



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**  
**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TEMA:**

**MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA RURAL “ATAHUALPA” DEL CANTÓN AMBATO, DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

**AUTORA:**

**ANA MILAGROS RAMÍREZ GAMBOA**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por Ana Milagros Ramírez Gamboa, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Eduardo Xavier Centeno Parra

**DIRECTOR TRIBUNAL**

---

Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Ana Milagros Ramírez Gamboa, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 18 de agosto del 2016

---

Ana Milagros Ramírez Gamboa  
C.I 1804705323

## **DEDICATORIA**

Podría escribir palabras elocuentes en honor a la ciencia, que me ha impulsado a realizar este trabajo; y muy merecidamente dedicártelo a ti, querido lector, que me muestras que mi esfuerzo no ha sido en vano; sin embargo, entiendo que desde niña tuve mucho afecto a las personas y mi preocupación por el bienestar de ellos era cada vez más perceptible; entonces mi madre identificó en mí potencialidades que de alguna manera no me habría dado cuenta.

Este trabajo te lo dedico a ti madre querida, que siempre creíste en mí, y aún antes de lograr algún triunfo, tú ya me estabas aplaudiendo. A ti madre, que me enseñaste lo más importante en la vida; soy tu reflejo, gran mujer de fe. Ahora sé que recibiré tu abrazo desde el cielo.

Con Amor

Ana Milagros Ramírez Gamboa

## AGRADECIMIENTO

Me siento muy agradecida con todas las personas que de una u otra forma me apoyaron en el transcurso de este trabajo; no podría nombrarlos a todos, pero quiero que sepan que los amo.

A mis padres, quienes me han formado para ser una mujer visionaria y luchadora como ellos, de quienes siempre encontré amor y apoyo incondicional

A mis hermanos, que depositaron en mí su confianza.

A mi amado esposo, que siempre destaca de mí lo mejor y me incentiva a luchar por nuestros sueños; es mi bendición.

A mis tutores el Ing. Javier Centeno y la Ing. Maritza Rodríguez, a mis profesores y universidad que con paciencia han sabido compartir el saber durante este arduo proceso académico.

Un agradecimiento especial al gobierno autónomo descentralizado parroquia rural “Atahualpa”, por la apertura a su institución para que pudiera ser posible esta investigación.

Por último, quiero reconocer que sin Dios nada soy, mi fuente de vida y de amor; pues vivo gracias a Él, todo lo que tengo y soy, es gracias a Él. ¡A Él sea la gloria!

Eternamente agradecida, Ana Ramírez.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de anexos.....	xiv
Resumen ejecutivo.....	xv
Summary.....	xvi
Introducción.....	5
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	6
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1.1. Formulación del problema.....	7
1.1.2. Delimitación del problema.....	7
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.3. OBJETIVOS.....	8
1.3.1 Objetivo general:.....	8
1.3.2 Objetivos específicos:.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	9
2.1.1 Antecedentes históricos.....	10
2.1.1.1 Información General.....	10
2.1.1.2. División política.....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
2.2.1 Marco conceptual.....	12
2.2.1.1 Modelo de gestión.....	12
2.2.1.2 Gestión por resultados.....	13
2.2.1.3 Capacidad de gobierno.....	13
2.2.1.4 Proyecto de gobierno.....	14
2.2.1.5 Gobernabilidad.....	14

2.2.1.6	Visión.....	14
2.2.1.7	Misión .....	15
2.2.1.8	El modelo de apuestas.....	15
2.2.2	Aportes teóricos .....	16
2.2.2.1	Evaluación del proceso de desarrollo local.....	16
2.2.2.1.1	Áreas de evaluación del proceso de desarrollo local .....	16
2.2.2.1.1.1	Participación y construcción de tejido social.....	16
2.2.2.1.1.2	Planificación .....	17
2.2.2.1.1.3	Gestión y liderazgo del plan .....	18
2.2.2.1.1.4	Capacidad institucional.....	19
2.2.2.1.1.5	Articulación a los sistemas nacionales.....	19
2.2.2.1.2	Indicadores y estándares del proceso de desarrollo local .....	20
2.2.2.1.3	Forma de aplicación.....	22
2.2.2.2	Estructura del Modelo de Gestión .....	22
2.2.2.2.1	Etapas I: preparación .....	22
2.2.2.2.2	Etapas II: planificación estratégica.....	23
2.2.2.2.3	Etapas III: planificación operativa .....	23
2.2.2.2.4	Etapas IV: gestión de resultados .....	23
2.2.2.2.5	Etapas V: gestión operativa.....	23
2.2.3	Fundamentación Legal.....	23
2.2.3.1	Constitución de la República del Ecuador (2008) .....	24
2.2.3.2	Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (PNBV) .....	25
2.2.3.3	Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).....	26
2.3.	IDEAS A DEFENDER.....	33
2.4.	VARIABLES .....	34
2.4.1.	Variable independiente .....	34
2.4.2.	Variable dependiente .....	34
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		35
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.1.1	Modalidad bibliográfica documental .....	35
3.1.2	Modalidad de campo.....	35

3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	36
3.1.1.	Investigación exploratoria.....	36
3.1.2.	Investigación descriptiva .....	36
3.1.3.	Investigación correlacional .....	36
3.1.4.	Investigación explicativa .....	37
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	38
3.4.1.	Métodos .....	38
3.4.1.1	Método inductivo y deductivo .....	38
3.4.1.2.	Método analítico – sintético.....	38
3.4.2.	Técnicas. ....	39
3.4.2.1	La encuesta .....	39
3.4.2.1	La entrevista.....	39
3.4.3	El instrumento.....	39
3.5	RESULTADOS .....	40
3.6	IDEAS A DEFENDER.....	53
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		56
4.1	TÍTULO .....	56
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	56
4.2.1	Datos Informativos .....	57
4.2.1.1	Misión .....	57
4.2.1.2	Visión.....	58
4.2.1.3	Personal Administrativo del GAD .....	58
4.2.2	Objetivos.....	58
4.2.2.1	Objetivo general.....	58
4.2.2.2	Objetivos específicos .....	58
4.2.3	Estándares para la medición de la gestión del desarrollo local.....	59
4.2.3.1	Área de evaluación participación y construcción de tejido social. ....	61
4.2.3.1.1	Evaluación de la participación y construcción de tejido social. ....	63
4.2.3.2	Área de evaluación de planificación local. ....	65
4.2.3.2.1	Evaluación de la planificación local .....	67
4.2.3.3	Área de evaluación de gestión de liderazgo del plan.....	70
4.2.3.3.1	Evaluación de la gestión de liderazgo del plan.....	72

4.2.3.4	Área de evaluación de capacidad institucional .....	74
4.2.3.4.1.	Evaluación de la capacidad institucional .....	77
4.2.3.5	Área de evaluación de articulación a sistemas nacionales.....	80
4.2.3.5.1.	Evaluación de la articulación a los sistemas nacionales .....	82
4.2.4.	Evaluación del Plan Operativo Anual.....	84
4.2.4	Fases de la gestión por resultados.....	87
4.2.4.1	Primera fase: Preparación .....	87
4.2.4.1.1	Determinación de requerimiento y alcance de planificación .....	89
4.2.4.1.2	Plan de logística .....	90
4.2.4.1.2.1	Elaboración del cronograma .....	92
4.2.4.1.3	Inicio y generación de insumos .....	94
4.2.4.1.4	Recopilación de información .....	94
4.2.4.2	Segunda fase: Planificación estratégica.....	95
4.2.4.2.1	Sesión ejecutiva de planificación estratégica de la parroquia.....	97
4.2.4.2.1.1	Validación misión y visión .....	98
4.2.4.2.1.2	Revisión de objetivos y estrategias .....	99
4.2.4.2.1.3	Revisión de indicadores y metas.....	99
4.2.4.2.2	Sesiones ejecutivas de planificación estratégica de niveles 2 y 3.....	100
4.2.4.2.2.1	Actualización de objetivos, estrategias, indicadores y metas .....	100
4.2.4.2.2.2.	Identificación y análisis de riesgos .....	102
4.2.4.2.3.	Aprobación y cierre de planes .....	103
4.2.4.2.3.1	Revisión de calidad y validación técnica de indicadores y metas .....	103
4.2.4.2.3.2	Aprobación por los titulares de los planes .....	107
4.2.4.2.3.3	Aprobación por la institución rectora .....	107
4.2.4.3	Tercera fase: Planificación Operativa.....	108
4.2.4.3.1	Sesión de planificación operativa del GAD.....	109
4.2.4.3.1.1	Revisión de objetivos, estrategias e indicadores del nivel superior.....	109
4.2.4.3.1.2	Validación de atribuciones del GAD .....	111
4.2.4.3.1.3	Actualización y alineación de objetivos operativos.....	111
4.2.4.3.1.4	Definición de indicadores y metas .....	111
4.2.4.3.1.5	Identificación y análisis de riesgos .....	111
4.2.4.3.2	Aprobación y cierre de planes .....	112
4.2.4.3.2.1	Revisión de calidad y validación técnica de indicadores y metas .....	112

4.2.4.3.2.2.	Justificación de nuevos proyectos y presupuestos solicitados.....	112
4.2.4.3.2.3.	Aprobación por el titular del plan operativo.....	113
4.2.4.4	Cuarta fase: Gestión de Resultados .....	114
4.2.4.4.1	Registro de resultados .....	115
4.2.4.4.1.1	Registro de resultados obtenidos .....	115
4.2.4.4.1.2	Integración de información de soporte .....	116
4.2.4.4.2	Evaluación del desempeño.....	116
4.2.4.4.2.1	Evaluación de avance.....	116
4.2.4.4.2.1.1.	Indicaciones para reunión de evaluación .....	116
4.2.4.4.3	Gestión de cambios .....	118
4.2.4.4.3.1	Identificación de cambios requeridos .....	118
4.2.4.4.3.2	Solicitud de cambio .....	119
4.2.4.4.3.3	Realización de cambios .....	119
4.2.4.5	Quinta fase: Gestión Operativa.....	119
4.2.4.5.1	Administración de proyectos .....	120
4.2.4.5.1.1	Fase de definición .....	123
4.2.4.5.1.2	Fase de planificación .....	124
4.2.4.5.1.3	Fase de ejecución .....	126
4.2.4.5.1.4	Fase de cierre .....	127
4.2.4.5.2	Administración de procesos.....	128
4.2.4.5.2.1	Identificación de procesos .....	128
4.2.4.5.2.2	Mejora de procesos .....	129
4.2.4.5.2.3	Gestionar indicadores de desempeño.....	129
	CONCLUSIONES .....	130
	RECOMENDACIONES.....	131
	BIBLIOGRAFÍA .....	132
	ANEXOS.....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Determinación de la población.....	34
Tabla 2:	Existencia de un modelo de gestión por resultados.....	36
Tabla 3:	Transparencia en la administración.....	37
Tabla 4:	Procesos críticos en la gestión.....	38
Tabla 5:	Base de decisiones.....	39
Tabla 6:	Presupuesto del GAD.....	40
Tabla 7:	Seguimiento a los planes.....	41
Tabla 8:	Involucramiento de la población.....	42
Tabla 9:	Desarrollo del talento humano.....	43
Tabla 10:	Cumplimiento de objetivos.....	44
Tabla 11:	Evaluación de proyectos del 2014.....	45
Tabla 12:	Gestión de alertas.....	56
Tabla 13:	Indicadores y estándares de participación y construcción de tejido social.....	57
Tabla 14:	Evaluación participación y construcción de tejido social.....	59
Tabla 15:	Indicadores y estándares de planificación local.....	61
Tabla 16:	Evaluación planificación local.....	63
Tabla 17:	Indicadores y estándares de gestión de liderazgo del plan.....	66
Tabla 18:	Evaluación liderazgo del plan.....	68
Tabla 19:	Indicadores y estándares de capacidad institucional.....	70
Tabla 20:	Evaluación capacidad institucional.....	73
Tabla 21:	Indicadores y estándares de articulación a sistemas nacionales.....	76
Tabla 22:	Evaluación articulación a los sistemas nacionales.....	78
Tabla 23:	Cumplimiento del plan operativo anual.....	80
Tabla 24:	Identificación de la necesidad de planificación.....	85
Tabla 25:	Matriz de interesados.....	86
Tabla 26:	Base de datos de la matriz de interesados.....	87
Tabla 27:	Cronograma del plan de trabajo.....	88
Tabla 28:	Validación de misión y visión.....	94

Tabla 29:	Revisión de objetivos y estrategias.....	95
Tabla 30:	Segunda sesión de planificación.....	97
Tabla 31:	Identificación de riesgos administrativos.....	98
Tabla 32:	Revisión de calidad técnica.....	101
Tabla 33:	Revisión de objetivos, estrategias e indicadores de nivel superior.....	105
Tabla 34:	Identificación de riesgos por objetivos.....	108
Tabla 35:	Justificación de nuevos proyectos y presupuestos solicitados.....	109
Tabla 36:	Registro de resultados obtenidos.....	111
Tabla 37:	Identificación de cambios requeridos.....	114
Tabla 38:	Roles para la administración de proyectos.....	116
Tabla 39:	Fase de definición.....	120
Tabla 40:	Fase de planificación.....	121
Tabla 41:	Fase de ejecución.....	122
Tabla 42:	Fase de cierre.....	123
Tabla 43:	Ficha de procesos.....	124
Tabla 44:	Mejora de procesos.....	125

