



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

**TEMA:
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL
SUBPROCESO DE REHABILITACIÓN, BIENESTAR E INCLUSIÓN
SOCIAL DEL GAD MUNICIPAL CANTON BOLÍVAR PERIODO
2015-2016**

**AUTORES:
MARÍA FERNANDA MORA ALCÍVAR
KARINA GEMA MOREIRA MENDOZA**

**TUTOR:
ING. ENRRY JOSÉ COX FIGUEROA, Mgs.**

CALCETA, NOVIEMBRE 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

María Fernanda Mora Alcívar y **Karina Gema Moreira 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.

.....
MARÍA F. MORA ALCÍVAR

.....
KARINA G. MOREIRA MENDOZA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Enrry José Cox Figueroa, certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL SUBPROCESO DE REHABILITACIÓN, BIENESTAR E INCLUSIÓN SOCIAL DEL GAD MUNICIPAL CANTON BOLÍVAR PERIODO 2015-2016**, que ha sido desarrollada por Mora Alcívar María Fernanda y Moreira Mendoza Karina Gema, 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.

.....
ING. ENRRY J. COX FIGUEROA, Mg

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL SUBPROCESO DE REHABILITACIÓN, BIENESTAR E INCLUSIÓN SOCIAL DEL GAD MUNICIPAL CANTON BOLÍVAR PERIODO 2015-2016**, que ha sido desarrollada y sustentada por Mora Alcívar María Fernanda y Moreira Mendoza Karina Gema, 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.

.....
Ing. Quinche Mendoza García, M.Sc.
MIEMBRO

.....
Ing. Marie Velásquez Vera, Mg.
MIEMBRO

.....
Ing. Rossana Toala Mendoza, Mg.
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me brindó la oportunidad de recibir una educación superior de calidad;

A Dios nuestro padre celestial que de alguna u otra manera contribuyó a la obtención de mi meta;

A mis padres por darme la oportunidad de estudiar y a mi esposo por alentarme en la cúspide de mi carrera.

A los docentes que nos impartieron conocimientos ya que sus aportes fueron muy importantes para la culminación de este proyecto.

MARÍA F. MORA ALCÍVAR

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien siempre me guía y me brinda su ayuda, haciendo mi camino más ligero para lograr mí objetivo propuesto.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por brindar una carrera en la cual he aprendido a formarme profesionalmente y como persona, dándome la oportunidad de demostrar los conocimientos obtenidos.

A mi querido tutor Ing. Enrry Cox, a quienes le debo ese motor y la inspiración por la investigación. Así mismo a cada uno de los catedráticos de mi querida carrera por cada uno los conocimientos impartidos hacia mi persona.

A mis padres por el apoyo incondicional, la lucha diaria de velar por mi hija brindándole todo ese amor que en ocasiones yo no he podido darle, por nunca dejarme sola y hacer más dulce mis días.

A mis dos amores Lucia y William, que con sus sonrisas me dieron la fortaleza para continuar.

KARINA G. MOREIRA MEDOZA

DEDICATORIA

A Dios y al niño Jesús por siempre estar a mi lado, cuidándome y dándome las herramientas, sabidurías, destrezas, y fuerzas necesarias para esta meta anhelada;

A mi madre, Mariana Alcívar por su incondicional amor y confianza, por apoyarme y motivarme todos los días para alcanzar este sueño tan anhelado, a ti madre por siempre estar a mi lado compartiendo todos los momentos felices y triste, por cuidarme y hacer todo lo posible por ayudarme en todos estos años de estudios.

A mi padre Lauro Mora, que desde el cielo puedo sentir su presencia y cuidado, aunque no estás conmigo sé que desde allá estarás celebrando este triunfo;

A mi querido y amado esposo, César Basurto por su motivación de todos los días, gracias por tanto amor y por sentirte orgulloso de mí, manteniéndote de pie en esta lucha;

A mis hermanos y sobrinos quienes me inspiraron a seguir con mi meta y ser un modelo de vida para ellos. A mi amiga Karina, por decidir ser mi compañera de tesis, apoyándome con sus conocimientos y consejos;

Gracias Amigos y Familia, sin ustedes llegar hasta aquí sería imposible.

MARÍA F. MORA ALCÍVAR

DEDICATORIA

A mi hija Lucia, quien es mi motor a seguir adelante, siempre que sea por ti, lo haré, para que en el futuro no muy lejano recuerde que no importa los sacrificios que haya que hacer para lograr nuestras metas.

A mí querida madre Luisa, gracias por cada palabra de aliento que me dio, a toda la dedicación para con sus hijos y el amor que nos brindó en el día a día, te amo mamá.

A mi querido padre Hermógenes, gracias por el esfuerzo diario que realizó para poder concluir mi etapa universitaria, mi gratitud por creer en la meta que me propuse, ocupas un lugar único en mi corazón.

A mí adorado esposo William, amigo compañero de vida, por brindarme su apoyo, ayuda para lograr unos de mis sueños más anhelados el de culminar con mi carrera por la paciencia y el cariño brindado.

A mis hermanos Katuska y Daniel, quienes siempre me han ayudado y son un complemento vital en mi existencia.

A mis abuelos, a mi familia que están en lo más profundo de mi corazón.

KARINA G. MOREIRA MENDOZA

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS GRÁFICOS Y FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. SUBPROCESO DE REHABILITACIÓN, BIENESTAR E INCLUSIÓN SOCIAL ..	7
2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	8
2.3. CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA	11
2.3.1. GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS	13
2.3.2. DIMENSIONES EN LA CALIDAD DE UN SERVICIO PÚBLICO	14
2.4. GESTIÓN EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS PÚBLICOS.....	16
2.5. EFICIENCIA	17
2.6. EFICACIA.....	18
2.7. SERVICIO PÚBLICO	19
2.8. SERVIDOR PÚBLICO.....	20
2.8. DESEMPEÑO LABORAL.....	20
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	20
3.1. UBICACIÓN	24
3.2. DURACIÓN.....	24
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO.....	24
3.4. TIPOS DE INVESTIGACION	25
- INVESTIGACIÓN DE CAMPO	25

-	INVESTIGACION DOCUMENTAL	25
-	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	25
3.5.	MÉTODOS.....	26
-	MÉTODO ANALÍTICO.....	26
-	MÉTODO INDUCTIVO	26
-	MÉTODO DEDUCTIVO	27
3.6.	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS.....	27
-	ENTREVISTA.....	27
-	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD).....	27
-	CHECKLIST	28
3.7.	ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	28
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		27
FASE 1. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL SUBPROCESO DE REHABILITACIÓN, BIENESTAR E INCLUSIÓN SOCIAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR PERIODO 2015-2016.....		30
FASE 2. DETERMINACIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL SUBPROCESO DE REHABILITACIÓN, BIENESTAR E INCLUSIÓN SOCIAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR PERIODO 2015-2016.....		32
FASE 3. DISEÑAR PROPUESTA DE MEJORA PARA UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE.....		40
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		42
5.1.	CONCLUSIONES.....	45
5.2.	RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....		47
ANEXOS.....		56

CONTENIDO DE CUADROS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Cuadro 2.1. Fases del proceso administrativo en la gestión pública.....	10
Cuadro 2.2. Subíndices de la GPR.....	13
Cuadro 2.3. Dimensiones de la calidad.....	15
Cuadro 2.4. Perspectivas del BSC.....	21
Cuadro 4.1. Planeación estratégica del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del Cantón Bolívar.....	32
Cuadro 4.2. Personal contratado periodo 2015-2016.....	33
Cuadro 4.3. Escala para la variable del Balanced Scorecard.....	34
Cuadro 4.4. Escala para la variable atención al usuario.....	34
Cuadro 4.5. Indicador financiero / económico.....	35
Cuadro 4.6. Vinculación de la planeación estratégica con las necesidades de los usuarios.....	35
Cuadro 4.7. Procesos internos.....	36
Cuadro 4.8. Aprendizaje y crecimiento.....	37
Cuadro 4.9. Demora en el servicio.....	37
Cuadro 4.10. Límites funcionales.....	38
Cuadro 4.11. Coordinación en las actividades.....	38
Cuadro 4.12. Proceso administrativo	39
Cuadro 4.13. Entrega del servicio.....	39
Cuadro 4.14. Propuesta de mejoras.....	43
Cuadro 4.15. Estrategias y acciones para la mejora	44
Figura 1. Hilo conductor de la investigación.....	7
Figura 2. Ubicación del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar.....	24
Figura 3. Estructura Organizacional Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social.....	30
Figura 4. Modelo de gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social.....	41

RESUMEN

La evaluación de la gestión administrativa del Subproceso Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar, tuvo como objeto conocer la administración en los recursos consignados por el Gobierno Cantonal. En primer lugar, se identificó la estructura organizacional y el sistema de gestión administrativo, luego, a través de la entrevista se recopiló información sobre el personal involucrado, número de beneficiados, leyes a las que se rige el área, entre otros. Así mismo, fue necesario el diseño y la aplicación del checklist para conocer la dirección que tomaron los recursos asignados, además, de realizar el análisis del proceso administrativo desarrollado en la institución en sus etapas (planificación, dirección, evaluación y control) y mediante la herramienta del Balanced Scorecard se precisó la gestión. Por último, se procedió a la realización de un plan de mejora, para fomentar la eficiencia y la eficacia en el subproceso, aplicando modelo de la gestión administrativa, lo que evita duplicar esfuerzos y garantizar el verdadero servicio de calidad y calidez.

PALABRAS CLAVE

Gestión administrativa, Balanced Scorecard, calidad, calidez, eficiencia.

ABSTRACT

The purpose of the evaluation of the administrative management of the Rehabilitation, Welfare and Social Inclusion Subprocess of the Municipal Autonomous Decentralized Government of the Bolívar canton, was to know the administration in the resources consigned by the Cantonal Government. In the first place, the organizational structure and the administrative management system were identified, then, through the interview, information was collected on the personnel involved, number of beneficiaries, laws that are governed by the area, among others. Likewise, the design and application of the checklist was necessary to know the direction taken by the assigned resources, as well as to carry out the analysis of the administrative process developed in the institution in its stages (planning, direction, evaluation and control) and through the Balanced Scorecard tool management was required. Finally, an improvement plan was carried out to promote efficiency and effectiveness in the subprocess, applying a model of administrative management, which avoids duplicating efforts and guaranteeing the true service of quality and warmth.

KEYWORDS

Administrative management, Balanced Scorecard, quality, warmth, efficiency.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Existe consenso en que uno de los atributos que contribuye a determinar la posición y el liderazgo de las organizaciones, en un contexto globalizado y tecnológicamente avanzado, tanto en el largo, mediano como en el corto plazo, es la calidad del producto o servicio que ofrecen, caso no distinto en las organizaciones prestadoras de servicios de salud, ya que en ellas recae la responsabilidad de la atención de la población y en este sentido, la calidad en la prestación de servicios, debe ser prioridad (Vargas *et al.*, 2013). No obstante, estos establecimientos, no solo tienen vinculación con la población a través de los servicios de atención primaria que brindan, sino que además existen áreas que desempeñan un rol fundamental, promoviendo el buen desarrollo de las actividades y funciones plasmadas dentro de los objetivos institucionales.

Jaramillo (2008) sostiene, que el objeto de la administración pública es prestar servicios permanentes, regulares, continuos, iguales, eficientes y eficaces para satisfacer las necesidades e intereses generales. Como se puede evidenciar, las entidades, organismos, establecimientos e instituciones públicas buscan brindar servicios de calidad que propendan a cubrir las demandas de la población. Cabe subrayar, que para ello, éstas deben poseer estructuras organizacionales bien diseñadas, lo cual se refleja en la gestión administrativa del ente.

