**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

# MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS PARA EL GAD PARROQUIAL SAN SEBASTIÁN, PROVINCIA DE BOLÍVAR, CANTÓN CHIMBO, PERÍODO 2025-2030.


**AUTORAS:**

ESPIN TICHE GLADYS DUCHICELA
PEÑAFIEL YANEZ ROSA MARILIN

**DIRECTOR:**
LIC. FIDEL ALBERTO CASTRO BERIO

**PARES ACADÉMICOS:**
ING. EDDY STALIN ALVARADO PACHECO
ING. GINA JAQUELINE ALARCÓN QUINATOA


**GUARANDA - ECUADOR**
**2025**

## TEMA DEL PROYECTO DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS PARA EL GAD PARROQUIAL SAN SEBASTIÁN, PROVINCIA DE BOLÍVAR, CANTÓN CHIMBO, PERÍODO 2025-2030.

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por darme salud, sabiduría y fuerza durante todo este tiempo académico, hasta llegar a la culminación de mi carrera profesional.

Mis más sinceros agradecimientos a la Universidad Estatal de Bolívar a los docentes y autoridades que me formaron con ética, profesionalismo y humanismo. En especial, al Lic. Fidel Alberto Castro Berio, quien dirigió mi tesis, por su importante guía, dedicación y apoyo continuo, a cada uno de mis pares académicos el Ing. Eddy Alvarado y la Ing. Gina Alarcón quienes contribuyeron con los conocimientos a la revisión y enriquecimiento del presente trabajo de titulación. A mi madre Marlene Yánez y a mi padre José Peñafiel, hermanas y amigos, por ser mi pilar emocional, por su compañía incondicional, sus palabras de aliento en los momentos difíciles y por nunca dejarme rendir. Este logro también es suyo. A mi compañera de tesis Gladys Espin quien me acompañado en este proceso, con apoyo, dedicación y perseverancia.

***Rosa Marilin Peñafiel Yanez***

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por disponerme la oportunidad de tener mi salud y vida para continuar con mis estudios llenándome con sabiduría y fortaleza todo el tiempo.

A mis padres, hermanos, y amigas quienes son parte importante de mi vida fortaleciendo mis motivos a seguir, pero en especial a Rosa y Dina quienes han formado parte de mi vida gracias por confiar en mí y brindarme todo el apoyo, dándome fuerzas para poder cumplir con mi meta, dándome la motivación, consejos que necesito en momentos difíciles que la vida conlleva. A Brayan por estar conmigo mostrándome nuevas maneras de ver la vida de manera positiva, demostrándome todo su amor y comprensión.

***Gladys Duchicela Espin Tiche***

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo, con profundo amor y respeto, a mis padres José Isaul Peñafiel Bosquez y Marlene Azucena Yanez Miranda, quienes con su esfuerzo, sacrificio y valores me enseñaron a luchar por mis metas sin rendirme. Gracias por creer en mí siempre y ser mi apoyo incondicional, todo esto es gracias a ustedes.

A mis hermanas Gloria Natividad Peñafiel Yanez y Mariana Lisbeth Peñafiel Yanez, por ser mi inspiración diaria y mi motivación constante.

Y de manera especial, me dedico este logro a mí misma, por cada noche de estudio, cada reto superado y por no haber renunciado a mis sueños. Es el fruto de la perseverancia y la pasión por aprender.

***Rosa Marilin Peñafiel Yanez***

Dedico mi proyecto de investigación a mis padres Juan José Espin quien es una persona fuerte de carácter con educación y ejemplo a seguir de dedicación y constancia en el estudio quien me apoyo en todo, a mi madre María Elevación Tiche por inculcarme valores muy importantes que lograron que me convirtiera en una persona humilde y colaborativa, ellos son mi mayor fortaleza porque me apoyaron con todo su esfuerzo y amor durante los momentos más difíciles que tuve, me brindaron todo su consuelo y muchos abrazos.

A mis hermanos, Amable, Cecilia, Alberto, David, Pakcha por formar parte de mi gran motivación de seguir adelante en mis estudios con sus sabios consejos y compartiendo sus experiencias que me enseñan a no cometer errores, todos y cada uno han contribuido para mis logros y compartiendo momentos muy felices conmigo.

***Gladys Duchicela Espin Tiche***

# CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL/ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN**

Lic. "***Fidel Alberto Castro Berio***" e Ing. "***Eddy Stalin Alvarado Pacheco, Gina Jaqueline Alarcón Quinatoa***", en su orden Director y Pares Académico del Trabajo de Titulación "Modelo de Gestión Por Objetivos para el GAD Parroquial San Sebastián, Provincia de Bolívar Cantón Chimbo, Período 2025 - 2030" desarrollado por las señoritas Gladys Duchicela Espin Tiche, Rosa Marilin Peñafiel Yanez.

**CERTIFICAN**

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la **Carrera de Administración de Empresas.**

Guaranda, septiembre 2025

Lic. Fidel Alberto Castro Berio
**Director**

Ing. Eddy Stalin
Alvarado Pacheco
**Par Académico**

Ing. Gina Jaqueline
Alarcón Quinatoa
**Par Académico**

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

# DERECHOS DE AUTOR

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

BIBLIOTECA GENERAL

**DERECHOS DE AUTOR**

Nosotras Espin Tiche Gladys Duchicela y Peñafiel Yanez Rosa Marilin portadoras de la Cédula de Identidad No. 1805628334 y 0202185989 en calidad de autoras y titulares de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS PARA EL GAD PARROQUIAL SAN SEBASTIÁN, PROVINCIA DE BOLÍVAR, CANTÓN CHIMBO, PERÍODO 2025-2030 modalidad Proyecto de investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Las autoras declaran que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Gladys Duchicela Espin Tiche

Rosa Marilin Peñafiel Yanez

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

**TEMA DEL PROYECTO DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR** ..... II

**AGRADECIMIENTO** ..... III

**DEDICATORIA** ..... IV

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN** ..... V

**DERECHOS DE AUTOR** ..... VI

**ÍNDICE DE TABLAS** ..... IX

**ÍNDICE DE FIGURAS** ..... X

**ÍNDICE DE ANEXOS** ..... XI

**INTRODUCCIÓN** ..... 1

**RESUMEN** ..... 3

**ABSTRACT** ..... 4

**CAPÍTULO I** ..... 5

**1. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO** ..... 5

**1.1. Descripción del Problema** ..... 5

**1.2. Formulación del Problema** ..... 10

**1.3. Preguntas de Investigación** ..... 10

**1.4. Justificación** ..... 11

**1.6. Idea a Defender** ..... 14

**CAPÍTULO II** ..... 15

**2. MARCO TEÓRICO** ..... 15

**2.1. Antecedentes** ..... 15

**2.2. Marco Científico** ..... 19

**2.3. Marco Conceptual** ..... 36

**2.4. Marco Legal** ..... 37

**2.5. Marco Georreferencial** ..... 40

**CAPITULO III** ..... 41

**3. METODOLOGÍA** ..... 41

**3.1. Tipo de Investigación** ..... 41

**3.2. Enfoque de la investigación** ..... 41

**3.3. Métodos de Investigación** ..... 41

**3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos** ..... 42

**3.6. Procesamiento de la Información** ..... 45

**CAPITULO IV** ..... 57

**4. RESULTADOS Y DISCUCIÓN** ..... 57

**4.1. Análisis y Discusión de Resultados** ..... 57

**4.2. Discusión de Resultados:** ..... 61

**CAPITULO V** ..... 64

**PROPUESTA** ..... 64

**BIBLIOGRAFIA / WEGRAFIA** ..... 84

**ANEXOS** ..... 91

# ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1 Personal del GAD Parroquial San Sebastián ..... 44**
**Tabla 2 Ficha de Observación..... 49**
**Tabla 3 FODA ..... 52**
**Tabla 4 FODA Cruzado ..... 53**
**Tabla 5 Hallazgos ..... 55**
**Tabla 6 Porcentaje de Cumplimiento..... 60**
**Tabla 7 Recursos, Humanos, Financieros y otros elementos del GAD parroquial San Sebastián..... 70**
**Tabla 8 Modelo de Gestión Por Objetivos ..... 72**
**Tabla 9 Cronograma..... 77**
**Tabla 10 Mapa Estratégico ..... 80**

# ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1 El Modelo APO según Humbe..... 19**
**Figura 2 El modelo APO según Odiorme ..... 20**
**Figura 3 Visión Estratégica..... 24**
**Figura 4 Ubicación del GAD parroquial San Sebastián..... 40**
**Figura 5 Porcentaje de Cumplimiento. ..... 60**
**Figura 6 Ubicación del GAD parroquial San Sebastián..... 68**
**Figura 7 Orgánico funcional del GAD parroquial San Sebastián. ..... 69**

# ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo A. Cronograma tentativo (Gantt) ..... 92**
**Anexo B. Presupuesto ejecutado ..... 94**
**Anexo C. Instrumentos de recopilación de datos (cuestionario, guion entrevista, ficha de observación, entre otros ..... 95**
**Anexo D. Funcionarios Principales del GAD Parroquial San Sebastián ..... 98**
**Anexo E. Evidencias de la Entrevista realizada al presidente de la Institución . 99**
**Anexo F. Evidencias de la Ficha de Observación evaluada al GAD Parroquial San Sebastián ..... 100**
**Anexo G. Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián ..... 101**
**Anexo H. Autorización por parte del presidente para realizar el Proyecto de Integración Curricular ..... 102**
**Anexo I. Validación de las Preguntas de la Ficha de Observación y Entrevista ..... 103**
**Anexo J. Certificado de Ingles ..... 105**
**Anexo K. Certificado del 70% ..... 106**
**Anexo L. Certificado del 100% ..... 107**
**Anexo M. Certificado Turnitin ..... 108**
**Anexo N. Captura Turnitin ..... 109**

# INTRODUCCIÓN

En el entorno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador, la gestión eficaz, transparente y alineada a resultados se ha convertido en una necesidad primordial para que responda a las demandas de la ciudadanía y de esta forma lograr un desarrollo territorial sostenible. Sin embargo, algunas de las instituciones especialmente a nivel parroquial, enfrenta desafíos y limitaciones en su gestión, planificación, ejecución y control de las actividades por motivo de ausencia de un modelo de gestión por objetivos acorde a su contexto, como es el caso del GAD parroquial San Sebastián ubicado en el cantón San José de Chimbo en la Provincia de Bolívar.

Actualmente la institución presentó ineficiencias en su estructura organizacional, escasas evaluaciones de resultados y una baja participación por parte de sus habitantes en los procesos de planificación. A pesar de que cuenta con un Plan de Desarrollo Territorial, no responde de forma positiva a las necesidades de la parroquia ni plantea mecanismos óptimos de seguimiento y evaluación. El entorno ha generado un bajo nivel de satisfacción por parte de quienes residen, la implementación limitada de recursos y la gestión de la institución con oportunidades de mejora evidente, motivo por el cual se realizó la investigación.

Frente a los problemas, el proyecto de integración curricular tuvo como finalidad proponer el diseño de un Modelo de Gestión por Objetivos (MGO) basada en el cuadro de Mando Integral por Nortón y Kaplan como una herramienta estratégica que fortalezca los procesos administrativos, mejore la toma de decisiones, optimice los recursos existentes y garantice la eficiencia y transparencia de la institución. El modelo mencionado anteriormente se basó en los principios de la administración moderna, mejorando la definición de objetivos y metas claras, el planteamiento de indicadores claves de desempeño y la rendición de cuentas son algunos de los pilares esenciales para alcanzar el bienestar.

Además, la investigación se sustenta en un enfoque tanto cualitativo como deductivo, aplicando técnicas como la entrevista y la ficha de observación aplicadas a actores

determinantes de la institución. A partir del análisis de la situación actual se diseña la propuesta que responde al entorno y realidad de la institución, aspirando no solo impactar positivamente en su gestión y planificación, sino también con el fin de servir de referencia a otras entidades que conlleven problemáticas similares.

En el capítulo I se encuentra lo que es la formulación general del presente proyecto el cual abarca lo que es: la descripción y formulación del problema, preguntas de investigación, la justificación, los objetivos tanto el general como los específicos que fueron aquellas actividades que ayudan a cumplir el objetivo general, la idea a defender.

El Capítulo II compuesto por el marco teórico el mismo que integra los siguientes marcos que es el científico detalla cada uno de los modelos de gestión por objetivos en base a diferentes autores de la época, conceptual conlleva las definiciones más importantes de la investigación, es decir, un pequeño glosario, legal este apartado describe los reglamentos, artículos o bases en las que se fundamentó los GADs parroquiales y georreferencial indica la ubicación en la que se encuentra la institución de estudio.

Capitulo III este explicó la metodología implementada en todo el proyecto de integración curricular aquí se detalla los tipos, enfoques, métodos y técnicas e instrumentos aplicados durante el trascurso de la investigación, además en el capítulo presente se aplica una muestra intencional y el procesamiento de información.

Capitulo IV se detalla los resultados obtenidos de la entrevista, ficha de observación, FODA normal, Cruzado y Hallazgos actuales implementados, además de la presente discusión general de las herramientas anteriormente mencionadas de una forma concisa y clara.

Por último, está el Capítulo V que abarca la propuesta del presente proyecto de investigación el mismo que incluye algunos aspectos relevantes para su desarrollo como es la introducción, objetivos, diseño del modelo, además de las respectivas conclusiones y recomendaciones que son en base a todo el desarrollo de la investigación.

## RESUMEN

Al proponer un modelo de gestión por objetivos en el GAD Parroquial San Sebastián se presentó las variables las cuales son bases para entender la relación con beneficio a la propuesta, las mismas que dan un mejor sustento a la investigación. Es importante señalar que se realizó la metodología adecuada para analizar los datos en la cual garantizo la validez y la confiabilidad en los resultados obtenidos que estuvieron acorde al tema de investigación en dónde se realiza el método inductivo en el cual se argumentó la investigación con las bases legales conociendo su funcionamiento, además del deductivo que contribuyó a comprender y ampliar la información a través de la entrevista y ficha de observación las mismas que ayudaron a obtener información y falencias que tiene la institución, el cual permite conocer que posee un desarrollo deteriorado en donde existe poco cumplimiento además de un bajo conocimiento sobre la administración pública la misma que es dirigida por la autoridad máxima que es el presidente del GAD parroquial en donde supo manifestar que su profesión no está acorde a las funciones que está dirigiendo, solo se rige con la experiencia obtenida en años anteriores, cabe recalcar que en los resultados se obtuvo que existe un 56% de incumplimiento por parte de la institución, del mismo que surge la necesidad de un Modelo de Gestión por Objetivos para la mejora de la planificación y gestión, aumento en su desarrollo, por medio del establecimiento de objetivos estratégicos que contribuirán satisfactoriamente.



**Palabras Claves**: Modelo, Planificación, Gestión, Objetivos, Desarrollo.

## ABSTRACT

By proposing a management model by objectives in the San Sebastián Parish GAD, the variables that are bases for understanding the relationship with the proposal's benefits are presented, which provide a better basis for the research. It is important to note that the appropriate methodology was carried out to analyze the data, that had the validity and reliability in the results obtained that were in accordance with the research topic where the inductive method was carried out in which the research was argued with the legal bases knowing its operation, in addition to the deductive that contributed to understard and expand the information through the interview and observation form, the same ones that helped to obtain information and deficiencies that the institution has, which allowed to know that it has a deteriorated development where there is little compliance in addition to a low knowledge about public administration, which is directed by the highest authority, who is the president of the parish GAD where he was able to express that his profession is not accordance with the functions that he is directing, it has only governed by the experience obtained in previous years, it should be noted that the results obtained that there is a 56% of non-compliance on the part of the institution, from which the need for a Management Model by Obiectives arises to improve planning and management, increase in its development, through the establishment of strategic objectives that will contribute satisfactorily.



**Keywords:** Model, Planning, Management, Objectives, Development.

# CAPÍTULO I

## FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

### 1.1. Descripción del Problema

En la presente descripción se da a conocer información relevante sobre el nivel macro y micro, referente a los años no actualizados motivo que no se ha realizado ninguna investigación actual, pero es de gran relevancia ya que nos redacta problemas similares encontrados en la gestión de los gobiernos autónomos descentralizados por la cual hemos decidido añadir en el Trabajo de Integración curricular.

> Según Gamboa (2016) A nivel nacional existe mucho interés por los procesos de desarrollo local, tanto así que en Ecuador se cuenta con un plan nacional del buen vivir 2013-2017, el mismo que pone énfasis en el desarrollo humano sostenible, siendo el primer objetivo el de consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular, que busca una gestión pública eficiente y de calidad.
>
> A nivel de la provincia de Tungurahua, la administración basada en la participación ciudadana ha tomado protagonismo con la implementación del "Nuevo Modelo de Gestión de Tungurahua", centrado en los ejes agua, gente y trabajo; con la asistencia del Centro de Formación Ciudadana.
>
> Las dificultades en la administración del gobierno autónomo descentralizado parroquia rural de "Atahualpa" (GADP "Atahualpa"), es un problema que se ha ocasionado desde administraciones anteriores; debido a las deficiencias en la planificación estratégica en base a las necesidades prioritarias de la población que causa inconformidad con la gestión administrativa del GAD; además de un escaso involucramiento y socialización a los habitantes para la elaboración del plan de desarrollo, lo que ocasiona un desconocimiento de normas y procesos que se desarrollan en la parroquia impidiendo ser parte de la toma de decisiones para posibles soluciones a problemas que serían propuestos. También

encontramos una falta de compromiso de parte del GAD con la población, con el desempeño institucional y los resultados de la gestión, lo que causa que existan varios proyectos inconclusos y otros no planteados. Además, la inexistencia de procesos de evaluación al cumplimiento de metas y objetivos propuestos, lo que ocasiona un desperdicio de recursos y oportunidades de desarrollo (p. 6).

Según Balón (2015) nos menciona que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San José de Ancón se encuentra ubicada en el cantón de Alausí, provincia de Chimborazo, Ecuador, no cuenta con un modelo de gestión actualizado, por ende, está incumpliendo con lo establecido en las leyes vigentes, trayendo consigo malestar de sus habitantes, debido a la insatisfacción de necesidades (p. 3; 4).

La falta de participación en las asambleas parroquiales por parte de los habitantes del GAD, impide conocer cuáles son las necesidades de la población debido a que desconocen cuál es la verdadera función y labor de los diferentes niveles de gobierno (p. 3; 4).

"La carencia de herramientas modernizadas en la administración pública impide medir los resultados obtenidos en base a la prestación de servicios no son los esperados, porque la gestión que ellos ejecutan no tiene un adecuado seguimiento y evaluación correspondiente" (p. 3; 4).

La inexistencia de un manual de funciones hace que los servidores públicos del GAD Parroquial no tengan claro su verdadero desempeño dentro de la entidad, llevando a la ciudadanía a tener desconfianza en sus gobernantes y mala prestación de servicios basados en la creación de valor público (p. 3; 4).

La poca socialización de los pilares del ciclo de gestión y la prestación de servicios, frena el éxito de la entidad pública porque no coadyuva a lograr las metas planteadas por la entidad. Es por ello que toda entidad sea pública o privada debe definir el modelo de gestión que se ejecutará a principios de cada año fiscal con parámetros certeros, que llenen las expectativas de la ciudadanía a través de la creación de valor público de calidad y calidez (p. 3; 4).

Según Moyano (2015) Los modelos administrativos que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes no han sido estructurados adecuadamente para el cumplimiento de sus objetivos y metas, lo que conlleva a la falta de comunicación y a la deficiente capacidad de análisis en los procesos administrativos, impidiendo así la estructuración de estrategias para mejorar la administración de la institución.

La inexistencia de compromiso y principios del talento humano han ocasionado que no se desarrollen las actividades planificadas por los directivos de manera eficiente, lo que provoca molestias a la sociedad, obras incumplidas y una mala calidad de vida, imposibilitando de esta forma el éxito y cumplimiento de la visión corporativa de la entidad (p. 2).