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Ubicación parroquia Atahualpa.....	7
Gráfico 2:	Hitos históricos del GADP “Atahualpa”.....	8
Gráfico 3:	Evaluación del proceso de desarrollo local.....	12
Gráfico 4:	Etapas del modelo de gestión por resultados.....	18
Gráfico 5:	Cuenta el GAD con un modelo de gestión por resultados.....	36
Gráfico 6:	Transparencia en la administración.....	37
Gráfico 7:	Procesos críticos en la gestión.....	38
Gráfico 8:	Base de decisiones.....	39
Gráfico 9:	Presupuesto del GAD.....	40
Gráfico 10:	Seguimiento a los planes.....	41
Gráfico 11:	Involucramiento de la población.....	42
Gráfico 12:	Desarrollo del talento humano.....	43
Gráfico 13:	Cumplimiento de objetivos.....	44
Gráfico 14:	Evaluación de proyectos del 2014.....	45
Gráfico 15:	Diagrama del modelo de gestión.....	52
Gráfico 16:	Áreas de evaluación propuestas.....	56
Gráfico 17:	Fase de preparación.....	84
Gráfico 18:	Fase de planificación estratégica.....	92
Gráfico 19:	Fase de planificación operativa.....	104
Gráfico 20:	Fase gestión de resultados.....	110
Gráfico 21:	Fase gestión operativa.....	115
Gráfico 22:	Fases del ciclo de vida de un proyecto.....	117
Gráfico 23:	Estados de un proyecto.....	118

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Encuesta.....	131
Anexo 2:	Entrevista.....	133
Anexo 3:	Infraestructura del GAD.....	135
Anexo 4:	Socialización del cumplimiento del POA 2015.....	135
Anexo 5:	Pleno del consejo GAD “Atahualpa”.....	136

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación es un modelo de gestión por resultados para la administración del gobierno autónomo parroquia rural “Atahualpa” del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua; éste consta de dos etapas, la primera es una evaluación de la gestión de desarrollo local en las áreas de: participación y construcción de tejido social en el que se ha dado un cumplimiento del 63%; el área de planificación local que alcanza un 61%; en la evaluación de la gestión de liderazgo del plan se obtuvo un 63%; en la capacidad institucional alcanzó el 53% y el área de articulación a los sistemas nacionales se logró un 67% de cumplimiento en la evaluación. La segunda etapa está dada por herramientas de la gestión por resultados que son: la fase de preparación, planificación estratégica, planificación operativa, gestión por resultados y la gestión operativa. La propuesta planteada, busca por medio de indicadores de gestión poder evaluar el rendimiento del plan y de sus componentes: para luego, con la intervención de la población y con el pleno del consejo poder tomar decisiones en base a resultados obtenidos. El modelo de gestión por resultados es una herramienta de gestión local integral, que ayuda a determinar vacíos administrativos en la planificación de la entidad; por lo que la evaluación por áreas resulta ser recomendable en este proyecto de investigación.

**Palabras clave:** GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA RURAL, GESTIÓN POR RESULTADOS, MODELO DE GESTIÓN, PLANIFICACIÓN LOCAL, EVALUACIÓN.

---

Ing. Eduardo Xavier Centeno Parra  
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

## SUMMARY

The present research is a negotiation model of results for the administration of the Autonomous government of the Atahualpa village, Ambato canton, Tungurahua Province. It has two stages, the first one is a management evaluation of the local development in areas of: participation and construction of social networks in which is given an accomplishment percentage of 63%, local planning which reaches 61% in the leadership management evaluation was reached a 63%, in the institutional capacity was reached a 53%, and in the area of national system articulation was reached a 67% of accomplishment. The negotiation tools give the second stage and the results are: readiness phase, strategic planning, operative planning, negotiation by results, and operative management. The planted proposal aims evaluate the efficacy of the plan and its components through negotiation indicators. After that, decisions can be taken with social intervention and the council, based on the obtained results. The management model by results is a local comprehensive negotiation tool that helps to plan the institution; it can help to determinate the negotiation gaps in the institutions planning, which are why the evaluation by areas results advisable in the research project.

**KEY WORDS:** AUTONOMOUS GOVERNMENT OF A COUNTRIFIED VILLAGE, NEGOTIATION BY RESULTS, NEGOTIATION MODEL, LOCAL PLANNING, EVALUATION.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación “Modelo de gestión por resultados para la administración del gobierno autónomo descentralizado parroquia rural “Atahualpa” del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua; se presenta como una herramienta administrativa y de gestión para mejorar la realización y priorización de proyectos en la parroquia.

La investigación de este tema se realizó por el interés de conocer herramientas que faciliten la gestión para el desarrollo local de la parroquia “Atahualpa”; apostando por la gestión por resultados como una solución a posibles deficiencias de la gestión.

El capítulo I, contiene el Planteamiento del Problema, haciendo un reconocimiento de la realidad de la parroquia con la justificación que requiere la investigación; por último se plantean los objetivos.

El capítulo II, se ha desarrollado el Marco Teórico, por medio de la estructuración de los antecedentes investigativos, la fundamentación teórica, cuyos elementos han sido determinados en base al tema de investigación y sus variables; en este capítulo se han determinado también las ideas a defender.

En el capítulo III, se detalla el marco metodológico, la misma que ha permitido identificar las modalidades la investigación juntamente con los tipos de estudio, también se ha delimitado el universo a investigar y la elaboración de instrumentos adecuados de recolección de datos, como la entrevista y la encuesta; que nos permitió obtener la información real de los aspectos investigados.

En el capítulo IV, se ha desarrollado el marco propositivo; en el que se busca otorgar una herramienta de gestión de una forma sistemática de dos etapas; cada etapa con sus fases y éstas con la descripción de la aplicación real. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones globales de los principales resultados obtenidos.

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

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.

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿De qué manera incide un modelo de gestión por resultados en el mejoramiento de la administración del gobierno autónomo descentralizado parroquia rural de Atahualpa del cantón Ambato, provincia de Tungurahua".

### **1.1.2. Delimitación del problema**

El presente trabajo de tesis analizará las metas y objetivos que se han propuesto en el plan de gobierno del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia rural de Atahualpa del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, para luego enfocar un modelo de gestión por resultados orientado a mejorar el desarrollo de proyectos dentro de la parroquia.

#### **Límite de contenido:**

**Campo:** Administrativo

**Área:** Modelo de Gestión

**Delimitación espacial:** La investigación se desplegará en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia Rural Atahualpa.

**Delimitación temporal:** La investigación abarcará el periodo de administración del año 2015.

**Unidad de Observación:** Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia Rural Atahualpa y los principales sectores sociales que conforman la parroquia.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Se da un interés por investigar acerca de la administración de la parroquia Atahualpa a razón del desconocimiento de los sectores de la parroquia y entidades relacionadas a la administración, quienes constituyen un eje primordial en el desarrollo de proyectos en

pro de la visión del plan. Para el Gobierno Autónomo Descentralizado, Parroquia rural de Atahualpa, sería oportuno que se instaure un modelo de gestión por resultados, que facilitaría y generaría proyectos de beneficio a los sectores productivos y sociales de la parroquia; dando como resultado mayor eficiencia en la gestión administrativa del GADP.

Además, se justifica el presente tema puesto que sin él se presenta falencias administrativas como deficiencias en la planificación, escaso involucramiento de la población, desaprovechamiento de los recursos, incumplimiento de metas y ausencia de sistemas de evaluación y monitoreo de objetivos.

Por último, el presente tema de investigación es factible investigar, debido a que se cuenta con la apertura y los recursos necesarios para su realización.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general:**

Diseñar un modelo de gestión por resultados para el gobierno autónomo descentralizado parroquia rural “Atahualpa” del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- Identificar las fortalezas y áreas críticas que permitan mejorar la administración del GAD “Atahualpa”, por medio de la gestión por resultados.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el plan operativo anual del año 2015 en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa.
- Elaborar una propuesta de modelo de gestión por resultados para potencializar la gestión efectiva integral del GADP Parroquial de Atahualpa.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los antecedentes investigativos se obtienen en trabajos anteriores similares a éste, que ayudan y dirigen la investigación; éstos son obtenidos de diferentes repositorios de universidades, en materia de modelos de gestión. Es necesario especificar que no existen gran cantidad de proyectos de tesis relacionados con el tema total a investigar.

Según Medina, L (2012) de la Universidad Central del Ecuador, en su trabajo de investigación titulado “Modelo de gestión administrativa para el gobierno de la parroquia de Yaruquí, cantón Quito, provincia de Pichincha”, concluye lo siguiente:

Los directivos de la junta parroquial no conocen a la administración como una ciencia que permite cumplir con el objetivo a través de la gestión administrativa, además manifiesta que los pobladores de la cabecera parroquial no son participes de las acciones que realizan los miembros de la Junta, evidenciándose el poco interés en los problemas de la comunidad y únicamente participan cuando sus intereses particulares se encuentran de por medio. La autora indica que no existe un reglamento y manuales de Gestión, lo que ocasiona que el cumplimiento de funciones, la administración y utilización de los recursos se la realice de una manera anti técnica.

El presente trabajo investigativo, propuesto por Medina; enfoca su objetivo a la importancia de un modelo de gestión en la administración pública, con el propósito de satisfacer las necesidades de la población; además el poder de la toma de decisiones que conlleva a la optimización de los recursos económicos. Este antecedente investigativo orienta a la importancia de establecer un modelo de gestión para la administración, por medio del cual sean escuchadas y plasmadas las necesidades de la población; y juntamente con esto el establecimiento de nuevos proyectos planificados, guiados y enmarcados en el modelo de gestión.

De la misma manera Baza, E (2012) del Instituto Politécnico Nacional de México, en su trabajo investigativo titulado “Aplicación de administración por objetivos como técnica de cambio organizacional”, concluye lo siguiente:

Que la planeación a largo plazo es la base fundamental para comenzar a trabajar en pequeñas labores dentro de las actividades de toda empresa, y de esta manera visualizar los resultados que se quieren obtener. Además manifiesta entre líneas conclusivas que lo más importante para toda empresa es saber exactamente su razón de ser, es decir fijar un objetivo que nos conlleve a crear objetivos individuales y de esta manera y haciendo uso de diferentes técnicas se puede observar que la organización presenta cambios debido al interés de cada miembro por realizar su objetivo de trabajo.

En este trabajo investigativo, la autora se fija en los objetivos de la empresa que estén perfectamente alineados a su razón de ser, este antecedente investigativo aporta al presente trabajo puesto que una administración debe encaminarse siempre en relación a los objetivos que se han establecido desde su creación.