A todo esto, hay que destacar la importancia de la eficiencia y eficacia en los recursos consignados por el estado, puesto que a través de los mismos la institución solventará y tendrá una mayor cobertura. Chirinos *et al.*, (2008) sustenta, que la asignación de recursos a una actividad implica el coste de oportunidad de no poder usarlos en otra, lo que justifica la necesidad de tratar de asegurar que los servicios se presten de forma eficiente y eficaz, consumiendo una cantidad óptima de recursos y cumpliendo los objetivos concretos para los que se destinaron esos fondos.

De acuerdo a Márquez (2002) la gestión administrativa es un proceso necesario a cualquier esfuerzo colectivo, sea público o privado, pues esta permite alcanzar las metas de las organizaciones, ya sean económicas, políticas o sociales, encauzando las aptitudes y energías humanas hacia una acción efectiva. Tal como lo indica el autor, la gestión administrativa conduce a que las metas y objetivos planificados se cumplan a cabalidad. Sin embargo, también resalta la importancia del talento humano, su desempeño en la organización, pues es claro que este encamina y distribuye los recursos en concordancia con las solicitudes.

El Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar, adscrito al mismo, tiene como finalidad primordial la prestación de servicios sociales e integrales en beneficio de los grupos de atención prioritaria, en coordinación con otros estamentos del municipio, instituciones públicas, instituciones privadas y demás. Dentro de las actividades llevadas a cabo por esta dependencia, está la asistencia social, planificación de programas y proyectos, los cuales, son diseñados y muchas veces no ejecutados por la mala distribución de los recursos económicos. Ramos (2012) señala, que una mala calidad de gasto podría enfrentarse desde estrategias de desarrollo de capacidades y/o esfuerzos de asociativismo para la preparación de carteras de proyectos, lo cual contribuiría al desarrollo de la localidad de manera mucho más eficiente.

Palacios *et al.*, (2013) argumentan, que las acciones conjuntas de la gestión administrativa (planificación, dirección, ejecución y control) implican, en ese sentido, la constante toma de decisiones en el nivel organizacional hacia el logro de objetivos. No obstante, hay que recalcar que una mala administración y desempeño profesional traería consigo pérdida de recursos, tiempo y reflejaría poca eficiencia y calidad. Con base al sustento detallado, se puede apreciar la importancia de la gestión administrativa en todo tipo de instituciones, cuyo objetivo fundamental es propender al bienestar de los niños y familias, especialmente de bajos recursos económicos.

No obstante, estas áreas no siempre se encuentran con los objetivos institucionales del GAD.

Pedraza *et al.*, (2014) acota que la evaluación en la gestión desarrollada por una institución se ha convertido en un factor prioritario; puesto que hoy en día, la calidad de los servicios en el sector público, la correcta administración y distribución de los recursos, es uno de los principales elementos tomados en cuenta para el cumplimiento de los objetivos y regulaciones gubernamentales, que buscan satisfacer las expectativas de una ciudadanía cada vez más informada y exigente.

Bajo esta perspectiva, se desarrolló una evaluación en la gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar periodo 2015-2016, en la cual se determinó la distribución de los recursos y la coordinación del talento humano, dando paso a la siguiente incógnita.

¿La evaluación a la gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar, permite conocer el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La calidad en los servicios desarrollados por una institución pública, medibles en términos de indicadores, gestión, satisfacción, entre otros; es hoy en día, uno de los principios fundamentales de la gestión por resultados, que busca que el contexto organizacional cumpla con las metas, recursos y tiempos planificados, con base a ello se justifica la siguiente investigación.

Un estado soberano e inclusivo es aquel que promueve e impulsa desde sus diferentes instancias, políticas, programas y proyectos a las necesidades de la

población. Por tal razón, es fundamental que el ente rector, y las autoridades pertinentes del Patronato del cantón Bolívar, encausen esfuerzos y recursos en evaluar si la gestión llevada a cabo está cumpliendo con los objetivos propuestos, y en caso, de ser lo contrario, buscar alternativas de mejora que proporcione mayores condiciones de vida.

Por otro lado, con los cambios que se generan en el país en los diferentes procesos de desarrollo de la ciudadanía en el buen vivir, y con los requerimientos de los ciudadanos en cuidar su salud, es prioridad mejorar los servicios públicos, teniendo como objeto primordial la satisfacción de la ciudadanía, en lo que respecta a calidad y calidez.

Otro punto relevante, a través de la evaluación es el análisis en el manejo de los recursos públicos, haciendo hincapié a una buena planificación, seguimiento y control, con lo cual, el ente establecerá presupuestos que pueden ser modificados con base a las necesidades de mayor prioridad.

Así mismo, esta investigación busca mejorar la calidad de vida de la población, amplio reto que demanda el fortalecimiento de políticas intersectoriales y la consolidación del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social. Para su efectividad, es necesario enfocarse en la situación actual de la gestión administrativa llevada a cabo por el subproceso, detallando su contexto, y posteriormente realizando estrategias que contribuyan a satisfacer las necesidades del entorno; además de especificar si los recursos provenientes de otras entidades están siendo distribuidos bajo los principios establecidos en la constitución.

Otro de los beneficios, es que ayuda a los servidores a crear una actitud directiva, más proactiva y disminuye ciertas deficiencias en las funciones que desempeñan, logrando el mejoramiento de sus procesos en función a sus metas, con el objetivo de formar un recurso humano altamente calificado con

capacidades para afrontar los cambios del entorno, tanto económicos, tecnológicos, científicos, entre otros.

En el aspecto legal, el eje 1 del Plan Nacional de Buen Vivir (2017), menciona los derechos de todos, durante toda una vida, en el cual, dentro del objetivo 1, señala que todos los ciudadanos tienen derecho a una vida digna, con iguales oportunidades para todos, garantizando a través del mismo la calidad en la salud con equidad social y territorial. Por otro lado, la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) establece en el artículo 2. “El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la gestión administrativa en el Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar durante el periodo 2015-2016, para el conocimiento del manejo de los recursos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la estructura organizacional y el sistema de gestión administrativa en el Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar periodo 2015-2016.
2. Determinar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar periodo 2015-2016.
3. Diseñar propuesta de mejora para una gestión administrativa eficiente.

1.4. IDEA A DEFENDER

La evaluación de la gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar en el periodo 2015-2016, permitirá identificar el buen uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se muestran las diferentes conceptualizaciones que han permitido obtener un criterio claro de la investigación realizada, tal como se refleja en la figura 1.

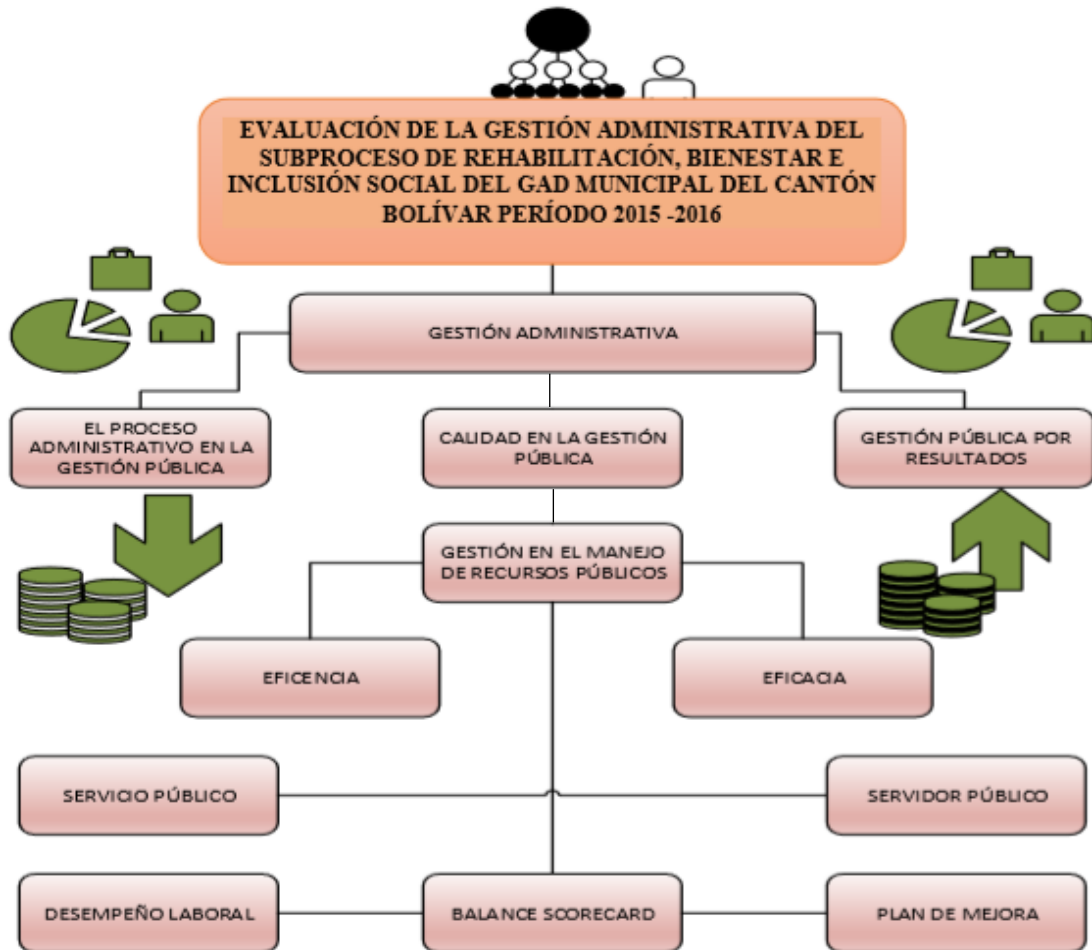


Figura 1. Hilo conductor de la investigación

2.1. SUBPROCESO DE REHABILITACIÓN, BIENESTAR E INCLUSIÓN SOCIAL

El Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social será un departamento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar, adscrito al Proceso de Gestión de Bienestar Social y Participación Ciudadana, que tendrá como finalidad primordial la prestación de servicios sociales e integrales en beneficio de los grupos de atención prioritaria,

conocida con anterioridad con la designación de Patronato (GAD Municipal del cantón Bolívar, 2015).

2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La función de gestión corresponde a “la organización y el manejo de una serie de recursos organizativos, financieros, humanos y técnicos por parte de la municipalidad para proporcionar a los distintos sectores de la población los satisfactores de sus respectivas necesidades de bienes de consumo individual y colectivo (Cordero, 2011).

Muñiz (2003) citado por Guzmán (2014) señala que la gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Se entiende por gestión administrativa al conjunto de acciones y procedimientos orientados al logro de los objetivos de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza. Este modelo permite el cumplimiento y la eficiente aplicación del proceso administrativo como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, su importancia radica en la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades públicas (De la Rosa y Guarnizo, 2014).

Villamil (2010) expresa que para una gestión eficiente son indispensables las herramientas administrativas las cuales permitirán desarrollar una planificación adecuada, ordenar, controlar, registrar y supervisar todas las actividades; además subraya que son obligatorios para la implementación de procesos de gestión de calidad.

Campos y Loza (2011) señalan, que existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Recursos Humanos
- Dirección y control

Ganga *et al.*, (2014) mencionan que la gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.