Según Quingatuña (2017) menciona que en la actualidad la parroquia La Asunción está muy atrasada en cuanto a la ejecución de obras físicas, debido a que no se proyectan metas con el presupuesto que el Estado les asigna, es por ello que la parroquia no ha tenido un continuo desarrollo socio-económico. Anteriormente las competencias de creación de obras pertenecían al Municipio del Cantón Chimbo y al Consejo Provincial de Bolívar, actualmente esas competencias ya las tiene este Gobierno Parroquial, por lo tanto, ya han empezado a ejecutar obras (p. 1; 2).

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la Parroquia La Asunción no trabaja con un plan estratégico que proyecte un desarrollo socio-económico sostenible entre el 2016 al 2020 de acuerdo a sus políticas de desarrollo y a cubrir las necesidades de la población, es por esta razón que la propuesta del diseño del plan estratégico del GAD de la Parroquia La Asunción está enfocado a ofrecer los objetivos sobre los que tienen que actuar, para que dentro de los siguientes cinco años puedan realizar sus funciones y acrecentar el desarrollo de la parroquia tanto en infraestructura, tecnología y cultura (p. 1; 2).

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián, ubicado en el Cantón San José de Chimbo, Provincia de Bolívar, Ecuador, brinda los siguientes servicios tales como: servicios de infraestructura como mantenimiento de vías,

alumbrado público y agua potable; servicios de seguridad como policía comunitaria, emergencia, prevención del delito; Servicios de apoyo social como ayuda a grupos vulnerables y por ultimo brinda los servicios de maquinaria pesada; tiene un plan de desarrollo por periodo de tiempo que es de un año específicamente, cuenta con un presupuesto anual generado por el estado. La ejecución financiera se genera en los eventos tanto culturales como sociales de la parroquia en consecuencia presenta un informe de gestión que da a conocer sobre las actividades realizadas durante cierto tiempo.

El GAD parroquial San Sebastián realizan diferentes convocatorias en el transcurso del año para discutir y planificar sobre la gestión, al inicio de cada año se asignan responsabilidades para cada uno de su equipo, posee planes de trabajo, proceden a ejecutar el presupuesto en las diferentes áreas, conllevan un seguimiento y monitoreo para constatar que se esté realizando lo establecido, al finalizar cumplen con la rendición de cuentas.

EL Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián no cuenta con un modelo de gestión que ayude a mejorar la eficiencia en los diferentes procesos y recursos con los que cuenta, a alcanzar los objetivos y metas establecidas, que garantice la transparencia en sus actividades y toma de decisiones, sobre todo que satisface a las necesidades de sus habitantes, además que este conforme a la situación actual de la institución y a los diferentes desafíos que se le presentan por lo tanto no tiene una eficiente planificación para su cumplimiento y desarrollo.

Existe un inconformismo por parte de los habitantes de la parroquia por los servicios brindados por la institución por el motivo de que no existe una respuesta inmediata a sus pedidos, el mismo que nos da a entender que no coexiste una buena organización dentro del GAD que ayude a mejorar esta tardía.

Las administraciones anteriores no se han preocupado por verificar que se cumplan con las metas y objetivos establecidos, provocando de esta manera inexistencias en los diferentes procesos de evaluación de cumplimiento, lo que ha permitido grandes pérdidas de recursos y oportunidades de desarrollo.

Además, no se realiza de manera propia el plan de desarrollo lo que le conlleva hacer uso a terceras personas que lo realicen, los mismos que desconocen del funcionamiento interno de la institución, como consecuencia se tiene una deficiente organización, administración, control y un bajo nivel de mejora.

## 1.2. Formulación del Problema

¿Cómo incide el Modelo de Gestión por Objetivos en la planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián?

## 1.3. Preguntas de Investigación

¿Por qué es necesario implementar un modelo de gestión por Objetivos para el desarrollo del GAD parroquial San Sebastián?

¿De qué manera influye el Modelo de Gestión por Objetivos en la planificación de la institución?

¿Qué beneficios se aspira obtener con el Modelo de Gestión por Objetivos?

## 1.4. Justificación

El Modelo de Gestión por objetivos es una herramienta útil la cual se utilizará como base fundamental para la propuesta en la que se realizará el cuadro de mando integral dado que cumple con las necesidades de la institución y es el adecuado para la realización del proyecto de investigación acoplándose perfectamente con un enfoque destinado a la planificación y gestión logrando de esta manera cumplir con los objetivos planteados.

Basándonos en algunas tesis encontradas en repositorios de diferentes universidades podemos constatar que la propuesta de un modelo de gestión por objetivos ayudara notablemente en la mejora de la planificación, gestión y desarrollo en cualquier institución o GAD a ser aplicado, como por ejemplo tenemos la tesis de la Sr. Ana Milagros Ramírez Gamboa de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que nos expone que:

> Según Gamboa (2016) El GADP "Atahualpa" atraviesa por una nueva etapa de administración que requiere cambios en los procesos y gestiones administrativas; el área crítica del GAD se centra en la capacidad institucional; al realizar la evaluación obtuvo un resultado del 53% de cumplimiento, motivo por el que el GAD no ha podido desarrollarse con eficiencia, al no contar con sistemas que mejoren los procesos administrativos; la planificación local también alcanza un limitado porcentaje del 61%; este resultado refleja la necesidad de un instrumento de planificación; en la participación y construcción del tejido social consigue un 63% de cumplimiento en su evaluación; en donde se puede observar que aunque la población esté inmersa en la toma de decisiones locales; no existe una red de participación bien definida por sectores; el 63% también lo obtiene el área de gestión de liderazgo del plan; lo que demuestra el compromiso por parte de los administrativos con el plan que han desarrollado anteriormente.
>
> La propuesta planteada, es un modelo de gestión por resultados, en el que se detallan los procesos a seguir y se otorga herramientas administrativas para su

> aplicación; es un modelo sencillo y eficiente para la administración del GAD, que integra todas las áreas de evaluación y desarrollo local (p. 130).

Además de la anterior tesis mencionada también se encontró la del Sr. José Alejandro Behr Paredes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil que nos manifiesta que:

> Según Campoverde (2015) El Modelo de Gestión propuesto es completamente aplicable y versátil, acorde con la realidad social y económica del administrador de la infraestructura, generando valor hacia dentro y fuera de la empresa. Al final del trabajo se obtiene un producto final que sirva de herramienta al GAD Municipal de Salinas para administrar eficientemente la infraestructura del Muelle con profundo énfasis en alcanzar el Buen Vivir de sus ciudadanos y satisfacción plena de sus visitantes (p. 100).

Al contar con un modelo de gestión por objetivos propuesta en base a la situación actual del GAD parroquial San Sebastián se tendrá beneficios en el modo de organizarse puesto que su entorno, el manejo de recursos, gestión, administración, objetivos, metas, creación de eventos y el funcionamiento dentro de la institución es tomado en cuenta.

Cabe recalcar que con la presente investigación se beneficiará a todos los habitantes que forman parte del GAD parroquial San Sebastián, a los servidores públicos ya que existirá un entorno de trabajo armonioso y con responsabilidad.

Por último, la investigación servirá de referencia a otras instituciones que enfrentan problemas similares, ofreciendo una propuesta que promueva un modelo de gestión más efectivo y comprometido.

## 1.5. Objetivos:

### Objetivo General

- Proponer un Modelo de Gestión por Objetivos para el GAD Parroquial San Sebastián, Provincia de Bolívar, Cantón Chimbo, período 2025-2030.

### Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual del GAD parroquial San Sebastián que será la base para el diseño del modelo.
- Establecer la parte teórica de las variables de investigación para el desarrollo de un modelo de gestión.
- Elaborar una propuesta de modelo de gestión por objetivos para mejorar la planificación y gestión del GAD Parroquial San Sebastián del cantón San José de Chimbo.

## 1.6. Idea a Defender

El diseño de un modelo de gestión por objetivos en el GAD parroquial San Sebastián permitirá la mejora de la planificación y gestión además de su adecuado funcionamiento en las diferentes áreas construyendo un entorno en el que tenga como base la comunicación, productividad, la toma de decisiones efectiva logrando un desarrollo notable a más de ser una organización enfocada y comprometida con el bienestar tanto de sus funcionarios como de sus habitantes.

# CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO

## 2.1. Antecedentes

En el marco de esta investigación se examinaron diversas fuentes de información bibliográfica en varios repositorios virtuales de diferentes instituciones de Educación Superior como la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Universidad Estatal Península de Santa Elena, Universidad Técnica del Norte, Universidad Técnica de Manabí y otros documentos que aportan a la investigación, con el fin de recopilar e identificar teorías relevantes para el tema de estudio.

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Selena Marbely Bermero Bárcenes, en su trabajo de investigación con el tema "Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural San Luis de Pambil ubicado en la provincia de Bolívar". Tiene como objetivo general de propuesta "Desarrollar un modelo de gestión administrativa para el GAD Parroquial Rural de San Luis de Pambil que permita el cumplimiento de objetivos institucionales de forma eficiente y transparente". Revela que:

> Según Bárcenes (2022) Por medio de este trabajo de investigación se logró identificar y fundamentar el marco teórico referencial y conceptual de un modelo de gestión administrativa, así también los antecedentes con el fin de comprender la estructura, procesos, y como se desarrollan las actividades y tareas para la correcta aplicación del modelo de gestión administrativa en el GAD Parroquial San Luis de Pambil. El modelo de gestión administrativa contiene los procesos administrativos como son planificación, organización, dirección y control lo que le permitirá el alcance de la eficiencia y eficacia en la calidad de mejorar los servicios que brinda el GAD Parroquial San Luis de Pambil a sus ciudadanos (p. 96).

Por otro lado, el trabajo de investigación de Katherine Lizbeth Cañamar Días; Mónica Alexandra Guagalango Guambiango de la Universidad Técnica del Norte con el tema: "Análisis de la Gestión presupuestaria y financiera del GAD parroquial rural la Esperanza del Cantón Ibarra Provincia de Imbabura periodo 2020" tiene como objetivo principal "Analizar la gestión presupuestaria y financiera del GAD Parroquial rural la Esperanza del cantón Ibarra Provincia de Imbabura periodo 2020, mediante la aplicación de herramientas presupuestarias y financieras con la intención de sugerir posibles acciones correctivas que aporten al desarrollo institucional." Expone lo siguiente:

> Según Días & Guambiango (2021-2022) En el desarrollo del estudio de caso, se realizó el análisis de cédulas presupuestarias, estados financieros, documentos fuente, e información obtenida mediante entrevistas y encuestas, lo que permitió conocer aspectos relevantes de la gestión presupuestaria y financiera del GAD en el periodo 2020, sus variaciones e incidencias más importantes y sus causas, para finalmente emitir conclusiones y recomendaciones que pueden aportar a la mejora continua de la institución (p. 161).
>
> Según Guagalango & Cañamar (2021-2022) Ecuador cuenta con un sistema de administración descentralizado que parte desde el nivel central hasta las parroquias, a fin de lograr una mayor eficiencia en la administración de cada territorio del país. Con la aprobación de la nueva constitución del Ecuador en el año 2008, las atribuciones de los GADs, se han visto más fortalecidas. En el artículo 267 de la constitución del Ecuador se detallan las competencias exclusivas para los gobiernos parroquiales rurales, mismos que son ratificados en el artículo 65 del COOTAD, estos hacen referencia a una correcta planificación, gestión y control de los recursos que el gobierno central les asignan, ya que estos deben ser destinados a la atención de las necesidades de la población de las comunidades que pertenecen a las parroquias.

El trabajo de investigación de Gabriel Añapa Añapa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con el tema "Estructura de gestión administrativa y financiera del

Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Telembí. tiene como objetivo general: El proyecto investigativo pretende al final del proceso y en función de los resultados, establecer mecanismos que posibiliten a las autoridades, vocales y funcionarios del GADPR de Telembí, mejorar los procesos de planificación y administración, así como optimizar los recursos que se asignan a la institución con calidad, eficiencia y eficacia.

> Según Añapa (2020) Tanto los procesos administrativos como los financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado de Telembí deben estar adecuadamente estructurados, con lineamientos claros y precisos que promuevan la eficiencia en las actividades cotidianas; esto puede lograrse con el diseño e implementación de modelos de gestión en los que se reúna toda la información necesaria para contar con una gestión eficiente (pp. 14-15).

Por último, se tomó en cuenta un "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS CON ÉNFASIS EN INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PARROQUIA RURAL DE SAN FRANCISCO DE NATABUELA". Nos dice que:

> Según Palacios (2020) El modelo de gestión por procesos que será diseñado para el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Natabuela, se fundamenta en el planteamiento de un marco de trabajo en donde, quienes forman parte de la institución alcancen las metas planteadas, orientando todos sus esfuerzos al cumplimiento de las necesidades del cliente, en este caso la ciudadanía, la mejora continua al gestionar sus procesos de forma efectiva, caracterizar los procesos y así incrementar los niveles de satisfacción del cliente por medio de la evaluación de sus procesos y la retroalimentación.
>
> El GAD Parroquial Rural de San Francisco de Natabuela, al no trabajar bajo un modelo de gestión por procesos no contaba con un mapa de procesos elaborado. Para la elaboración del mapa de procesos de identificó la estructura organizacional que plantea el Código Orgánico Organización Territorial autonomía descentralización, en donde se encuentra detallado la conformación de la Junta Parroquial Rural (pp. 101-102).

Según Quingatuña (2017) El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la Parroquia La Asunción no trabaja con un plan estratégico que proyecte un desarrollo socio-económico sostenible entre el 2016 al 2020 de acuerdo a sus políticas de desarrollo y a cubrir las necesidades de la población, es por esta razón que la propuesta del diseño del plan estratégico del GAD de la Parroquia La Asunción está enfocado a ofrecer los objetivos sobre los que tienen que actuar, para que dentro de los siguientes cinco años puedan realizar sus funciones y acrecentar el desarrollo de la parroquia tanto en infraestructura, tecnología y cultura (p. 1; 2).

## 2.2. Marco Científico

### MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS DE PETER DRUCKER

Según Tecnologías (2024) La gestión por objetivos surgió en Estados Unidos durante la década de 1950, en un momento en que la empresa privada norteamericana se encontraba bajo gran presión. Los empresarios sufrían pérdidas y las técnicas de organización, por presión, no mejoraban la situación. En 1954 Peter F. Drucker crea la APO (administración por objetivos) o también conocida como, administración por resultados, encontrando así la manera de mejorar los resultados estableciendo una hoja de ruta con base en el objetivo final que, a su vez, se fundamenta en la consecución de pequeños logros.

**Podemos resumir la APO en tres fases:**

**Fase inicial:** definición de los objetivos entre todas las partes de la empresa.

**Fase de seguimiento:** tienen lugar las reuniones de planificación de objetivos.

**Fase de evaluación:** evaluación del rendimiento laboral y el estado del proyecto.

Existen dos modelos de la gestión por objetivos APO. Los definimos a continuación:

El modelo APO según Humble que busca comprender las necesidades de la empresa para alcanzar sus objetivos y desarrollarse. Este estilo de gerencia es minucioso, pero a la vez también es inspirador**.**

**Figura 1**

*El Modelo APO según Humbe*




**Nota:** https://blog.tenea.com/apo-administracion-por-objetivos/

El modelo APO según Odiorne está basado en siete fases, en el que tanto dirección como los empleados definen conjuntamente los objetivos y seguidamente definen las metas de cada individuo y lo que se espera de ellos para poder así, evaluar la contribución de los mismos.

**Figura 2**

*El modelo APO según Odiorme*




**Nota:** https://blog.tenea.com/apo-administracion-por-objetivos/

La administración por objetivos se puede realizar desde los diferentes departamentos de una empresa.

**Administración o Gestión por Objetivos (Drucker)**

Según Mulder (2023) La Administración por Objetivos es un enfoque de gestión del rendimiento en el que se busca un equilibrio entre los objetivos de los empleados y los objetivos de una organización. La esencia del principio básico de Peter Drucker: Administración por Objetivos, es determinar objetivos conjuntos y proporcionar retroalimentación sobre los resultados. Establecer objetivos desafiantes pero alcanzables, promueve la motivación y el empoderamiento de los empleados. Al aumentar el compromiso, los gerentes tienen la oportunidad de enfocarse en nuevas ideas e innovación que contribuyan al desarrollo y a los objetivos de las organizaciones.

**Pasos de la Administración por Objetivos**

Peter Druker ha desarrollado 5 pasos para implementar la Administración por Objetivos:

**1. Determinar o revisar los objetivos organizacionales**

Los objetivos estratégicos de la organización son los puntos de partida de la Administración por Objetivos. Estos objetivos se derivan a la misión y visión de una empresa. Si una organización aún no los ha formulado, no tiene sentido realizar los siguientes pasos.

**2. Traducir los objetivos organizacionales a los empleados.**

Para poder establecer los objetivos en toda la organización, es importante que estos se traduzcan a nivel del empleado. Por razones de eficiencia, Peter Drucker utilizó el acrónimo Objetivos SMART (específico, medible, aceptable, realista y de duración limitada). El elemento Aceptable es crucial en la Administración por Objetivos ya que se trata de un acuerdo entre los empleados y la empresa.

El principio de la Administración por Objetivos no permite a la gerencia determinar los objetivos por sí mismos. De acuerdo con la Administración por Objetivos, estos deben ser claramente reconocibles en todos los niveles y todos deben saber cuáles son sus responsabilidades en esto.

La comunicación también es un elemento importante a considerar cuando se trata de expectativas, comentarios de retroalimentación y recompensas por los objetivos que se han alcanzado.

**3. Estimular la participación de los empleados en la determinación de los objetivos**

El punto de partida es que cada empleado participe en la determinación de objetivos personales que estén en línea con los objetivos de la organización. Esto funciona mejor cuando los objetivos de la empresa se discuten y se comparten en todos los niveles de la organización para que todos comprendan por qué se esperan ciertas cosas de ellos.

De esta manera, todos pueden hacer su propia traducción de lo que su contribución puede ser a los objetivos. Este enfoque aumenta la implicación y el compromiso de los objetivos. En lugar de simplemente seguir las expectativas de los gerentes y ejecutivos, todos en un enfoque de gestión por objetivos sabrán qué se espera de ellos.

Al ampliar el proceso de toma de decisiones y la responsabilidad en toda la organización, las personas están motivadas para resolver los problemas que enfrentan de manera inteligente y reciben la información que necesitan para poder ser flexibles ante las circunstancias cambiantes. Este proceso participativo garantiza que los objetivos personales con respecto a los objetivos generales del equipo, los objetivos del departamento, los objetivos de la unidad de negocios y, en última instancia, los objetivos de la organización queden claros.

**4. Monitorear el progreso**

Debido en que las metas y objetivos son SMART, son medibles. Si no se pueden medir, se deberá configurar un sistema en el que se active una función de monitoreo cuando se desvíen los objetivos. La detección debe ser oportuna para que se puedan prevenir los grandes problemas. Por otro lado, es importante que los objetivos acordados no causen un comportamiento anormal en los empleados.

**5. Evaluar y premiar logros**

La Administración por Objetivos se ha diseñado para mejorar el rendimiento en todos los niveles dentro de una organización. Por lo tanto, un sistema de evaluación integral es esencial. Como las metas y los objetivos han sido SMART formulados, hacen que la evaluación de los procesos sea muy fácil. Los empleados son evaluados y recompensados por sus logros en relación con las metas y objetivos establecidos. Esto también incluye comentarios precisos. La gestión por objetivos trata sobre el por qué, cuándo y cómo se pueden lograr los objetivos.

## MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS DE DAVID NORTON Y ROBERT KAPLAN

**El cuadro de mando integral**

Según Rodríguez (2022) Se constituye como un instrumento útil en la fase de planeación estratégica que favorece la descripción y comunicación de las estrategias de una forma asertiva y entendible. Norton y Kaplan (2001), afirman

que el CMI plantea como propósito convertir las estrategias de una organización en acción y resultado, mediante la alineación de los objetivos organizaciones en todas sus dimensiones: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

**Ventajas del cuadro de mando integral (CMI)**

El CMI tiene el objetivo de convertir la estrategia de una organización en acciones y resultados mediante la alineación de los objetivos de las dimensiones del CMI. A continuación, se mencionan los beneficios de implementar un CMI:

1. Alinear a todos los colaboradores con la visión organizacional.
2. Comunicar asertivamente a todos los colaboradores los objetivos de la empresa y el cumplimiento de estos.
3. Redefinir la estrategia en función a resultado.
4. Comunicar la visión de la empresa.
5. Orientar a los colaboradores hacia la creación de valor.
6. Incrementar la productividad empresarial.
7. Integrar datos de todas las áreas de la empresa.
8. Mejorar el análisis de datos y toma de decisiones

Asevera que el futuro del CMI es estratégico y es representativo para las organizaciones que buscan el cambio en sus organizaciones y se encuentren en entornos cada vez más competitivos. Asimismo, se pretende conocer algunas situaciones estratégicas que reforzaran el CMI.

**Perspectivas del CMI**

Según Romero, Machorro, Muñiz, & Correa (2025) La perspectiva financiera sigue siendo crucial, ya que refleja el rendimiento económico y la creación de valor para los accionistas. Sin embargo, Kaplan y Norton destacaron que, para obtener una visión completa del rendimiento, era necesario incluir medidas que capturaran la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y la capacidad de innovación y mejora continua.

**Perspectiva clientes**

Incorporar métricas relacionadas con la satisfacción del cliente, la lealtad y la retroalimentación es esencial para mejorar la perspectiva del cliente dentro del CMI.

**Perspectiva de procesos internos**

Adaptar la perspectiva de los procesos internos dentro del marco del CMI para las universidades públicas implica mejorar la eficiencia operativa, agilizar los procesos administrativos y elevar la efectividad de las operaciones internas.

**Perspectiva aprendizaje y crecimiento**

Adaptar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento dentro del marco del CMI (pp. 5-6).

**Figura 3**

*Visión Estratégica*




**Nota:** https://www.evaluandosoftware.com/bpm/las-cuatro-perspectivas-del-cmi/

## MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS DE MICHAEL PORTER

Según Larez (2020) El modelo desarrollado por Michael Porter en 1979. Nacido en 1947 en EEUU, Michael Porter es un economista y profesor de Harvard Business School famoso por desarrollar la matriz de las 5 fuerzas que llevan su nombre.

Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de nuevos productos o servicios

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

## MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS DE GARY HAMEL Y C.K. PRAHALAD

Según Vliet (2024) el Modelo de Competencias Básicas o Modelo de Hamel y Prahalad, desarrollado por Gary Hamel y CK Prahalad, las organizaciones pueden ingresar a nuevos mercados y posibilidades de crecimiento del mercado más fácilmente mediante el uso de sus competencias básicas.

El modelo comprende cuatro competencias básicas:

**1. Recursos**

Éstas son las fuentes para el desarrollo y adquisición de habilidades y tecnologías.

**2. Capacidades**

Las diversas posibilidades para desarrollar competencias básicas.

**3. Ventaja competitiva**

El desafío de adquirir y desarrollar la mayor participación de mercado posible de los productos principales.

**4.Estrategia**

La estrategia para desarrollar la mayor cuota de mercado posible de productos terminados.

## MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS DE JIM COLLINS

Según BCS (2024) El liderazgo es una habilidad que puede ser desarrollada. Jim Collins, reconocido autor y experto en liderazgo, ha identificado cinco niveles de liderazgo que pueden servir como referencia para quienes buscan una ruta para ser mejores líderes.

**Niveles de liderazgo Jim Collins**

Los niveles de liderazgo de Collins describen diferentes etapas en el desarrollo del liderazgo, desde individuos con gran capacidad hasta líderes ejecutivos excepcionales. Según Collins, los líderes deben enfocarse en desarrollar sus habilidades y competencias en cada nivel para lograr el éxito y llevar a sus organizaciones a la grandeza.

**Nivel 1: Individuo de gran capacidad**

Collins describe a estos líderes como personas con talento natural, habilidades únicas y un gran potencial para destacar. Son individuos excepcionales que pueden marcar la diferencia en cualquier campo. Ejemplos podrían ser personas con habilidades sobresalientes en áreas como la ciencia, el arte, los negocios o el deporte.

- El autor sugiere que estos individuos deben enfocarse en desarrollar su talento natural y convertirse en expertos en su campo. Deben buscar oportunidades que les permitan utilizar al máximo sus habilidades únicas.

**Nivel 2: El contribuyente competente**

Estos líderes son competentes y confiables. Realizan su trabajo de manera eficiente y hacen contribuciones significativas a su equipo u organización. Ejemplos podrían ser profesionales con un buen desempeño en sus roles, trabajadores dedicados y eficientes.

- Aconseja a estos líderes que se enfoquen en desarrollar sus habilidades y competencias para ser aún más efectivos en su trabajo. Deben buscar oportunidades para crecer y aprender, y buscar formas de hacer contribuciones aún más significativas.

**Nivel 3: El gerente competente**

Estos líderes son capaces de organizar y coordinar eficientemente las actividades de su equipo u organización. Son buenos administradores que pueden garantizar que las cosas se hagan de manera efectiva y eficiente. Ejemplos podrían ser gerentes de proyectos exitosos, supervisores exitosos y líderes de equipos competentes.

- Deben enfocarse en desarrollar habilidades de gestión sólidas y en mejorar la eficiencia y efectividad de sus equipos. Deben buscar oportunidades para mejorar sus habilidades de toma de decisiones y liderazgo.

**Nivel 4: El líder eficiente**

Estos líderes son capaces de lograr resultados consistentes y sólidos en su organización. Son capaces de establecer y alcanzar objetivos de manera efectiva, y de inspirar a su equipo a hacer lo mismo. Ejemplos podrían ser líderes empresariales exitosos, directores ejecutivos exitosos y líderes de equipo que logran resultados sobresalientes.

- Collins aconseja a estos líderes que se enfoquen en establecer metas claras y alcanzables para su organización. Deben ser capaces de motivar y guiar a su equipo hacia el logro de estos objetivos, y de celebrar los logros junto con su equipo.

**Liderazgo nivel 5**

El concepto de liderazgo nivel 5 fue introducido por Jim Collins en su libro *Good to Great* (traducido como *Empresas que sobresalen*), donde describe un tipo de liderazgo que es fundamental para llevar a una empresa de la mediocridad a la grandeza. El liderazgo nivel 5 se caracteriza por una combinación de humildad personal y una voluntad feroz de lograr resultados excepcionales para la organización, en lugar de para sí mismo.

Según Collins, un líder de nivel 5 posee las siguientes características:

1. **Humildad personal:** A pesar de su éxito y logros, un líder de nivel 5 es modesto y atribuye el éxito a factores externos y al equipo, no a sí mismo. No busca el reconocimiento personal, sino el éxito de la organización.
2. **Voluntad feroz**: Aunque son humildes, los líderes de nivel 5 tienen una voluntad feroz de hacer lo que sea necesario para que la organización tenga éxito. Son tenaces, perseverantes y están dispuestos a tomar decisiones difíciles y a asumir la responsabilidad de los resultados.
3. **Enfoque en la organización**: Los líderes de nivel 5 ponen los intereses de la organización por encima de los suyos propios. Están comprometidos con el éxito a largo plazo de la empresa, incluso si eso significa sacrificar su propio prestigio o comodidad.
4. **Crea equipos de alto rendimiento**: Un líder de nivel 5 es capaz de construir equipos de alto rendimiento y de empoderar a sus colaboradores para que alcancen su máximo potencial. Son excelentes comunicadores y motivadores.

El liderazgo de nivel 5 es una combinación única de humildad, determinación y compromiso con la organización que ha demostrado ser clave para llevar a las empresas de la buena a la grandeza.

## MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS DE W. EDWARDS DEMING

Según SYDLE (2023) El ciclo PDCA o Ciclo de Deming es una metodología de gestión que tiene como objetivo la mejora constante de los procesos. Este ciclo consta de cuatro pasos: planificar (*plan*), hacer (*do*), verificar (*check*) y actuar (*act*).

El método PDCA se desarrolló en la década de 1920 y adquirió mayor notoriedad en los años 50’, cuando el padre de la gestión de la calidad, William Edwards Deming, puso en práctica la lógica de planificar, ejecutar, analizar y corregir un proyecto de gran envergadura: la reconstrucción de la infraestructura industrial japonesa tras la Segunda Guerra Mundial.

El ciclo PDCA incluye los siguientes pasos secuenciales, que deben realizarse sin saltarse ninguna fase:

**P: *plan* (planificar)**

El primer paso cuando se quiere optimizar un proceso o mejorar una entrega o un producto es planificar. Es necesario que los objetivos estratégicos de la empresa, así como las expectativas del cliente, estén alineados para cumplir los siguientes pasos:

- Inicialmente, es necesario hacer un diagnóstico para identificar los problemas existentes, definir las prioridades de lo que hay que mejorar o incluso detectar nuevas oportunidades.
- Una vez estipulado el objetivo, hay que desglosarlo en metas posibles y tangibles. Aquí es importante reunir datos e información para determinar el alcance del trabajo.
- Con el equipo reunido, es el momento de poner la planificación por escrito: crear un plan de acción con las actividades que hay que realizar para que se cumplan los objetivos, fijar plazos y un calendario de ejecución y designar a los responsables.
- También se deben definir indicadores clave de rendimiento (KPIs), que son las métricas que se analizarán en los siguientes pasos.

**D: *do* (hacer)**

Ahora es el momento de poner en práctica la planificación. Para que el equipo ejecute lo descrito en el plan, es necesario contar con una formación específica. Durante la ejecución, intenta también recoger datos para poder controlar el proceso y medir los resultados. Regístralos, independientemente de si son positivos o negativos.

**C: *check* (verificar)**

Ahora analiza los resultados. Aquí es importante contar con parámetros objetivos y cuantitativos para poder verificar realmente la mejora del proceso y el nivel de calidad y compararlos con los ciclos anteriores.

Es en esta fase en la que podrás identificar problemas o fallas en el proceso, que podrán ajustarse posteriormente.

**A: *act* (actuar)**

La letra "A" del acrónimo PDCA también puede significar *adjust* ("ajustar") y consiste en las acciones que deben implementarse para corregir las fallas detectadas en el paso anterior. En este momento es posible apuntar soluciones a los problemas y luego rehacer la planificación teniendo en cuenta los nuevos resultados.

En esta fase se dan dos situaciones:

- Si se consigue el resultado esperado, puede servir de referencia para otros procesos y sectores de la empresa u otras unidades, por ejemplo.
- Si el resultado no está a la altura de las expectativas, hay que analizarlo para encontrar nuevas soluciones.

Es importante decir que el mercado es muy dinámico, se crean innovaciones tecnológicas todo el tiempo y es muy difícil que un patrón que funcionaba bien se consolide como definitivo. Aunque la estrategia haya funcionado bien, es probable que haya algo que mejorar, entrando de nuevo en el ciclo PDCA.

Su modelo de ejecución en cuatro etapas permite planificar una solución que se verifica continuamente, minimizando al máximo los impactos del problema inicial.

**MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS DE HENRY MINTZBERG**

Según infoempleo (2025) El profesor canadiense Henry Mintzberg es conocido por su investigación en teoría de la organización, y su identificación de los cinco componentes principales que forman parte de cualquier organización.

Estos elementos constituyen la estructura de una organización y, al analizarlos, los profesionales de Recursos Humanos pueden determinar la mejor forma de alinearlos con los objetivos de la empresa.

Según Mintzberg, todas las organizaciones suelen estar compuestas por estos cinco elementos:

- **Núcleo operativo:** Comprende a los empleados encargados de la producción o la prestación de servicios. Estos trabajadores son el corazón de cualquier organización.
- **Cúpula estratégica:** Representa a la alta dirección y a quienes toman las decisiones clave para definir la estrategia y los objetivos de la organización.
- **Línea media:** Este grupo conecta la cúpula estratégica con el núcleo operativo, supervisando y asegurándose de que las decisiones estratégicas se implementen.
- **Tecno estructura:** Formada por los analistas que diseñan sistemas, procesos y controles dentro de la organización, asegurándose de que todo funcione eficientemente.
- **Staff de apoyo:** Incluye las funciones de apoyo que no están directamente relacionadas con la producción, como recursos humanos, marketing y legal.

**Los 5 tipo de organizaciones que establece Mintzberg**

Mintzberg también identificó cinco configuraciones estructurales, o tipos de organizaciones, cada una con una combinación única de los elementos anteriores. Estas configuraciones son:

- **Estructura Simple:** Compuesta por una cúpula estratégica fuerte y un núcleo operativo reducido, suele ser común en pequeñas empresas o startups donde el líder toma la mayoría de las decisiones.
- **Burocracia Mecánica:** Caracterizada por una tecno estructura poderosa, está diseñada para la eficiencia. Es común en organizaciones grandes y estables, como gobiernos o corporaciones tradicionales.
- **Burocracia Profesional:** Predomina el núcleo operativo, compuesto por profesionales altamente capacitados que trabajan de manera independiente. Los hospitales y las firmas de abogados son buenos ejemplos.

- **Estructura Divisionalizada:** Se organiza en divisiones independientes, cada una con su propia línea media. Las grandes corporaciones multinacionales suelen adoptar esta configuración.
- **Adhocracia:** Flexible y dinámica, fomenta la innovación mediante equipos multidisciplinarios. Es ideal para industrias creativas o de alta tecnología.

El modelo Mintzberg presenta varias ventajas que lo hacen una herramienta valiosa en la gestión organizacional. En primer lugar, ofrece una gran flexibilidad, permitiendo ajustar la estructura organizativa de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa y su entorno cambiante.

Además, proporciona claridad al identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar los procesos internos. Por otro lado, cada configuración estructural puede alinearse con objetivos específicos, lo que garantiza que la estructura sea un facilitador en lugar de un obstáculo para el éxito.

## MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS DE MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY

Según Cuadro y Álvarez (2019) La sistemática se basa en 5 etapas que permiten resultados rápidos y reales efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La metodología se diseñó para que la utilicen equipos de reingeniería en organizaciones de negocios sin tener que afirmar de expertos de fuera.

**Etapa 1. Preparación:** Concretar las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y las relaciones entre los resultados de la misma y los resultados de la organización**.**

**Etapa 2. Identificación:** El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor. Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además, requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos.

**Etapa 3. Visión:** El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance definitivo a favor. La visión del nuevo proceso debe ser claro para todo el personal, narrar las tipologías primarias del proceso, debe ser motivadora y ejecutante.

**Etapa 4. Solución:** En esta etapa se origina un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa.

La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso. El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.

**Etapa 5. Transformación:** El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4.

Según James A. Champy (1993), autor de la primera obra sobre reingeniería, manifiesta que el cambio organizacional puede asimilarse a un viaje que nunca acaba, y por consiguiente, se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

1. Cualquier cambio importante es para mejorar en la productividad, y reducir costos de producción; mejoras en la calidad del servicio; crecimiento, innovación, diversificación, agregar valor para los clientes y accionistas y otros interesados en la empresa.
2. El itinerario a seguir en la organización es el enfoque hacia los procesos, caracterizada por el reconocimiento de la organización del trabajo dado por grandes funciones y procesos, debe superar los límites de estos, empezando desde el punto (0) en lugar de tratar de cambiar lo ya existente, estos procesos y programas de cambio deben llevarse a cabo de arriba abajo impulsados por una visión con amplia participación de todos los implicados en las fases de diseño y de ejecución.

Hammer (1993) fue quien, en primer lugar, definió el concepto de reingeniería en los procesos de cambio; a través de su obra, "La Reingeniería de Negocios es una respuesta a los desafíos de la internacionalización".

Luego Champy (1995) escribe "La reingeniería gerencial es una respuesta para la optimización de procesos". El rediseño de procesos denominado reingeniería, propuesto por Michael Hammer y James Champy (1993-1995), requiere que a menudo los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo reestructurar completamente las organizaciones. Instan a los gerentes a estudiar y a tomar fuertes decisiones para reemplazar procesos fundamentales para el cumplimiento de la misión de la empresa, por otros nuevos cuando estos por su ineficiencia entorpecen la productividad, y no añaden valor en los productos y servicios para satisfacer a los mercados.

Un mayor avance en términos de flexibilidad y oportunidad de la herramienta gerencial de la Reingeniería renovadora de Hammer y Champy se da con Manganelli y Klein (1994), quienes plantearon en su obra "Cómo hacer la rápida reingeniería"; esto permitiría empezar de manera prioritaria cambios en los procesos críticos de un cargo, de un departamento, de una unidad productiva, sin esperar y aspirar al cambio total de la organización a través de cinco etapas:

Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación. Las fases propuestas fueron:

Fase 1. Preparación del cambio.

Fase 2. Planeación del cambio.

Fase 3. Diseño del cambio.

Fase 4. Evaluación del cambio.

**La base del éxito en la reingeniería**

La base del éxito de la reingeniería personaliza una respuesta sistemática al cambio y si se aplica de manera apropiada, se convierte en una metodología de cambio, para modificar operaciones como tal incluirá muchos componentes del negocio como mercadeo, planeación, iniciativas de calidad, recursos humanos, economías, contabilidad, tecnología de información. Las operaciones de negocios deben responder a los cambios aplicando los modelos gerenciales de

la reingeniería basándose iniciados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha; además, este proceso es aplicado a todas las áreas de la institución y los cambios van siendo monitoreados a medida que se van realizando, antes de ser implementados a gran escala.

## 2.3. Marco Conceptual

### Modelo

Según Souza (2023) “Un modelo de gestión empresarial se refiere a la forma en que los líderes administran a su equipo y desarrollan estrategias esenciales para alcanzar los objetivos de la empresa”

### Modelo de Gestión

Según Rodríguez (2021) “El modelo de gestión basado en procesos, se fundamenta en el cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general”.

### Gestión Pública

Según Waissbluth y Larraín (2020) el concepto de modelo de gestión pública, o modelo de agregación de valor público, es una mutación de una eficaz noción de la gestión privada: el modelo de negocio. En términos muy simples se trata, para entes públicos o privados, del conjunto de definiciones clave que es necesario visualizar desde un inicio, respecto de cómo la organización (o el Estado) creará valor (público o privado), y lo llevará a sus clientes, usuarios y stakeholders de carácter político y estratégico.

### Gestión Administrativa

Según Masaquiza, Palacios y Moreno (2020) la gestión administrativa constituye un marco en el que las personas vinculadas a una organización trabajan hacia la consecución de un objetivo específico donde se evidencia el estilo de trabajo conjunto para cumplir un fin institucional. En este sentido, también puede ser entendida como una constelación organizada de partes conectadas y similares para establecer una entidad común, con la finalidad de lograr el objetivo deseado por parte de la organización.

### Gobierno Autónomo Descentralizado

Según Cruz, Montoya y Quishpi (2020) “los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD´s) son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana”.

## 2.4. Marco Legal

En esta sección se da a conocer de forma concisa la norma legal bajo la cual se amparan los GAD parroquiales.

### Constitución del Ecuador

Según la Constitución del Ecuador (2008):

> Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, cuentan con autonomía, política, administrativa y financiera, son en estas instituciones públicas donde prima el sistema de descentralización. La constitución de la República del Ecuador en el Articulo 1 menciona que: "El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada." Además, como lo establece el art 267 de la Constitución del Ecuador, estas entidades ejercerán competencias exclusivas como; la elaboración de su PDOT, acuerdos con los gobiernos provinciales y municipales para incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, así también, en uso de sus facultades podrán emitir acuerdos y resoluciones dentro de sus competencias y territorio. Dentro de los GAD se debe establecer una administración pública que este enfocada a la satisfacción y bienestar de sus usuarios, es decir, a los habitantes de la parroquia.

### Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

Según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010):

> Este cuerpo legal rige a los GAD y estos deberán hacer uso obligatorio de este código, para conocer su organización, competencias, facultades y 41 funcionamiento, cumpliendo con lo establecido en sus artículos a fin de garantizar la autonomía de su gestión, administrativa, presupuestaria y financiera; según el artículo 1 del COOTAD, manifiesta que: "Este Código establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su

autonomía política, administrativa y financiera". Por lo tanto, Además, el GAD podrá dictar normas de carácter administrativo, acuerdos y resoluciones siempre y cuando no se contrapongan a las disposiciones institucionales, legales ni a la normativa dictada por los consejos de mayor nivel jerárquico, así lo determina el artículo 8 de la COOTAD.