### **2.1.1 Antecedentes históricos**

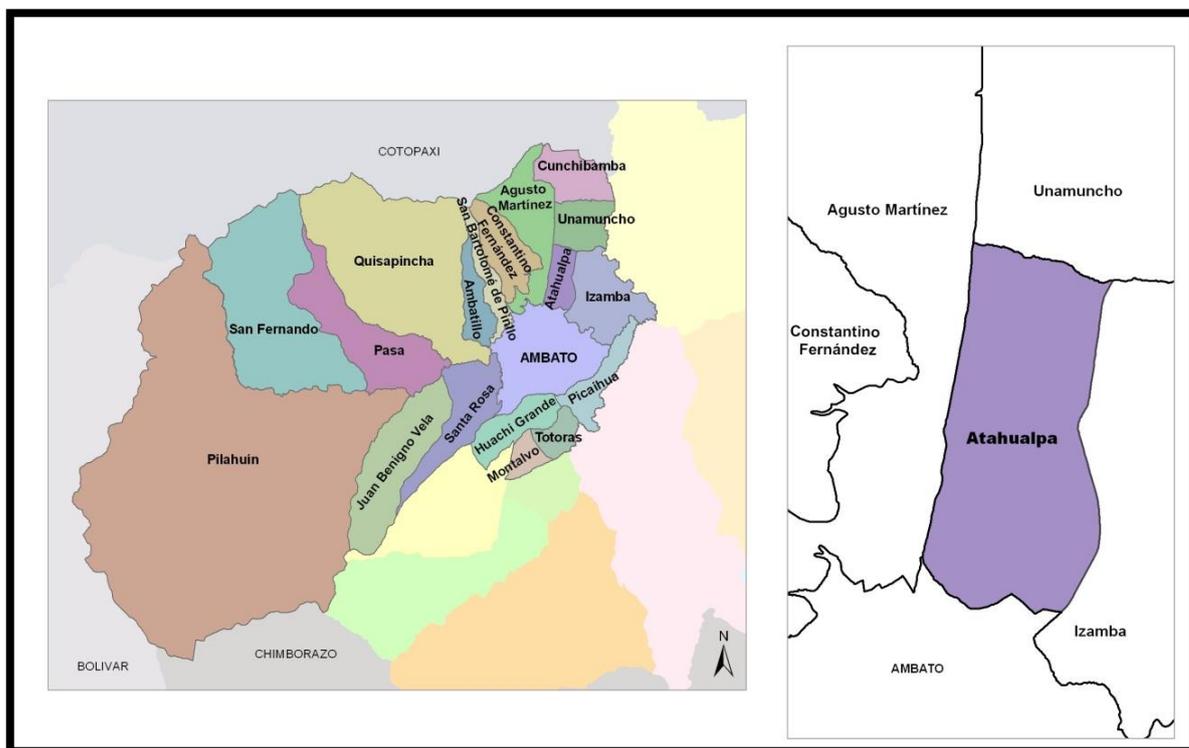
#### **2.1.1.1 Información General**

**Ubicación:** La parroquia Atahualpa se encuentra ubicada al noroccidente a 12 Km de la cabecera cantonal Ambato.

**Altura:** 2.620 m.s.n.m.

**Superficie:** 9.60 Km<sup>2</sup>

## GRÁFICO N.1 UBICACIÓN PARROQUIA ATAHUALPA



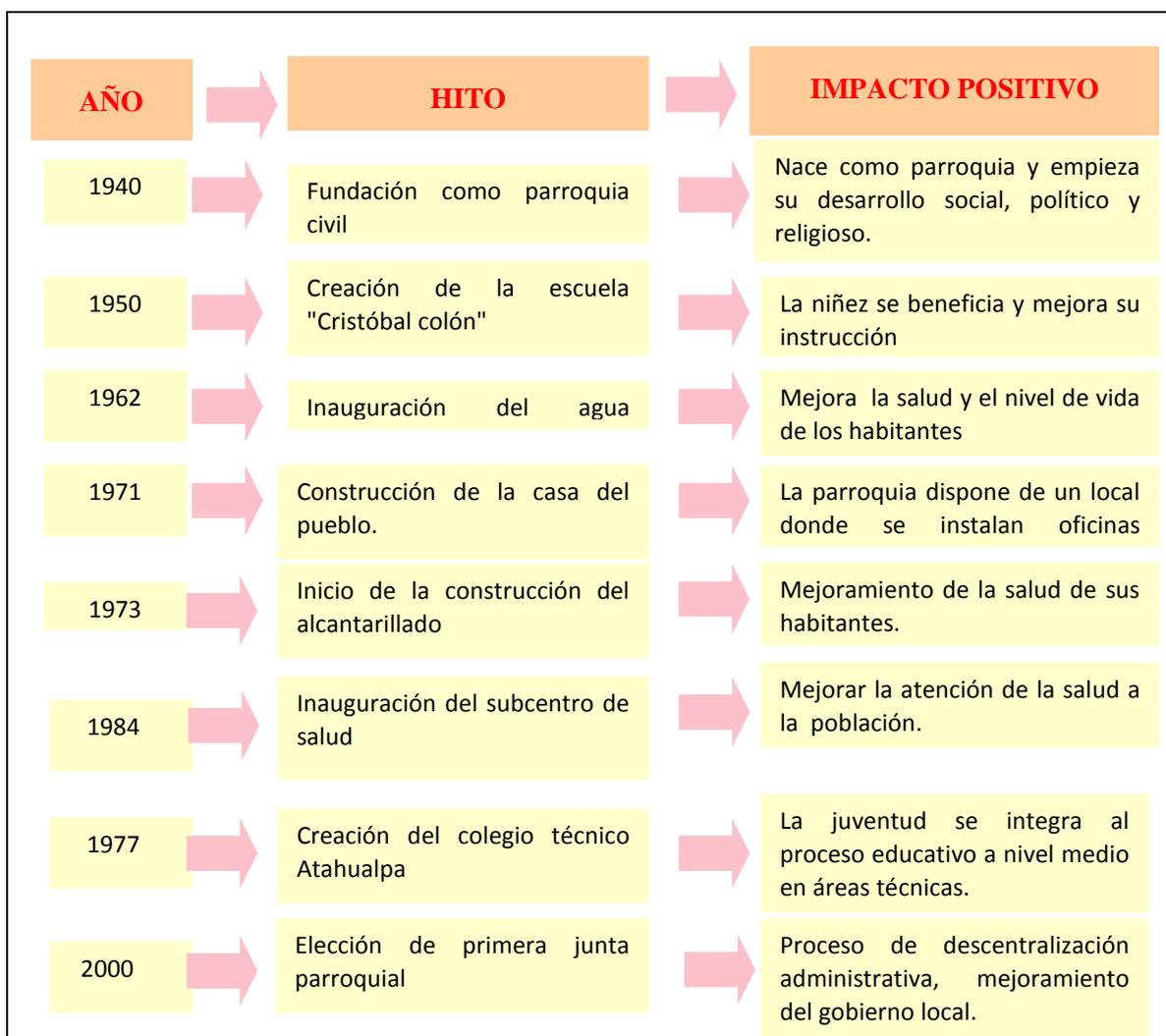
FUENTE: Plan de Desarrollo GADP "Atahualpa" 2011  
ELABORADO POR: GADP "Atahualpa"

### 2.1.1.2. División política

Está conformada por su cabecera parroquial y los barrios

- 1.- Barrio San Martín
- 2.- Barrio Chisalata
- 3.- Barrio el Progreso
- 4.- Barrio el Pisque Centro
- 5.- Caserío Macasto
- 6.- Caserío Santa Fe
- 7.- Barrio el Belén
- 8.- Barrio Pisque la Unión
- 9.- Barrio las Palmas
- 10.- Barrio la Florida
- 11.- Barrio San Miguel
- 12.- Barrio la Dolorosa
- 13.- Barrio Eloy Alfaro
- 14.- Barrio San Vicente
- 15.- Barrio Corazón de Jesús
- 16.- Barrio el Vergel
- 17.- Barrio la Esperanza
- 18.- Barrio Señor de la Justicia
- 19.- Barrio El Cisne
- 20.- Barrio La Merced
- 21.- Barrio Central

## GRÁFICO N.2 HITOS HISTÓRICOS DEL GADP “ATAHUALPA”



FUENTE: Plan de Desarrollo GADP “Atahualpa” 2011  
ELABORADO POR: GADP “Atahualpa”

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.2.1 Marco conceptual

#### 2.2.1.1 Modelo de gestión

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. El concepto de gestión, por su parte, proviene del

latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. (Cassini,2008, p.1).

Determinar la conceptualización de éstos dos términos ayuda a especificar el ámbito que se trata en este trabajo; por lo tanto, como lo determina Cassini, un modelo de gestión constituye un esquema de administración, que permite concretar el accionar de diligencias, con la finalidad de obtener resultados mayormente eficientes de la gestión que realice.

### **2.2.1.2 Gestión por resultados**

Makón, (2000); en su artículo “El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional”, determina que “la gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad” (p.6).

En este caso, el GADP “Atahualpa” cuenta con un Plan Operativo Anual en el que se establece la gestión que se va a realizar por parte de la administración, en el que se fijan los productos a obtener en el año de gestión; los resultados se determinarán según el cumplimiento de estos objetivos. Además cuenta con un Plan de desarrollo para la parroquia, en el que se vislumbran los proyectos propuestos por la administración del GADP.

### **2.2.1.3 Capacidad de gobierno**

La capacidad de gobierno es el conjunto de herramientas y requisitos cognitivos, organizativos, económicos, políticos y sociales, entre otros, en que se fundamenta la

eficacia de la acción y que conforman el capital intelectual y de experiencia de la organización. (Ossorio,2001,p.8).

#### **2.2.1.4 Proyecto de gobierno**

El proyecto de gobierno define los objetivos, identifica los problemas, selecciona el conjunto de operaciones para su resolución y arbitra los recursos necesarios para su ejecución. (Ossorio,2001,p.8).

#### **2.2.1.5 Gobernabilidad**

La gobernabilidad del sistema identifica el peso de aquellas variables, relevantes y pertinentes al proyecto de gobierno, que controla y no controla un actor con relación a otros actores. A mayor influencia o control del actor sobre esas variables, mayor será la gobernabilidad del sistema. Por el contrario, cuanto menor capacidad de decisión tenga el actor sobre las distintas variables, menor será su grado de libertad. (Ossorio,2001,p.8).

#### **2.2.1.6 Visión**

La visión es un objetivo idealizado que expresa en forma óptima la situación deseada. En ella están presentes las condiciones externas e internas anheladas en plenitud. Es un modelo aspirativo que puede provocar, sumado a la expresión de los valores, la mística de la organización. (Ossorio,2001,p.9).

La visión del GADP “Atahualpa” plasmada en el Plan de Desarrollo 2011, establece: “Una parroquia apoyando el desarrollo cantonal con una población unida, solidaria, saludable. Con educación de calidad, cero desocupación y elevado nivel de vida; planificada, con infraestructura, servicios óptimos y un ambiente sano; con autoridades y líderes transparentes”

### **2.2.1.7 Misión**

Ossorio, (2001) establece que por su parte, la Misión, es la razón de ser de una organización.

Está formalizada en los antecedentes jurídicos de su creación (decreto, resolución, inscripción en el registro de personas jurídicas). En el proceso de planeamiento estratégico está presente como un elemento conceptual al que habrá que recurrir para comparar lo que formalmente debe ser la organización y lo que ella es y hace en la realidad jurídica y operacional. En ocasiones los organismos incorporan, a través del tiempo y de hecho, actividades que no están previstas en sus bases constitutivas. Lo hacen como respuesta a una percepción coyuntural de necesidades. Estos agregados funcionales deben ser materia de revisión en el proceso de planeamiento con el fin de establecer la conveniencia de su continuidad y optar por su redefinición o cancelación. (Ossorio,2001,p.9).

La misión del GADP “Atahualpa” plasmada en el Plan de Desarrollo 2011, establece: “La Junta Parroquial cumpliendo con lo que señala la Ley, coadyuvando en unidad con la población a su desarrollo social, económico y con un territorio ordenado”.

### **2.2.1.8 El modelo de apuestas.**

Es la síntesis que muestra la relación entre la situación inicial, con sus centros de abordaje, las apuestas formuladas con relación a ellos y las operaciones que se formulan para alcanzarlas. Este debe ser coherente, consistente respecto del alcance de la situación objetivo planteada. (Ossorio,2001,p.9).

La evaluación de la situación actual es muy importante en este modelo de apuestas que menciona Ossorio, pues por medio de los resultados obtenidos de la evaluación se planteará los objetivos nuevos que se alcanzarán para el próximo periodo administrativo, reduciendo así los errores que se identifiquen en la situación actual o pasada de la gestión del GADP.

## 2.2.2 Aportes teóricos

### 2.2.2.1 Evaluación del proceso de desarrollo local

#### GRÁFICO N.3 EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO LOCAL



FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2015)

#### 2.2.2.1.1 Áreas de evaluación del proceso de desarrollo local

Para Sáenz, (2004) las reflexiones sobre el estado actual del desarrollo local plantean la necesidad de conjugar una serie de componentes para lograr procesos sostenidos de desarrollo. Este conjunto de condiciones de sostenibilidad generalmente es descuidado, privilegiando a alguna de ellas, sin el concurso de las demás. El caso más claro ha sido que en las últimas décadas los expertos en desarrollo se han concentrado en la planificación estratégica local, descuidando la gestión de gobierno, la creación de capacidades institucionales e incluso la construcción de capital social. (p. 292).

Sáenz, por medio de este aporte busca implementar procesos que permitan una evaluación integral y periódica de la gestión, llevando los procesos al resultado del plan de desarrollo; es decir, por medio de la verificación de las acciones; podremos analizar las condiciones de sostenibilidad de la administración del GADP.

Por ello, para medir el conjunto de capacidades logradas en los procesos locales se proponen las siguientes áreas de evaluación:

##### 2.2.2.1.1.1 Participación y construcción de tejido social

Una condición básica de sostenibilidad es la participación activa y el empoderamiento de ciudadanos y ciudadanas, desde la base, en los procesos, actividades, recursos, proposiciones y decisiones del desarrollo. Esta participación se agrega en procesos de concertación entre actores diversos hasta lograr construir un tejido social. Esta construcción permite que el proceso de desarrollo local cuente con el sostenimiento social necesario a la vez que es la oportunidad de generar una forma de democracia activa. (Sáenz, 2004, p.294)

El tejido social está compuesto por la relación activa y concertada entre todas las organizaciones e instituciones que hacen la vida local. Estas incluyen a las organizaciones sociales, populares, productivas, grupos de mujeres, jóvenes, niños y niñas, iglesias, ONGs y el sector público que tiene incidencia local. Se habla de masa crítica acogiendo el concepto referido al logro de un grupo lo suficientemente grande de actores que se suman a un proceso, de tal manera que se vuelve irreversible. Esta construcción requiere del manejo de herramientas técnicas de mapeo social, capacidad de convocatoria, acciones de contraloría social, capacitación de actores sociales, planificación participativa y creación de institucionalidad que facilite la participación. (Sáenz, 2004, p.294)

En sí, el tejido social, según el autor, llega a convertirse en la representación de los actores ciudadanos en la toma de decisiones para la gestión del GADP; no solamente eso, sino que también sean los precursores de nuevas iniciativas o posibles soluciones a problemas que incidan en la localidad.