Santillan (2015) argumenta, que la gestión de las instituciones públicas encargadas de administrar y brindar servicios públicos a la población en nuestro país sin generalizar la situación, no cubren las expectativas de un tipo de gestión y desarrollo socioeconómico con equidad, eficiencia y justicia. Destacándose como principales problemáticas: un plan de obras no consensuado con la participación ciudadana, la falta de realización de diagnósticos que les permita tener información de la capacidad del recurso humano con que cuentan, escasez de evaluaciones periódicas del rendimiento, a efecto de fortalecer mediante la capacitación las debilidades de la institución.

La gestión administrativa es un proceso que permite identificar y coordinar los recursos de la organización, tales como financieros, humanos, tecnológicos; materiales, detectando su estado e incentivando el correcto uso de estos. Conduciendo a la institución al logro de los objetivos con eficiencia y eficacia.

2.2.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GESTIÓN PÚBLICA

El proceso administrativo se entiende como el conjunto de operaciones directivas básicas, comunes a cualquier organización o actividad que incluye la planificación, es decir, la determinación de objetivos y los medios y las tareas que son necesarias para lograrlos; la organización, que implica la adecuada combinación de los medios (humanos y materiales) y el tiempo para lograr la ejecución de las tareas planificadas; la regulación, dirección o mando, que está dada por la necesidad de dinamizar el sistema y; el control, o sea, la determinación del nivel de cumplimiento de lo planificado (Hernández, 2013).

Cuadro 2.1. Fases del proceso administrativo en la gestión pública

FASES	CONTEXTO
PLANEACIÓN	Es la primera función del proceso administrativo, en el cual se definen los objetivos que la organización quiere alcanzar, estableciendo planes y estrategias para lograr cumplir con dichos objetivos. Sin embargo, la planeación involucra la toma de decisiones donde establece y da pauta para poder elegir el camino a tomar y las acciones a seguir.
ORGANIZACIÓN	La organización dentro del proceso administrativo, tiene como propósito principal establecer una estructura general y específica frente a las funciones de los individuos de una empresa, estableciendo cargos, puestos y deberes. Esta función se determina por aspectos como la división organizacional, la departamentalización, el uso de un organigrama, la determinación de una línea de mando, la accesoria externa, la implementación de manuales de reglas y reglamentos, entre otros.
DIRECCIÓN	La dirección en el proceso administrativo, está dirigida a las personas que están al frente de las organizaciones. Los administradores, directivos, encargados, etc.; deben ayudar a las personas a cumplir con sus intereses personales y con los de la empresa; logrando una estabilidad entre lo que se quiere, se puede y se hace en las empresas, permitiendo una optimización de los recursos. Por ende, las herramientas de la dirección están enfocadas al uso y optimización del factor humano, la motivación, el liderazgo y la comunicación.
	La función administrativa de control, es transversal al proceso administrativo. Esta se encarga de vigilar y supervisar que los anteriores elementos del proceso administrativo hayan sido realizados con éxito; ajustando, evitando y corrigiendo a

CONTROL

tiempo las desviaciones que se presenten frente a los planes establecidos. Es fundamental, ya que no sólo conecta todos los aspectos y funciones del administrador con el hacer de la empresa, sino que le da solidez al proceso para cumplir con lo propuesto, alcanzando fundamentalmente los objetivos.

Fuente: Sánchez *et al.*, (2014)

2.3. CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

El new publicmanagement, traducido como “nueva gestión pública” es una tendencia internacional que postula a la introducción de herramientas, técnicas y principios organizativos utilizados en el sector privado, al sector público, a fin de conseguir mayor eficiencia en el funcionamiento (Ramírez, 2012).

De acuerdo a Ruiz (2012) el actual sistema de gestión pública se mueve en un nuevo escenario con dos diseños básicos de coordinación. En primer lugar, el sector público reduce las diferencias respecto al sector privado en términos de personal, sistemas de remuneración y métodos de gestión; y, en segundo lugar, existe una disminución del volumen de reglas y procedimientos que articulan la actuación de gestión de los departamentos, sujetos a reglas uniformes para contratar e incurrir en costes.

Gallardo y Grajón (2014) sostienen, que la calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la administración pública, a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. 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 según Gutiérrez *et al.*, (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 planificar los resultados previstos, pero que además tenga la capacidad de hacer frente a situaciones no previstas, lo que salga de los procedimientos.

Un sistema de gestión de calidad consiste en un grupo de símbolos y reglas operativas. Símbolo es una orden para hacer surgir de la memoria una cosa o eventos determinados, o bien un conjunto específico de cosas o eventos; en tanto, las reglas operativas son los instrumentos mediante los cuales los modelos realizan directamente la producción del conocimiento. Esencialmente, el modelo es una construcción racional, cuya función central es reflejar con una máxima aproximación las realidades en estudio (Pedraza *et al.*, 2014).

Las nuevas tendencias en la administración pública han revolucionado los parámetros de eficiencia y eficacia promoviendo el estado participativo en los intereses colectivos de la ciudadanía, siendo este el eje primordial para que se gestione y evalúe continuamente los servicios brindado por las diferentes instituciones (Morillo *et al.*, 2011).

La calidad en la gestión pública es uno de los indicadores que muestra el grado en términos de eficiencia, eficacia, efectividad, distribución de recursos y desempeño tanto de las organizaciones como de sus colaboradores, para lo cual se ha diseñado como instrumento de control la rendición de cuentas.

2.3.1. GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS

De acuerdo a la Revista del CLAD Reforma y Democracia (2007) en los últimos tiempos, la Gestión Pública como disciplina se ha planteado enfrentar estos nuevos retos mediante el refuerzo de la lógica gerencial, es decir, de la racionalidad económica que busca conseguir eficacia y eficiencia. Esta lógica comparte, más o menos explícitamente, tres objetivos principales:

- ✚ Asegurar la constante optimización del uso de los recursos públicos en la producción y distribución de bienes públicos como respuesta a las exigencias de más servicios, menos impuestos, más eficacia, más eficiencia, más equidad y más calidad.
- ✚ Asegurar que el proceso de producción de bienes y servicios públicos, incluidas las fases de asignación y distribución, así como las medidas para mejorar la productividad, sean transparentes, equitativas y controlables.
- ✚ Promover y desarrollar mecanismos internos para mejorar el desempeño de los dirigentes y trabajadores públicos, y con ello promover la efectividad de los organismos públicos, en miras a posibilitar los dos objetivos anteriores.

Cuadro 2.2. Subíndices de la GPR

SUBÍNDICE	CONTEXTO
Subíndice Visión del Ciudadano como Cliente (SVCC):	Está encaminado a la transformación de los ciudadanos en clientes, y los servidores públicos en gerentes privados. En este sentido, la mayoría de los gobiernos estatales ha establecido sistemas de quejas, denuncias y sugerencias (algunos por vía electrónica) con la finalidad de recibir opiniones y demandas de los ciudadanos para mejorar la prestación de los bienes y servicios que se les brindan; otros mecanismos para recabar estos datos son las encuestas de opinión y satisfacción al usuario.
Subíndice Mayor Utilización de Tecnología de Información (SMUTI)	Se vincula con el desempeño gubernamental; es otra cualidad en el establecimiento de la NGP, pues se ha convertido en una herramienta indispensable para la administración pública estatal. La evidencia más notable es el desarrollo de sistemas electrónicos para la automatización, prestación y atención de los

<p>Subíndice Descentralización (SDE)</p>	<p>servicios públicos, beneficiando al aparato gubernamental en la reducción de costos de trabajo y en la mejora de servicios proporcionados</p> <p>Implica una circunstancia de mayor colaboración administrativa entre las diversas esferas de gobierno, donde se busca transferir las responsabilidades de la planificación, los recursos y la gestión de ciertas funciones del gobierno central. Las acciones de los gobiernos estatales en este rubro están encaminadas a la modernización administrativa regional, la descentralización de trámites y servicios, así como a una mayor participación ciudadana.</p>
<p>Subíndice Rendición de cuentas (SREC):</p>	<p>Consiste en la evaluación del desempeño administrativo respecto a la utilización de los recursos públicos en función de las metas y objetivos planteados, así como de los indicadores de desempeño creados para tal efecto. Los mecanismos de rendición de cuentas que considera apropiados la NGP son aquellos que enfatizan en el desempeño y resultados obtenidos, y no tanto en los procedimientos empleados</p>
<p>Subíndice Planeación y Gestión Estratégica (SPGE):</p>	<p>Se refiere a la forma de administrar una organización guiada por cuatro principios básicos preocupación por el largo plazo, integración de metas y objetivos, reconocimiento de que no se implementa por sí misma y una actitud de anticipación a los cambios en el medio.</p>
<p>Subíndice Contratos (SC):</p>	<p>Consiste en el involucramiento de terceros (empresas privadas), ya sea por medio de la privatización o el contracting out, con el fin de que se hagan cargo de prestar algunos servicios dirigidos a la ciudadanía o de apoyo hacia las propias dependencias gubernamentales; son considerados parte fundamental de la NGP, toda vez que pretenden ser un medio que garantice mejores condiciones en la prestación de los servicios públicos</p>

Fuente: Vilchis (2009)

2.3.2. DIMENSIONES EN LA CALIDAD DE UN SERVICIO PÚBLICO

La calidad de servicio debe cumplir con ciertas dimensiones como son: la dimensión técnica referida a que el prestador cuente con conocimientos, habilidades para la realización de procedimientos adecuados y oportunos de conformidad con las necesidades del cliente, la dimensión interpersonal referida a la interacción entre prestador y cliente en la actividad de atención, respeto y cordialidad mutua, por último, la dimensión de infraestructura que son las características del lugar como la limpieza, iluminación y ventilación del ambiente (Gallardo y Grajón, 2014).

Para Pérez (2012) la forma de entender la calidad ha evolucionado teniendo las siguientes interpretaciones:

- La calidad se controla.
- La calidad se autogestiona
- La calidad de asegura
- La calidad se gestiona

La importancia de la calidad del servicio, como factor diferenciador, es tan grande que debe ser objeto de un riguroso y sistemático control que detecte cualquier insuficiencia o inadecuación en la prestación de los servicios, vinculado a la "satisfacción de necesidades", tiene un carácter dinámico, en la medida en que las expectativas de servicio y las necesidades en sí varían de unos usuarios a otros a lo largo del tiempo. En efecto, las administraciones han sido testigos de evoluciones demográficas, sociales y culturales, que han contribuido a modificar la posición de la población respecto a sus necesidades y demandas (Gutiérrez, *et al.*, 2010).

Duque (2011) resalta dimensiones de la calidad, las cuales se detalla en el cuadro 2.3.

Cuadro 2.3. Dimensiones de la calidad

DIMENSIONES	CONTEXTO
FIABILIDAD	Es la capacidad que debe tener la institución que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentran incluidos todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de la organización, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
SEGURIDAD	Es el sentimiento que tiene el usuario cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía en que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que la organización debe demostrar también su preocupación en este sentido para dar una mayor satisfacción.
CAPACIDAD DE RESPUESTA:	Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los usuarios y para suministrar el servicio rápido; también hacen parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como lo accesible que resulte la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con ella y la factibilidad de lograrlo.

EMPATÍA	Significa la disposición de la institución para ofrecer a los usuarios cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación, conociendo a fondo sus características y sus requerimientos específicos.
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los usuarios y para suministrar el servicio rápido; también hacen parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como lo accesible que resulte la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con ella y la factibilidad de lograrlo.