**Código orgánico de Planificación y Finanzas Públicas**

Según Código orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2020):

> El código orgánico de planificación y fianzas públicas, dentro del GAD permite la regularización del ejercicio de las competencias de panificación y ejercicio de la política pública. Cabe mencionar que este código rige para todas las instituciones y organismos que se encuentran detallado en el art. 225,297 y 315, entre ellos los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

**Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública**

Según Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2023):

> De acuerdo al principio de la publicidad de la información pública, establece que toda información pública es de acceso libre, de tal forma que, todas las instituciones y entidades están en la obligación de aplicar dicho principio a fin de cumplir con las disposiciones de esta ley. Por otro lado, la difusión de la información pública es de naturaleza obligatoria, por lo tanto, exige que se haga pública toda información referente a las actividades ejecutadas en un periodo. El Gad parroquial de la Esperanza, debe 42 publicar información actualizada acerca de los proyectos y programas que realizan, dicha información debe estar subida a la página web institucional, que es de carácter público, a fin de cumplir con las disposiciones establecidas en esta ley.

**Ley Orgánica de Servicio Público**

Según Ley Orgánica de Servicio Público (2010)**:**

> Esta ley regirá de manera obligatoria para todos los aspectos relacionados al personal administrativo y sus remuneraciones, del GAD parroquial rural la Esperanza, con el objetivo de impulsar el desarrollo nacional y garantizar el ejercicio de los derechos sin discriminación alguna, además de que todo el

personal tenga una visión a la prestación adecuada de los servicios públicos, siempre bajo el amparo de los principios de unidad, solidaridad, correlación y corresponsabilidad, etc.

**Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social**

Según Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (2009):

> El GAD parroquial hará uso de este cuerpo normativo para garantizar el cumplimiento del derecho a la participación de toda la ciudadanía, pueblos y nacionalidades indígenas, que habitan dentro de su jurisdicción, quienes amparados por esta ley, serán protagonistas en la toma de decisiones de la junta parroquial, mediante instrumentos de participación ciudadana, y deliberación publica entre el órgano directivo y la sociedad, a fin de fortalecer el poder ciudadano y también poner en práctica la democracia participativa.

**Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública**

Según Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2010):

> Esta Ley tiene como finalidad establecer los principios y reglas que se realizan en cuanto a los procesos de adquisición de bienes, ejecución de obras, como también en la prestación de los servicios que contraten las entidades, además, 43 se tomara en cuenta los principios para precautelar los bienes públicos. Por lo tanto, el GAD parroquial la esperanza se rige a esta ley de manera obligatoria con la finalidad de contratar recursos que le permitan la ejecución de las obras públicas, y de esta manera dar cumplimiento a los objetivos planteados y así el presupuesto sea utilizado de manera trasparente permitiendo el crecimiento de la comunidad.

## 2.5. Marco Georreferencial

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquial San Sebastián se encuentra ubicado en el Cantón San José de Chimbo de la Provincia de Bolívar, Ecuador.

**Figura 4**

*Ubicación del GAD parroquial San Sebastián*




***Tomado de:*** Google Maps.



***Tomado de:*** *GAD parroquial San Sebastián,1961.*

# CAPITULO III

# METODOLOGÍA

## 3.1. Tipo de Investigación

### Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa es parte importante para el proceso de la presente investigación debido a que permite abarcar varios subtemas a investigar, los cuales son parte del tema principal como base tenemos documentos, tesis, artículos científicos, libros, contenidos con información verídica confiables, por lo cual es el punto base de nuestro proceso de investigación para solventarla de manera eficaz.

## 3.2. Enfoque de la investigación

### Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo en la investigación nos ayuda a determinar los datos característicos y detalles sobre el estado del GAD Parroquial San Sebastián conociendo la baja gestión que se ha tenido y la disminución de reconocimiento de la misma el enfoque ayudara a comprender las cualidades dentro de ella e identificar las causas principales los cuales han dirigido a ello.

## 3.3. Métodos de Investigación

### Método deductivo

Se aplica este método al momento que se argumentó la investigación con las bases legales en las que se rige el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián, el mismo que nos ayudado a conocer en más detalle el manejo, funcionamiento y organización de los GADS parroquiales.

### Método inductivo

El método inductivo ayudó a comprender y analizar la información ampliamente a partir de la entrevista junto con la ficha de observación, de las mismas que se obtuvo detalles significativos que permitió llegar a una conclusión en general.

Por otro lado, lo empleamos al momento en que observamos todos los documentos facilitados por la máxima autoridad del GAD parroquial San Sebastián el mismo que ha sido de gran hincapié para el desarrollo de la propuesta de investigación.

### 3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

Para la sustentación de la presente investigación se realizó la entrevista que fue dirigida al presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián, la ficha de observación que fue dirigida a todo el personal que trabaja dentro de la institución además del FODA normal y Cruzado adjuntamente con los hallazgos que fueron la base fundamental de la investigación. Estos instrumentos fueron validados por expertos en la materia que en nuestra investigación son: la Economista Carmita Borja, Ingeniera Gina Alarcón e Ingeniera Jimena Días.

**Entrevista:**

La entrevista es un instrumento estructurado y detallado que se le aplica entre dos o más personas con el objetivo de recabar información sobre un tema en general por medio de una conversación cara a cara, se utilizó al momento que realizamos la entrevista al presidente del GAD parroquial para de esta manera conocer su funcionamiento, gestión, administración y otros datos relevantes que contribuyo a la investigación. Para la ejecución de la entrevista nos trasladamos al GAD parroquial San Sebastián en donde estuvo presente el presidente y se procedió a realizar el respectivo dialogo de forma presencial, como pruebas de respaldo se solicitó unas fotografías, videos, audios verificando su colaboración cabe reiterar que el día miércoles 2 de abril del presente año se la ejecuto.

**Ficha de Observación**

La ficha de observación es un documento detallado que permite registrar información durante una observación directa a comportamientos, interacciones y reacciones de esta forma obtener conclusiones.

El presente instrumento se aplicó a todo el personal que labora dentro de la institución con el fin de recopilar información cualitativa que ayudo a conocer la situación actual del GAD Parroquial San Sebastián lo que nos fue útil para analizarla, observarla obteniendo una visión completa, cabe mencionar que nos trasladamos a la institución

de manera presencial logrando de esta manera completar la ficha de observación teniendo el día lunes 7 de abril del presente año.

**Observación Directa**

La observación directa es una herramienta muy importante, y excelente técnica de investigación en la cual se visualiza presencialmente cómo es el funcionamiento y gestión, en donde encontramos falencias e incumplimiento por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián, que existen bajo nivel de desarrollo, la cual nos fue muy útil para irlo registrando por medio una la ficha de observación.

**Matriz FODA**

Es una herramienta fundamental para la investigación nos permitió analizar estratégicamente las situaciones de la institución además de ayudar a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Uno de sus objetivos principales es brindar una visión amplia y objetiva para tomar decisiones informadas para el correcto desarrollo e identificar las capacidades de establecer objetivos claros.

**FODA Cruzado**

El FODA Cruzado permitió identificar las estrategias que se necesitó para el diseño del Modelo de Gestión por objetivos además priorizo las ideas importantes que consintió un amplio conocimiento para la realización del Modelo, utilizando estrategias y combinándolas para tener opiniones concretas.

**Hallazgos**

Son los resultados obtenidos de una investigación realizada, aquí se presentan los hechos, problemas, riesgos o buenas prácticas de una institución. Su objetivo es identificar oportunidades para la mejora o señalar incumplimientos que deberán ser mejorados para lograr los objetivos. El mismo que se aplicó para fundamentar el diseño del modelo.

### 3.5. Universo, Población y Muestra

En la presente investigación se tomará como base al personal directivo, administrativo, ejecutivo, legislativo y servidores públicos que laboran dentro del GAD parroquial San Sebastián y sus respectivos cargos de trabajo por lo cual en el recuadro se lo detalla.

La muestra intencional es un tipo de muestreo en donde se elige a los participantes ya que tienen características similares para el estudio, y se empleó optando a todo el personal de la institución que fue estudiada.

Se define a cada uno de ellos con el rol respectivo que cumplen en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Personal del GAD Parroquial San Sebastián*

**PERSONAL QUE LABORA DENTRO DEL GAD PARROQUIAL SAN SEBASTIÁN**

| N° | NOMBRE | CARGO | N° CEDULA |
|---|---|---|---|
| 1 | Darwin Patricio León Morejón | PRESIDENTE | 0201637006 |
| 2 | Chela Edilma Chimbolema Arguello | SECRETARIA | 0201415593 |
| 3 | Consuelo Natividad Vasquez Bosquez | VOCAL | 0201897188 |
| 4 | Jessica Narcisa Quingatuña Gaibor | VOCAL | 0201651890 |
| 5 | Cesar Alberto Vargas Quintana | VOCAL | 0201009750 |
| 6 | Anshelo Bladimiro Gaibor Peñafiel | VOCAL | 0201382942 |
| 7 | Galo Francisco Chamorro Garcia | OPERADOR | 0206495364 |
| 8 | Carlos Sebastián Vasquez Morales | CHOFER V. | 0254897325 |
| 9 | Patricio Felipe Toro Pilcolema | AUXILIAR S. | 0264793449 |
| **TOTAL, DE PERSONAL** | | **9** | |

***Tomado de:*** GAD Parroquial San Sebastián.

***Nota.*** Elaborado por Gladys Espin & Rosa Peñafiel, 2025.

### 3.6. Procesamiento de la Información

Para procesar la información obtenida se procedió a describir, detallar y sintetizar lo que hemos averiguado y de esta manera llegamos a un criterio general de lo investigado por medio de un gráfico, análisis; discusión de la entrevista y ficha de observación aplicada a la muestra de estudio.

**Entrevista**

**ENTREVISTA AL PRESIDENTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL SAN SEBASTIÁN**

**Objetivo:** Recabar información sobre el funcionamiento, gestión y planificación del GAD parroquial san Sebastián por parte del presidente.

**Entrevistado:** Ing. Darwin Patricio León Morejón

**Entrevistadores/ras:** Gladys Espín y Rosa Peñafiel.

**Fecha:** 02/04/2025

**¿Cuánto tiempo lleva dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado San Sebastián y cuáles son sus funciones?**

Prácticamente mi función dentro del GAD como presidente, me enfoco en planificar, organizar, dirigir y controlar, además llevo un año y nueves meses con el cargo ya mencionado actualmente a más de estar de vicepresidente cuatro años, y abarco todo el funcionamiento del GAD parroquial.

**¿Cuáles son los servicios que brinda el GAD parroquial?**

Bueno el GAD parroquial al ser autónomo abarca lo que es prácticamente las competencias y se brinda los servicios de infraestructura como mantenimiento de vías, alumbrado público y agua potable; servicios de seguridad como policía comunitaria, emergencia, prevención del delito; Servicios de apoyo social como ayuda a grupos vulnerables y por último brindamos los servicios de maquinaria pesada.

**¿De los servicios que brinda el GAD parroquial cuál de ellos considera usted más importante? ¿Por qué?**

Bueno para nosotros como GAD todos los servicios que realizamos son importantes, pero entre ellos creo que se da mención a los grupos vulnerables por el motivo de que

están propensos a la vulnerabilidad, como lo son personas adultas, niños, personas con discapacidad y mujeres embarazadas, además tenemos el centro de atención de grupos vulnerables.

**¿Cuál es su experiencia en gestión administrativa y como cree que puede aplicarla en el cargo que ocupa?**

Bueno dando gracias a Dios maneje un proyecto de restauración forestal en la prefectura la misma en la que se manejó casi 2 millones de dólares entonces se ha hecho compras de plantas, a más de ser máxima autoridad soy el que gestiono y ejecutó todas las actividades realizadas en el GAD.

**¿Cuáles son las áreas con las que cuenta el GAD parroquial San Sebastián?**

Contamos con el área administrativa, parroquial, ejecutivo que viene conformado por el presidente, el legislativo que viene constituido por todos los vocales, talento humano que lo realiza la secretaria, además de ser contadora esos son todos los trenes que abarca.

**¿Según su criterio profesional considera que existe un buen manejo y control correcto de las actividades que rige el GAD parroquial?**

Prácticamente al haber estado 4 años como vicepresidente hemos alcanzado una buena experiencia en lo que se refiere gestión se ha gestionada a nivel de prefecturas y alcaldías, el GAD San Sebastián no posee con muchos recursos entonces nos hemos caracterizado para tener más gestión y cumplir con el presupuesto.

**¿Cuál es su recomendación para la mejora actual de la gestión en la institución?**

La recomendación es que todos los vocales se enfoquen en si en un bien que es mirar a todos a un solo objetivo, mirar a una sola meta que es por el bien de toda la parroquia.

**¿Defina que entiende por modelo de gestión?**

La verdad desconozco del concepto y no puedo definirlo en su totalidad.

**¿Cuenta el GAD con un modelo de gestión por objetivos?**

No cuenta con un modelo de gestión por objetivos, pero hemos venido trabajando con un plan de desarrollo territorial.

**¿El plan de desarrollo territorial anteriormente mencionado lo realizan ustedes como institución?**

El plan con el que contamos nosotros prácticamente no lo realizamos ya que se nos es otorgado por personas a quienes pagamos para que lo realicen, además de que nosotros damos a conocer ciertas características y necesidades de la parroquia para que se guíen y lo realicen en base a lo mencionado.

**¿El mismo es controlado y evaluado en el transcurso de su ejecución? ¿Cada que tiempo?**

Prácticamente nos encargamos de que todos quienes trabajamos dentro del GAD cumplamos con nuestras actividades y objetivos establecidos.

**¿Considera importante la propuesta de un modelo de gestión por objetivos para la institución?**

Si considero importante porque con la explicación dada anteriormente puedo decir que tendremos un mayor desarrollo, organización, gestión y planificación dentro del GAD que beneficiara a la parroquia.

**¿Existe colaboración de todos los trabajadores para cumplir con los objetivos propuestos?**

Prácticamente la base primordial son los empleados como columna vertebral, al no ser una buena coyuntura, no haber una buena amistad y lazos de hermandad no se podría trabajar y uno como máxima autoridad creo que nos llevaría al fracaso entonces existe una buena coyuntura, amistad y estamos diez sobre diez con los trabajadores.

**¿Cuál es el proceso por el que eligen a quienes conforman el GAD parroquial?**

Como sabemos para la elección tanto del presidente como vicepresidente y vocales para un periodo determinado se lo realiza por medio de la votación popular que participa la parroquia en general, en cambio para contratar a la secretaria como a los servidores públicos se lo hace por medio de una lista de requisitos que tienen que cumplir, para ser parte del GAD, además el voto se lo llama votación Ordinaria Es decir se lo realiza de forma verbal.

**¿El GAD cuenta con un manual de funciones que detalle lo que deben realizar?**

Se podría decir que todos quienes participamos dentro del GAD tanto desde mi persona como la máxima autoridad hasta un servidor público conoce y sabe las actividades que debe realizar para cumplir con los objetivos establecidos.

**¿Qué procedimiento toma para el cumplimiento de los objetivos en el GAD?**

Nosotros trabajamos bajo una planificación, organización, ejecución, seguimiento y por último evaluación para que de esta manera cumplir con los objetivos que nos planteamos que se ha realizado como máxima autoridad y si no tiene cumplimiento viene su respectiva sanción.

**¿Cómo maneja la planificación; coordinación de eventos y proyectos en la parroquia?**

Nosotros hacemos una distribución de lo que es el presupuesto y se realiza varias sesiones en donde prácticamente todos los vocales planificamos todo lo que se v realizar en el año. Se realiza un cronograma previo a un convenio con el Municipio de San José de Chimbo porque la competencia de nosotros no es si no es de la prefectura y podemos tranquilamente a toda la vialidad en el que se refiere a grupos vulnerables y recursos como lo determina en el COTAD y el 10% es netamente de la comisión de los grupos vulnerables y por ende tenemos que alinearnos al presupuesto que se aprobó al inicio del año.

**¿Cómo gestiona los recursos en base al presupuesto para la institución?**

Lastimosamente para gestionar se hace nos hace difícil por el bajo presupuesto, pero si tenemos la facultad de gestionar a nivel de la alcaldía por medio de convenios.

**¿Cómo asegura la eficiencia y eficacia en la gestión del GAD?**

Es una persona la cual maneja los recursos de toda la institución es la tesorera contadora entonces primeramente tenemos que escoger a la persona idónea para este cargo bien preparada porque la secretaria es la columna vertebral de la Junta parroquial seguido de los vocales y ahí el presidente en donde puede ser la máxima autoridad, pero si debe estar sujeto a todos los alineamientos.

**¿El GAD parroquial ha tenido un desarrollo notable en su administración?**

En el periodo anterior que estuve como vicepresidente nosotros hicimos un crédito al banco del desarrollo en el cual el presupuesto quedo Limitado, pero no nos ha impedido que realicemos esa gestión como el coliseo, graderío, alcantarillado del cementerio, en la calle y asfaltado en las vías prácticamente se encuentran en buen estado y se afirmado un convenio para su mantenimiento.

**Ficha de Observación**

**Tabla 2**

*Ficha de Observación*

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

**Objetivo:** Obtener una visión clara de la situación actual del GAD parroquial San Sebastián, de esta manera sugerimos un modelo de gestión por objetivos que se adapte a sus necesidades.