#### **2.2.2.1.1.2 Planificación**

La planificación estratégica participativa es un componente necesario para que exista un proceso de desarrollo más allá de las acciones puntuales y períodos electorales. A la vez permite una mirada a la compleja realidad cantonal con el aporte de problemas y propuestas de solución provenientes de la diversidad de actores locales. Planificar implica el desarrollo de una visión de futuro compartida, la apuesta por algunas de las

líneas estratégicas de acción, la identificación y diseño de proyectos adecuados y la asignación de inversión para el desarrollo del plan. (Sáenz, 2004, p. 295)

Complementando el aporte de Sáenz, se presenta que para realizar una planificación correcta, se debe tomar siempre en cuenta las líneas estratégicas de acción; considerándolos como objetivos estratégicos; tomando en cuenta no solamente la identificación y diseño de proyectos, sino también la asignación y manejo de recursos funcionales para el plan.

#### **2.2.2.1.1.3 Gestión y liderazgo del plan**

La gestión de procesos de desarrollo es la generación de capacidades locales para lograr una mejor calidad de vida y no solamente un ordenamiento de la gestión de obras. Una de las mayores debilidades de los procesos de desarrollo local se asienta en la falta de capacidad e ineficiencias de gestión del plan, donde se puede agrupar todo lo referente a ejecución y cumplimiento de actividades, toma de decisiones en la acción, ejecución presupuestaria y participación social en la gestión. (Sáenz, 2004, p.296)

Se considera que este concepto es más amplio que administrar o implementar un plan. Consiste en un proceso dinámico que involucra a varios actores locales, y los compromete a una actitud positiva que permita cambiar la situación. La gestión incluye el manejo participativo de programación, inversión efectiva y manejo de los recursos en función del plan, monitoreo de procesos, evaluación, negociación, manejo de conflictos y rendición de cuentas. (Sáenz, 2004, p.296)

El autor reitera la importancia de la participación social en la gestión, así como el del compromiso que se genere en con el cumplimiento del plan; es una tarea que debe motivar a los actores a empoderarse de la gestión. Es deber de la administración del GADP, que, ejerciendo el liderazgo, implementar un sistema de participación ciudadana.

#### **2.2.2.1.1.4 Capacidad institucional**

La capacidad institucional es el conjunto de organización, normatividad, tecnología y capacidades técnicas y humanas de una institución. La generación de capacidad institucional, sobre todo a nivel de gobiernos locales, es una condición básica para dinamizar el desarrollo y el sustento para asumir nuevas funciones a nivel local. Incluye capacidades técnicas de planificación y gestión y de conocimientos especializados en ámbitos de ordenamiento territorial, desarrollo social, económico y ambiental, y prestación de diversos tipos de servicios. Lograrlo implica el manejo de enfoques conceptuales y herramientas en diversos ámbitos como el jurídico, de fortalecimiento institucional, diseño y gestión de procesos, potenciación de recursos humanos, manejo de sistemas de información y planeación institucional. Dentro de las capacidades institucionales está la de generar ingresos por fuera del presupuesto del Estado. Incluye la capacidad de recaudación y la existencia de sistemas para ello. Así mismo se puede tomar como parte de la capacidad institucional, la asunción de nuevas competencias por parte de los gobiernos locales, dentro del proceso de descentralización en que está inmerso el Ecuador. (Sáenz, 2004, p.297)

Depende mucho de la capacidad institucional del GADP, para que el modelo pueda ser aplicado; incluye la fundamentación legal que respalde la gestión; así como la capacidad técnica, para poder encaminar el modelo de la mejor manera; también hablamos de la tecnología, que permite automatizar los procesos y generar eficiencia en los resultados y por último del talento humano, eje fundamental en este modelo; pues son las personas los facultados que aportarán con iniciativa y sus competencias para lograr óptimos resultados de la gestión.

#### **2.2.2.1.1.5 Articulación a los sistemas nacionales**

Finalmente, el desarrollo local no puede ser tal, si no se reconoce que la descentralización tiene una dimensión de articulación nacional que complementa lo local. Si bien las parroquias, los cantones, las provincias y sus gobiernos son un espacio privilegiado de desarrollo, solamente prosperan cuando están articulados al espacio nacional. Lo local debe incorporarse a la reflexión sobre políticas públicas, nacionales y

locales, para ser parte de una visión común de país. Esto implica la articulación entre los gobiernos locales y los diversos niveles del gobierno local y de estos con las diversas instancias del Estado central. Esta articulación tiene varias dimensiones como son la planificación, el presupuesto, la gestión de competencias, la información y el intercambio de experiencias. Todos estos aspectos requieren de herramientas técnicas específicas para su manejo. (Sáenz, 2004, p.298)

La obtención de logros sostenidos en todos estos campos es el reto de los procesos de desarrollo local. La acción necesaria es amplia y variada y es responsabilidad de la sociedad local, encabezada por sus respectivos gobiernos. El acompañamiento en algunos de estos campos puede hacer y ha hecho de la cooperación técnica de ONGs, OGs y entidades de capacitación, un aporte significativo a los procesos de mejoramiento de la capacidad de instituciones y organizaciones para impulsar el desarrollo local. (Sáenz, 2004, p.299)

Es necesaria la articulación, como lo transmite el autor; pues es claro que las entidades públicas y los niveles de gobierno, se complementan entre sí; se obtienen beneficios mutuos, si se realiza una correcta alianza se logran mejores resultados. Es importante el apoyo que otras instituciones puedan otorgar para el cumplimiento de los proyectos locales, enfrentado al aislamiento, que debilita las fuerzas de gestión del GADP.

#### **2.2.2.1.2 Indicadores y estándares del proceso de desarrollo local**

Estándar es la meta o estado de situación que alcanza un indicador para que se pueda considerar que ha tenido un logro significativo. Las alternativas de estándares corresponden a posibles resultados que se pueden alcanzar en las áreas de evaluación, temas significativos e indicadores. Se entiende por indicador al elemento clave que permite observar el desenvolvimiento de un área de evaluación del proceso de desarrollo local. (Sáenz, 2004, p.299)

Los indicadores no abarcan toda la complejidad y calidad del proceso, pero apuntan a un conjunto suficiente de aspectos que permiten medirlo. Los posibles resultados están

organizados en una escala secuencial que refleja los siguientes estándares de logro de cada indicador:

No hay resultado alguno respecto al indicador: Se usa el "0" (cero), como una alternativa de respuesta cuando hay ausencia de logro.

Resultado bajo respecto al estándar esperado (1): Esto puede significar que todavía este elemento está en una fase inicial o de implementación o no ha logrado todavía alcanzar un estándar aceptable.

Resultado medio (2): Significa que el elemento medido ha alcanzado un nivel que puede ser considerado "en proceso" o aceptable, aunque no haya llegado a niveles de excelencia. En general este estándar muestra que la condición de desarrollo medida se está desarrollando.

Estándar alto (3): establece que este elemento logra un funcionamiento o resultado de calidad y, por lo tanto, coadyuva al logro de un proceso de desarrollo sostenible e institucionalizado.

La obtención de resultados relacionados a estándares altos en varios indicadores, da indicios de que el proceso está logrando un funcionamiento de excelencia y puede convertirse en un caso exitoso de estudio y observación por parte de otros procesos locales. (Sáenz, 2004, p.300)

Aquí el autor propone niveles de categorización para los resultados de la evaluación obtenida de la gestión anterior, estos resultados, son los que permite tomar decisiones para la próxima planificación; se pueden alcanzar o no los resultados esperados, en el caso de que no se hayan alcanzado, analizar los factores que interrumpieron el cumplimiento y proponer un nuevo proyecto con metas mayormente accesibles y reales ó gestionar la posibilidad de cumplirlos; para el caso de que se hayan alcanzado los resultados deseados o más, se puede buscar una superación mayor al logro.

### 2.2.2.1.3 Forma de aplicación

La aplicación de la evaluación mediante esta metodología de estándares se realiza básicamente en reuniones con grupos de involucrados, los que responden en base a su propia experiencia, reforzados con información objetiva recogida utilizando las fuentes de verificación sugeridas para cada indicador. (Sáenz, 2004, p.301)

### 2.2.2.2 Estructura del Modelo de Gestión

El modelo de gestión por resultados está compuesto por varias etapas, cada uno con sus componentes.

#### GRÁFICO N. 4 ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS



FUENTE: Gobierno por resultados-Guía Metodológica  
ELABORADO POR: Secretaría Nacional de la  
Administración Pública.

#### 2.2.2.2.1 Etapa I: preparación

Su propósito es el de determinar el alcance del ciclo de planificación y gestión que se emprende, establecer el propósito de la planificación, identificar a los ejecutivos y las áreas de la institución involucradas y elaborar o recopilar los insumos necesarios para la definición o actualización de los planes estratégicos / operativos.

#### 2.2.2.2.2 Etapa II: planificación estratégica

Su propósito es el de establecer (o validar) los planes estratégicos de la institución compuestos de: visión, misión, objetivos, estrategias, indicadores y riesgos.

#### 2.2.2.2.3 Etapa III: planificación operativa

Su propósito es el de establecer (o validar) los planes operativos de la institución compuestos de: objetivos, indicadores, riesgos, atribuciones, proyectos y procesos.

#### 2.2.2.2.4 Etapa IV: gestión de resultados

Esta etapa corresponde a la gestión continua de los planes estratégicos y operativos con el fin de registrar los resultados de un periodo, evaluar periódicamente el desempeño y en caso de identificar desviaciones, establecer las acciones preventivas y correctivas pertinentes.

#### 2.2.2.2.5 Etapa V: gestión operativa

Esta etapa corresponde a la gestión continua de los proyectos y procesos de la unidad con el fin de asegurar la aplicación de buenas prácticas y la metodología GPR (Gobierno por resultados) en la gestión de los mismos.

### **2.2.3 Fundamentación Legal**

Se ha tomado como referencias legales, artículos, apartados y párrafos de normas relacionadas al tema de investigación. La mayor de las normas en el Ecuador que es la Constitución (2008); seguido del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (PNBV) y el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD)

### **2.2.3.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)**

Art. 85.- La formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la Constitución, se regularán de acuerdo con las siguientes disposiciones:

1. Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad.

2. Sin perjuicio de la prevalencia del interés general sobre el interés particular, cuando los efectos de la ejecución de las políticas públicas o prestación de bienes o servicios públicos vulneren o amenacen con vulnerar derechos constitucionales, la política o prestación deberá reformularse o se adoptarán medidas alternativas que concilien los derechos en conflicto.

3. El Estado garantizará la distribución equitativa y solidaria del presupuesto para la ejecución de las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos.

En la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos se garantizará la participación de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades. (Constitución, 2008)

Art. 95.- Las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano. La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad. La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho, que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria. (Constitución, 2008)

Art. 96.- Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos. Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas. (Constitución, 2008)

Art. 100.- En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos... (Constitución, 2008)

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales. (Constitución, 2008)

### **2.2.3.2 Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (PNBV)**

#### **OBJETIVO N.1**

Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular. (PNBV)

#### **GESTIÓN PÚBLICA EFICIENTE Y DE CALIDAD Y TRANSFORMACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO**

La gestión y el servicio público en el Ecuador han sido vistos en el pasado como sinónimos de ineficiencia, precariedad y maltratos hacia la ciudadanía. Hoy se rescata el rol fundamental de la gestión pública y del servicio público, promoviendo mejoras en la

calidad de la gestión a través de la capacitación de las servidoras y los servidores públicos, la mejora de los procesos administrativos y la innovación tecnológica, para transparentar y acelerar los trámites públicos. (PNBV)

En cuanto a la gestión pública se ha implementado el proyecto del Gobierno por Resultados (GPR) en toda la Función Ejecutiva, instrumento que arrojará resultados potentes sobre el cumplimiento de las metas institucionales sectoriales. (PNBV)

En Noviembre de 2010, el Sr. Presidente de la República del Ecuador firmó el Decreto Ejecutivo No 555 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No 331 de 30 de noviembre de 2010, que dispone la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados-GPR en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, y en la Disposición General Segunda se dispone que la Secretaría Nacional de la Administración Pública determinará los lineamientos generales mediante los cuales se implementará el proyecto Gobierno por Resultados-GPR, los cuales serán de obligatorio cumplimiento.

#### LINEAMIENTO 1.5

Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

c. Implementar y mantener sistemas de gestión de la calidad y la excelencia basados en normativas reconocidas internacionalmente.

#### **2.2.3.3 Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD)**

Artículo 63.- Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden. La sede del gobierno

autónomo descentralizado parroquial rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural. (COOTAD)

Artículo 64.- Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;
- d) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley;
- f) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia;
- g) Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;

- h) Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad;
- j) Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;
- k) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;
- l) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;
- m) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y, n) Las demás que determine la ley.