Fuente: Duque (2011)

2.4. GESTIÓN EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS PÚBLICOS

De acuerdo a Ospina (2001) una mejor gestión en los recursos públicos mejora la imagen y aumenta su legitimidad; libera recursos que pueden ser aplicados a satisfacer las necesidades de los grupos de ingresos más bajos, aumentando así también la equidad; y finalmente mejora directamente los bienes y servicios, contribuyendo a aumentar el bienestar de la población y la productividad y competitividad del sector privado.

Según Gómez (2004) la planificación ocupa un lugar preponderante, ya que se convierte en la única posibilidad que tienen gobernantes y gobernados para definir con visión compartida el futuro, y para lograr un uso adecuado de los cada vez más limitados recursos disponibles.

El manejo de los recursos públicos consignados por el estado y su proceso de planificación, coordinación y el continuo control son elementos que constituyen credibilidad para la institución, y acceso a la ciudadanía a los servicios ofertantes, verificando una gestión por resultados óptima.

- GESTIÓN EN EL RECURSO HUMANO

La gestión de recursos humanos se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación, la selección del rendimiento, la formación, la mejora

de las calificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación (Acosta, 2008).

- **GESTIÓN EN EL RECURSO ECONÓMICO**

La gestión del recurso económico implica que la dirección de la entidad debe preocuparse de forma eficaz en la generación de este valor económico y en su distribución equitativa, lo cual obliga a comprender su naturaleza y la importancia de la institución como ente fundamental de la actividad económica (Medina, 2011).

2.5. EFICIENCIA

Para Ganga *et al.*, (2014) la eficiencia está referida a la relación entre el nivel del objetivo logrado y la adecuada utilización de los recursos disponibles, es decir, es la relación entre la producción de un bien o servicio y los inputs que fueron usados para alcanzar ese nivel de producción, implica por lo tanto, que el logro del objetivo debe realizarse en el marco de una óptima estructura de costos.

La relación entre los resultados logrados o los productos producidos con los insumos utilizados se conoce como la eficiencia del servicio o programa. Por otra parte el esfuerzo del servicio se puede expresar en los recursos consumidos o en su traducción económica, el dinero gastado, que tiene la enorme ventaja de que permite una comparación entre resultados que se obtienen por la prestación de servicios que exigen recursos de distinta naturaleza (Salinas y González, 2006).

Se refiere al coste de los resultados deseados; es decir, un programa que alcanza un determinado nivel de resultados al menor coste que la mejor alternativa posible se está desempeñando al nivel más alto de eficiencia. El grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos;

o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (Barragan y Moreno, 2012).

La eficiencia es el nivel de cumplimiento de las actividades encomendadas por los mandos superiores, su práctica está basada esencialmente en optimizar recursos proporcionando la misma calidad en su contenido.

2.6. EFICACIA

Según Bouza y Otero (2001) citado por Lam y Hernández (2008) la eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más. Es el grado en que un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible.

Salinas y González (2006) señalan, que se mide en términos del resultado deseable o del propio objetivo del servicio. La eficacia del servicio está determinada por dos factores principales:

- a) La calidad, que dependen fundamentalmente de factores internos de la agencia (humanos, físicos, tecnológicos) y
- b) Factores externos relacionados con las características y capacidad de los usuarios, sus condiciones de vida, sus actitudes frente a los trastornos psicológicos y los servicios.

La eficacia pretende comparar los resultados obtenidos con lo previstos, sin darles importancia a los medios empleados. Pero siempre teniendo unos objetivos claramente planteados, para poder obtener unos efectos. Un punto muy importante para la Administración, ya que les dice si se han logrado sus fines, midiendo su capacidad para actuar (Nuñez *et al.*, 2010).

Los términos de cumplimiento de metas y objetivos en plazos estipulados, se denomina eficacia, predominando entre sus actividades la realización oportuna y coordinada de tareas con el objeto de minimizar tiempos y costos.

2.7. SERVICIO PÚBLICO

Se considera la parte visible de la administración municipal, la atención de las necesidades colectivas, es decir, la función de las alcaldías es la de prestar servicios públicos a sus localidades (Cordero, 2011).

Chaux (2012) lo define como aquellas actividades que el Estado tiene el deber de prestar a todos los habitantes del territorio nacional, de manera eficiente, regular y continua, en igualdad de condiciones, en forma directa, o mediante el concurso de los particulares, con el propósito de satisfacer las necesidades de interés general que la sociedad demanda.

Gallardo y Grajón (2014) mencionan, algunos principios que deben regir para la prestación de los servicios públicos:

1. La descentralización debe mejorar el desempeño del sector público especialmente en la prestación de los servicios.
2. Los cambios que se están produciendo en la estructura de responsabilidades de gobierno deben ser aprovechadas para reformar la administración y las relaciones intergubernamentales e impulsar la participación del sector privado a los fines de mejorar la prestación de los servicios públicos.
3. La estructura de prestación de los servicios debe responder a una clara determinación de las atribuciones funcionales entre los distintos niveles de gobierno, disponer de fuentes de ingreso en consonancia con esas atribuciones y lograr que la población controle el comportamiento de quienes tienen a su cargo la prestación de los servicios (p. 3).

2.8. SERVIDOR PÚBLICO

Según el Art. 229. de la Constitución de la República (2008) 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. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables y la ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector, el cual regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Servidor público es quien presta sus servicios al Estado, en la forma y bajo la relación laboral que antes se mencionó con el propósito de atender alguna de las atribuciones, funciones o tareas legalmente asignadas a aquél (García y Uribe, 2014).

Los servidores públicos deben poseer ciertas habilidades: conocimientos sobre las reacciones interpersonales que les permitan responder a un número infinito de actitudes y situaciones diferentes de los clientes y que, al mismo tiempo les permitan descubrir y dirigir las necesidades de esas personas (Aguilar y Fonseca, 2010).

2.8. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes sujetas a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Así mismo, permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar un labor, aclarando que dicho desempeño no solo incluye a la producción de unidades tangibles sino también las no tangibles, como lo es el pensar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un servicio (Ruiz *et al.*, 2008).

Según Borzenillo *et al.*, (2015) las categorías que conforman el constructo de desempeño laboral, tienen que ver con aspectos multidimensionales relacionados a conocimientos y habilidades específicas: productividad, asistencia y puntualidad, seguimiento de políticas y procedimientos, cooperación y esfuerzo extra para alcanzar las metas

El desempeño laboral es el conjunto de acciones realizadas por el empleado o servidor público, quien a su cargo tiene metas y objetivos institucionales que alcanzar, para lo cual le ha sido consignado recurso material, tecnológico y económico.

2.9. BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio, empresa o institución (Montoya, 2011).

Para Córdova (2008) el Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégica del desempeño, no solo un sistema de medición que define la estrategia de la organización en términos de metas específicas y medibles, que son generadas desde cuatro distintas perspectivas: financiera, clientes, procesos internos del negocio e innovación y aprendizaje.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio o institución. El BSC surge de la necesidad de ofrecer a los directivos una visión completa del rendimiento de una empresa bajo dos premisas, (1) un único indicador (el beneficio) no puede plasmar la complejidad del rendimiento ni servir para conducir hacia su consecución y (2) el exceso de medidas es ineficiente, distrae y satura. De esta forma, y sabiendo que toda organización (todo proyecto, toda idea) tiene

un número limitado de factores en los que conseguir unos resultados satisfactorios asegurará un funcionamiento competitivo y exitoso (Sánchez *et al.*, 2016).

Cuadro 2.4. Perspectivas del BSC

PERSPECTIVA	CONTEXTO
<p>FINANCIERA</p>	<p>Ésta tiene, como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantías de desarrollo y mantenimiento del negocio. De igual manera, esto requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices que respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros.</p>
<p>CLIENTE</p>	<p>Esta perspectiva da respuesta a las esperanzas de los clientes. Ahora bien, el logro de los objetivos planteados en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de los ingresos y por tal de la generación de valor ya reflejada en la perspectiva presentada anteriormente, es decir en la financiera. El entendimiento del negocio a través de la mirada o percepción que tienen los clientes, es base fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades de éstos.</p>
<p>PROCESOS INTERNOS</p>	<p>Con esta perspectiva pueden identificarse tanto los objetivos como indicadores estratégicos que están asociados a todos aquellos procesos clave de las organizaciones y de cuyo éxito depende la satisfacción de todas las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes. Por lo general, esta perspectiva es desarrollada después de la definición de los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de los clientes. Tal secuencia permite el logro tanto de la alineación como de la identificación de cada una de las actividades y procesos que son clave, de igual manera permite el establecimiento de unos objetivos específicos garantías de la satisfacción de los clientes y los accionistas.</p>
<p>APRENDIZAJE</p>	<p>La cuarta y última perspectiva está orientada hacia los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de las empresas. Del mismo modo, ésta refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones. Tales capacidades tienen como orientación las competencias modulares del negocio, que incluyen la competencia de su gente, el uso y adquisición de la tecnología como elemento impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica garante de una oportuna toma de decisión y el desarrollo de un clima cultural propio para afianzar todas aquellas acciones transformadoras de todo negocio.</p>

Fuente: Montoya (2011)

EL Balanced Scorecard es una herramienta gerencial, que permite analizar y medir el desempeño en términos económicos y humanos en relación a las metas planificadas, su objeto es velar que se cumpla el nivel presupuestado, con eficiencia y eficacia.

2.10. PLAN DE MEJORA

Un plan de mejora es un instrumento que implica una planificación orientada al aumento de la calidad de los procesos y de los resultados de los centros. Estos planes suelen estar precedidos por la identificación de las fortalezas y de las debilidades que se derivan de la autoevaluación inicial, como consecuencia de ello, se han de diseñar propuestas conducentes a optimizar aquellos aspectos susceptibles de cambio de manera objetiva (Arnaíz *et al.*, 2015).

Según Guido *et al.*, (2011) usualmente, se presentan, en los planes de mejora, además de la debilidad encontrada, las causas, los objetivos, las metas, las acciones, los responsables, los tiempos dispuestos para superarlas, los resultados esperados, los plazos, los recursos y los indicadores de éxito.

Un plan de mejora es el conjunto de estrategias diseñadas para corregir situaciones adversas, las cuales bajan el rendimiento institucional del ente, dentro los beneficios más destaca esta la coordinación de actividades e el involucramiento de cada una de las partes, priorizando aquellas que se encuentran con una mayor nivel de incidencia.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se realizó en el Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar periodo 2015-2016, el cual se encuentra ubicado en la calle Chile s/n.



Figura 2. Ubicación del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar

Fuente: Google maps

3.2. DURACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se estimó un tiempo aproximado de 9 meses, correspondientes a la etapa de ejecución de la tesis.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

VARIABLE INDEPENDIENTE: Evaluación de la gestión administrativa

VARIABLE DEPENDIENTE: Nivel de eficiencia en el manejo de los recursos del Subproceso de Rehabilitación, bienestar e inclusión social del GAD Municipal del cantón Bolívar.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACION

Fueron necesarios los siguientes tipos de investigación, los mismos que proporcionaron información relevante para la consecución de los objetivos:

- INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo, aportó en la obtención de información sobre la gestión administrativa desarrollada dentro de la institución, así como también sobre el desempeño de sus colaboradores, además, mediante la observación y el checklist se identificó la estructura organizacional y los factores inmersos en el desarrollo de las actividades. López (2011) menciona que el trabajo de campo incluye tres actividades principales, la primera se relaciona con una interacción social no ofensiva: lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación; el segundo aspecto trata sobre los modos de obtener datos: estrategias y tácticas de campo; el aspecto final involucra el registro de los datos en forma de notas de campo escritas.