**Nombre del GAD parroquial:** Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián

**Dirección:** San Sebastián, cantón San José de Chimbo, Provincia de Bolívar

**Fecha de Observación:** 07-04-2025

| N0. | DESCRIPCIÓN | SI | NO | OBSERVACIONES |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ¿Cuenta el GAD Parroquial con un Modelo de Gestión por Objetivos? | | X | Cuentan con un plan de desarrollo y no con un modelo. |
| 2 | ¿El GAD parroquial San Sebastián cuenta con una planificación organizativa clara? | | X | Su planificación no es clara porque existe una ineficiencia al momento de realizar sus actividades. |
| 3 | ¿El consejo parroquial se reúne regularmente? | X | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **4** | ¿Los departamentos del GAD tienen funciones y responsabilidades definidas? | X | | |
| **5** | ¿Los objetivos y metas del plan de desarrollo parroquial están claros y medibles? | | X | No están sujetos al entorno de la institución. |
| **6** | ¿Los trabajadores cumplen las actividades establecidas? | X | | |
| **7** | ¿El GAD cuenta con mecanismos de participación ciudadana efectivos? | X | | |
| **8** | ¿El GAD parroquial publica información sobre su gestión y financiamiento? | | X | No existe evidencia de que tenga una red social oficial que publique información. |
| **9** | ¿La información sobre las actividades que realiza el GAD está accesible para la ciudadanía? | | X | No existe accesibilidad a información del GAD. |
| **10** | ¿La infraestructura del GAD es adecuada para su funcionamiento? | X | | . |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **11** | ¿El presupuesto del GAD es suficiente para cubrir sus necesidades? | | X | No cubre con las necesidades financieras del GAD. |
| **12** | ¿El GAD parroquial San Sebastián tiene debilidades en su estructura organizacional y funcionamiento? | X | | |
| **13** | ¿Se necesitan propuestas para mejorar la gestión del GAD? | X | | |
| **14** | ¿El proceso de toma de decisiones es claro y transparente? | | X | Existe inconsistencias y desacuerdos en las reuniones. |
| **15** | ¿El GAD parroquial cuenta con un plan de capacitación para sus funcionarios? | X | | |
| **16** | ¿El GAD cuenta con un plan de actualización de tecnología? | | X | No hay evidencia de plan de actualización de tecnología. |
| **17** | ¿El GAD cuenta con un plan de evaluación de la satisfacción ciudadana? | | X | No existe un plan de evaluación que tome en cuenta a los habitantes de su satisfacción con los servicios brindados. |
| **18** | ¿El GAD responde a las necesidades de la ciudadanía de manera inmediata? | | X | Los servicios son correspondidos, pero con tardanza de una semana. |

***Nota.*** *Elaborado por* Gladys Espin & Rosa Peñafiel, 2025.

## Matriz FODA

**Tabla 3**
*FODA*

| FORTALEZAS (F) | DEBILIDADES (D) |
|---|---|
| F1: Compromiso con la parroquia<br>F2: Experiencia en sus funciones<br>F3: Buenas prácticas de liderazgo y gestión externa<br>F4: Reuniones regulares y plan de capacitación para los funcionarios | D1: Falta de un modelo de gestión por objetivos<br>D2: Estructura organizacional débil, centralizada y con escasa especialización<br>D3: Ineficiencia en la planificación y la comunicación interna<br>D4: Ausencia de mecanismos de evaluación continua, limitada participación ciudadana y canales de comunicación |
| **OPORTUNIDADES (O)** | **AMENAZAS (A)** |
| O1: Aplicación de un modelo de gestión por objetivos para la mejora de la planificación y gestión.<br>O2: Apoyo a la modernización de la administración parroquial<br>O3: Fortalecimiento de la unión de trabajo en equipo<br>O4: Posibilidad de la mejora en la transparencia y participación de la ciudadanía. | A1: Riesgo de toma de desiciones basadas en experiencia y no en un modelo estructurado<br>A2: Desconfianza y percepción de la ineficiencia por falta de transparencia<br>A3: Falencias en la planificación y gestión<br>A4: Dependencia de planes realizados por personas externas que afectan los procesos por parte de la institución |

***Nota.*** *Elaborado por* Gladys Espin & Rosa Peñafiel, 2025.

## FODA Cruzado

**Tabla 4**

*FODA Cruzado*

| | OPORTUNIDADES (O) | AMENAZAS (A) |
|---|---|---|
| | **O1:** Aplicación de un modelo de gestión por objetivos para la mejora de la planificación y gestión.<br>**O2:** Apoyo a la modernización de la administración parroquial<br>**O3:** Fortalecimiento de la unión de trabajo en equipo<br>**O4:** Posibilidad de la mejora en la transparencia y participación de la ciudadanía. | **A1:** Riesgo de toma de desiciones basadas en experiencia y no en un modelo estructurado<br>A2: Desconfianza y percepción de la ineficiencia por falta de transparencia<br>A3: Falencias en la planificación y gestión<br>**A4:** Dependencia de planes realizados por personas externas que afectan los procesos por parte de la institución |
| **FORTALEZAS (F)** | **FO: Estrategias Ofensivas** | **FA: Estrategias Defensivas** |
| **F1:** Compromiso con la parroquia<br>**F2:** Experiencia en sus funciones<br>**F3:** Buenas prácticas de liderazgo y gestión externa | **F1. O1:** Elaborar y ejecutar un Modelo de Gestión por Objetivos<br>**F2. O2:** Fortalecer la coordinación del equipo de trabajo<br>**F3. O3:** Promover programas de Participación | **F1. A1:** Establecer planes institucionales propios<br>**F2. O2:** Delinear políticas de transparencia y acceso a la información internas<br>**F3. O3:** Usar la experiencia del presidente en las decisiones informadas |

| | | |
|---|---|---|
| **F4:** Reuniones regulares y plan de capacitación para los funcionarios | **F4. O4:** Gestionar convenios interinstitucionales para mayores capacitaciones | **F4. O4:** Utilizar el buen clima laboral para minimizar fallos por falta de formación profesional. |
| **DEBILIDADES (D)** | **DO: Estrategias de mejora** | **DA: Estrategias de Supervivencias** |
| **D1:** Falta de un modelo de gestión por objetivos | **D1. O1:** Ejecutar el Modelo de gestión por Objetivo para sustentar la falta de mejora en la planificación y gestión | **D1. A1:** Realizar capacitaciones al personal en gestión pública y liderazgo |
| **D2:** Estructura organizacional débil, centralizada y con escasa especialización | **D2. O2:** Mantener actualizada y fortalecer la estructura organizacional de la institución | **D2. A2:** Elaborar manuales de procesos y funciones para la institución que mitigue la sobrecarga de trabajo. |
| **D3:** Ineficiencia en la planificación y la comunicación interna | **D3. O3:** Crear un sistema de monitoreo y evaluación de los resultados | **D3. A3**: Crear un plan de comunicación institucional que favorezca la confianza de la ciudadanía y mejore su imagen |
| **D4:** Ausencia de mecanismos de evaluación continua, limitada participación ciudadana y canales de comunicación | **D4. O4:** Promover campañas de información ciudadana | **D4. A4:** Añadir tecnologías básicas de gestión administrativa y de atención a la ciudadanía |

***Nota.*** *Elaborado por* Gladys Espin & Rosa Peñafiel, 2025.

## Hallazgos Existentes

**Tabla 5**
*Hallazgos*

| Hallazgo | Origen (FODA) | Impacto Actual | Meta Propuesta (Modelo) | Porcentaje Actual |
|---|---|---|---|---|
| Ausencia de modelo de gestión por objetivos | DO / DA | Falta de planificación conlleva decisiones sin ningún tipo de análisis. | Modelo propio con objetivos claros y KPIs | 44% |
| Dependencia de planes externos (PDOT) | DA / FA | Falta de apropiación institucional | Generación interna de planes conllevando la comunicación del personal que labora. | 30% |
| Estructura organizativa débil y centralizada | DO / DA | Sobrecarga, ambigüedad en funciones | Estructura funcional y especializada | 56% |
| Limitada participación ciudadana | DO / DA | Desconfianza, baja de transparencia. | Canales formales para la participación y retroalimentación. | 44% |
| Insuficiencia de capacitación al personal | DA / FA | Disminución en el desempeño, teniendo errores frecuentes | Programas constantes de formación y fortalecimiento institucional | 35% |
| Poca transparencia | DO / FA | Percepción negativa y baja posibilidad | Plataforma digital y normativa clara de transparencia | 40% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| y acceso a la información | | rendición de cuentas | | |
| Ausencia de evaluación continua | DO / DA | No se detectan ni corrigen errores al instante. | Sistema de evaluación y mejora continua | 40% |
| Falta de herramientas tecnológicas | DA | Gestión lenta, poco eficiente | Incorporación de tecnologías básicas y adaptadas | 30% |

***Nota.*** *Elaborado por* Gladys Espin & Rosa Peñafiel, 2025.

# CAPITULO IV

## RESULTADOS Y DISCUCIÓN

### 4.1. Análisis y Discusión de Resultados

### Análisis de la Entrevista

El Ing. Darwin Patricio León Morejón, presidente del GAD Parroquial San Sebastián, ofrece una visión detallada sobre el funcionamiento y los desafíos de la institución.

El presidente tiene más de seis años de experiencia en la administración pública, lo que le ha permitido desarrollar capacidades de liderazgo y gestión externa, el GAD muestra un compromiso con el servicio a la comunidad, especialmente hacia los grupos vulnerables, lo que refleja una gestión con orientación humanista.

La ausencia de un modelo de gestión por objetivos limita la planificación, ejecución y evaluación de políticas públicas de forma eficiente, el presidente admite desconocer el concepto de modelo de gestión, lo que refleja que el presidente toma decisiones basadas en su experiencia personal, lo que le puede conllevar a cometer errores y riesgos en su administración.

La estructura organizativa es básica, con funciones centralizadas y escasos niveles de especialización, lo que puede generar conflictos de interés y sobrecarga de trabajo, el presidente reconoce la necesidad de fortalecer la cohesión del equipo de trabajo y alinear a todos los vocales hacia un objetivo común.

El presidente muestra apertura a la implementación de un modelo de gestión por objetivos, lo que podría fortalecer la planificación institucional y modernizar la administración parroquial, la entrevista con el presidente del GAD Parroquial San Sebastián destaca la importancia de fortalecer la planificación institucional y la gestión pública a través de la implementación de un modelo de gestión por objetivos y la mejora de la estructura organizativa.

**Análisis de la Ficha de Observación**

Después de evaluar las 18 preguntas de la ficha de observación, es claro que el GAD Parroquial San Sebastián enfrenta varios desafíos importantes en su estructura y gestión, aunque existen algunos aspectos positivos, como las reuniones regulares del consejo y un plan de capacitación para los funcionarios, estos se ven superados por deficiencias significativas en áreas clave como la planificación estratégica, la transparencia y la participación ciudadana.

La ausencia de un Modelo de Gestión por Objetivos impide que las acciones institucionales estén alineadas con resultados medibles y claros, el presupuesto limitado restringe la capacidad del GAD para responder adecuadamente a las demandas de la parroquia.

La inexistencia de planes tecnológicos y de evaluación ciudadana limita la capacidad del GAD para mejorar su gestión y servicios, la falta de transparencia y la debilidad organizacional generan una percepción de ineficiencia y falta de transparencia en la gestión del GAD.

La falta de canales de comunicación efectivos con la ciudadanía y la ausencia de mecanismos de evaluación continua limitan la capacidad del GAD para responder a las necesidades de la parroquia, es urgente implementar un modelo de gestión que se adapte a las necesidades locales que permita una gestión más eficaz y transparente.

Establecer canales de comunicación efectivos con la ciudadanía y desarrollar mecanismos de evaluación continua para mejorar la gestión y servicios del GAD, definir metas claras y medibles para garantizar un servicio público más eficaz y transparente.

Finalmente, el GAD Parroquial San Sebastián enfrenta desafíos importantes en su estructura y gestión, es fundamental implementar un modelo de gestión adaptado, mejorar la comunicación con la ciudadanía y establecer metas claras para garantizar un servicio público más eficaz y transparente.

**Análisis del FODA Normal**

El análisis FODA permite identificar la situación actual de la institución. Se destacan fortalezas relacionadas con el compromiso institucional, la experiencia del personal y una actitud proactiva hacia la capacitación, aunque se evidencian debilidades estructurales como la falta de planificación estratégica, una organización poco especializada y canales limitados de comunicación y participación. Existen oportunidades valiosas para mejorar la gestión mediante la implementación de modelos más modernos, transparencia y trabajo colaborativo. No obstante, persisten amenazas como la dependencia de actores externos, decisiones improvisadas y desconfianza ciudadana. Esto refleja una estructura funcional activa, pero con necesidad urgente de modernización y formalización.

**Análisis del FODA Cruzado**

A través del FODA cruzado, se desarrollaron estrategias que combinan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. Se plantea aprovechar los aspectos positivos internos para implementar mejoras estructurales, fortalecer la transparencia y promover la participación ciudadana. Las estrategias defensivas y de mejora permiten enfrentar riesgos mediante capacitación, rediseño organizacional y uso de herramientas tecnológicas básicas. Asimismo, las estrategias de supervivencia buscan reducir los impactos negativos de las debilidades existentes, especialmente aquellas relacionadas con la falta de evaluación, planificación y tecnología. En conjunto, el cruce FODA ofrece un marco estratégico integral para la transformación institucional.

**Análisis de los Hallazgos**

Los hallazgos derivados del análisis FODA evidencian carencias estructurales, técnicas y operativas que limitan la eficacia institucional. Se detectan deficiencias en la planificación, estructura organizativa, participación ciudadana, capacitación y uso de tecnología. Estas problemáticas han generado desconfianza, sobrecarga laboral y baja eficiencia en la gestión pública. Frente a ello, se proponen metas claras como el desarrollo de un modelo de gestión propio, la implementación de sistemas de evaluación, y el fortalecimiento de la transparencia institucional. Estas acciones son

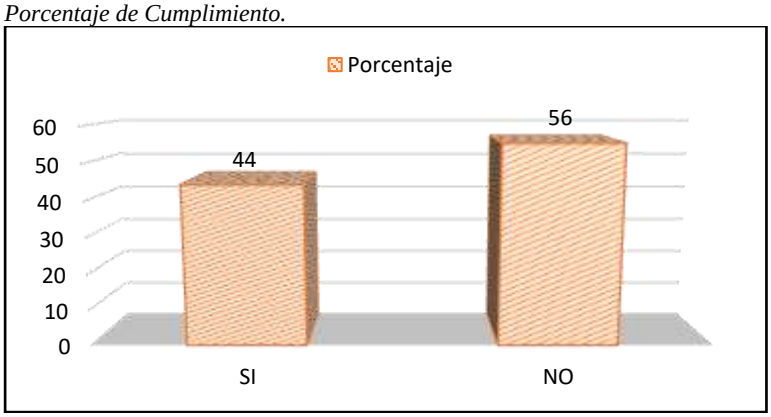
fundamentales para lograr una administración parroquial más eficiente, autónoma y orientada a resultados.

**Tabla 6**
*Porcentaje de Cumplimiento*

| Respuestas | f | Porcentaje % |
|---|---|---|
| Si | 8 | 44% |
| No | 10 | 56% |
| **Total** | **18** | **100** |

***Nota.*** *Elaborado por* Gladys Espin & Rosa Peñafiel, 2025.

**Figura 5**
*Porcentaje de Cumplimiento.*




***Nota.*** Elaborado por Gladys Espin & Rosa Peñafiel, 2025.

## Análisis

El gráfico nos muestra el porcentaje de los diferentes puntos evaluados en la ficha de observación que fue aplicada al GAD, se visualiza un 44% de los ítems que se obtuvo una respuesta positiva (Si), sin embargo, un 56% respuestas negativas (No). El resultado muestra que más de la mitad de los puntos evaluados no son cumplidos de forma adecuada, comprobando relevantes ineficiencias en la gestión, planificación y transparencia de la institución. Los aspectos más críticos entre los que podemos mencionar son: la falta de un modelo de gestión por objetivos, la poca accesibilidad a información pública, la falta de mecanismos de participación ciudadana eficaz y una ausencia de planes de capacitación.

Esta diferencia de porcentajes indica el incumplimiento de buenas prácticas administrativas, lo cual arriesga a la institución y delimita la capacidad de responder a las necesidades de la parroquia. La situación presente urge a la consumación de un plan de mejora institucional que abarque modelos de gestión que la fortalezcan.

## 4.2. Discusión de Resultados:

Conforme con los resultados obtenidos en la ficha de Observación se identificó un (56%) de falencias e incumplimientos que disminuyen la mejora del GAD parroquial San Sebastián, en la misma el presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado dio a conocer que su título universitario no corresponde con las actividades que rige en la institución por lo cual, al responder la entrevista sobre Modelo de gestión y temas similares no se obtuvo una información clara al respecto, por lo cual al seguir con las preguntas encontramos que la experiencia que ha teniendo como vicepresidente por años anteriores ha sido su fuerte para desempeñar actualmente el cargo de Presidente.

El autor Arias (2019) en sus resultados nos mencionó que para llegar a ser presidente de una institución gubernamental no es relevante contar con un título profesional que se acople a las actividades que se realizan dentro del GAD considerando que se da por democracia, él mismo que se gana el carisma y apoyo de los habitantes en el que reside, además que esta persona ganadora debe contar con diferentes capacitaciones que aporten a su formación y desempeño dentro de la función en la que fue elegido el mismo que incidirá en el (44%) de cumplimiento por parte de la institución, también este funcionario público debe disponer de una formación específica que es una política de estado. Por otro lado, nos comentó que no se debe permitir que personas que desconocen de este ámbito manejen estos cargos (pág. 81).

Los resultados que se obtuvo de la entrevista al presidente del GAD, la ficha de observación, el FODA normal y cruzado, junto con los hallazgos existentes reflejo importantes deficiencias en la gestión de la institución. Además, se identificó que no cuenta con un modelo de gestión por objetivos, su planificación se fundamenta en un Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) que es realizado por personas externas contratadas, misma situación que provoca una dependencia y falta de apropiación institucional sobre sus mismos procesos. La situación impacta de forma negativa en la claridad de sus funciones, la ineficiencia en la realización de sus actividades, en el control de resultados y en la capacidad de respuestas ante las necesidades de la parroquia. También los mecanismos de participación ciudadana son limitados, falta de un control eficaz de la información pública, además se evidenció

una falta de planes de capacitación y actualización de tecnología. A pesar de que existe un buen compromiso por parte de los funcionarios, la falta de un modelo propio de gestión dificulta una administración alineada con los intereses propios de la parroquia. Frente al contexto presente, Palacios (2020) menciona que encontró deficiencias en los procesos internos del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Natabuela en la planificación estratégica, por medio de los resultados del análisis FODA con un (47%) debilidades (30%) fortalezas, (12 y 11%) restante conforma las amenazas, estos porcentajes evidencia los aspectos a mejorar dentro de la institución por medio de estrategias que eleven estos porcentajes de desempeño, Además la institución cuenta con una capacidad estratégica de desarrollo de un (53%) dando a conocer que aún existe un (53%) de capacidad que aún debe desarrollar. Además señala que el diseño de un modelo de gestión por procesos en la presente institución tiene un marco estructural donde abarca a todos los funcionarios de la institución para alcanzar las metas propuestas, alineando todos sus sacrificios hacia el cumplimiento de las necesidades de sus habitantes con la mejora continua por medio de una eficiencia en sus procesos contribuyendo significativamente de esta manera en sus servicios por medio de una evaluación y retroalimentación en cada uno de sus procesos. El autor menciona que no contar con un modelo de gestión interno y depender solo de planes elaborados por personas externas perjudica gravemente al desarrollo organizativo, debilita la ejecución de las actividades, además de limitar la capacidad de la institución para alcanzar los objetivos. Por este motivo elaborar un modelo de gestión basado en las necesidades y características propias de la institución además de ser elaborado y apropiado por sus propios funcionarios sería fundamental para la mejora del (56%) de incumplimiento en la administración, planificación, gestión y por ende garantizar los servicios públicos siendo estos oportunos y eficientes para el lugar de residencia (pp. 101-102).

Se confirma la implementación de un Modelo de Gestión por Objetivos es contundente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián ya que es una necesidad urgente y justificativa por motivo de que responde plenamente en las falencias organizacionales identificadas en la planificación, gestión, toma de decisiones

y su organización interna. El modelo no solamente permitirá la optimización del funcionamiento de cada área y recurso, sino que también potenciará la trasparencia, comunicación y la productividad. Su ejecución será notable tanto en la eficiencia de la institución como en la confianza de toda la ciudadanía. Por lo tanto, es lógico y decisivo afirmar que la institución necesita con urgencia la presente herramienta para progresar hacia una gestión moderna y eficiente.

# CAPITULO V

## PROPUESTA

### Tema

"MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL SAN SEBASTIÁN"

### Introducción

Un modelo de gestión por objetivos es una herramienta eficaz y eficiente que busca de una manera u otra cumplir con las necesidades de la misma institución y sus cuidadanos, por medio de una buena organización, comunicación, coordinación, gestión y productividad, estos son algunos de los factores que intervienen en un modelo de gestión, todos con el fin de cumplir con los objetivos establecidos por la organización.

El Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial San Sebastián es una institución pública que se dedica a brindar servicios a sus habitantes, pero actualmente no cuenta con un modelo de gestión por objetivos que beneficie tanto a sus funcionarios como a sus residentes, por lo que presenta dificultades en su planificación y gestión, presentando de esta manera molestia por parte de quienes acuden al GAD además de tener un bajo desarrollo a comparación de otras instituciones.

Ante lo anteriormente mencionado a nacido la necesidad de proponer el modelo de gestión por objetivos que vaya de la mano con la situación actual de la institución, que ayude a mejorar su planificación y gestión, que promueva la productividad, comunicación, dirección, eficiencia y desarrollo del GAD y por ende de la parroquia.

Hemos optado por el "MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS BASADO EN BALANCED SCOREDCARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL" de Nortón y Kaplan ya que es una herramienta que permite alinear los objetivos de la institución con las actividades diarias que se realiza además que tiene un enfoque en cuatro

perspectivas que son: la financiera, el cliente, los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento, ideal para el GAD parroquial de san Sebastián y sus necesidades.

**Objetivo General**

- Diseñar el modelo de gestión por objetivos para la mejora de la planificación y gestión del GAD Parroquial San Sebastián del cantón San José de Chimbo.

**Justificación**

El ambiente en el que circulan las instituciones públicas es dinámico y se encuentra en constante cambio, el mismo que presenta a las empresas el desafío de acoplarse a las nuevas tendencias en la sociedad, ser competitivas y beneficiarse de las tecnologías disponibles para de esta forma brindar servicios de calidad.

