nov. 2013. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31121089006>

Saturno, P. 2009. Modelos de gestión de la calidad aplicación a la atención primaria. Revista Universidad de Murcia. No. 06. Vol. 05. Página 65.

Van Ryzim, G. 2009. La percepción ciudadana de la regularidad de las carreteras; Evidencia empírica desde Nueva York y sus implicaciones para la medición comparada del rendimiento de la actividad pública. Revista Internacional de Ciencias Administrativa. Vol.74 No.4. Página 9-28.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS EN CUANTO A LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA LA UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE DEL GAD MUNICIPAL CANTÓN JAMA

OBJETIVO: Recopilar información y generar nuevos cambios en la calidad del servicio de la unidad de medio ambiente

Indicadores:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con un visto las opciones correspondientes a su criterio

1) Servicio: ¿Cómo califica nuestro servicio?

Deficiente		Poco satisfactoria		Insuficiente		Suficiente		Muy satisfactorio	
------------	--	--------------------	--	--------------	--	------------	--	-------------------	--

2) Instalaciones y recursos: ¿Los espacios de atención al cliente están aseados, ventilados?

Deficiente		Poco satisfactoria		Insuficiente		Suficiente		Muy satisfactorio	
------------	--	--------------------	--	--------------	--	------------	--	-------------------	--

3) Duración de la atención: ¿La atención que se le prestó es oportuna y a tiempo?

Deficiente		Poco satisfactoria		Insuficiente		Suficiente		Muy satisfactorio	
------------	--	--------------------	--	--------------	--	------------	--	-------------------	--

4) Atención en las oficinas: ¿Cuándo se acerca a nuestras oficinas encuentra al personal amable, capacitado, dispuesto a colaborarle y respetuoso?

Deficiente		Poco satisfactoria		Insuficiente		Suficiente		Muy satisfactorio	
------------	--	--------------------	--	--------------	--	------------	--	-------------------	--

5) Horarios de atención: ¿Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados?

Deficiente		Poco satisfactoria		Insuficiente		Suficiente		Muy satisfactorio	
------------	--	--------------------	--	--------------	--	------------	--	-------------------	--

6) Atención a dudas y sugerencias: ¿La atención a sus dudas, sugerencias, observaciones y dificultades es amable, inmediata, clara y receptiva?

Deficiente		Poco satisfactoria		Insuficiente		Suficiente		Muy satisfactorio	
------------	--	--------------------	--	--------------	--	------------	--	-------------------	--

7) Expectativas del servicio: ¿Ha llenado las expectativas por los cuales usted escogió nuestro servicio?

Deficiente		Poco satisfactoria		Insuficiente		Suficiente		Muy satisfactorio	
------------	--	--------------------	--	--------------	--	------------	--	-------------------	--

ANEXO 2

GRÁFICOS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1) Servicio: ¿Cómo califica nuestro servicio?

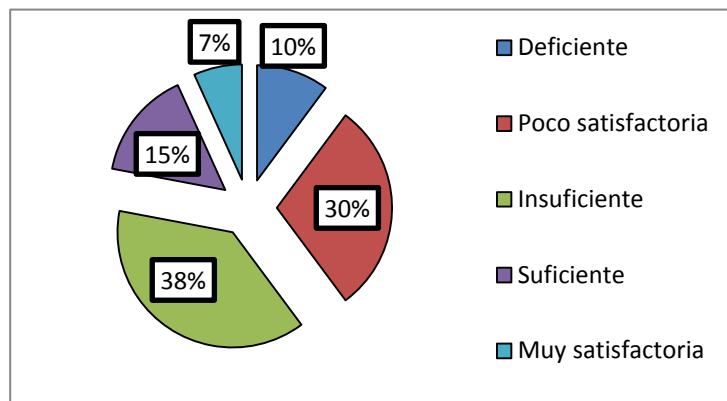


Gráfico. 01. Valores que determina la satisfacción del servicio

2) Instalaciones y recursos: ¿Los espacios de atención al cliente están aseados, y ventilados?

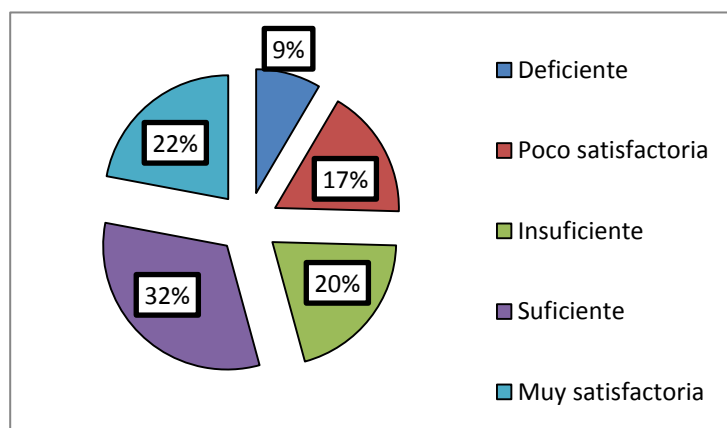


Gráfico. 02. Valores que determina la satisfacción del servicio

3) Duración de la atención: ¿La atención que se le prestó es oportuna y a tiempo?