- INVESTIGACION DOCUMENTAL

Se utilizó la investigación documental para describir las variables que existen en cada uno de los temas, entre ellos: gestión administrativa, desempeño laboral, Balance Scorecard, así mismo para obtener información sobre la distribución de los recursos dentro del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión social. Rojas (2011) sostiene, que los procedimientos orientados a la aproximación a, procesamiento y recuperación de información contenida en documentos, independientemente del soporte documental, son medios para obtener información relevante.

- INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Su uso estuvo basado en la descripción de las percepciones y el desempeño brindado por los servidores públicos, así mismo, permitió el análisis en la distribución de los recursos del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e

Inclusión Social. Cazau (2006) señala que en un estudio se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno.

3.5. MÉTODOS

Los métodos necesarios para el cumplimiento de los objetivos trazados, fueron los siguientes:

- MÉTODO ANALÍTICO

El método analítico fue fundamental para el desarrollo de la investigación, ya que permitió el análisis de cada uno de los factores involucrados, en este caso, los criterios inmersos en la distribución de los recursos del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión social. Por otro lado, ayudó a evaluar el desempeño del talento humano en relación a la gestión administrativa. Lopera *et al.*, (2010) mencionan, que el método analítico es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos.

- MÉTODO INDUCTIVO

Se aplicó el método inductivo, el mismo que permitió al equipo de investigación observar la realidad en la gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión social periodo 2015-2016, obteniendo de manera precisa y confiable la distribución de los recursos, el desempeño de los servidores, entre otros. Según Cegarra (2012) el método inductivo consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías.

- **MÉTODO DEDUCTIVO**

Se utilizó el método deductivo para verificar las problemáticas, inducidas previamente del método inductivo; permitiendo revelar el contexto organizativo en la gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social, para posteriormente diseñar estrategias que contribuyan a la mejora del servicio a través de una buena distribución en los recursos de la institución. Según Dávila (2006) la deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación.

3.6. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Las técnicas a implementarse comprendieron un conjunto de procedimientos para la obtención de información, entre ellas la entrevista y la encuesta.

- **ENTREVISTA**

Se aplicó una entrevista a la Lcda. Bertha Ferrin Montes, directora del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social, para la obtención de información oportuna y necesaria sobre la gestión de la institución, el manejo de los recursos, procesos y procedimientos desarrollados. Tal como lo señala Díaz (2013) para obtener información en relación con un tema determinado, es fundamental aplicar una entrevista determinando un orden para su desarrollo, lo que inducirá a la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad.

- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD)**

Mediante esta herramienta se evaluó si las estrategias instituciones diseñadas están entrelazadas con los objetivos, además, de analizar el desempeño con base a los resultados en lo que respecta al recurso financiero, conocimiento del cliente – usuario, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Pérez y García (2014) mencionan que el cuadro de mando integral es una popular

herramienta del ámbito empresarial ampliamente utilizada para evaluar el desempeño de una organización, e incluso ha llegado a convertirse en un sistema de gestión para implementar las estrategias empresariales.

- **CHECKLIST**

Su aplicación ayudó a conocer las fortalezas y debilidades en la gestión del Subproceso de Rehabilitación, bienestar e inclusión social, el desempeño de los colaboradores y los criterios representativos en la distribución de recursos. Según Montt (2011) este tipo de instrumento presenta, conforme con las directrices de una actividad o tarea, una enumeración de conductas, cualidades o características esperables/observables que se pueden agrupar en unos pocos criterios.

3.7. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1. Identificación de la estructura organizacional y el sistema de gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar periodo 2015-2016.

- Solicitar autorización mediante un oficio a la Lcda. Berta Montes Ferrín administradora del departamento para realizar el proyecto en dicha entidad.
- Entrevista a la Lcda. Berta Montes Ferrín
- Identificación de la estructura organizacional
- Diseño del checklist

Se solicitó mediante un oficio el permiso a las autoridades del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social para la realización de la investigación dentro de la entidad, luego se procedió a realizar una entrevista a la administradora Lcda. Berta Montes Ferrin, quien aportó información acerca de la gestión llevada a cabo, consecutivamente mediante la observación se identificó la estructura organizacional y los procedimientos llevados a cabo en la institución, siendo para ello necesario el análisis de la información recopilada

de la entrevista. Por otro lado, se procedió al diseño del checklist, enfocándose en los objetivos planteados en la investigación.

FASE 2. Determinación de la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar periodo 2015-2016.

- Aplicar checklist a los involucrados en el proceso administrativo.
- Análisis y evaluación de la información obtenida mediante el checklist y entrevista proceso administrativo llevado a cabo dentro del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social.
- Estudio de los resultados a través del Balanced Scorecard.

Se aplicó la lista de chequeo para conocer el nivel de eficiencia en el manejo de los recursos del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social. Así mismo, se realizó el análisis del proceso administrativo desarrollado en la institución, en sus etapas (planificación, dirección, evaluación y control) y mediante la herramienta del Balanced Scorecard se precisó la gestión en el periodo de estudio.

FASE 3. Diseñar propuesta de mejora para una gestión administrativa eficiente

- Elaboración de un plan de mejora.
- Sociabilización con la administradora del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD cantonal de Bolívar periodo 2015-2016.

Una vez encontrada las fortalezas y debilidades en la gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social durante el periodo 2015-2016, se procedió a la realización de un plan de mejora, para mejorar la eficiencia en el manejo de los recursos, en términos de desempeño y beneficios a la colectividad.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo detalla cada una de las fases desarrolladas para evaluar la gestión administrativa y detectar aquellos factores inmersos en el Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD municipal del cantón Bolívar periodo 2015-2016.

FASE 1. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL SUBPROCESO DE REHABILITACIÓN, BIENESTAR E INCLUSIÓN SOCIAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR PERIODO 2015-2016

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) en su Art. 249., señala la importancia de elaborar el presupuesto para los grupos de atención prioritaria, el mismo que no se aprobará sino se asigna, por lo menos, el diez por ciento (10%) de sus ingresos no tributarios para el financiamiento de la planificación y ejecución de programas sociales para la atención a grupos de atención prioritaria

De acuerdo a datos proporcionados por el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, la Administración pública del Cantón Bolívar manejó su ejercicio fiscal del año 2015 con un presupuesto de USD 8'815.555,59, aprobado por el Concejo en las dos sesiones consecutivas que manda la ley

El GAD-Bolívar distribuye su presupuesto de la siguiente manera: Ingresos corrientes \$ 2'570.542,27, Ingreso de Capital \$4'596.218,34 e Ingreso de Financiamiento \$1'648.794,98. De estos valores, a gastos corrientes van \$2'174.269,76; a gasto de capital \$264.415,49; a gasto de inversión \$5'924.367,34 y a pago de deudas \$452.503; además de acordarse destinar el 10% para los grupos de atención prioritaria.

Con base a ello nace la misión y la gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar, que a su vez se encuentra estructurado de la siguiente manera en la figura 2.

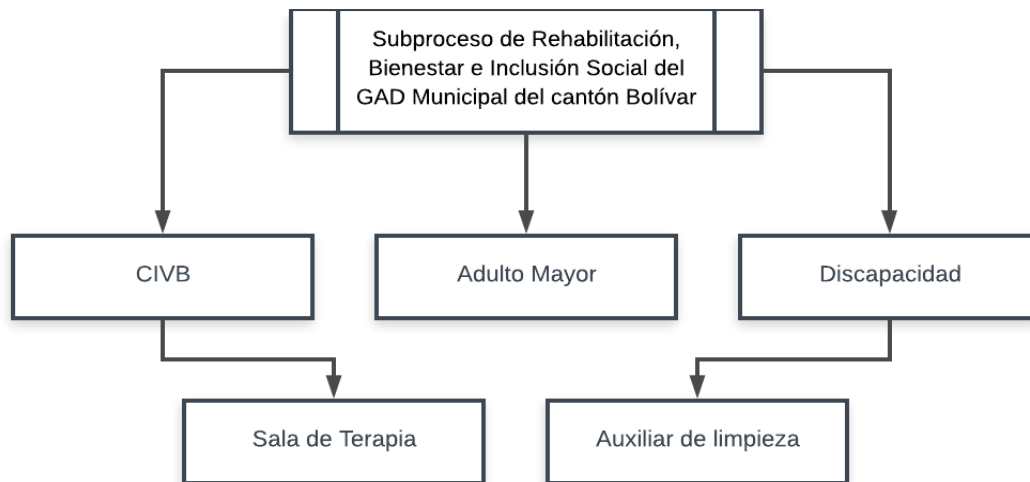


Figura 3. Estructura Organizacional Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social

Así mismo, se entrevistó a la Lic. Bertha Montes, quien sostiene que el valor del recurso económico no es suficiente, y en relación a los años anteriores, no ha tenido incremento debido al terremoto del 16 abril, sin embargo, sostiene que al ser un área en donde se da prioridad a los grupos más vulnerables (niños, discapacitados, adulto mayor) en caso de no contar con los recursos económicos necesarios, se gestionan los mismos.

Señaló, que el personal con el que cuenta el subproceso es el idóneo y que el MIES y GAD Municipal los capacita. Además, mencionó que pese a la planificación que se realiza, la mayoría de los sucesos son adversos y suceden de manera esporádica. Acotó que una de las problemáticas más relevantes son los convenios con las instituciones privadas, ya que a veces existen limitaciones para el acceso a los recursos económicos, no obstante, al ser un área de prestación de servicios sociales está amparada bajo la constitución.

Añadió, que se lleva un control sobre los proyectos y actividades a través de hojas de ruta, verificación e inspección por parte del MIES, así como a largo plazo se prevé la construcción de una sala de terapia, ubicada en un lugar estratégico para las parroquias de Quiroga y Membrillo.

FASE 2. DETERMINACIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL SUBPROCESO DE REHABILITACIÓN, BIENESTAR E INCLUSIÓN SOCIAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR PERIODO 2015 -2016

Para determinar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar periodo 2015-2016, se evaluó en conjunto al Balance Scorecard su proceso administrativo tal como se detalla a continuación:

Cuadro 4.1. Planeación estratégica del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del Cantón Bolívar

SUBPROCESO DE REHABILITACIÓN, BIENESTAR E INCLUSIÓN SOCIAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR	
MISIÓN	La misión del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social consiste en brindar atención prioritaria en asistencia social, previo la valoración, diagnóstico e investigación de los factores sociales que favorecen y/o interfieren en salud, bienestar a la familia y comunidad, definiendo las acciones que deben implementarse para conseguir su recuperación y ofrecer una mejor calidad de vida.
VISIÓN	El Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social contribuirá a elevar la calidad de vida de los grupos de atención prioritaria del cantón Bolívar, con personal altamente especializado que permita desarrollar con eficacia las actividades de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación
OBJETIVO ESTRATÉGICO	El Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social tiene como objetivo estratégico el mejoramiento y bienestar comunitario, reflejado en actividades de salud, bienestar social, capacitaciones y otros.

Fuente Ordenanza del GAD Municipal del cantón Bolívar

ANÁLISIS DEL CHECKLIST

El Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar, conocido anteriormente como Patronato Municipal de amparo social, el cual mediante una ordenanza pasa a formar parte del Municipio del

cantón, asumiendo funciones específicas bajo el presupuesto consignado por la antes mencionada institución. Sus lineamientos están establecidos y expuestos tanto en la misión y visión como en su objetivo estratégico, percibiéndose además en el manual de procesos su ubicación, bajo la designación de la Dirección Social y Participación Ciudadana y las funciones a cargo del jefe.