La ejecución de un Modelo de Gestión por Objetivos en el GAD Parroquial San Sebastián permitirá la optimización en sus recursos y procesos internos de cada área, asegurando que cada actividad que involucre la gestión del personal sea eficiente, evaluable y alineada con los objetivos estratégicos de la institución. El modelo además mejorará la planificación y gestión, sino que también facilitará el control y seguimiento de cada uno de quienes laboral mediante el uso de herramientas y técnicas ideales para conocer sus necesidades de desarrollo y capacitación.

## Desarrollo

## Diagnóstico general del GAD parroquial San Sebastián

### Antecedentes Históricos

Según Goraymi (2025) El 2 de diciembre de 1961, se fundó la Junta Parroquial de San Sebastián con los siguientes dignatarios: Don Tomas Libio Bosques presidente, Prof. Hugo Álvarez Gaibor secretario, Don Ángel Domínguez tesorero, Vocales, Don Pedro Camacho, Don Agusto Carrera, Don David Parreño, era necesario e imprescindible que se forme la Junta Parroquial.

Según Goraymi (2025) El honorable congreso nacional asigna un presupuesto de diez mil sucres para obras en la parroquia, tales como: Construcción de la primera casa parroquial, construcción de un puente de madera sobre el rio Chaupimolino, construcción de un puente mixto en la vía carrozable que une a San Sebastián con el Batan y construcción de un tanque de reservorio de agua para la distribución de la parroquia. La carretera San Sebastián, Pacatón, el Guayco se inició su construcción en 1980, gracias a un convenio tripartido entre una institución estatal, el ilustre Consejo Municipal de Chimbo que estuvo presidida por Don Jorge López Villamaría y la comunidad de la parroquia San Sebastián. La institución Estatal colaboró con el tractor, operador y su ayudante, el Ilustre Municipio proporcionó con el combustible y el mantenimiento de la máquina, mientras que la comunidad colaboró con la alimentación y el alojamiento del operador y su ayudante.

De la misma manera es necesario resaltar la participación decidida de Don Manuel Calderón. El honorable Consejo Provincial de Bolívar presidido por Don Carlos Chávez Guerrero que realizo el lastrado de dicha carretera en el año de 1983, siendo teniente política de la parroquia el Sr. José Augusto Bosques Águila con la colaboración de todos los moradores, gestionaron ante el Prefecto Provincial de Bolívar la apertura de la carretera que una a San Sebastián con

Tumbiguan con dirección a la ciudadela de San Miguel teniendo una favorable acogida e iniciándose inmediatamente la obra.

Según Goraymi (2025) En el año 1988 siendo teniendo político el Sr. José Díaz a través de IETL se consigue un teléfono para la parroquia, San Sebastián experimente un ligero progreso a partir del año 1980 en el que el Consejo Municipal del Cantón Chimbo y el honorable Consejo Provincial de Bolívar, en sus diferentes administraciones: así como también Plan Internacional y el IEOS donan a la parroquia de la siguiente infraestructura: Taque de captación de agua, servicios higiénicos, casa comunal, canalización parcial, adoquina miento parcial de las calles, construcción del edificio para la escuela, construcción del parque, construcción de la cancha deportiva, pretil de la iglesia y construcción de la casa de Gobierno.

Gracias al esfuerzo, sacrificio y unidad de los moradores se logró que las autoridades de algunas administraciones pongan sus ojos en este sector, y que tomaron en cuenta las vías pavimentadas de Tumbiguan, San Sebastián, y, El Batan San Sebastián y el resto de vías.

En la casa parroquial funciona el Gobierno Parroquial Rural de San Sebastián, Tendencia política y Infocentro, que se encuentra ubicado sobre la calle 10 de agosto.

**Datos generales de la Institución:**

**Representante Legal:** León Morejón Darwin Patricio

**Nombre Oficial:** Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián.

**Siglas:** GAD

**Jurisdicción:** ZONA 5 / BOLÍVAR / CHIMBO

**Tipo de Institución:** Publica

**Dirección:**

**Calle:** 10 de agosto Intersección: Eloy Alfaro Referencia: En la casa de Gobierno.

**Celular:** 0993061960

**Email:** jpsansebastian@hotmail.com

**Descripción de la Institución:**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián es una institución pública que tiene como misión ser una institución organizada y eficiente en la facilitación del buen vivir rural, que gestiona, planifica y promueve el desarrollo de la parroquia articulando, coordinando las necesidades básicas de la población en planes, programas y proyectos que son ejecutados con el apoyo de entidades gubernamentales, y gracias a la participación ciudadana y su visión es ser una comunidad especialmente equitativa, descentralizada, solidaria y participativa, que se posicionara competitivamente en el escenario nacional e internacional; promoverá la libertad, equidad de vida de sus habitantes preservara su ambiente e identidad como planificador del buen vivir con mucha cercanía a la gente.

**Ubicación:**

El GAD Parroquial San Sebastián se encuentra ubicado en la Provincia Bolívar, Cantón Chimbo, Parroquia San Sebastián sobre la calle 10 de agosto y Eloy Alfaro.

**Figura 6**

*Ubicación del GAD parroquial San Sebastián*



**Objetivo de la Institución:**

Lograr una eficiencia y eficaz administración institucional en función de la visión de servicios a la colectividad.

**Actividad principal:**

Brindar servicios y mejorar la calidad de vida de los habitantes de la parroquia.

**Misión Institucional:**

Ser una institución organizada y eficiente en la facilitación del buen vivir rural, que gestiona, planifica y promueve el desarrollo de la parroquia articulando, coordinando

las necesidades básicas de la población en planes, programas y proyectos que son ejecutados con el apoyo de entidades gubernamentales, y gracias a la participación ciudadana.

**Visión Institucional:**

El Gobierno Parroquial será una comunidad especialmente equitativa, descentralizada, solidaria y participativa, que se posicionara competitivamente en el escenario nacional e internacional; promoverá la libertad, equidad de vida de sus habitantes preservara su ambiente e identidad como planificador del buen vivir con mucha cercanía a la gente.

**Valores Institucionales:**

- ✓ Honestidad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Humanismo
- ✓ Positivismo
- ✓ Participación
- ✓ Transparencia
- ✓ Liderazgo
- ✓ Vanguardia, Innovadoras, en particular en lo que respecta al arte, la cultura y la política sobre todo en el ámbito cultural.

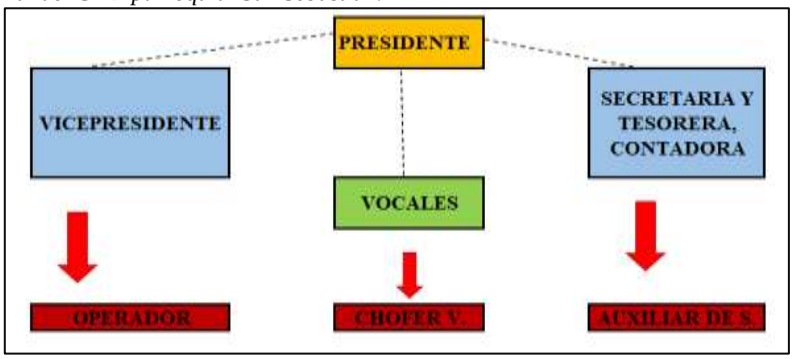
**Política de la Institución:**

Servir a la comunidad para mejorar su calidad de vida, mediante la planificación, ejecución de obras y participación colectiva de sus habitantes.

## Orgánico Funcional

**Figura 7**

*Orgánico funcional del GAD parroquial San Sebastián.*




***Nota:*** *GAD parroquial San Sebastián, 2010.*

**Recursos Humanos, Materiales, Financieros y otros elementos que se relacionen con las actividades de la institución:**

**Tabla 7**

*Recursos, Humanos, Financieros y otros elementos del GAD parroquial San Sebastián*

| **"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL SAN SEBASTIÁN"** | |
|---|---|
| **Recursos Humanos** | |
| **Nombre y Apellido** | **Cargo** |
| **Ing. Patricio León** | Presidente |
| **Consuelo Vásquez** | Vicepresidente |
| **Jessica Quingatuña** | Primer Vocal |
| **Cesar Vargas** | Segundo Vocal |
| **Anshelo Gaibor** | Tercer Vocal |
| **Edilma Chimbolema** | Secretaria y Tesorera |
| **Galo Chamorro** | Operador |
| **Carlos Vásquez** | Chofer Volquete |
| **Patricio Toro** | Auxiliar de Servicios |
| **Recursos Materiales** | |
| **Infraestructura** | 1 edificio, 5 oficinas, 1 sala de espera, 1 sala de reunión para el personal que trabaja, 1 sala de reunión para participación ciudadana, 1 Infocentro y tendencia política. |
| **Equipos y herramientas** | Computadoras, impresoras, herramientas de mantenimiento y aseo. |
| **Vehículos** | Transporte de personal y equipo. |

| | |
|---|---|
| **Materiales de Oficina** | Lápices, papel, borrador, sellos, etc. |
| **Recursos Financieros** | |
| Presupuesto Anual | |
| Donaciones | |
| Subsidios | |
| Ingresos propios | |
| Otros Elementos | |
| **Tecnología** | Software, hardware y otros sistemas tecnológicos. |
| **Comunicación** | Teléfonos, correo electrónico y redes sociales. |
| **Políticas y Procedimiento** | Políticas y procedimientos establecidos para la gestión y funcionamiento. |

***Tomado de:*** *GAD parroquial San Sebastián,2025.*

**Diseño**

**Modelo de Gestión por Objetivos "Balanced Scored o Cuadro de mando integral"**

Según Nortón y Kaplan (1992) el modelo de gestión por objetivos es un enfoque administrativo que se centra en plantear metas claras, medibles y alcanzables, los mismos que deben ser alineados a todos los esfuerzos de la institución en una misma dirección logrando un desarrollo con una gestión y planificación mejorada además de garantizar la medición de progreso que contribuirá significativamente al GAD Parroquial San Sebastián.

**Tabla 8**
*Modelo de Gestión Por Objetivos*

| Perspectiva CMI | Objetivo Estratégico | Indicador Clave (KPI) | Meta 2025-2030 | Iniciativas Estratégicas | Responsable | Tarea a Realizar |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Financiera | Optimizar el uso del presupuesto | % de ejecución presupuestaria | 100% | Implementar control financiero basado en resultados | Dirección Financiera | Crear sistema de control de presupuesto |
| Financiera | Reducir la dependencia de planes externos | % de planes generados internamente | 100% | Capacitar en elaboración de planes locales | Equipo Técnico-Administrativo | Talleres de planificación estratégica |
| Ciudadanía | Fortalecer la participación ciudadana | Nº de mecanismos de participación activos | ≥ 3 mecanismos por año | Crear comités ciudadanos y encuestas regulares | Comunicación y Participación | Lanzar foros comunitarios y buzones virtuales |
| Ciudadanía | Aumentar la transparencia | Índice de acceso a la información pública | ≥ 90% acceso disponible en línea | Desarrollar portal de transparencia | Secretaría General | Publicar informes trimestrales en web |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Procesos Internos | Implementar modelo de gestión por objetivos | % de procesos alineados al modelo | 100% | Diseñar y formalizar el modelo de gestión por objetivos | Planificación | Formular, validar y aprobar el modelo |
| Procesos Internos | Fortalecer estructura organizacional | % de cargos con funciones claras | ≥ 90% | Redefinir organigrama y manual de funciones | Talento Humano | Actualizar organigrama institucional |
| Aprendizaje y Crecimiento | Capacitar al personal en gestión pública y TICs | Nº de capacitaciones realizadas | ≥ 2 capacitaciones anuales | Implementar plan anual de capacitación | Talento Humano | Ejecutar programa de capacitación continua |
| Aprendizaje y Crecimiento | Fomentar la cultura de evaluación continua | Nº de evaluaciones internas realizadas | ≥ 1 por semestre | Crear sistema de retroalimentación de gestión | Planificación | Elaborar e implementar cronograma de evaluaciones |

| | Años | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2026** | **2027** | **2028** | **2029** | **2030** |
| | Porcentaje de proyección | | | | |
| Descripción |  55 |  70 |  85 |  95 |  100 |
| Financiera | Establecer objetivos a alcanzar a largo plazo | El presupuesto debe ser limitado para actividades necesarias | Implementación de un plan para designar un presupuesto fijo para las actividades | Analizar el presupuesto priorizando necesidades | Evaluar el progreso sobre el manejo del presupuesto |
| Financiera | Capacitaciones sobre la importancia al realizar actividades conociendo su entorno | No utilizar el presupuesto en terceros al realizar planes | Realizar planificación financiera a largo plazo | Aprovechar recursos locales | Presupuesto suficiente para actividades parroquiales |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Ciudadanía | Canales de comunicación por escrito | Participación de todos los habitantes conociendo sus opiniones | Reuniones para el dialogo de temas importantes | Mantener comunicación sobre actividades realizadas | Realización de eventos comunitarios para integrarse |
| Ciudadanía | Publicar información sobre el GAD Parroquial San Sebastián | Rendir cuentas sobre el uso de servicios | La comunicación sobre las actividades realizadas es transparente | Aumento de participación en la toma de decisiones | Realización de auditorías comprobando los correctivos |
| Procesos Internos | Establecimiento de indicadores basándose en el Modelo de Gestión por Objetivos | Asignación de responsabilidades a los miembros para tener una mejor organización | Monitoreo sobre el progreso | El modelo se rige perfectamente con los objetivos establecidos | Mejor desarrollo institucional |
| Procesos Internos | Definir responsabilidades sujetas a su conocimiento | Capacitaciones para desarrollar habilidades | Realizar las actividades con la opinión de todos los miembros | La comunicación es transparente | Mejor comunicación para la solución de conflictos |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Aprendizaje y Crecimiento | Capacitaciones en el liderazgo para la toma de decisiones | Información suficiente sobre políticas públicas | Importancia de seguridad en datos importantes | Ir a eventos sobre gestión pública | Conocimiento suficiente sobre gestión pública |
| Aprendizaje y Crecimiento | Talleres sobre la evaluación continua y sus ventajas | Los miembros conocen la importancia del seguimiento para la mejora continua | Seguir con los procesos de evaluación | Verificar evaluación correctiva | Evaluación satisfactoria |

***Nota.*** Elaborado Gladys Espin & Rosa Peñafiel, 2025.

Cada área del GAD está definida por objetivos específicos alineados a la misión y visión, se establece indicadores de desempeño para medir el avance hacia los objetivos, se establece responsabilidades, tiempos para cada meta, además se realiza una evaluación periódica de progresos para de esta manera identificar logros, debilidades y oportunidades de mejora, además se expone los porcentajes.

**Cronograma de Actividades periodo 2025-2030**

Es una herramienta eficiente de planificación que permite organizar de una manera estructurada todas las actividades, tareas, objetivos, responsables, tiempos de cumplimiento de una investigación o procesos de gestión, en base a los años siguientes organizando diferentes responsabilidades que permitan seguir con el progreso y de esa manera obtener eficiencia internamente en la institución.

**Tabla 9**

*Cronograma*

| Año | Objetivo Estratégico | Actividad Principal | Tareas Específicas | Responsable | Indicador de Progreso | Mecanismos de Revisión y Ajuste |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2026 | Optimizar el uso del presupuesto | Control financiero con resultados | Sistema de control presupuestario | Dirección Financiera | % de ejecución presupuestaria | Informe semestral financiero |
| | Implementar modelo de gestión por objetivos | Evaluación general de desempeño | Auditar y reportar cumplimiento de CMI | Planificación | % de metas cumplidas | Auditoría externa de gestión |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2027 | Reducir la dependencia de planes externos | Formulación interna de planes | Capacitar para autogenerar planes | Equipo Técnico-Administrativo | % de planes elaborados internamente | Informe anual de Planificación |
| | Fortalecer la participación ciudadana | Implementar mecanismos de participación | Organizar foros y buzones de sugerencias | Comunicación y Participación | Nº de mecanismos activos | Encuestas de satisfacción ciudadana |
| 2028 | Aumentar la transparencia | Desarrollar portal de transparencia | Publicar informes trimestrales en línea | Secretaría General | % de acceso a información pública | Auditoría de transparencia anual |
| 2029 | | Desarrollar portal de transparencia | Publicar informes trimestrales en línea | Secretaría General | % de acceso a información pública | Auditoría de transparencia anual |
| 2030 | Fortalecer estructura organizacional | Programa de capacitaciones básicas | Cursos en gestión pública y TIC | Talento Humano | % de personal capacitado | Revisión de avance semestral |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Capacitar al personal en gestión pública y TICs | Evaluación de avances | Aplicar auditorías internas | Planificación | % de indicadores cumplidos | Auditoría interna anual |
| | Sistema de retroalimentación interna | Crear evaluaciones semestrales | Planificación | Nº de evaluaciones realizadas | Reporte semestral de Planificación |

***Nota.*** Elaborado Gladys Espin & Rosa Peñafiel, 2025.

Se facilita la organización adecuada de responsabilidades de los funcionarios, el control y monitoreo de cada una de las actividades, la detección oportuna de los retrasos y las desviaciones, además la implementación de ajustes correctivos para de esta forma asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos anteriormente propuestos, y lleven a cabo actividades propuestas teniendo en consideración el desarrollo y mejora continua.

**Tabla 10**
*Mapa Estratégico*

**MAPA ESTRATÉGICO**

| TEMAS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|---|---|
| F1. A1 Establecer planes institucionales propios | Analizar la situación actual<br>Establecer objetivos claros<br>Establecer indicadores para los planes<br>Realizar seguimientos del progreso |
| F2.02 Fortalecer la coordinación del trabajo en equipo | La comunicación de ideales sobre temas institucionales<br>Reuniones regulares para conversar sobre los progresos<br>Valorar el trabajado de cada miembro |
| F3. O3 Promover programas de participación | Talleres sobre la mejora continua del GAD Parroquial San Sebastián<br>Programas de integración en fechas especiales<br>Capacitaciones sobre la comunicación activa entre miembros de trabajo |
| D3. A3 Crear un plan de comunicación institucional que favorezca la confianza de la ciudadanía y mejore su imagen | Definir objetivos con intervención de indicadores<br>Dialogar de manera clara en donde refleje lo realizo por parte de la institución<br>Crear un plan con el contenido con información relevante |
| D4. OA Promover campañas de información ciudadana | Primero se debe hablar de los objetivos primordiales<br>Llevar a cabo las campañas mediante planificación<br>Realizar las campañas en eventos comunitarios |

***Nota.*** Elaborado Gladys Espin & Rosa Peñafiel, 2025.

El mapa estratégico presenta da a conocer los objetivos del Foda Cruzado son ejecutados en base de las actividades que se da a conocer como objetivos estratégicos, en el cual es necesario para cumplirlos, y obtener especificado todo lo que se va a llevar acabo.

**Resultados esperados:**

La propuesta realizada sobre el modelo de gestión por objetivos en el GAD parroquial San Sebastián tendrá un impacto positivo para la institución por su peculiar manera de confrontar conflictos dados por tener falencias al transcurso de los tiempos por diferentes motivos, además con el modelo se presentara nuevos objetivos y metas adaptándose al entorno en qué se encuentra por lo que se llevara un desarrollo organizacional que tendría un cambio significativo aumentando así la productividad en la manera de organizarse de acuerdo a los objetivos planteados y de aquella manera se proveerá una prestación de servicios sin mucha espera.

Cabe resaltar que con la propuesta del modelo de gestión por objetivos en el GAD parroquial San Sebastián se espera mejorar la gestión, la planificación interna, optimizar el uso de los recursos, garantizar la transparencia y la participación ciudadana asegurando de esta manera que las acciones de la institución estén enfocadas en resultados concretos.