Artículo 65.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural.- Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

- a) Planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;

- b) Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales;
- c) Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural;
- d) Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente;
- e) Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno;
- f) Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base;
- g) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias;  
y,
- h) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

Artículo 66.- Junta parroquial rural.- La junta parroquial rural es el órgano de gobierno de la parroquia rural. Estará integrado por los vocales elegidos por votación popular, de entre los cuales el más votado lo presidirá, con voto dirimente, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. El segundo vocal más votado será el vicepresidente de la junta parroquial rural.

Artículo 67.- Atribuciones de la junta parroquial rural.- A la junta parroquial rural le corresponde:

- a) Expedir acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, conforme este Código;

- b) Aprobar el plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo parroquial de planificación y las instancias de participación, así como evaluar la ejecución;
- c) Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, que deberá guardar concordancia con el plan parroquial de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en la que estén representados los intereses colectivos de la parroquia rural, en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;
- d) Aprobar, a pedido del presidente de la junta parroquial rural, traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;
- e) Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan parroquial de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando las disposiciones previstas en la Constitución y la ley;
- f) Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas en beneficio de la población;
- g) Autorizar la suscripción de contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno parroquial rural;
- h) Resolver su participación en la conformación del capital de empresas públicas o mixtas creadas por los otros niveles de gobierno en el marco de lo que establece la Constitución y la ley;
- i) Solicitar a los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos, municipales y provinciales la creación de empresas públicas del gobierno parroquial rural o de una mancomunidad de los mismos, de acuerdo con la ley;

- j) Podrán delegar a la economía social y solidaria, la gestión de sus competencias exclusivas asignadas en la Constitución, la ley y el Consejo Nacional de Competencias;
- k) Fiscalizar la gestión del presidente o presidenta del gobierno parroquial rural, de acuerdo al presente Código;
- l) Destituir al presidente o presidenta o vocales del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural que hubiere incurrido en las causales previstas en la ley, con el voto conforme de cuatro de cinco miembros, garantizando el debido proceso. En este caso, la sesión de la junta será convocada y presidida por el vicepresidente de la junta parroquial rural;
- m) Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;
- n) Conformar las comisiones permanentes y especiales, que sean necesarias, con participación de la ciudadanía de la parroquia rural, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el presidente o presidenta del gobierno parroquial rural;
- o) Conceder licencias a los miembros del gobierno parroquial rural, que acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo;
- p) Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del presidente o presidenta de la junta parroquial rural;
- q) Promover la implementación de centros de mediación y solución alternativa de conflictos, según la ley;
- r) Impulsar la conformación de organizaciones de la población parroquial, tendientes a promover el fomento de la producción, la seguridad ciudadana, el mejoramiento del nivel de vida y el fomento de la cultura y el deporte;

- s) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de la parroquia en mingas o cualquier otra forma de participación social para la realización de obras de interés comunitario;
- t) Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- u) Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de la población de su circunscripción territorial, de acuerdo con las leyes sobre la materia; y,
- v) Las demás previstas en la Ley.

Artículo 116.- Facultades.- Las facultades son atribuciones para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel de gobierno. Son facultades la rectoría, la planificación, la regulación, el control y la gestión, y son establecidas por la Constitución o la ley. Su ejercicio, a excepción de la rectoría, puede ser concurrente.

La rectoría es la capacidad para emitir políticas públicas que orientan las acciones para el logro de los objetivos y metas del desarrollo; así como para definir sistemas, áreas y proyectos estratégicos de interés público, en función de su importancia económica, social, política o ambiental. Será nacional y corresponderá al gobierno central en el ámbito de sus competencias exclusivas, sectores privativos y estratégicos. Los gobiernos autónomos descentralizados también ejercerán esta facultad en el ámbito de sus competencias exclusivas y en sus respectivos territorios, bajo el principio de unidad nacional.

La planificación es la capacidad para establecer y articular las políticas, objetivos, estrategias, y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos, en el ámbito de sus competencias y de su circunscripción territorial, y en el marco del Sistema Nacional de Planificación. La planificación corresponde concurrentemente a todos los niveles de gobierno.

La regulación es la capacidad de emitir la normatividad necesaria para el adecuado cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios, con el fin de dirigir, orientar o modificar la conducta de los administrados. Se ejerce en el marco de las competencias y de la circunscripción territorial correspondiente.

El control es la capacidad para velar por el cumplimiento de objetivos y metas de los planes de desarrollo, de las normas y procedimientos establecidos, así como los estándares de calidad y eficiencia en el ejercicio de las competencias y en la prestación de los servicios públicos, atendiendo el interés general y el ordenamiento jurídico.

La gestión es la capacidad para ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar servicios públicos. Puede ejercerse concurrentemente entre varios niveles de gobierno, dentro del ámbito de competencias y circunscripción territorial correspondiente, según el modelo de gestión de cada sector. (COOTAD)

### **2.3. IDEAS A DEFENDER**

El diseño de Modelo de Gestión por resultados potenciará la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquia rural “Atahualpa” del Cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua.

El evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Operativo Anual del año 2014 en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa nos permitirá analizar la capacidad de gobernabilidad y factibilidad para la consecución de próximos objetivos.

Identificar las fortalezas y áreas críticas del proceso de la gestión por resultados permitirá mejorar la administración pública.

La propuesta de modelo de gestión por resultados potenciará la gestión efectiva integral del GADP Parroquial de Atahualpa.

## **2.4. VARIABLES**

### **2.4.1. Variable independiente**

Modelo de gestión por resultados.

### **2.4.2. Variable dependiente**

Administración

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación toma como metodología la modalidad bibliográfica documental y la investigación de campo detallándose a continuación:

#### **3.1.1 Modalidad bibliográfica documental**

La modalidad bibliográfica en la investigación tiene como función dar paso a la persona a manejar la información registrada en diversos documentos de esta manera llevar a cabo su propia investigación apoyándose de algunos instrumentos como los libros. De cualquier modo, el uso de instrumentos bibliográficos en el desarrollo de cualquier investigación es absolutamente fundamental para un avance exitoso.

La modalidad bibliográfica sirve como un apoyo importante para obtener criterios, conceptualizaciones e información de documentos impresos o electrónicos que vayan acorde al tema, con el fin de ampliar los conocimientos y profundizar en el proceso del modelo de gestión por resultados. Al aplicar esta modalidad se tendrá una investigación más amplia y comprensible.

#### **3.1.2 Modalidad de campo**

Se enfoca en adquirir todo tipo de información, además de analizar el problema de la realidad, con el propósito de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y factores que lo constituyen de tal manera que se pueda explicar sus causas y efectos haciendo uso de métodos característicos de cualquier paradigma o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo.

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación toma como tipos de investigación al nivel exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo detallándose a continuación:

### **3.1.1. Investigación exploratoria**

La investigación exploratoria se realiza cuando el tema o problema de investigación no ha sido estudiado antes, no se tienen muchos datos o se han creado algunas dudas sin resolver. Este estudio nos ayuda como base para las investigaciones de tipo descriptivo y explicativo según la necesidad de examinar el objetivo de investigación.

Este tipo de investigación sirvió para examinar de cerca la problemática de la parroquia, la información necesaria para realizar la investigación; además de indagar la realidad de la administración parroquial y barrial que conforman el GADP “Atahualpa”.

### **3.1.2. Investigación descriptiva**

Consiste en describir de forma detallada los sucesos, el contexto y fenómenos; además de identificar cómo se manifiestan en el lugar de la investigación.

Este tipo de estudio se realizó con la finalidad de llegar a conocer la situación administrativa del GAD “Atahualpa”; las necesidades predominantes y las posibles causas por las que la gestión merece potencializarse; a través de la descripción de procesos, actividades y grupos. Por lo tanto, se identificarán las características del impacto del modelo de gestión en la administración parroquial.

### **3.1.3. Investigación correlacional**

Esta investigación tiene como objetivo determinar la relación o asociación que exista entre dos o más definiciones, categorías o variables de un tema en particular. Este proceso requiere de una identificación del nivel de relación entre las partes a investigar,

para luego analizar las vinculaciones existentes; además de que pueden ser sustentadas en hipótesis sometidas a prueba.

La aplicación de la investigación correlacional se utilizó con el fin de establecer el nivel de relación entre el modelo de gestión por resultados y la administración del GAD “Atahualpa”, y por medio de ésta analizar la importancia de su aplicación oportuna.

#### **3.1.4. Investigación explicativa**

Este nivel de la investigación constituye una teoría o explicación de un conjunto de definiciones relacionados entre sí; se lo realiza de forma ordenada y siguiendo un proceso, de tal manera que exista relación y coherencia entre todos los principios, inferencias, creencias, descubrimientos y afirmaciones relacionados con el tema de estudio. Como su nombre lo indica, pretende explicar el porqué de los fenómenos, circunstancias o acciones acontecidas.

En la investigación, por medio de conceptos y definiciones; inferencias y comentarios de las partes que conforman el tema en sus variables y otros conceptos que guardan relación con el tema; se busca explicar las causas que por las que un modelo de gestión por resultados mejoraría la administración del GADP “Atahualpa”

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Se denomina población a un conjunto de personas que guardan características comunes; la población que es sujeto para la presente investigación está determinada por el área administrativa del GADP “Atahualpa”; y los presidentes de los barrios que conforman la parroquia; como se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 1. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN**

<b>OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Presidente del GADP "Atahualpa"	1	3,85 %
Vicepresidente	1	3,85 %
Vocales	3	11,54 %
Presidentes de barrios y caseríos	21	80,77 %
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Plan de Desarrollo GADP "Atahualpa" 2011  
ELABORADO POR: GADP "Atahualpa"

Al tratarse de una población pequeña, se trabajará con la totalidad de la población, por lo que no se optará por determinar una muestra.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1. Métodos**

Los métodos son los pasos o procedimientos a seguir en la investigación, los aplicados en el presente trabajo son los siguientes:

##### **3.4.1.1 Método inductivo y deductivo**

Es un método de inferencia, la deducción va de lo general a lo particular y la inducción de lo particular a lo general. Para que el modelo de gestión por resultados pueda aplicarse correctamente, se requiere de una evaluación que induce a la obtención de los resultados.

Con los resultados obtenidos, se deduce en sus partes las posibles soluciones y que permiten tomar decisiones.

##### **3.4.1.2. Método analítico – sintético.**

Este método permite analizar y describir de manera ordenada algún hecho que se esté suscitando en la parte administrativa del GADP "Atahualpa".

Al no contar con un modelo de gestión por resultados, nacen muchas deficiencias administrativas en torno al desconocimiento de las metas planteadas, de forma organizada y sistémica. La implementación de este modelo, permitirá fortalecer la gestión del GADP “Atahualpa” quien es la institución responsable de asumir y cumplir con los objetivos planteados en la planeación estratégica.

### **3.4.2. Técnicas.**

Las técnicas de investigación permiten obtener información para tabular y analizar la recolección. Las técnicas a utilizar son las siguientes:

#### **3.4.2.1 La encuesta**

La encuesta sirve como recolector de información de la población elegida para la investigación. Esta técnica ayuda a identificar los criterios de las autoridades del GADP “Atahualpa”, para determinar falencias de gestión y conocer el nivel de aceptación del modelo de gestión por resultados para solucionar estos problemas.

La encuesta va dirigida a la administración del GADP “Atahualpa” y a los presidentes de los barrios y caseríos.

#### **3.4.2.1 La entrevista**

La entrevista se utiliza para tener un acercamiento más real a la investigación; permite analizar los causales y posibles efectos que se relacionen al tema de investigación. La entrevista será dirigida al presidente del GADP “Atahualpa”

### **3.4.3 El instrumento**

El instrumento a utilizar para la técnica de la encuesta y de la entrevista es el cuestionario que nos permite estandarizar y uniformar la recolección de la información, que será aplicado a: presidente del GADP “Atahualpa”, vicepresidente del GADP “Atahualpa”, vocales del GADP “Atahualpa”, presidentes de barrios y caseríos.

### 3.5 RESULTADOS

#### ENCUESTA APLICADA A AUTORIDADES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUI RURAL “ATAHUALPA”

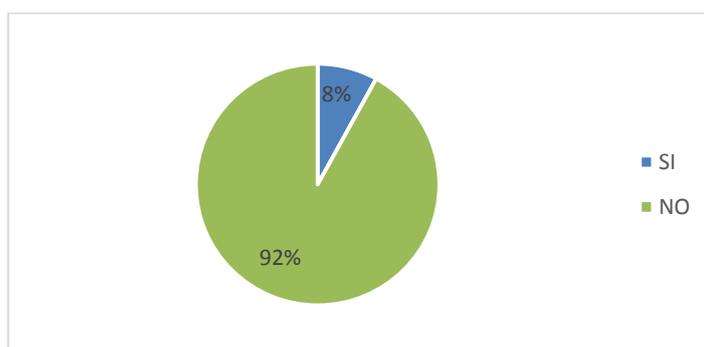
1. ¿Cuenta el GADP “Atahualpa” con un modelo de gestión orientado a la medición de los resultados?