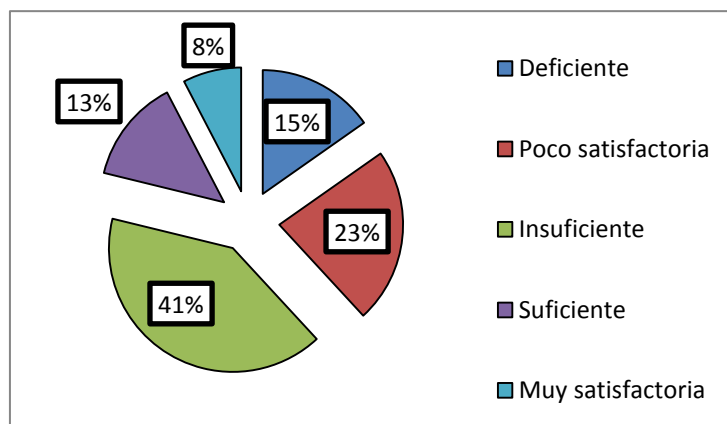


Gráfico. 03. Valores que determina la satisfacción del servicio

4) Atención en las oficinas: ¿Cuándo se acerca a nuestras oficinas encuentra al personal amable, capacitado, dispuesto a colaborarle y respetuoso?

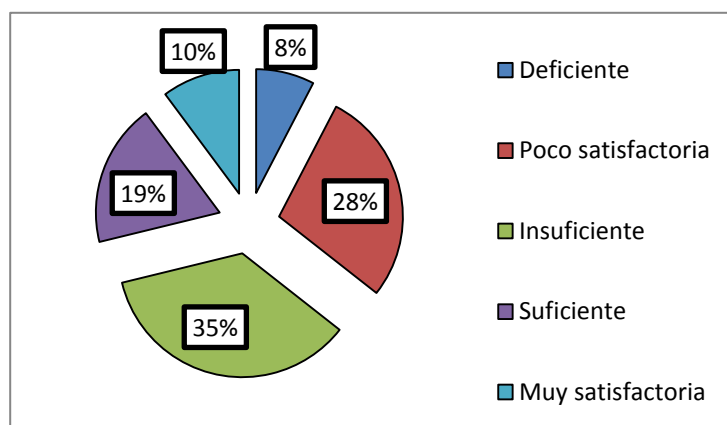


Gráfico. 04. Valores que determina la satisfacción del servicio

5) Horarios de atención: ¿Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetuosos?

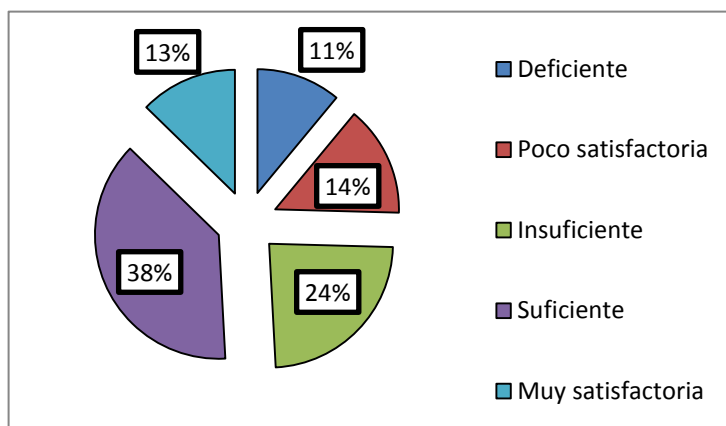


Gráfico. 05. Valores que determina la satisfacción del servicio

6) Atención a dudas y sugerencias: ¿La atención a sus dudas, sugerencias, observaciones y dificultades es amable, inmediata, clara y receptiva?

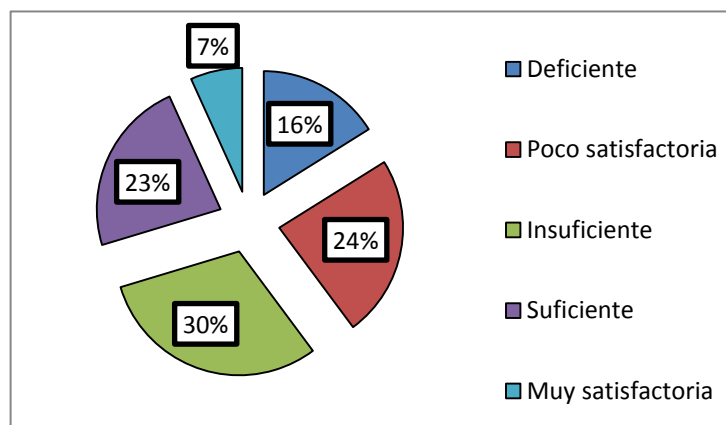


Gráfico. 06. Valores que determina la satisfacción del servicio

7) Expectativas del servicio: ¿Ha llenado las expectativas por los cuales usted escogió nuestro servicio?