El Art. 8., de la ordenanza emitida por el GAD Municipal del cantón Bolívar menciona las actividades del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social, donde se circunscriben las siguientes diligencias:

ACCIÓN SOCIAL: Coordinación para la atención Médica General especializada, y entrega de medicación de buena calidad, a los grupos de atención prioritarios de bajos recursos. Ayudas con órdenes de exámenes de laboratorios, controles ecográficos y con un porcentaje del costo total de cofres mortuorios a los grupos de atención prioritaria del cantón Bolívar. Gestión para donación de sillas de ruedas a personas con dolencias físicas de escasos recursos económicos.

REHABILITACIÓN FÍSICA: Ayuda en sesiones de terapias físicas, con estimulación temprana, en pacientes con discapacidad y rehabilitación de patologías reversibles, fortalecimiento muscular y ejercicios de reeducación, con equipos de última tecnología y personal capacitado.

BANCO ORTOPÉDICO: Ayuda a personas de bajos recursos con alquiler de inmovilizadores, sillas de ruedas, caminadores, muletas, camas ortopédicas y otros implementos en sus diferentes presentaciones a precios módicos.

EDUCACIÓN: Ludoteca con materiales para juegos y libros de consultas; participación activa en el concejo de la Salud con todo tipo de programas, incluido el del VIH-SIDA

Además de ello, se pudo observar que es una dependencia que realiza el Plan Operativo Anual (POA), y que existen 3 proyectos vinculados con el MIES, del cual se benefician 150 en lo que refiere a personas con un grado de discapacidad, 120 niños que acuden al Centro Infantil del Buen Vivir (CIVB), y 184 adulto mayor, hay que recalcar que este servicio se implementó a partir del 2016. En lo que corresponde al talento humano durante el periodo 2015 – 2016, se contrató el siguiente personal:

Cuadro 4.2. Personal contratado periodo 2015-2016

SERVICIO	N° DE CONTRATADOS
CIVB	16
ADULTO MAYOR	3
DISCAPACIDAD	5
SALA DE TERAPIA	2
AUXILIAR DE LIMPIEZA	1

Luego de haber tenido un contexto más específico del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social, se procedió a valorar su gestión mediante un grupo focal y la metodología utilizada en un estudio realizado por Monsalves (2008) el cual sugiere indicadores y baremos para su evaluación.

4.3. Escala para la variable del Balanced Scorecard

INDICADOR	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS	
			INTERNOS	APRENDIZAJE
Inexistente	(04 – 07)	(04 – 07)	(04 – 07)	(04 – 07)
Probablemente Existente	(08 – 11)	(08 – 11)	(08 – 11)	(08 – 11)
Medianamente Existente	(12 – 15)	(12 – 15)	(12 – 15)	(12 – 15)
Existente	(16 – 20)	(16 – 20)	(16 – 20)	(16 – 20)

Fuente: Monsalves (2008)

4.4. Escala para la variable atención al usuario

INDICADOR	LÍMITES DE FUNCIONES	COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	ENTREGA
Mala	(03 – 05)	(04 – 07)	(03 – 05)	(03 – 05)
Regular	(06 – 08)	(08 – 11)	(06 – 08)	(06 – 08)
Buena	(09 – 11)	(12 – 15)	(09 – 11)	(09 – 11)
Excelente	(12 - 15)	(16 – 20)	(12 - 15)	(12 - 15)

Fuente: Monsalves (2008)

A partir de las ponderaciones, se procedió a realizar la encuesta a cada uno de los involucrados, permitiendo obtener un detalle más profundo sobre la gestión administrativa, mediante los siguientes indicadores:

VARIABLE: BALANCE SCORECARD

- Financiero / económico
- Usuario
- Control interno
- Aprendizaje y crecimiento

VARIABLE: ATENCIÓN AL USUARIO

- Demora en el servicio
- Límites funcionales
- Coordinación de actividades
- Procesos administrativos
- Entrega del servicio

- **VARIABLE: BALANCE SCORECARD**

Cuadro 4.5. Indicador financiero / económico

INDICADOR	ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inexistente	(04 – 07)	0	0%
Probablemente existente	(08 – 11)	0	0%
Medianamente existente	(12 – 15)	9	33%
Existente	(16 – 20)	18	67%
Total		27	100%

Fuente: Encuesta al personal del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social

ANÁLISIS

A través de la aplicación del instrumento se pudo conocer que el 67% de los encuestados considera que en el Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar existe una disponibilidad de recursos económicos para la prestación de los servicios a las necesidades de la colectividad, un 33% medianamente existente, ya que en ocasiones no existe

la disponibilidad, no obstante, se gestionan los mismos para los fines establecidos. Montoya (2011) sostiene que el desafío organizacional está en aprender a alinear de la mejor manera las operaciones y finanzas con el propósito de proyectar las mejoras y desarrollar una planificación de estrategias de la mejor manera posible.

Cuadro 4.6. Vinculación de la planeación estratégica con las necesidades de los usuarios

Categoría	Escala	Frecuencia	PORCENTAJE
Inexistente	(04 – 07)	0	0%
Probablemente existente	(08 – 11)	0	0%
Medianamente existente	(12 – 15)	5	19%
Existente	(16 – 20)	22	81%
Total		27	100%

Fuente: Encuesta al personal del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social

ANÁLISIS

Mediante el análisis del número de beneficiados a través de los proyectos del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar, el 81% señaló la vinculación existente entre la misión, visión y objetivo estratégico a las necesidades de los usuarios, permitiendo que estas accedan en caso de vulnerabilidad a uno de los beneficios que ofrece el área. El 19% indica que existe una vinculación mediana. Valor *et al.*, (2011) sostiene que uno de los mecanismos más efectivos para elevar la eficiencia organizacional es la integración del trabajo en equipo, el cual estimula al individuo en su sentido de pertenencia, ya que un equipo eficaz es aquel que logra alcanzar sus metas con ideas innovadoras.

Cuadro 4.7. Procesos internos

Categoría	Escala	Frecuencia	PORCENTAJE
Inexistente	(04 – 07)	0	0%
Probablemente Existente	(08 – 11)	0	0%
Medianamente existente	(12 – 15)	0	0%
Existente	(16 – 20)	27	100%
Total		27	100%

Fuente: Encuesta al personal del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social

ANÁLISIS

De acuerdo a las percepciones de los colaboradores, en un 100% existe eficiencia en los procesos internos desarrollados dentro del área, pues se trata de cumplir con las solicitudes de los usuarios que acuden, se gestionan recursos, se realizan las respectivas visitas, se controla la gestión de cada uno de los involucrados, entre otros.

Cuadro 4.8. Aprendizaje y crecimiento

Categoría	Escala	Frecuencia	PORCENTAJE
Inexistente	(04 – 07)	0	0%
Probablemente existente	(08 – 11)	0	0%
Medianamente existente	(12 – 15)	2	7%
Existente	(16 – 20)	25	93%
Total		27	100%

Fuente: Encuesta al personal del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social

ANÁLISIS

El cuadro 4.8., hace énfasis en la capacitación y crecimiento organizacional, en donde se puede percibir que el 93% de los encuestados señala que existen capacitaciones por parte del MIES y el GAD Municipal, así mismo el crecimiento es notorio en comparación al año 2015- 2016, pues en el segundo período se comenzó a ofertar un servicio a los adultos mayores, que consiste en brindar visitas a quienes no pueden movilizarse y reuniones para involucrarlos en ferias, terapias, entre otros; Por otro lado, un 7% indica que existe medianamente capacitaciones. López (2005) sostiene que los empleados no desarrollan una actitud hacia la calidad y consideran al cliente/ usuario como lo primero, sin una modificación de sus acciones y las acciones no se modifican si no existe capacitación.

- VARIABLE: ATENCIÓN AL USUARIO

Cuadro 4.9. Demora en el servicio

Categoría	Escala	Frecuencia	PORCENTAJE
Inexistente	(04 – 07)	4	15%
Probablemente existente	(08 – 11)	0	0%
Medianamente existente	(12 – 15)	5	19%
Existente	(16 – 20)	18	67%
Total		27	100%

Fuente: Encuesta al personal del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social

ANÁLISIS

El 67% de los encuestados señala que existe demora en el servicio, se pudo observar que este procedimiento tiene prolongaciones, porque abarca diferentes áreas y está sujeta a aprobaciones por otras autoridades, un 19% indica que medianamente y el 15% sostiene que no existe demora en la prestación de los servicios, principalmente en lo que respecta a entrega de pañales, ecografías, entre otros.

Cuadro 4.10. Límites funcionales

Categoría	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Mala	(03 – 05)	1	4%
Regular	(06 – 08)	26	96%
Buena	(09 – 11)	0	0%
Excelente	(12 - 15)	0	0%
Total		27	100%

Fuente: Encuesta al personal del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social

ANÁLISIS

Los límites funcionales a consideración de los colaboradores son en un 96% regulares, pues no se han especificado mecanismos de evaluación que permitan obtener criterios claros sobre las percepciones y expectativas de los usuarios; un 4% señala que las directrices son malas para considerar el servicio a la colectividad.

Cuadro 4.11. Coordinación en las actividades

Categoría	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Mala	(03 – 05)	0	0%
Regular	(06 – 08)	0	0%
Buena	(09 – 11)	13	48%
Excelente	(12 - 15)	14	52%
Total		27	100%

Fuente: Encuesta al personal del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social

ANÁLISIS

EL 52% de los involucrados en los diferentes servicios prestados por el área, sostiene que existe una excelente coordinación para el desarrollo de las actividades, lo que se puede evidenciar en los respectivos informes, un 48% señala que es buena, siendo un punto representativo del subproceso.

Cuadro 4.12. Proceso administrativo

Categoría	Escala	Frecuencia	PORCENTAJE
Mala	(03 – 05)	0	0%
Regular	(06 – 08)	7	26%
Buena	(09 – 11)	11	41%
Excelente	(12 - 15)	9	33%
Total		27	100%

Fuente: Encuesta al personal del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social

ANÁLISIS

El 33% de los encuestados señala que la aplicación de los procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control es excelente, pues quien preside su dirección cuenta con la experiencia para liderar un grupo de trabajo; un 41% sostiene que es buena, mientras que un 26% sustenta que es regular, ya que en lo que corresponde a la organización en el actual manual de procesos no existe la designación de puestos y responsabilidades de aquellos que conforman la subdirección, a excepción del jefe, por lo cual Soto (2011) acota que es necesario que la evaluación de la gestión administrativa, sea una

práctica realizada por lo menos una vez al año con el total apoyo del nivel directivo.

Cuadro 4.13. Entrega del servicio

Categoría	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Mala	(03 – 05)	0	0%
Regular	(06 – 08)	6	22%
Buena	(09 – 11)	13	48%
Excelente	(12 - 15)	8	30%
Total		27	100%

Fuente: Encuesta al personal del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social

ANÁLISIS

La gestión administrativa vinculada con el servicio final a consideración de los informantes de calidad, en un 48% es buena, pues tanto el trato como la eficiencia y eficacia son observables a la hora de la solicitud realizada; un 30% sostiene que es excelente, mientras que un 22% indica que es regular, pues hay solicitudes que requieren de más tiempo, ya que a veces no se cuenta con los recursos necesarios, ni se puede entregar prontamente, puesto que la solicitud debe pasar por la dirección financiera, luego de corroborar que hay el presupuesto, se debe ingresar al portal de compras públicas y seguir la secuencia hasta la respectiva aprobación por la autoridad pertinente. Duque (2005) sostiene que el cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa.