**Tabla 2: EXISTENCIA UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	8%
NO	24	92%
TOTAL	26	100%

Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

**Gráfico 5: Existencia de un modelo de gestión por resultados**



Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

#### Análisis

Del total de 26 autoridades del GAD encuestados; 24 personas que representan el 92% indicaron que su administración no cuenta con un modelo de gestión orientado a los resultados, mientras que el 8% restante correspondiente a 2 personas afirmaron que si se cuenta con este modelo de gestión.

#### Interpretación

Se puede observar claramente que el GAD no cuenta con un modelo de gestión orientado a los resultados plasmado físicamente, posiblemente en su gestión administrativa se tomen en cuenta ciertos resultados obtenidos para la generación de nuevos proyectos o consecución de los mismos.

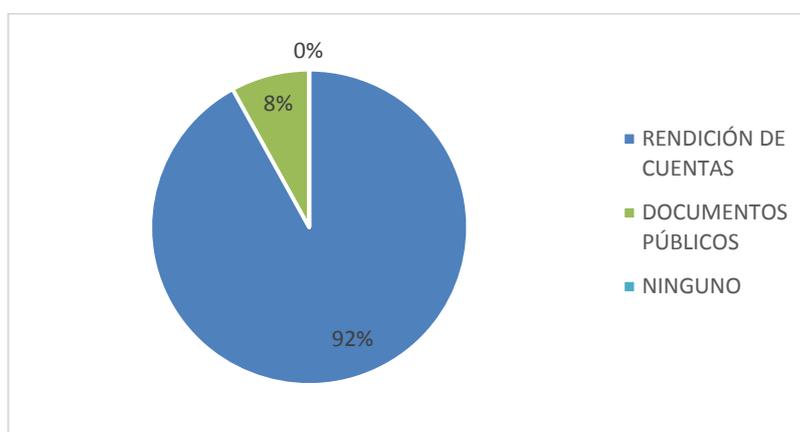
2. ¿Cómo brinda usted transparencia en la administración del GADP “Atahualpa”?

**Tabla 3: TRANSPARENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RENDICIÓN DE CUENTAS	24	92%
DOCUMENTOS PÚBLICOS	2	8%
NINGUNO	0	0%
TOTAL	26	100%

Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

**Gráfico 6: Transparencia en la administración**



Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

### **Análisis**

Del total de 26 autoridades del GAD encuestados; 24 personas que representan el 92% indican que la transparencia en la administración la demuestran por medio de rendición de cuentas, mientras que el 8% restante que corresponde a 2 personas afirmaron que lo hacen por medio de documentos públicos.

### **Interpretación**

Se observa que la mayor parte de administrativos, optan por la rendición de cuentas para lograr transparencia en su gestión, además que para los gobiernos autónomos es una obligación que las autoridades rindan cuentas a la población demandante de sus labores.

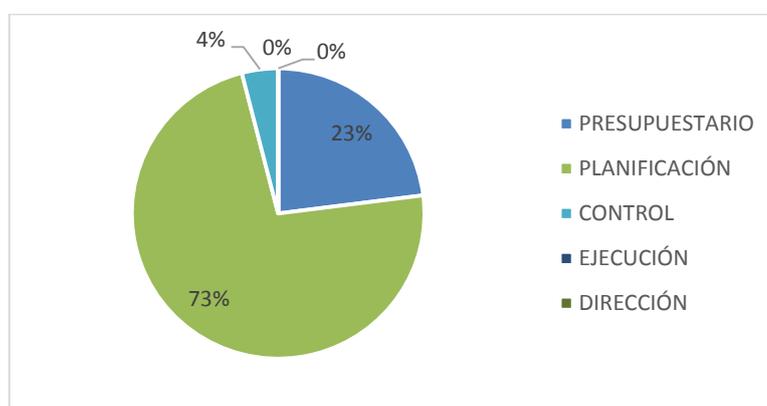
3. ¿Según su percepción, cuál de los siguientes procesos es el más crítico para la gestión del GADP “Atahualpa”?

**Tabla 4: PROCESOS CRÍTICOS EN LA GESTIÓN**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRESUPUESTARIO	6	23%
PLANIFICACIÓN	19	73%
CONTROL	1	4%
EJECUCIÓN	0	0%
DIRECCIÓN	0	0%
TOTAL	26	100%

Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

**Gráfico 7: Procesos crítico en la gestión**



Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

### Análisis

De las 26 autoridades encuestadas, 19 personas que representan el 73% afirman que el proceso más crítico para el GAD es en el área de la planificación, mientras que el 23% que corresponden a 6 personas alegan que el proceso crítico se encuentra en el área presupuestaria, no obstante una persona que constituye el 4% de la población, conduce el proceso crítico al control.

### Interpretación

La mayor parte de autoridades, aseveran que el presupuesto dado para la gestión es satisfactorio; sin embargo se muestran dificultades en la planificación de estos recursos, por ende los siguientes procesos se verán afectados en su cumplimiento.

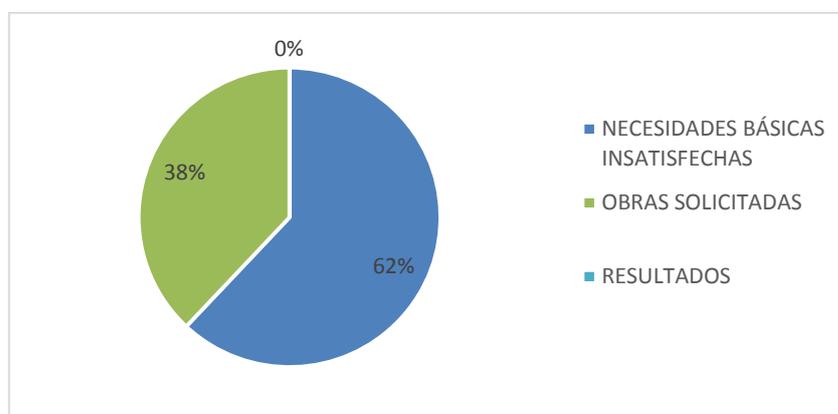
#### 4. ¿Sobre qué base se toman decisiones en la Planificación?

**Tabla 5: BASE DE DECISIONES**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS	16	62%
OBRAS SOLICITADAS	10	38%
RESULTADOS	0	0%
TOTAL	26	100%

Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

**Gráfico 8: Base de decisiones**



Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

#### **Análisis**

De las 26 autoridades encuestadas, 16 personas que corresponden al 62% afirman que las decisiones que se toman para la planificación de obras y proyectos, son en base a las necesidades básicas insatisfechas; mientras que un respetable 38% aseguran realizar la planificación en base a obras solicitadas.

#### **Interpretación**

Se identifica que la mayor parte de autoridades del GAD basan su planificación en las necesidades básicas insatisfechas; probablemente porque son detectadas con antelación por lo que al momento de planificar éstas tienen mayor prioridad; sin embargo, las obras solicitadas también representan a las necesidades que tiene la población y que deben ser tomadas en cuenta.

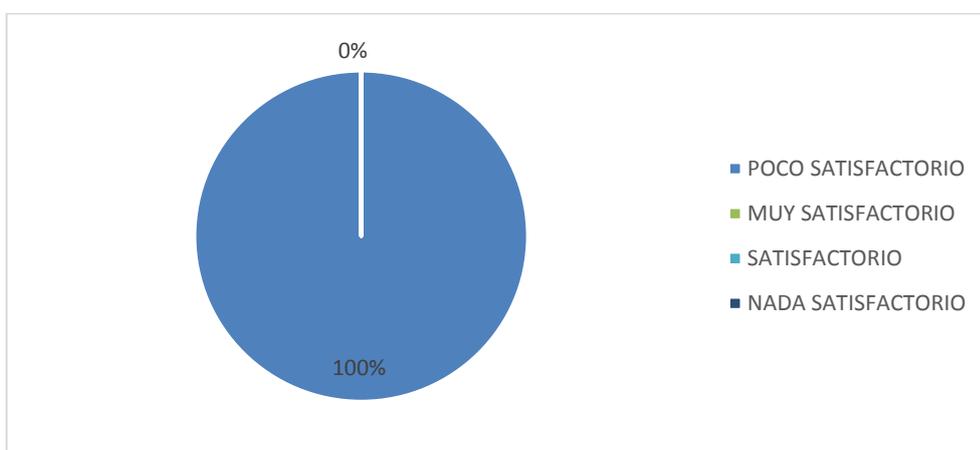
5. ¿Cómo consideraría usted al presupuesto asignado al GADP “Atahualpa”?

**Tabla 6: PRESUPUESTO DEL GAD**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>POCO SATISFACTORIO</b>	26	100%
<b>MUY SATISFACTORIO</b>	0	0%
<b>SATISFACTORIO</b>	0	0%
<b>NADA SATISFACTORIO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	26	100%

Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

**Gráfico 9: Presupuesto del GAD**



Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

### **Análisis**

La totalidad de autoridades encuestadas que son en número 26 y representan el 100%, afirman que el presupuesto asignado al GAD es poco satisfactorio.

### **Interpretación**

En su totalidad, las autoridades coinciden que el presupuesto asignado al GAD es poco satisfactorio para el cumplimiento de los objetivos, lo que en ocasiones impide la realización de proyectos que la parroquia requiere.

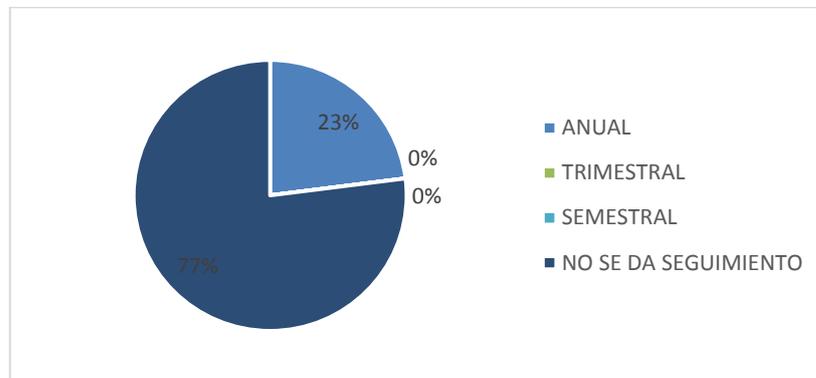
6. ¿Cada cuánto tiempo se dan seguimiento a los planes estratégicos y operativos del GADP “Atahualpa”?

**Tabla 7: SEGUIMIENTO A LOS PLANES**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANUAL	6	23%
TRIMESTRAL	0	0%
SEMESTRAL	0	0%
NO SE DA SEGUIMIENTO	20	77%
TOTAL	26	100%

Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

**Gráfico 10: Seguimiento a los planes**



Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

### Análisis

De las 26 autoridades encuestadas, 20 personas que representan el 77%, determinan que los planes estratégicos y operativos del GAD no cuentan con seguimiento administrativo, mientras que el otro 38% que corresponde a 6 personas afirman que el seguimiento a los planes estratégicos y operativos es anual.

### Interpretación

La mayoría de las autoridades coinciden en que no se da un seguimiento a los planes estratégicos y operativos, probablemente porque no se cuenta con un mecanismo de evaluación y control de proyectos. Seguramente se han dado seguimiento a proyectos establecidos en los planes, lo que justifica el resto de autoridades que afirman que el seguimiento a los planes es anual.

7. ¿Se ha involucrado a la población en la planificación de objetivos del GADP “Atahualpa”?

**Tabla 8: INVOLUCRAMIENTO DE LA POBLACIÓN**

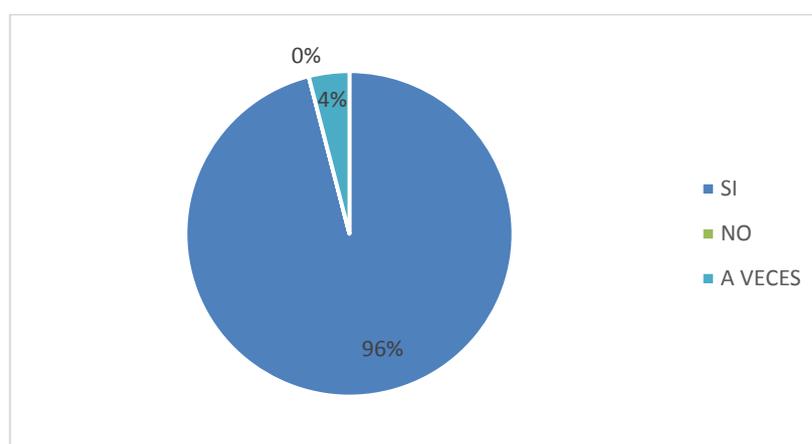
Elaborado  
Milagros  
Gamboa

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	96%
NO	0	0%
A VECES	1	4%
TOTAL	26	100%

por: Ana  
Ramírez

Fuente: Encuesta

**Gráfico 11: Involucramiento de la población**



Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

### Análisis

Del total de 26 autoridades encuestadas, 25 personas que representan el 96% afirman que si se ha involucrado a la población en la planificación del GAD, mientras que la persona restante que representa el 4% determina que sólo a veces se involucra a la población.