## CONCLUSIONES

- Con los resultados de la entrevista y ficha de observación se dio a conocer que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián presenta un 56% de incumplimiento en la estructura organizacional básica, teniendo el mayor porcentaje negativo dando a conocer que es necesario un Modelo el cual contribuya significativamente a la institución, además da a conocer escasos niveles de especialización, las decisiones son tomadas principalmente bajo la experiencia personal del presidente, el mismo que crea un riesgo de errores en la planificación e implementación de las políticas públicas conociendo un porcentaje de cumplimiento de gestión de apenas el 44% según la ficha de observación, lo que confirma la necesidad de un Modelo.
- Con la determinación de las variables tanto independiente correspondiente al Modelo de Gestión por objetivos y la dependiente definida como Mejora en la planificación y gestión del GAD parroquial San Sebastián, las mismas que fueron relevantes para el desarrollo de la investigación, son fundamentadas en los antecedentes y el marco teórico en donde se pudo evidenciar la existencia de diferentes modelos por distintos autores que confirman y coinciden en la eficacia del modelo de gestión por objetivos como una herramienta útil que mejora la eficiencia dentro de las instituciones públicas, alineación de roles y metas, y una alta dirección hacia los resultados esperados.
- Al realizar la propuesta de un Modelo de Gestión por Objetivos enfocado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), puesto que lleva a la mejora tomando en cuenta las áreas de mejora que necesita la institución el mismo que conlleva las perspectivas financiera, ciudadanía, procesos internos y aprendizaje organizacional, el modelo contribuye objetivos estratégicos, claros y medibles, indicadores de desempeño (KPI), metas a alcanzar en el transcurso del periodo 2025-2030 se espera llegar a un 100% de eficiencia, ayudando a que la institución ser más eficiente en sus funciones y de manera transparente enfocada en el desarrollo continuo.

## RECOMENDACIONES

- La implementación de un Modelo de Gestión por Objetivos CMI en el GAD Parroquial San Sebastián que permitirá implementar un sistema de diagnóstico institucional permanente, que contribuya a la mejora que necesita además de detectar a tiempo las diferentes debilidades en su estructura organizacional y llevar a cabo correctivos en las áreas faltantes promoviendo la transparencia en planificación y gestión de la institución, mejorando la toma de decisiones correctas y cumplimiento los niveles de organización que se debe tener un porcentaje superior al actual cumpliendo objetivos y actividades.
- Reforzar el conocimiento el cual se espera llegar a un 100% de eficiencia por medio de la formación continua de los funcionarios en los temas de planificación estratégica, capacitaciones gestión pública, participación ciudadana, evaluación institucional y en tecnologías de la información, de esta manera asegurando que los funcionarios administrativos adquieran de las herramientas necesarias para desarrollarse eficazmente en sus actividades o tareas laborales, en donde el modelo permita verificar que los objetivos están siendo cumplidos correctamente de acuerdo al Modelo de Gestión por objetivos asegurando el desarrollo institucional en los próximos años, verificando su efectividad.
- Se recomienda que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián debe implementar el modelo de gestión por objetivos propuesto, para llevar a cabo mejoras en su planificación y gestión, de aquella manera tener un desarrollo institucional alineados por sus objetivos estratégicos el cual constituye el cuadro de mando integral, el mismo que también permitirá que los objetivos propuestos cumplan con sus cuatro perspectivas la misma que está expuesta en el Modelo, con el fin de una mejora continua estableciendo mecanismos de seguimiento mejorando la eficiencia.

## BIBLIOGRAFIA / WEGRAFIA


Alfredo, M. M. (2015). *Repositorio.* EL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL GAD PARROQUIAL SAN SEBASTIÁN Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN. AÑO 2015.: http://repositorio.utm.edu.ec:3000/server/api/core/bitstreams/2982147e-a5df-48cc-844b-a9746846c7d1/content

Alvarez, L. (2017). Modelos de Gestión . En *Modelos de Gestión* (pág. 9). Colombia : Areandino .

Alvia, J. M. (2013). *"MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO ENEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA LIBERTAD, AÑO 2013".* file:///D:/La%20Informacion%20AQUI/Downloads/MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20CON%20ENFOQUE%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CALIDAD%20DEL%20SERVICIO%20P%C3%9ABLICO%20EN%20EL%20GOBIERNO%20AUT%C3%93NOMO%20DESCENTRALIZADO%20DE%20LA%20LIBERTAD,%20A%C

Andrés Rodríguez, A. P. (2017). Métodos científicos de indagación y. *EAN*, 184- 185. http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf

Añapa, G. (2020). *Estructura de gestión administrativa y financiera del Gobierno.* https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ea0c895f-ec26-41bf-ac5a-68aef24f2da2/content

Arias, L. H. (2019). *Límites a la autonomía de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.* https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6694/1/T2901-MDACP-Vargas-Limites.pdf

Balón, A. E. (15 de Junio de 2015). *Repositorio UPSE*. Repositorio UPSE: https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3223/1/UPSE-TAP-2015-0040.pdf

Balón, A. E. (2015). *Repositorio.upse.* Modelo de Gestión por resultados de desarrollo para el Goierno Autonomo Descentralizado Parroquial San José de Ancón, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Período 2015. : https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3223/1/UPSE-TAP-2015-0040.pdf

Barbara Cruz, J. D. (12 de 10 de 2020). *La gestión pública como clave en el fortalecimiento de las empresas del Estado.* file:///D:/La%20Informacion%20AQUI/Downloads/Dialnet-LaGestionPublicaComoClaveEnElFortalecimientoDeLasE-7659425.pdf

Bárcenes, S. M. (2022). *dspace.espoch.* Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural San Luis de Pambil ubicado en la provincia de bolívar: http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/18164/1/12T01601.pdf

BCS, B. (10 de Marzo de 2024). *5 niveles de liderazgo de Jim Collins*. 5 niveles de liderazgo de Jim Collins: https://www.businesscoachingschool.org/post/5-niveles-de-liderazgo-de-jim-collins?srsltid=AfmBOoonz0nXPti2il1079rTn1bMH56oLBvuVYFWy8pzgNGpjtmAO31f

Bernal, M. (09 de 03 de 2012). *La Planificación: Conceptos Básicos,Componentes, Características y Desarrollo del Proceso.* https://nikolayaguirre.com/wp-content/uploads/2013/04/1-introduccic3b3n-a-la-planificacic3b3n1.pdf

CAMPOVERDE, C. M. (2015). *MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL MUELLE TURÍSTICO DE SALINAS.* http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3508/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-21.pdf

Chiavenato, I. (2016). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.* México: Mexicana.

Cruz, I., Montoya, M., & Quishpi, J. (2020). Gobiernos autónomos descentralizados del Ecuador. *Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas*, 266. file:///D:/La%20Informacion%20AQUI/Downloads/Dialnet-GobiernosAutonomosDescentralizadosDelEcuador-8965186.pdf

Cuadro., A. C., & Álvarez, E. E. (Noviembre de 2019). *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.* Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.: file:///C:/Users/Dell/Downloads/1122-Texto%20del%20art%C3%ADculo-216-1-10-20200310.pdf

Danilo, V. (2020). Revista Universidad y Sociedad. *SciELO*, 3. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400032&script=sci_arttext&tlng=en

Días, K. L., & Guambiango, M. A. (2021-2022). *Repositorio.utn.* Analisis de la gestión presupuestaria y financiera del GAD parroquial rural La Esperanza del Cant´n Ibarra Provincia de Imbabura periodo 2020:

https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/13495/2/02%20ICA%201879%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf

DIAZ, C. C. (28 de 06 de 2020). *Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad.* https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/27963600007.pdf

Edison Ojeda, R. R. (01 de 11 de 2022). *Modelo de gestión administrativa y organizacional.* https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/107123468/1580-libre.pdf?1699010490=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DModelo_de_gestion_administrativa_y_organ.pdf&Expires=1739767888&Signature=KFcJ6qvPCX-iEPk~cngxYYHbKCkzQFZI0der7zVmHmG4Sr2ZP1UZ8qmY

Fabio Sánchez, N. L. (2020). MANUAL DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES. Bogotá: Asistente Editorial. https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1457/La%20gestio%CC%81n%20pu%CC%81blica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Galeano, M. (2020). Diseño de proyectos en la investigación. Colombia: Leticia Bernal V. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Xkb78OSRMI8C&oi=fnd&pg=PA4&dq=enfoque+cualitativo++concepto&ots=ztHraUPLvO&sig=JkXRcy3bxjca0MK2SuzVR8DgrgU#v=onepage&q=enfoque%20cualitativo%20%20concepto&f=true

GAMBOA, A. M. (2016). *MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO.* http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/12328/1/92T00114.pdf

GAMBOA, A. M. (2016). *MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO.* http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/12328/1/92T00114.pdf

Garcia, L. (31 de Octubre de 2021). *Prezi*. Prezi: https://prezi.com/p/q5gzyk2hpykl/ficha-de-observacion/

Goraymi. (2025). *San Sebastián*. Goraymi: https://www.goraymi.com/es-ec/bolivar/chimbo/destinos-turisticos/san-sebastian-al2qbz14b

Guagalango , A., & Cañamar, K. (2021-2022). *Repositorio.* ANÁLISIS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA DEL GAD PARROQUIAL RURAL LA ESPERANZA DEL CANTÓN IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA PERÌODO 2020: https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/13495/2/02%20ICA%201879%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf

Guerrero, F. (01 de 02 de 2023). *DESCENTRALIZACIÓN COMO MECANISMO DE GESTIÓN PÚBLICA EN LOS.* https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/eb5dd9f3-ac7a-4135-9ef8-e46af3f15987/content

Guerrero, O. (2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. *Revista Digital Universitaria* , 3.

Guillermo Peña, M. C. (05 de 03 de 2020). *Modelo de gestión del conocimiento.* https://www.redalyc.org/journal/5604/560467941009/560467941009.pdf

Hidalgo, A. (27 de 07 de 2023). *MODELOS DE GESTIÓN DE OBJETIVOS*. https://www.taurusgalaxy.com/post/modelos-y-sistemas-de-gestion-de-objetivos

infoempleo. (21 de Enero de 2025). *¿Qué es el Modelo Mintzberg y cómo aplicarlo para mejorar tu empresa?* ¿Qué es el Modelo Mintzberg y cómo aplicarlo para mejorar tu empresa?: https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-mintzberg-como-aplicarlo-para-mejorar-tu-empresa/

Larez, D. J. (14 de Septiembre de 2020). *La Gerencia Estratégica, el Modelo de Michael Porter*. La Gerencia Estratégica, el Modelo de Michael Porter: https://es.linkedin.com/pulse/la-gerencia-estrat%C3%A9gica-el-modelo-de-michael-porter-meneses-l%C3%A1rez

María, M. J., Cristina, C., Diana, S., Gisela, B., Teresa, D., & Analía, F. (Noviembre de 2002). *El enfoque de Kaplan y Norton: El Cuadro de Mando Integral*. El enfoque de Kaplan y Norton: El Cuadro de Mando Integral: https://core.ac.uk/download/pdf/90646972.pdf

Mariela Torres, K. P. (2019). *Comunidades en Repositorio UDGVirtual.* METODOS DE RECOLECCION DE DATOS PARA UNA: http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/2817

Masaquiza, T., Palacios, A., & Moreno, K. (17 de 06 de 2020). *Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación - Zona 3.* http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862020000300051&script=sci_arttext

MEDINA;ROJAS;BUSTAMANTE;LOAIZA;MARTEL;CASTILLO, M. (2023). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.* Jardín: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. http://coralito.umar.mx:8383/jspui/bitstream/123456789/1539/1/80-M%c3%a9todolog%c3%ada%2bde%2bla%2binvestigaci%c3%b3n.pdf

MOYANO, D. M. (2015). *"Diseño de un modelo de gestión basado en el balanced scorecard para el.* http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/8280/1/12T01029.pdf

Mulder, P. (5 de Julio de 2023). *Administración por Objetivos (Drucker)*. Administración por Objetivos (Drucker): https://www.toolshero.es/administracion/administracion-por-objetivos/

Muñoz, C. A. (2015). *Repositorio.utm.* http://repositorio.utm.edu.ec:3000/server/api/core/bitstreams/2982147e-a5df-48cc-844b-a9746846c7d1/content

PALACIOS, J. I. (2020). *"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS CON ÉNFASIS EN.* https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10308/2/04%20IND%20251%20TRABAJO%20GRADO.pdf

Palmero, S. (2020). *Facultad de Educación* . LA ENSEÑANZA DEL COMPONENTE GRAMATICAL: EL MÉTODO DEDUCTIVO E INDUCTIVO : https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/23240/La%20ensenanza%20del%20componente%20gramatical%20el%20metodo%20deductivo%20e%20inductivo.pdf?sequence=1

Páramo, D., Campo, S., & Maestre, L. (2020). *MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.* Colombia: UNIMAGDALENA. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DH4qEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=investigacion+cualitativa+conceptos&ots=eCtToCFGrP&sig=So0_EpDlqotsKl5P8wnP2Q4Oo_k#v=onepage&q&f=true

PONCE, R. (2005). ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS. MÉXICO: LIMUSA. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UqqqNUQwX-QC&oi=fnd&pg=PA11&dq=que+es+objetivo+en+administraci%C3%B3n&ots=tVexHKdBHq&sig=b4hv0fW-3neLpZKxHA2DOrDo0kU#v=onepage&q=que%20es%20objetivo%20en%20administraci%C3%B3n%20son%20el%20punto%20de%20arranque&f

Quingatuña, L. O. (2017). *Dspace ESPOCH*. Dspace ESPOCH: http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/12928/1/92T00190.pdf

Rodríguez, A. (08 de 04 de 2021). *Estudio de Modelos de Gestión en Instituciones para el Crecimiento Empresarial.* file:///D:/La%20Informacion%20AQUI/Downloads/Dialnet-EstudioDeModelosDeGestionEnInstitucionesParaElCrec-8231854.pdf

Rodriguez, J. (2022). *Cuadro de mando integral para una mayor productividad, factores que.*

https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/eb851157-bed5-4a34-9a3f-eed3552e36e7/content

Romero , M., Machorro, F., Muñiz , I., & Correa , F. (2025). Adaptación del cuadro de mando integral (CMI) para evaluar el desempeño organizacional en las universidades públicas mexicanas. *SciELO*, 5-6. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062025000100121&script=sci_arttext&tlng=en

Souza, I. d. (12 de 04 de 2023). *new-logo-zapsign*. https://zapsign.co/es/blog/conoce-los-principales-tipos-de-modelo-de-gestion-empresarial#:~:text=Un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20empresarial%20se%20refiere%20a%20la%20forma,los%20objetivos%20de%20la%20empresa.

Suárez, E. (9 de Febrero de 2024). *Experto Universitario*. Experto Universitario: https://expertouniversitario.es/blog/metodo-inductivo-y-deductivo/

SYDLE. (11 de Septiembre de 2023). *Ciclo PDCA: ¿cuáles son los pasos y cómo funciona? Conoce algunos ejemplos*. Ciclo PDCA: ¿cuáles son los pasos y cómo funciona? Conoce algunos ejemplos: https://www.sydle.com/es/blog/ciclo-pdca-61ba2a15876cf6271d556be9

Tecnologias, T. (18 de Junio de 2024). *APO I El éxito de la administración por objetivos en una empresa*. APO I El éxito de la administración por objetivos en una empresa: https://blog.tenea.com/apo-administracion-por-objetivos/

Tenelema, G. M. (6 de Diciembre de 2016). *SlideShare* . PLAN ESTRATÉGICO DEL GAD PARROQUIA SAN SEBASTIÁN DEL CANTÓN SAN JOSÉ DE CHIMBO AL 2016.: https://es.slideshare.net/gemelomoisesarevalot/plan-estratgico-del-gad-parroquia-san-sebastin-del-cantn-san-jos-de-chimbo-al-2016

Van Vliet, V. (2011). *Modelo de Competencias Básicas*. Modelo de Competencias Básicas: https://www.toolshero.es/estrategia/modelo-de-competencias-basicas/

Vilela, W. (2024). ANÁLISIS JURÍDICO DE LA PLANIFICACIÓN DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES EN BASE A LOS MANDATOS CONSTITUCIONALES. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/9704/14327

Villoria, M. (2019). Gestión pública. *Eunomía*, 6. file:///D:/La%20Informacion%20AQUI/Downloads/4697-Texto%20del%20art%C3%ADculo-7001-1-10-20190326.pdf

Vliet, V. v. (18 de 04 de 2024). *Modelo de competencias básicas (Hamel y Prahalad).* https://www.toolshero.com/strategy/core-competence-model/

Waissbluth, M., & Larraín, F. (2020). *Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado.* https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2018/02/Modelos-de-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-implicancias-para-la-planificaci%C3%B3n-evaluaci%C3%B3n-y-control-de-gesti%C3%B3n-del-Estado.pdf

# ANEXOS

**Anexo A.**
*Cronograma tentativo (Gantt)*

| Actividades | Meses | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Semanas | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Análisis de la denuncia del tema | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión de la denuncia del tema | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del anteproyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Correcciones del anteproyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión del desarrollo del anteproyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión final y aprobación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inicio del desarrollo del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Descripción del problema y Justificación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivos de la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CAPITULO II: Marco Teórico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CAPITULO II: Metodología | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **CAPITULO V: PROPUESTA** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Conclusiones** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Recomendaciones** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Revisión y Aprobación del Proyecto de Integración Curricular** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

***Nota.*** Elaborado Gladys Espin & Rosa Peñafiel, 2025.

**Anexo B.**
*Presupuesto ejecutado*

| N° | CONCEPTO | Valor Unitario | VALOR TOTAL |
|---|---|---|---|
| **1** | Computadora | $ 550,0 | $ 550 |
| **2** | Cuaderno | $ 6,0 | $ 6 |
| **3** | Esferos | $ 0,5 | $ 4 |
| **4** | Lápiz | $ 0,3 | $ 3 |
| **5** | Hojas de papel Bon | $ 2,0 | $ 25 |
| **6** | Impresiones | $ 0,1 | $ 120 |
| **7** | Anillado | $ 3,0 | $ 20 |
| **8** | Empastado | $ 9,0 | $ 9 |
| **9** | Internet | $ 30,0 | $ 30 |
| **10** | Electricidad | $ 35,0 | $ 35 |
| **11** | Agua | $ 38,0 | $ 38 |
| **12** | Folders | $ 1,5 | $ 90 |
| **13** | Transporte | $ 5,0 | $ 70 |
| | **TOTAL** | | **$ 1.000** |

***Nota.*** Elaborado Gladys Espin & Rosa Peñafiel, 2025.

**Anexo C.**
*Instrumentos de recopilación de datos (cuestionario, guion entrevista, ficha de observación, entre otros*

## ENTREVISTA

## ENTREVISTA AL PRESIDENTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL SAN SEBASTIÁN

**Objetivo:** Recabar información sobre el funcionamiento, gestión y planificación del GAD parroquial san Sebastián por parte del Presidente.