FASE 3. DISEÑAR PROPUESTA DE MEJORA PARA UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE

A partir del diagnóstico realizado se procedió a realizar la propuesta de mejora para una gestión administrativa eficiente, para ello como primer punto se realizó un modelo de gestión, el cual representa los factores inmersos que vinculan los recursos y el servicio prestado.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional se ha fecundado como instancia que permite a las instituciones públicas establecer criterios e indicadores que evalúen la gestión administrativa, teniendo en cuenta los recursos económicos, humanos, tecnológicos, entre otros. Una medida clave es vincular las necesidades de la colectividad, con la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, pues a través de estos se puede constatar la eficiencia en la ejecución de las actividades.

A través del diseño de estrategias de mejoras, se busca que indicadores como límites funcionales, puedan establecer mecanismos que permitan evaluar la gestión que se desarrolla, así mismo, el diseño de un manual de funciones de cada uno de los involucrados en el subproceso, puesto que es un punto referente en el proceso administrativo, específicamente en la etapa de organización.

JUSTIFICACIÓN

El proceso administrativo es una parte fundamental de la administración estratégica, pues a través de la planeación se especifican las metas a conseguir y las directrices a seguir, la organización, la manera en que se distribuirán los recursos humanos, económicos y demás. Posteriormente, a través del liderazgo de jefe o director, se proporcionará una mayor seguridad y continuidad en los fines establecidos, y por último el control que permite constatar que se han ejecutado y se ha podido alcanzar las metas.

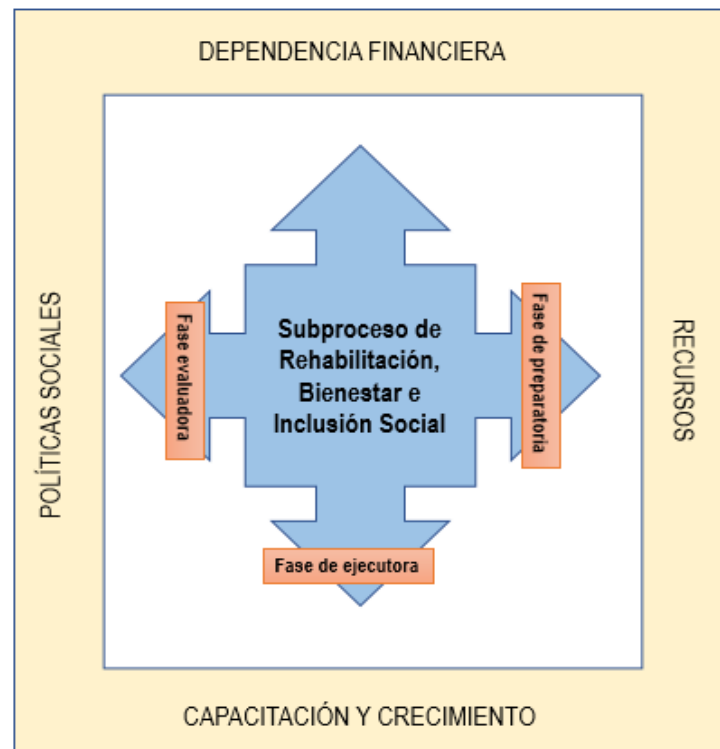


Figura 4. Modelo de gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social

El modelo de gestión propuesto, está enfocado en 3 fases, la primera de ellas, la preparación, que consiste en la obtención del recurso económico con el cual se solventará el gasto de la solicitud; el segundo la fase ejecutora, donde se involucra la capacitación de los técnicos y crecimiento organizacional a partir de ello; y por último la fase evaluadora, en donde mediante las políticas se amparan los servicios prestados.

Cuadro 4.14. Propuesta de mejoras

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	OBJETIVOS A CONSEGUIR
Demora en la prestación de ciertos servicios a causa del procedimiento para la obtención del bien	Secuencia en los procedimientos prolongados	Reducción en los tiempos a la hora de que un usuario solicite una ayuda en caso de vulnerabilidad.
Limitado control en los servicios prestados para conocer las percepciones y exceptivas de los usuarios que reflejen una gestión eficiente	Inexistencia de sistema de evaluación en la gestión administrativa	Conocimiento sobre el cumplimiento de las metas planteadas.
Inexistencia en el manual de procesos de las funciones de los técnicos	Gestión por procesos por áreas, no por cargos	Diseño de manual de procesos por cargos

Cuadro 4.15. Estrategias y acciones para la mejora

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACCIONES DE MEJORA				BENEFICIOS ESPERADOS
		QUIEN	COMO	DONDE	INDICADOR	
Reingeniería en los procedimientos para optimizar los tiempos	Estudio de los procedimientos y análisis de cada una de las actividades	Director del área	Coordinando con el departamento idóneo el estudio a realizarse	Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social	Beneficiados a corto plazo	Mejora en la entrega del servicio
Diseño de una propuesta de evaluación en la entrega del servicio	Elaboración de indicadores, hoja de ruta, cronograma	Director del área	Mediante un consenso con los técnicos para discernir los indicadores idóneos	Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social	Conocimiento sobre la gestión administrativa	Cumplimiento con los estándares establecidos en los límites funcionales
Diseño de una propuesta de manual de procedimiento por cargos	Estudio de cada una de las actividades de los técnicos	Director del área	Mediante la observación y entrevistas	Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social	Representación de funciones y responsabilidades de los técnicos	Mejora en la gestión administrativa

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social está estructurado en tres proyectos: Centro Infantil del Buen Vivir (CIVB), el cual se enfoca en proporcionar una niñez integral; discapacidad, como medida clave para fomentar la igualdad de derechos, y adulto mayor, para incursionar actividades que fomenten la recreación y salud. Entre las principales actividades del área esta rehabilitación física, el banco ortopédico y la educación, estas se constituyen bajo las directrices del art. 429 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), donde menciona la importancia de destinar un 10% a los grupos de atención prioritaria del presupuesto institucional.

Mediante la determinación de la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del Cantón Bolívar en el período 2015-2016, se pudo detectar que los indicadores: demora en el servicio, límites funcionales, procesos administrativos y entrega del servicio, inciden directamente en el desarrollo de las actividades y los fines establecidos.

El diseño de estrategias consistió en elaborar un modelo de gestión administrativa y estrategias para fomentar la eficiencia y eficacia en los proyectos que desarrolla el Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del Cantón Bolívar.

5.2. RECOMENDACIONES

Ejecutar objetivos que estén alineados a la misión y visión del GAD Municipal del cantón Bolívar, para que se dé cumplimiento a los programas sociales, y por ende a mejorar la calidad de vida de los bolivarenses

Es fundamental que los indicadores tanto de la variable del Balance Scorecard como la de atención al usuario, se analicen y se propongan estrategias que proporcionen una mejor eficiencia en la gestión administrativa del subproceso.

Fomentar la eficiencia y la eficacia en el Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del Cantón Bolívar, aplicando modelo de la gestión administrativa, lo que evita duplicar esfuerzos y garantiza el verdadero servicio de calidad y calidez.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, G. 2008. Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. Revista Observatorio Laboral. (En línea). Consultado, 11 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016822005>
- Aguilar, J y Fonseca, E. 2010. Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense. Revista Centroamericana de Administración Pública. (En línea). Vol 43, num 79. p 58-59. Consultado, 12 de jun. 2017. Disponible en <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044291.pdf>.
- Arnaiz, P; Azorín, C; García, M. 2015. Evaluación de planes de mejora en centros educativos de orientación inclusiva. Revista de Currículum y Formación de Profesorado (En línea). vol. 19, núm. 3, p. 326-34. Consultado, 10 de jun. 2018. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/567/56743410022.pdf>
- Barragan, J y Moreno, C. 2012. Calidad percibida por usuarios de enfermería en tres hospitales públicos. Revista Enfermería Global. (En línea). Vol 12, num 29. Consultado, 13 de may. 2017. Disponible en http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16956141201300100100011
- Borzellino, V; Mirabal, A; Barrios, R. 2015. Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes. Revista Compendium. (En línea). Barquisimeto, VE. vol. 18, núm. 34, p. 5-20. Consultado, 5 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/880/88042525002.pdf>
- Campos, S y Loza, P. 2011. La calidad en la gestión administrativa. Universidad Técnica del Norte. (En línea). Consultado, 13 de may. 2017. Disponible en <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%201136%20TESIS.pdf>
- Cazau, P. 2006. Introducción a la investigación en Ciencias Sociales. 3ra ed. (En línea). Buenos Aires, AR. Consultado, 4 de jun. 2018. Disponible en https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2015/10/cazau_pablo_-_introduccion_a_la_investigacion.pdf

- Cegarra, J. 2012. Metodología de la investigación científica y tecnológica. (En línea). Madrid. Vol 2. <https://books.google.com.ec/books?id=9H92x1jVqrgC&pg=PA46&dq=Cegarra,+J.+2012.+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica+y+tecnol%C3%B3gica.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwimt9zx47vXAhVnilQKHTeLBUUQ6AEIMDAC#v=onepage&q=Cegarra%2C%20J.%202012.%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20y%20tecnol%C3%B3gica.&f=false>
- Chaux, F. 2012. La relación usuario/cilindro en el nuevo esquema para la prestación del servicio público domiciliario de gas licuado de petróleo “GLP”*. (En línea). Consultado, 19 de may. 2017. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/vniv/n124/n124a04.pdf>
- Chirinos, G; Méndez, G; Figueredo, L. 2008. Indicadores de gestión para equipo de salud. Revista electrónica trimestral de enfermería. (En línea). Num 24. Consultado, 4 de jun. 2018. Disponible en <http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v10n24/administracion5.pdf>
- Código Organico Organizacion Territorial Autonomia Descentralizacion COOTAD. 2010. Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010. (En línea). Consultado, 17 de jul. 2018. Formato PDF. Disponible en http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf.
- Constitución de la República. 2008. Asamblea Constituyente. Consultado, 12 de may. 2017. Disponible en http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/Constitución_de_bolsillo.pdf
- Cordero, J. 2011. Los servicios públicos como derecho de los individuos. Revista Ciencia y Sociedad (En línea): Vol 36, num 4. Consultado, 11 de may. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/870/87022786005/>
- Córdova, L. 2008. Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas. Revista Ingeniería Industrial. (En línea). Num 26, p. 85-90. Consultado, 20 de jun. 2018. Formato PDF. Disponible en [http://fresno.ulima.edu.pe/sf%5Csf_bdfde.nsf/imagenes/105977FBB1325E100525756D004EA62A/\\$file/04-26-cordova.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf%5Csf_bdfde.nsf/imagenes/105977FBB1325E100525756D004EA62A/$file/04-26-cordova.pdf)
- Dávila, G. 2006. El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Revista Laurus. (En

línea). Caracas, VE. vol. 12, p. 180-205. Consultado, 4 de jun. 2018. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>

De la Rosa, M. 2014. Modelo de Gestión Administrativa. (En línea). Consultado, 2 de may. 2018. Formato PDF. Disponible en http://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa.

Díaz, L. 2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. Revista Líder. (En línea). Vol 6, num 1. Consultado, 4 de jun. 2018. Disponible en <http://riem.facmed.unam.mx/node/47>

Duque, E. 2005. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. (En línea). Bogotá, CO. vol. 15, núm. 25, p. 64-80. Consultado, 4 de jun. 2018. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>.