### Interpretación

Sin duda alguna, la población es parte de la planificación en el GAD, es por esto que la mayoría de autoridades afirman que en su administración el involucrar a la población es de gran importancia; no se puede ignorar el hecho de que ahora la ley exige que se tome en cuenta a la población para la toma de decisiones.

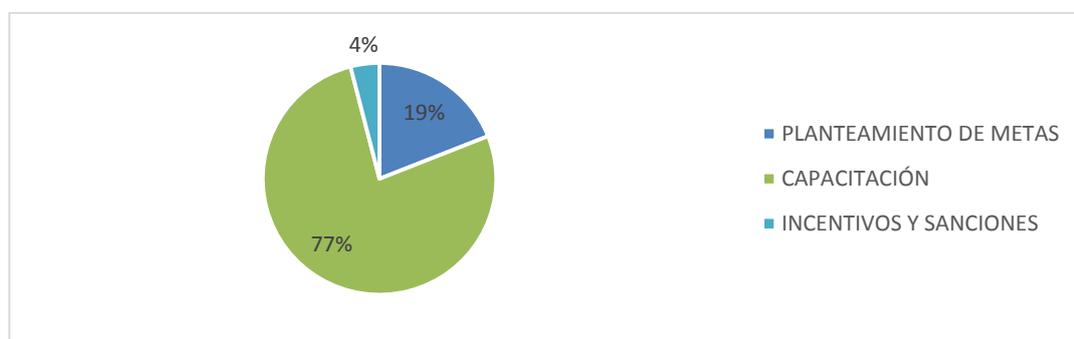
8. ¿Qué factor incrementa mayormente el desarrollo del talento humano en la parroquia y en los administrativos del GADP?

**Tabla 9: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PLANTEAMIENTO DE METAS	5	19%
CAPACITACIÓN	20	77%
INCENTIVOS Y SANCIONES	1	4%
TOTAL	26	100%

Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

**Gráfico 12: Desarrollo del talento humano**



Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

### **Análisis**

De las 26 autoridades encuestadas, 20 personas que representan el 77% afirman que la capacitación incrementa mayormente el desarrollo del talento humano en la parroquia y en los administrativos del GAD; mientras que 5 personas que corresponden al 19%, determinan que es el planteamiento de metas, y una persona restante indica que el desarrollo es por medio de incentivos y sanciones.

### **Interpretación**

La mayoría de las autoridades consideran que la capacitación es el factor que mayormente desarrolla el talento humano, esto puede ser debido a que por medio de la capacitación se puede potencializar las competencias de las personas; sin embargo un porcentaje respetable determinó que el planteamiento de metas es lo que más desarrolla al talento humano, esto debido a que todo ser humano siempre va en búsqueda de seguir alcanzando metas.

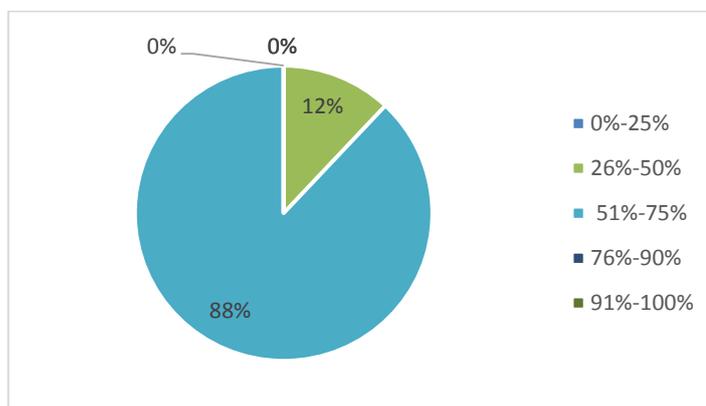
9. ¿En qué porcentaje se han cumplido los objetivos planificados en el Plan de desarrollo hasta el 2014?

**Tabla 10: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0%-25%	0	0%
26%-50%	3	12%
51%-75%	23	88%
76%-90%	0	0%
91%-100%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

**Gráfico 13: Cumplimiento de objetivos**



Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

### **Análisis**

De las 26 autoridades encuestadas, 23 personas que representan el 88% afirman que los objetivos cumplidos del plan de desarrollo en el año 2014 oscila entre el 51%-75%; mientras que 3 personas que corresponden al 12% determina que el porcentaje va entre el 26% y 50% de cumplimiento.

### **Interpretación**

La mayor parte de autoridades determina que el porcentaje de cumplimiento es el de 75%, pues es el porcentaje que se registra al finalizar el año 2014 del plan operativo anual.

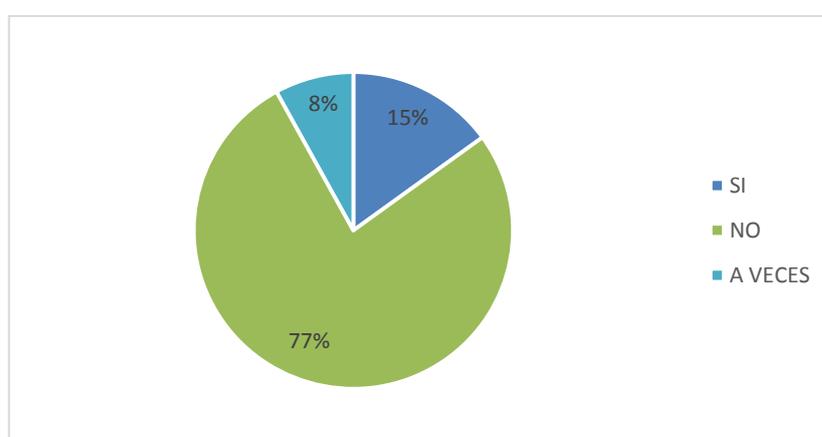
10. ¿Se evalúan los proyectos cumplidos del plan de desarrollo 2011-2014?

**Tabla 11: EVALUACIÓN DE PROYECTOS DEL 2014**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	15%
NO	20	77%
A VECES	2	8%
TOTAL	26	100%

Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

**Gráfico 14: Evaluación de proyectos del 2014**



Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa  
Fuente: Encuesta

### **Análisis**

De las 26 autoridades encuestadas, 20 personas que representan el 77% afirman que los proyectos cumplidos en el plan de desarrollo 2011-2014 no son evaluados, contrariamente, 4 personas correspondiente al 15% determinan que sí son evaluados y las dos personas restantes indican que estos proyectos se evalúan solo a veces.

### **Interpretación**

Se puede observar que la mayoría de autoridades aseguran que no se evalúan los proyectos cumplidos por la anterior administración en el plan de desarrollo, posiblemente por no contar con un sistema de evaluación y consecución de proyectos.

## **ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PARROQUIA RURAL “ATAHUALPA”**

Entrevistado: Ing. Patricio Mayorga

Lugar: GADP “Atahualpa”

### **1. ¿Qué motivos han propiciado la inexistencia de un modelo de gestión?**

El entrevistado contestó que los motivos se dan en base a la falta de conocimiento por parte de las autoridades en temas de modelos de gestión, además esto viene a ser una cadena que resulta de la falta de capacitación y actualización de conocimiento y de instrumentos para la gestión de gobiernos locales; por ultimo señala que otro motivo importante es el de la carencia de visión por parte de las autoridades para buscar mecanismos que faciliten la ejecución del trabajo del GAD.

### **2. ¿Qué mecanismo implementaría usted para dar transparencia de los procesos a la población aparte de la rendición de cuentas anuales?**

El entrevistado supo mencionar que en el momento se encuentra realizando alianzas con el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, quienes buscan implementar el Sistema con el mismo nombre de esta entidad colaboradora; donde uno de los objetivos de este sistema es mostrar transparencia en las actividades realizadas por el GAD al incluir a la población.

### **3. ¿Por qué se dificulta para el GAD el proceso de planificación?**

El ingeniero manifestó que la mayor dificultad para planificar obras y actividades, se encuentran en los diagnósticos obtenidos anteriormente, mismos que no son actualizadas y no reflejan la realidad de la parroquia; por lo que en estos momentos se encuentran recolectando y comprobando datos reales que permitan planificar.

#### **4. ¿Cómo se prioriza las obras para el GAD en la planificación?**

El entrevistado manifestó que las obras se realizan en base al diagnóstico por medio de observación a la parroquia, en el que se establecen propuestas para solventar necesidades y solucionar problemas emergentes; además mencionó que las necesidades básicas insatisfechas de la población siempre tendrán prioridad ante cualquier otro proyecto.

#### **5. ¿De qué manera usted aprovecharía al máximo el presupuesto asignado al GAD en la realización de proyectos?**

El entrevistado mencionó que el presupuesto asignado se podría aprovechar de una mejor manera mediante la aplicación de convenios entre el GAD parroquial y otras instituciones, es decir, un trabajo conjunto a los GADs cantonales y GAD provincial; además señaló que la participación de la ciudadanía también representa un ahorro para la parroquia pues se cuenta con mano de obra no calificada para cumplir con ciertos proyectos, como por ejemplo las mingas barriales.

#### **6. ¿Se da seguimiento a todos los proyectos implementados en el GAD?**

El entrevistado manifestó que no se dan seguimiento a todos los proyectos, sino solamente a los proyectos prioritarios del GAD establecidos en el Plan Operativo Anual, además mencionó que son ellos mismos los fiscalizadores al comprobar la ejecución de las obras.

#### **7. ¿Cómo el GAD incentiva a la población hacia la participación en la planificación?**

El entrevistado respondió que se incentiva a la población a la participación mediante la promoción de asambleas barriales en el que se prioriza los proyectos por consensos y términos de equidad, temporalidad y ámbito de población. Además mencionó que la participación de la población es un eje fundamental en esta administración, pues es de donde nacen las necesidades y las propuestas que serán aplicadas.

**8. ¿Se ha capacitado a la población y a los administrativos del GAD en materia de las competencias y forma de administración de un Gobierno Autónomo Parroquial?**

El entrevistado mencionó que no se ha capacitado a la población en este tema, sin embargo, por medio de las asambleas barriales, se da una pequeña introducción del trabajo que realiza el GAD; por su contrario manifestó, que el personal administrativo del GAD si ha recibido capacitación en cuanto a las competencias que menciona el COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización).

**9. ¿Cómo se podría llegar al 100% en cumplimiento de objetivos planificados?**

El entrevistado mencionó que llegar al 100% de cumplimiento de objetivos planificados en el tiempo establecido significa trabajar con eficiencia y eficacia, y esto se logra por medio del seguimiento que se haga a los proyectos; que se ejecuten en los estándares establecidos en el Plan Operativo Anual.

**10. ¿Con qué objetivo se evaluarían los proyectos cumplidos en planes de periodos administrativos pasados?**

El entrevistado manifestó que se evalúan pocas veces los proyectos cumplidos por administraciones anteriores o en planes de desarrollo anteriores con el objetivo de identificar los errores cometidos por estar basados en información irreal.

## **ANÁLISIS SITUACIONAL**

Por medio de este acercamiento mayor a las autoridades de la parroquia Atahualpa, se puede identificar la inexistencia de un modelo de gestión que oriente a la eficiencia de los resultados en la planificación, siendo éste un nodo crítico de la administración, pues no se proponen herramientas de gestión integrales, es decir, que su enfoque sea completo en la administración. Los proyectos que realiza el GAD son basados en las necesidades básicas insatisfechas y en las propuestas establecidas en las asambleas barriales, estos proyectos no son evaluados en su totalidad sino los más relevantes; se

debe señalar que la fiscalización de obras realiza la autoridad del GAD por medio de observación.

Determinamos también que el presupuesto que recibe el GAD para ejercer sus funciones es poco satisfactorio, por lo que por iniciativa del señor presidente, busca la manera de crear un ahorro en el gasto para invertir en otros proyectos por medio de la articulación a sistemas locales y nacionales; por último, vemos un porcentaje de incumplimiento del plan que es bastante significativo para la gestión de la parroquia y frena el cumplimiento de siguientes proyectos.

### **3.6 IDEAS A DEFENDER**

- El diseño de Modelo de Gestión por resultados potencializará la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquia rural “Atahualpa” del Cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua.

Potenciar significa aumentar la fuerza o el poder, en este caso, la aplicación de un modelo de gestión ayuda a desarrollar las acciones por medio de esquemas que pretenden alcanzar objetivos; los resultados de la administración funcionan como un referente calificativo que permite tomar decisiones y disminuir los porcentajes de incumplimiento en la ejecución de proyectos, por lo tanto un modelo gestión por resultados aumenta la fuerza administrativa en el GADP “Atahualpa”.

El modelo de gestión por resultados se convierte en una directriz administrativa integral, por la composición de los procesos que son incluyentes con la población y que propenden el bienestar de los mismos por medio de la priorización de necesidades y el estudio de proyectos ejecutados.

- El evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Operativo Anual del año 2015 en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa nos permitirá analizar la capacidad de gobernabilidad y factibilidad para la consecución de próximos objetivos.