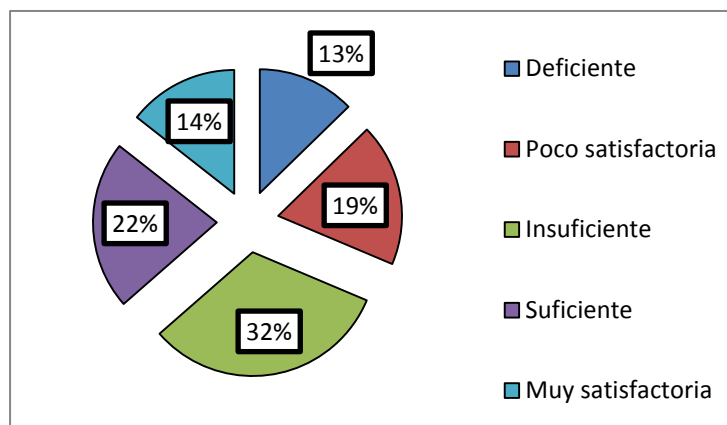


Gráfico. 07. Valores que determina la satisfacción del servicio

ANEXO 3

Entrevista realizada a los empleados mediante ficha elaborada con los indicadores propuestos por el modelo de la Ficha CAF

CRITERIO 1. LIDERAZGO

Evaluación del Criterio 1.

Considerar las evidencias de lo que están haciendo los líderes de la organización

Subcriterio

- 1.5. Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores
- 1.6. Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la institución educativa, el rendimiento y el cambio.
- 1.7. Motivar y apoyar a las personas de la institución y actuar como modelo de referencia
- 1.8. Gestionar las relaciones con los políticos y con otros grupos de interés para garantizar que se comparte la responsabilidad

Subcriterio	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora	Puntuación y Justificación /100	Acciones (Opcional)
-------------	----------------	-----------------	---------------------------------	---------------------

1.1.

1.2.

1.3.

1.4.

Total

CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

Evaluación del Criterio 2.

Tomar en consideración las evidencias de lo que hace la institución

Subcriterio

- 2.5. Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los grupo de interés
- 2.6. Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés y los recursos disponibles.
- 2.7. Implantar la estrategia y planificación en toda la institución.
- 2.8. Planificar, implantar y revisar la modernización y la innovación.

Subcriterio	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora	Puntuación y Justificación /100	Acciones (Opcional)
-------------	----------------	-----------------	---------------------------------	---------------------

1.1.

1.2.

1.3.

1.4.

Total

CRITERIO 3. PERSONAS

Evaluación del Criterio 3.

Considerar las evidencias de lo que hace la institución

Subcriterio

3.4. Planificar, gestionar y mejorar con transparencia los recursos humanos de acuerdo con la estrategia y la planificación.

3.5. Identificar, desarrollar y aprovechar las competencias de los empleados alineando los objetivos individuales con los de la institución.

3.6. Involucrar a los empleados por medio del dialogo y la responsabilizarían (empowerment).

Subcriterio	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora	Puntuación	y	Acciones
			Justificación /100		(Opcional)

1.1.

1.2.

1.3.

1.4.

Total

CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Evaluación del Criterio 4.

Considerar las evidencias de lo que hace la institución

Subcriterio

4.5. Desarrollar e implantar relaciones con asociados clave

4.6. Desarrollar y establecer alianzas con los usuarios.

4.7. Gestionar las finanzas

4.8. Gestionar la información

4.9. Gestionar la tecnología

4.10. Gestionar las instalaciones

Subcriterio	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora	Puntuación	y	Acciones
			Justificación /100		(Opcional)

1.1.

1.2.

1.3.

1.4.

Total

CRITERIO 5: PROCESOS

Evaluación del Criterio 5.

Considerar lo que la institución hace para:

Subcriterio

5.4. Identificar, diseñar, gestionar y mejorar los procesos de forma continua

5.5. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los usuarios y otros grupos de interés.

5.6. Innovar los procesos con la participación de los ciudadanos.

Subcriterio	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora	Puntuación	y	Acciones
			Justificación /100		(Opcional)

1.1.

1.2.

1.3.

1.4.

Total

ANEXO 4

FOTOS DE LA ENTREVISTA DE LOS EMPLEADOS.



ANEXO 5

FOTOS DE LA SOCIALIZACIÓN CON LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD DE
MEDIO AMBIENTE DEL GAD CANTÓN JAMA