Duque, E. 2011. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Revista Innovar. (En línea). Consultado, 3 de may. 2017. Disponible en <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>

GAD Municipal del cantón Bolívar, 2015. Ordenanza extinción patronato de amparo social. (En línea). Consultado, 06 de jun. 2018. Formato HTML. Disponible en https://issuu.com/gadbolivar/docs/ordenanza_extincion_patronato_de_a

Gallardo, A y Grajón, k. 2014. Calidad de servicio: satisfacción usuaria desde la perspectiva de enfermería. Revista Enfermería Global. (En línea). Vol 13, num 36. Consultado, 13 de may. 2017. Disponible en http://scielo.isciii.es/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S169561412014000400020

Ganga, F; Cassinelli, A; Piñones, M; Quiroz, J. 2014. El concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario. Revista Líder. (En línea). Vol 25, 126-150. Consultado, 13 de jun. 2017. Disponible en http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/25/5_Ganga.pdf.

García, S y Uribe, E. 2014. Derechos de los servidores públicos. Instituto Nacional de Administración Pública. (En línea). Vol 3, p 33-38. Formato PDF. Consultado, 13 de jun. 2017. Disponible en <http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/derechoservpu.pdf>

- Gómez, C. 2004. El presupuesto público en la gestión eficiente de los municipios. Revista INNOVAR. (En línea). num 24. Consultado, 1 de oct. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n24/v14n24a08.pdf>
- Guido, M; Calderón, M; Lourdes; Gallardo, E. 2011. Aspectos priorizados en los planes de mejora de las carreras acreditadas y fomento de una cultura de evaluación en la Universidad de Costa Rica. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación". (En línea) San Pedro de Montes de Oca, CR. vol. 11, núm. 2, 2011, pp. 1-24. Consultado, 4 de jun. 2018. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/447/44720020015.pdf>
- Gutiérrez, P; Vásquez, J; Cuesta, P. 2010. Valoración de los factores determinantes de la calidad del servicio público local: un análisis de la percepción de los ciudadanos y sus repercusiones sobre la satisfacción y credibilidad. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. (En línea). Vol 20, num 36. Consultado, 02 de jun. Disponible en <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/29160/34792>
- Guzmán, B. 2014. Diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de cuenca. (En línea). Consultado, 4 de jun. 2018. Disponible en <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6996/1/UPS-CT003658.pdf>
- Hernández, k. 2013. Propuesta de guía de administración educacional del ejercicio jurídico de los estudiantes de derecho de la universidad de Cienfuegos. (En línea). Consultado, 5 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1311/index.htm>
- Jaramillo, H. 2008. El Servicio Público. Revista Judicial Derecho Ecuador. (En línea). Consultado, 13 de jun. 2017. Disponible en <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoadministrativo/2005/11/24/el-servicio-publico>
- Lam, R y Hernández, P. 2008. Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud. Revista Comunicación. (En línea). Consultado, 13 de jun. 2017. Disponible en http://www.bvs.sld.cu/revistas/hih/vol24_2_08/hih09208.htm

- Lopera, J; Ramírez, C; Zuluaga, M; Ortíz, J. 2010. El método analítico como medida natural. REvista crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. (En línea). Vol 25, num 1. Consultado, 13 de jun. 2018. Disponible en <https://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>
- López, E. 2011. Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso” (En línea). Consultado, 4 de jun. 2018. Disponible en http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/investigacion_campo.html
- López, R. 2005. La calidad total en la empresa moderna. Revista perspectivas. (En línea). Cochabamba, BO, vol. 8, núm. 2, p. 67-81. Consultado, 4 de jun. 2018. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- LOSEP. 2016. Ley orgánica de servicio público, LOSEP. Asamblea Nacional, 622. Consultado, 3 de may. 2017. Disponible en http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAAb.pdf
- Márquez, M. 2002. La gestión administrativa de las empresas agropecuarias de los municipios San Fernando y Biruaca del estado apure, en Venezuela. Revista mexicana de agronegocios. (En línea). Vol x. Consultado, 23 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/141/14101002/>
- Medina, A. 2011. Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones. Revista contabilidad y negocios. (En línea). Lima, PE. Volu 6, num 12. p 36 - 49. Consultado, 13 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281622822004.pdf>
- Ministerio de Finanzas. 2012. Código de Planificación de Finanzas Públicas. (En línea). Consultado, 1 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.finanzas.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf
- Monsalves, L. 2008. Gestión administrativa, Tesis. (En línea). Consultado, 4 de jun. 2018. Formato HTML. Disponible en <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi4hZzLg9ncAhXNx1kKHWSMC14QFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fpcc.faces.ula.ve%2FTesis%2FMaestri>

a%2FJose%2520Monsalves%2FTesis%2520definitivo.doc&usg=AOvVaw3ZtgQsuxWvbMuRLBluktAE

- Montoya, C. 2011. El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. Revista Visión futuro. (En línea) vol.15, no.2. Consultado, 23 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166887082011000200003
- Montt, M. 2011. Lista de cotejo. Universidad de las Américas. (En línea). Consultado, 11 de may. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.udla.cl/portales/tp9e00af339c16/uploadImg/File/fichas/Ficha-11-lista-de-cotejo-lista-de-control-o-check-list.pdf>
- Morillo, M; Morillo, M; Rivas, D. 2011. Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala de Servqual. Revista Contaduría y Administración. (En línea). Num 234. p 101-130. Consultado, 18 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018610422011000200006.
- Núñez, L; Rodríguez, D; Cáceres, A. 2010. Análisis de la percepción de los servicios municipales en la comunidad anzoatiguense, Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia. (En línea). Vol 15, num 29. Consultado, 13 de jun. 2017. Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1319984201000100005.
- Ospina, S. 2011. Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. (En línea), Caracas. Consultado, 4 de jun. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://siare.clad.org/revistas/0038514.pdf>
- Palacios, A; Ramírez, K; Rodríguez, A. 2013. Gestión del proceso de toma de decisiones en el Colegio Técnico Profesional de General Viejo. Revista Gestión de la Educación. (En línea). Vol. 4, N° 1, p 65-102. Consultado, 23 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwil_9SulLTVAhVCNiYKHaMOCCQQFggmMAA&url=https%3A%2F%2Frevistas.ucr.ac.cr%2Findex.php%2Fgestionedu%2Farticle%2Fdownload%2F12920%2F12215&usg=AFQjCNHGpF4IoaGAsi8sv_nfNkhJHkeaXw

- Pedraza, N; Lavín, J; González, A; Bernal, I. 2014. Factores determinantes en la calidad del servicio sanitario en México: Caso ABC. *Entramado*, 76-89. (En línea). Consultado, 3 de may. 2017. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v10n2/v10n2a06.pdf>
- Pérez, J. 2012. *Gestión por procesos* (Vol. 5). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Pérez, P y García, L. 2014. La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. (En línea). Misiones, AR. vol. 18, núm. 2, p. 154-171. Consultado, 4 de jun. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357933895006.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo. 2017. *Toda una vida*. (En línea). Formato PDF. Consultado, 9 de may. 2018. Formato PDF. Disponible en http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf.
- Ramírez, M. 2012. Transformaciones del Estado en el gobierno local: La nueva gestión pública en Medellín. *Revista Reflexión Política*. (En línea). Vol 14, num 28, p 82-95. Consultado, 23 de May. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/110/11025028007.pdf>
- Ramos, N. 2012. La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la. *Revista Pensamiento&Gestión*. (En línea). p 140-161. Consultado, 3 de may. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/646/64624867007.pdf>
- Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 2007. Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. (En línea). núm. 39, p. 149-210. Consultado, 17 de jul. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>
- Rojas, I. 2011. Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Revista Tiempo de Educar*. (En línea), vol. 12, núm. 24, p. 277-297. Consultado, 4 de jun. 2018. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>
- Romero, F y Urdaneta, E. 2009. Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Revista*

- REDHECS. (En línea). Vol 7, num 4. Consultado, 23 de may. 2017. Disponible en <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569>
- Ruíz, J. 2012. Calidad en la gestión pública: del azar a la necesidad. Revista del CLAD Reforma y Democracia. (En línea). Vol 54, p 63-94. Consultado, 23 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3575/357533686003.pdf>
- Ruiz, J; Silva, V; Vanga, A. 2008. Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). Revista Venezolana de Gerencia. (En línea). Maracaibo, VE. vol. 13, núm. 43, p. 417-441. Consultado, 5 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29004306>
- Salinas, H y González, H. 2006. Evaluación de la calidad en servicios de atención y orientación psicológica: conceptos e indicadores. Revista Psicología para América Latina. (En línea). Volumen 8. Consultado, 13 de may. 2017. Disponible en http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1870350X2006000400014
- Sánchez, D; Parra, Y; Naranjo, Y. 2014. El proceso administrativo: factor determinante en las mipymes colombianas del siglo xxi. (En línea). Consultado, 5 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.16.pdf>
- Sánchez, J; Vélez, M; Araújo, A. 2016. Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. (En línea). Vol 24, num 1. Consultado, 20 de jun. 2018. Formato HTML. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052016000100004
- Santillan, A. 2015. Evaluación de la calidad del Servicio. Universidad técnica estatal de Quevedo. (En línea). Consultado, 23 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/1219/1/T-UTEQ-0065.pdf>
- Soto, J.2011. Evaluación de la gestión administrativa en centros médicos auspiciados por organismos internacionales, caso club rotario. Tesis. (En

línea). Consultado, 4 de jun. 2018. Disponible en <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2960/1/T1053-MBA-Soto-Evaluacion.pdf>

Valor, L; Muñoz, B; Torrealba, C. 2011. La Planificación Estratégica como proceso de integración para medir la eficiencia hospitalaria. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales (En línea) vol 10, num 4. Consultado, 4 de jun. 2018. Disponible en <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art4.pdf>

Vargas, V; Valecillos, J; Hernández, C. 2013. Calidad en la prestación de servicios de salud: Parámetros de medición. Revista de Ciencias Sociales (RCS). (En línea). Lima, PE. Vol. XIX, No. 4. Consultado, 18 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/280/28029474005/>.

Vilchis, J. 2009. La nueva gerencia pública en México. Una medición de su intensidad e impactos en las entidades del país. (En línea). Consultado, 23 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140514352009000100008

Villamil, J. 2010. Importancia de las herramientas administrativas requeridas para la planeación y gestión de las. Umbral Científico (16), 40-46. Consultado, 13 de may. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/304/30418644006.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1.

FORMATO ENTREVISTA

Objetivo: Recabar información sobre la gestión administrativa del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar

- 1. ¿Cuáles son los procesos que se desarrollan en el Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social del GAD Municipal del cantón Bolívar?**
- 2. ¿El valor del recurso económico asignado al Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social es suficiente para atender la demanda de los servicios?**
- 3. ¿Existe algún servicio que no ha podido brindar por falta de recursos?**
- 4. ¿El personal con el que cuenta la institución es suficiente y está capacitado para atender al usuario?**
- 5. ¿Dentro de los aspectos más relevantes, cuál considera como problemática para la ejecución de la gestión administrativa?**
- 6. ¿De qué manera la institución lleva un control en la gestión desarrollada por los colaboradores?**
- 7. ¿Qué programas se han realizado o están en proyección de que se cumplan?**
- 8. ¿Se realiza planeación estratégica en el Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social?**
- 9. ¿Las actuales políticas son compatibles con la realidad del Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social?**
- 10. ¿Están definidas las áreas de autoridad y responsabilidad**
- 11. ¿A qué retos (externo) se enfrenta el Subproceso de Rehabilitación, Bienestar e Inclusión Social para el desarrollo de sus actividades?**

ANEXO 2
2-A



2-B