**Entrevistado:**

**Entrevistadores/ras:**

**Fecha:**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado San Sebastián y cuáles son sus funciones?**

**2. ¿Cuáles son los servicios que brinda el GAD parroquial?**

**3. ¿De los servicios que brinda el GAD parroquial cuál de ellos considera usted más importante? ¿Por qué?**

**4. ¿Cuál es su experiencia en gestión administrativa y como cree que puede aplicarla en el cargo que ocupa?**

**5. ¿Cuáles son las áreas con las que cuenta el GAD parroquial San Sebastián?**

**6. ¿Según su criterio profesional considera que existe un buen manejo y control correcto de las actividades que rige el GAD parroquial?**

**7. ¿Cuál es su recomendación para la mejora actual de la gestión en la institución?**

**8. ¿Defina que entiende por modelo de gestión?**

**9. ¿Cuenta el GAD con un modelo de gestión por objetivos?**

**10. ¿Considera importante la propuesta de un modelo de gestión por objetivos para la institución?**

**11. ¿Existe colaboración de todos los trabajadores para cumplir con los objetivos propuestos?**

**12. ¿Qué procedimiento toma para el cumplimiento de los objetivos en el GAD?**

**13. ¿Cómo maneja la planificación; coordinación de eventos y proyectos en la parroquia?**

**14. ¿Cómo gestiona los recursos en base al presupuesto para la institución?**

**15. ¿Cómo asegura la eficiencia y eficacia en la gestión del GAD?**

**16. ¿El GAD parroquial ha tenido un desarrollo notable en su administración?**

## FICHA DE OBSERVACIÓN

| **Objetivo:** Obtener una visión clara de la situación actual del GAD parroquial San Sebastián, de esta manera sugerimos un modelo de gestión por objetivos que se adapte a sus necesidades. | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Nombre del GAD parroquial:** | | | | |
| **Dirección:** | | **Fecha de Observación:** | | |
| **N0.** | **DESCRIPCIÓN** | **SI** | **NO** | **OBSERVACIONES** |
| **1** | ¿Cuenta el GAD Parroquial con un Modelo de Gestión por Objetivos? | | | . |
| **2** | ¿El GAD parroquial San Sebastián cuenta con una planificación organizativa clara? | | | |
| **3** | ¿El consejo parroquial se reúne regularmente? | | | |
| **4** | ¿Los departamentos del GAD tienen funciones y responsabilidades definidas? | | | |
| **5** | ¿Los objetivos y metas del plan de desarrollo parroquial están claros y medibles? | | | . |
| **6** | ¿El plan de desarrollo parroquial se gestiona y monitorea regularmente? | | | |
| **7** | ¿El GAD cuenta con mecanismos de participación ciudadana efectivos? | | | |
| **8** | ¿El GAD parroquial publica información sobre su gestión y financiamiento? | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **9** | ¿La información sobre las actividades que realiza el GAD está accesible para la ciudadanía? | | | |
| **10** | ¿La infraestructura del GAD es adecuada para su funcionamiento? | | | |
| **11** | ¿El presupuesto del GAD es suficiente para cubrir sus necesidades? | | | |
| **12** | ¿El GAD parroquial San Sebastián tiene debilidades en su estructura organizacional y funcionamiento? | | | . |
| **13** | ¿Se necesitan propuestas para mejorar la gestión del GAD? | | | |
| **14** | ¿El proceso de toma de decisiones es claro y transparente? | | | |
| **15** | ¿El GAD parroquial cuenta con un plan de capacitación para sus funcionarios? | | | |
| **16** | ¿El GAD cuenta con un plan de actualización de tecnología? | | | |
| **17** | ¿El GAD cuenta con un plan de evaluación de la satisfacción ciudadana? | | | . |
| **18** | ¿El GAD responde a las necesidades de la ciudadanía de manera inmediata? | | | |

**Anexo D.**

*Funcionarios Principales del GAD Parroquial San Sebastián*

GOBIERNO AUTONOMO PARROQUIAL RURAL SAN SEBASTIAN

PARROQUIA SAN SEBASTIAN CANTÓN SAN JOSÉ DE CHIMBO PROV. BOLÍVAR

**DIRECTORIO GAD PARROQUIAL RURAL DE SAN SEBASTIAN** **ADMINISTRACIÓN 2023 - 2027**

| NOMBRES Y APELLIDOS | C. I. | CARGO | CORREO ELECTRÓNICO | CELULAR | DIRECIÓN | FECHA DE INGRESO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Darwin Patricio León Morejón | 0201637006 | Presidente | darwinleon07@hotmail.com | 0993061960 | San Sebastian via a Tumiguan | 14/5/2023 |
| Consuelo Natividad Vasquez Bosquez | 0201897188 | Vicepresidenta | vasquezconsuelito25@gmail.com | 0992288675 | Vía a Lambaza | 14/5/2023 |
| Jessica Narcisa Quingatuña Gaibor | 0201651890 | Primer Vocal | jessika20q@gmail.com | 0991422201 | Calle 7 de diciembre y Eloy Alfaro | 14/5/2023 |
| Cesar Alberto Vargas Quintana | 0201009750 | Segundo Vocal | cesarvargasq@hotmail.com | 0992862300 | Pacaton vìa al Guayco | 14/5/2023 |
| Anshelo Bladimiro Gaibor Peñafiel | 0201382942 | Tercer Vocal | anshelo82@hotmail.com | 0990190962 | San Miguel | 14/5/2023 |
| Chela Edilma Chimbolema Arguello | 0201415593 | Secretaria Tesorera | chelitaedilma@yahoo.es | 0992414776 | San Lorenzo | 3/1/2024 |

***Anexo E.***

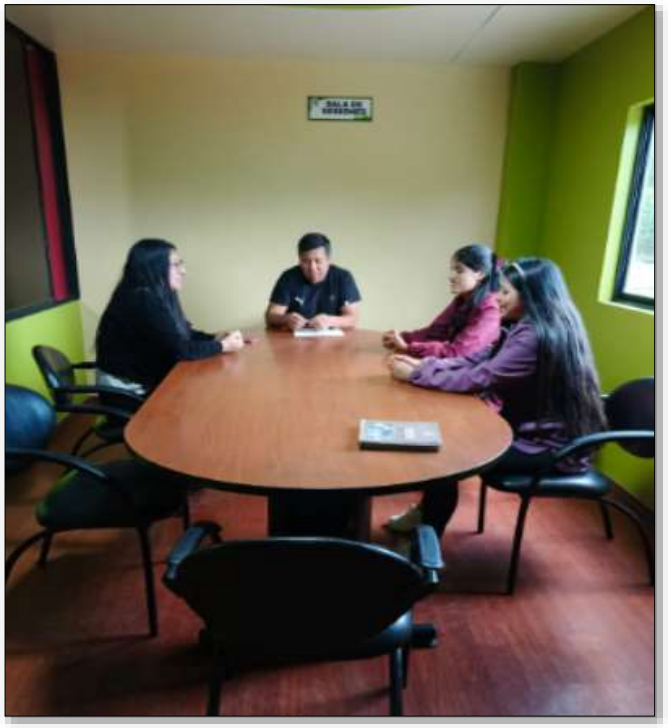
***Evidencias de la Entrevista realizada al presidente de la Institución***





**Anexo F.**

*Evidencias de la Ficha de Observación evaluada al GAD Parroquial San Sebastián*





**Anexo G.**

*Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián*



**Anexo H.**

*Autorización por parte del presidente para realizar el Proyecto de Integración Curricular*

San Sebastián, 02 de abril del 2025.

Ing. Patricio León Morejón

Presidente del GAD parroquial San Sebastián

Yo, **Darwin Patricio León Morejón**, en calidad de presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián, por medio de la presente hago constar que, hasta la fecha, **no existe un modelo de gestión** dentro del GAD Parroquial San Sebastián.

Tras una revisión de los procesos internos y la estructura administrativa, se ha determinado que, hasta el momento, no se ha diseñado ni adoptado un modelo de gestión que regule de manera sistemática las actividades, procedimientos y toma de decisiones dentro de la institución. Esta situación ha generado una falta de trabajo eficiente que optimice los recursos y mejore la operatividad de los servicios ofrecidos a la parroquia.

Por lo tanto, se reconoce la necesidad urgente de establecer e implementar un modelo de gestión adecuado que permita mejorar el rendimiento institucional y facilitar la planificación para el desarrollo de la parroquia.

Además, se ha establecido comunicación y facilitado documentos relevantes que contribuyen al desarrollo del trabajo de investigación con las señoritas **Espin Gladys** con número de cedula **1805628334** y **Peñafiel Rosa** con numero de cedula **0202185989**.

Sin otro particular, quedo atento a cualquier consulta adicional que se requiera.

Atentamente:

Darwin Patricio León Morejón

**Presidente del GAD parroquial San Sebastián**

**Anexo I.**

*Validación de las Preguntas de la Ficha de Observación y Entrevista*

**ENTREVISTA AL PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL SAN SEBASTIÁN**

**Objetivo:** Obtener información sobre el modelo de gestión por objetivos por medio de la gestión y planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial San Sebastián.

**Entrevistado:**

**Entrevistadores/ras:**

**Fecha:**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado San Sebastián y cuáles son sus funciones?**

**2. ¿Cuáles son los servicios que brinda el GAD parroquial?**

**3. ¿De los servicios que brinda el GAD parroquial cuál de ellos considera usted más importante? ¿Porque?**

**4. ¿Cuál es su experiencia en gestión administrativa y como cree que puede aplicarla en el cargo que ocupa?**

**5. ¿Cuáles son las áreas con las que cuenta el GAD parroquial San Sebastián?**

**6. ¿Según su criterio profesional considera que existe un buen manejo y control correcto de las actividades que rige el GAD parroquial?**

**7. ¿Cuál es su recomendación para la mejora actual de la gestión en la institución?**

**8. ¿Defina que entiende por modelo de gestión?**

**9. ¿Cuenta el GAD con un modelo de gestión por objetivos?**

**10. ¿Considera importante la propuesta de un modelo de gestión por objetivos en la institución?**

**11. ¿Existe colaboración de todos los trabajadores para cumplir con los objetivos propuestos?**

**12. ¿Qué procedimiento toma para el cumplimiento de los objetivos en el GAD?**

| FICHA DE OBSERVACIÓN | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Objetivo:** Obtener una visión clara de la situación actual del GAD parroquial San Sebastián, de esta manera sugerimos un modelo de gestión por objetivos que se adapte a sus necesidades. | | | | |
| **Nombre del GAD parroquial:** Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Sebastián | | | | |
| **Dirección:** San Sebastián, cantón San José de Chimbo, Provincia de Bolívar | | **Fecha de Observación:** 03-04-2025 | | |
| **N0.** | **DESCRIPCIÓN** | **SI** | **NO** | **OBSERVACIONES** |
| 1 | ¿Cuenta el GAD Parroquial con un Modelo de Gestión por Objetivos? | | | |
| 2 | ¿El GAD parroquial San Sebastián cuenta con una planificación organizativa clara? | | | |
| 3 | ¿El consejo parroquial se reúne regularmente? | | | |
| 4 | ¿Los departamentos del GAD tienen funciones y responsabilidades definidas? | | | |
| 5 | ¿Los objetivos y metas del plan de desarrollo parroquial están claros y medibles? | | | |
| 6 | ¿El plan de desarrollo parroquial se gestiona y monitorea regularmente? | | | |
| 7 | ¿El GAD cuenta con mecanismos de participación ciudadana efectivos? | | | |
| 8 | ¿El GAD parroquial publica información sobre su gestión y financiamiento? | | | |
| 9 | ¿La información sobre las actividades que realiza el GAD está accesible para la ciudadanía? | | | |
| 10 | ¿La infraestructura del GAD es adecuada para su funcionamiento? | | | |
| 11 | ¿El presupuesto del GAD es suficiente para cubrir sus necesidades? | | | |
| 12 | ¿El GAD parroquial San Sebastián tiene debilidades en su estructura organizacional y funcionamiento? | | | |
| 13 | ¿Se necesitan propuestas para mejorar la gestión del GAD? | | | |
| 14 | ¿El proceso de toma de decisiones es claro y transparente? | | | |
| 15 | ¿El GAD parroquial cuenta con un plan de capacitación para sus funcionarios? | | | |
| 16 | ¿El GAD cuenta con un plan de actualización de tecnología? | | | |
| 17 | ¿El GAD cuenta con un plan de evaluación de la satisfacción ciudadana? | | | |
| 18 | ¿El GAD responde a las necesidades de la ciudadanía de manera inmediata? | | | |



Escaneado con CamScanner

**Anexo J**
*Certificado de Ingles*

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

**DEPARTAMENTO DE IDIOMAS**

## SUMMARY

By proposing a management model by objectives in the San Sebastián Parish GAD, the variables that are bases for understanding the relationship with the proposal's benefits are presented, which provide a better basis for the research. It is important to note that the appropriate methodology was carried out to analyze the data, that had the validity and reliability in the results obtained that were in accordance with the research topic where the inductive method was carried out in which the research was argued with the legal bases knowing its operation, in addition to the deductive that contributed to understand and expand the information through the interview and observation form, the same ones that helped to obtain information and deficiencies that the institution has, which allowed to know that it has a deteriorated development where there is little compliance in addition to a low knowledge about public administration, which is directed by the highest authority, who is the president of the parish GAD, where he was able to express that his profession is not in accordance with the functions that he is directing, it has only governed by the experience obtained in previous years, it should be noted that the results obtained that there is a 56% of non-compliance on the part of the institution, from which the need for a Management Model by Objectives arises to improve planning and management, increase in its development, through the establishment of strategic objectives that will contribute satisfactorily.

**Keywords:** Model, Planning, Management, Objectives, Development.

Mgs. Lucy Pazmiño C
DIRECTORA DIUEB
Revisado y aprobado

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

**Anexo K**
*Certificado del 70%*

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

**Li. Fidel Castro, Ing. Eddy Alvarado, Ing. Gregory Montenegro. Director y Pares Académicos DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA**

**CERTIFICA**

Que las señoritas **Gladys Duchicela Espin Tiche y Rosa Marilin Peñafiel Yanez**, estudiantes de la **Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática**, han cumplido con un avance que corresponde como mínimo al 70% de desarrollo del trabajo de integración curricular denominado **"MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS PARA EL GAD PARROQUIAL SAN SEBASTIÁN, PROVINCIA DE BOLÍVAR, CANTÓN CHIMBO, PERÍODO 2025-2030"**, faltando culminar **Las Conclusiones y Recomendaciones** siendo el 30% en tal virtud facultó al interesado continuar con el desarrollo de su proyecto para la culminación del mismo.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Guaranda, 16 de mayo del 2025

Atentamente,

Lic. Fidel Castro
**Director**

Ing. Eddy Alvarado
**Par Académico**

Ing. Gregory Montenegro
**Par Académico**

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

**Anexo L**

*Certificado del 100%*

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

## CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Lic. ***"Fidel Alberto Castro Berio"***, Ing. ***"Eddy Stalin Alvarado Pacheco"*** e Ing. ***"Gregory Leandro Montenegro Bosquez"***, en su orden Director y Pares Académico del Trabajo de Titulación **"Modelo de Gestión por Objetivos para el GAD Parroquial San Sebastián, Provincia de Bolívar, Cantón Chimbo, período 2025-2030"** desarrollado por las señoritas estudiantes **Espin Tiche Gladys Duchicela y Peñafiel Yanez Rosa Marilin.**

**CERTIFICAN**

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la **Carrera de Administración de Empresa,** por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

Guaranda, 21 de mayo del 2025

Lic. Fidel Alberto Castro Berio
**Director**

Ing. Eddy Stalin Alvarado Pacheco
**Par Académico**

Ing. Gregory Leandro Montenegro Bosquez
**Par Académico**

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

**Anexo M**

*Certificado Turnitin*

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

*Guaranda, 22 de mayo del 2025*

## CERTIFICADO

A petición de las partes interesadas:

Que, las estudiantes: **Gladys Duchicela Espin Tiche** y **Rosa Marilin Peñafiel Yanez** presentaron su Trabajo de Integración Curricular titulado: "**MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS PARA EL GAD PARROQUIAL SAN SEBASTIÁN, PROVINCIA DE BOLÍVAR, CANTÓN CHIMBO, PERÍODO 2025-2030**", para el respectivo análisis TURNITIN, el mismo que refleja un **3%** de plagio que se considera pertinente dentro de los parámetros establecidos en el reglamento de la Unidad de Integración Curricular de la Universidad.

Es todo cuanto puedo informar para los fines pertinentes.

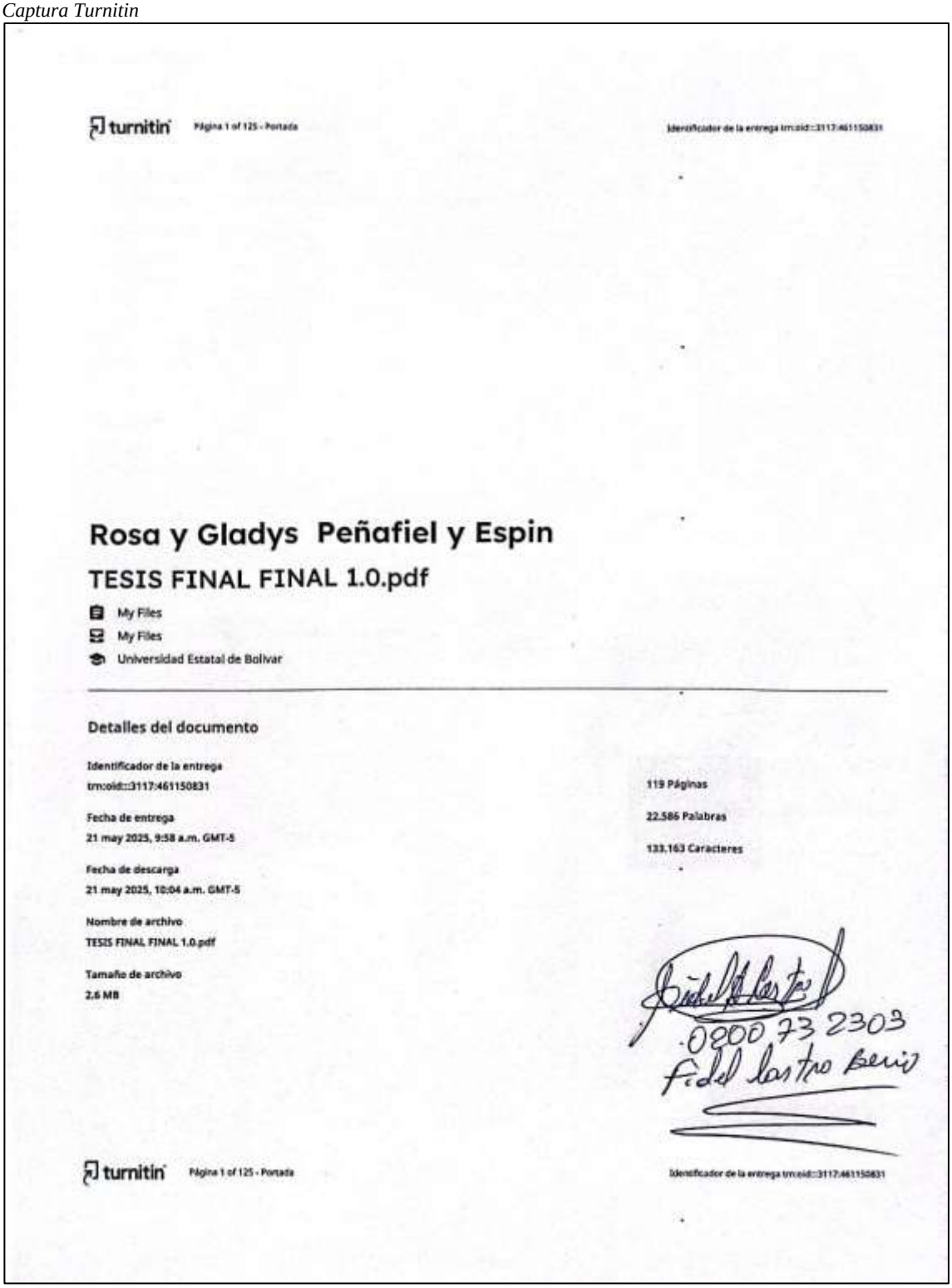
Atentamente

Lic. Fidel Castro
**DIRECTOR**

**Dirección:** Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

**Anexo N**

*Captura Turnitin*



turnitin Página 1 of 125 - Portada Identificador de la entrega trn:oid:::3117:461150831

# Rosa y Gladys Peñafiel y Espin

## TESIS FINAL FINAL 1.0.pdf

My Files

My Files

Universidad Estatal de Bolívar

### Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::3117:461150831

Fecha de entrega
21 may 2025, 9:58 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
21 may 2025, 10:04 a.m. GMT-5

Nombre de archivo
TESIS FINAL FINAL 1.0.pdf

Tamaño de archivo
2.6 MB

119 Páginas

22.586 Palabras

133.163 Caracteres

0800 73 2303
Fidel Castro Berio

turnitin Página 1 of 125 - Portada Identificador de la entrega trn:oid:::3117:461150831

# 3% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

## Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text
- Small Matches (less than 8 words)
- Submitted works
- Internet sources

## Top Sources

0% Internet sources
3% Publications
0% Submitted works (Student Papers)

## Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

Hidden Text
8 suspect characters on 4 pages
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

0200732303
Fidel Castro Beris