La evaluación es un punto clave en la ejecución de todo proyecto y tiene repercusión en el desarrollo de proyectos adyacentes o del mismo tipo, además en el progreso de la organización; la evaluación nos permite llegar al análisis o reflexión de las actividades realizadas, evaluar nos lleva, en consecuencia, a mejorar, progresar; y además, es un ejercicio de responsabilidad social y política, especialmente si las actividades llevadas a cabo se financian con fondos públicos, es por medio de estos resultados que se considera la capacidad de gobernabilidad y la factibilidad para planificar más a futuro.

Además, la evaluación es un instrumento de medición en el que también se analizan las condiciones de sostenibilidad de la gestión de desarrollo local, su uso es el de proveer un estado situacional de los procesos para identificar estrategias de mejoramiento de la capacidad de gestión.

- Identificar las fortalezas y áreas críticas del proceso de la gestión por resultados permitirá mejorar la administración pública.

Es necesario identificar las fortalezas de la gestión por resultados, para obtener el mayor beneficio en la administración del GAD, estas fortalezas permite:

Registrar los proyectos para mejorar prácticas de administración

Alinear los proyectos a los objetivos del GAD

Implantar estándares y reglas de uso para la gestión de avance físico y presupuestario.

Optimización de recursos y presupuestos anuales.

Participación de actores sociales de la parroquia.

Mejorar la calidad de la toma de decisiones.

Desarrollar competencias institucionales en la planificación estratégica / operativa y gestión de resultados.

Identificar las áreas críticas nos ayuda a disminuir los errores en la aplicación de este modelo; además que nos da una pauta para priorizar las acciones a planificar para el GAD.

- La propuesta de modelo de gestión por resultados potenciará la gestión efectiva integral del GADP Parroquial de Atahualpa.

Al mencionar una gestión integral, hablamos de dos fases, la evaluación situacional y las etapas de gestión y planificación; la primera es un compendio del estudio de cinco áreas que corresponden a: la construcción del tejido social, la planificación local, la gestión del plan, la capacidad institucional y la articulación nacional; la segunda corresponde otras cinco fases que son: preparación, planificación estratégica, planificación operativa, gestión de resultados y gestión operativa.

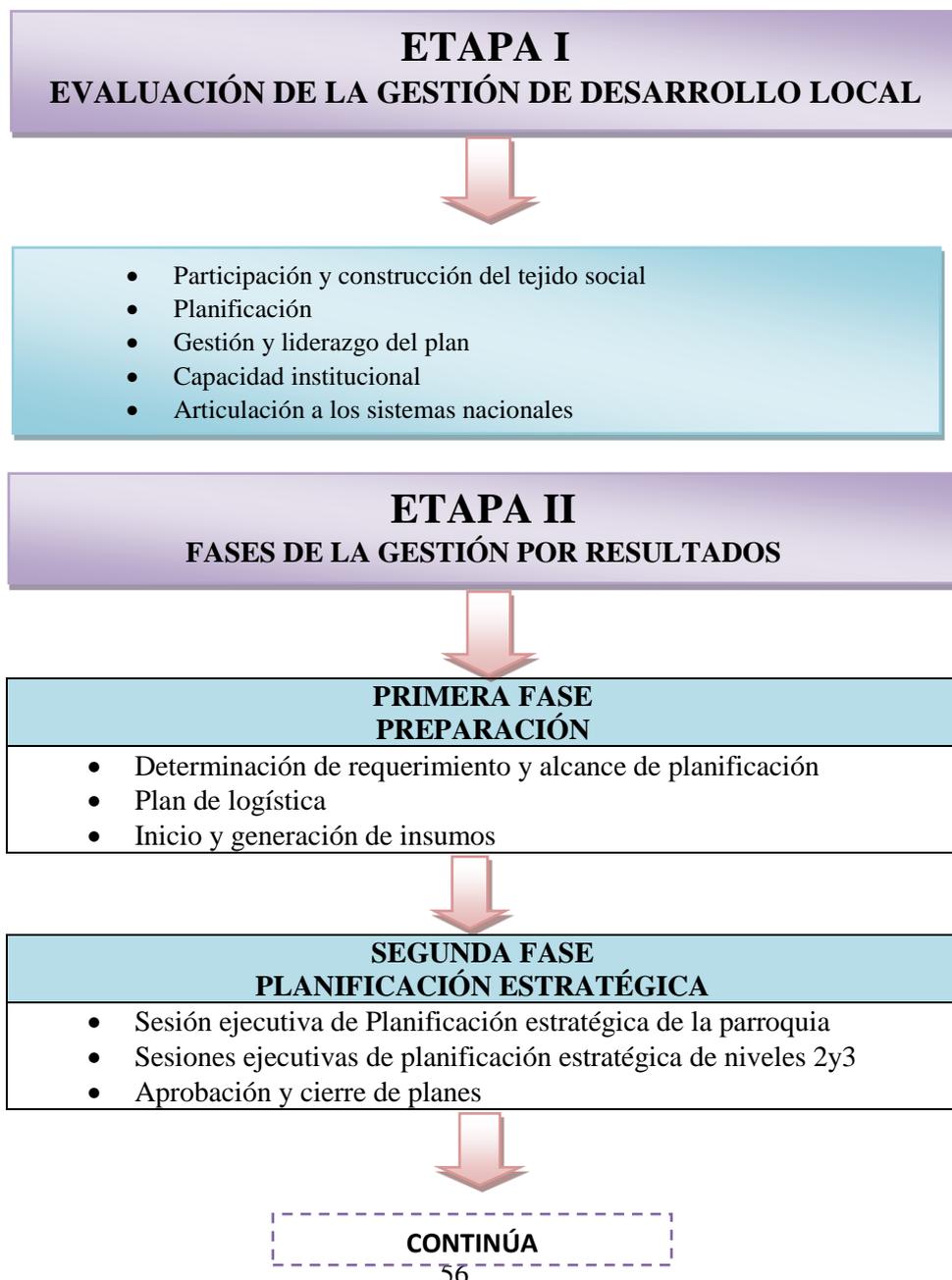
## CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO

Diseño de un modelo de gestión por resultados para la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquia rural “Atahualpa” del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua.

### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

GRÁFICO 15. DIAGRAMA DEL MODELO DE GESTIÓN





Elaborado por: Ana Milagros Ramírez Gamboa

#### 4.2.1 Datos Informativos

La parroquia Atahualpa es una de las 18 parroquias rurales del cantón Ambato, se encuentra ubicada al Norte por la parroquia Unamuncho, al Sur por la parroquia urbana de Ambato la Península-Pishilata, al Este por la parroquia Izamba, y al Este por la parroquia Augusto N. Martínez.

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Av. 22 de enero (12 de septiembre) y Manteña esquina (casa del pueblo)

##### 4.2.1.1 Misión

La Junta Parroquial cumpliendo con lo que señala la Ley, coadyuvando en unidad con la población a su desarrollo social, económico y con un territorio ordenado.

#### **4.2.1.2 Visión**

Una parroquia apoyando el desarrollo cantonal con una población unida, solidaria, saludable. Con educación de calidad, cero desocupación y elevado nivel de vida; planificada, con infraestructura, servicios óptimos y un ambiente sano; con autoridades y líderes transparentes.

#### **4.2.1.3 Personal Administrativo del GAD**

PRESIDENTE: Ing. Patricio Mayorga

VICEPRESIDENTE: Lcda. Evelyn Garcés

VOCAL: Sr. Tobías Marcelo López Pazmiño

VOCAL: Sr. Víctor Oswaldo Lozada Núñez

VOCAL: Sr. Luis Abelardo Martínez López

SECRETARIO Y CONTADOR: Ing. Santiago Lozada

#### **4.2.2 OBJETIVOS**

##### **4.2.2.1 Objetivo general**

Contribuir al desarrollo local del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquia rural “Atahualpa” del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua al presentar el modelo de gestión por resultados por medio de un documento esquemático para su aplicación.

##### **4.2.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar las áreas de desarrollo local general para los Gobiernos Autónomos parroquiales.

- Dotar de un instrumento escrito de evaluación con estándares para la medición de la gestión del desarrollo local.
- Detallar las etapas que debe contener un modelo de gestión por resultados para que pueda desempeñarse correctamente en la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquia rural “Atahualpa”.

#### **4.2.3 Estándares para la medición de la gestión del desarrollo local**

- Para la aplicación del modelo de gestión por resultados, se propone empezar con la evaluación en distintas áreas del proceso de desarrollo local, permitirá realizar un diagnóstico real de la gestión en la parroquia; además que será utilizable en una de las etapas del modelo de gestión por resultados.
- Se realiza básicamente en reuniones con grupos involucrados, que responden a partir de su propia experiencia, reforzados con información objetiva recogida utilizando fuentes de verificación sugeridas para cada indicador.
- Para la aplicación se utilizan matrices que permiten visualizar de manera directa el indicador y los tres estándares de respuestas posibles.
- Es muy importante lograr del grupo una actitud autocrítica y en búsqueda de objetividad evitando la normal tendencia a calificarse mejor de lo que realmente se está.
- En caso de duda entre una calificación u otra, es mejor poner el puntaje inferior, a fin que la numeración más alta quede para cuando se pueda mejorar el rendimiento del proceso.
- Es necesario recordar que la calificación 0 (cero) es posible, pues indica la ausencia de lo esperado en el estándar mínimo. Asimismo, hay que recordar que la calificación 3 significa excelencia y que no puede otorgarse con facilidad. Hay que tomar en cuenta que la calificación 2 es positiva y significa que el indicador se encuentra en proceso.

- La gestión de las alertas implica analizar los resultados obtenidos para reducir el riesgo de no alcanzar los resultados. De acuerdo al color de los semáforos se recomienda los siguientes tipos de acciones; en las tablas automatizadas se arrojará el color de acuerdo al resultado obtenido.

**Tabla 12. GESTIÓN DE ALERTAS**

<b>Semáforo</b>	<b>Color</b>	<b>Significado</b>	<b>Acción Requerida</b>
	Verde	Aceptable, bajo riesgo	Validar metas en relación a la capacidad de generar resultados
	Amarillo	Alerta, mediano riesgo	Evaluación y gestión de riesgos Plan de acción correctiva/ preventiva. Monitoreo frecuente
	Rojo	Inaceptable, alto riesgo o problema actual	Plan de mejora formal con acciones correctivas Revisión ejecutiva mensual

FUENTE: Sáenz, A (2004)

ELABORADO POR: Ana Milagros Ramírez G (2016)

**GRÁFICO N. 16 ÁREAS DE EVALUACIÓN PROPUESTAS**



FUENTE: Sáenz, A (2004)

ELABORADO POR: Ana Milagros Ramírez G (2016)

#### 4.2.3.1 Área de evaluación participación y construcción de tejido social.

La primera área de evaluación es la participación y construcción de tejido social, en la tabla 13, se establecen los temas y los indicadores a evaluar; se selecciona dentro de los estándares el número del 1 al 3 el estado en el que se encuentre el GAD con respecto a ésta área, debemos recordar que 0 es la ausencia total del tema; además se establece el medio de verificación que será la evidencia de cumplimiento del indicador.

**Tabla 13: INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL**

Nº	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
1	Mapeo de actores sociales	Existencia de un mapa de actores sociales que considere la representatividad y diversidad	Establecer si los promotores del desarrollo han identificado y están convocando a todos los actores sociales y locales, considerando su diversidad y representatividad	Existencia del documento en el GAD, con el listado de actores completo y actualizado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe una lista incompleta o desactualizada de actores sociales.</li> <li>2. Existe un mapa amplio y actualizado de actores sociales, organizaciones y dirigentes.</li> <li>3. Existe el mapa completo y actualizado de organizaciones y dirigentes, considerando la diversidad social, población, de género, generación y cultura.</li> </ol>
2	Organización de la sociedad civil	Nivel organizacional de los actores sociales representativos	Identificar el grado de organización existente en la zona urbana y rural	Registro de organizaciones a partir de la lista o el mapa de actores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entre el 20 y el 50% de actores urbanos y rurales tienen organización.</li> <li>2. Entre el 51 y el 60% de actores sociales identificados, en el área urbana y rural, cuentan con organización representativa, activa y participan de la concertación.</li> <li>3. Más del 60% de actores urbanos y rurales tienen organizaciones activas</li> </ol>
3	Institucionalidad y composición de las organizaciones	Nivel de formalidad en la constitución y representatividad de las organizaciones	Establecer si las organizaciones existentes tienen representatividad, base jurídica y permanencia	Encuesta o lista de chequeo de organizaciones a partir de la lista o mapa de actores (como indicador 2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Del 20 al 40% de organizaciones tienen personería jurídica y están activas.</li> <li>2. Entre el 41 y 60% de organizaciones tienen personería jurídica, están activas y son representativas de la diversidad social.</li> <li>3. Más del 60% de organizaciones tienen personería jurídica, están activas y son representativas de la diversidad social, cultural y de género.</li> </ol>
4	Institucionalidad y composición de las organizaciones	Porcentaje de mujeres en cargos de dirigencia social	Estimar la equidad en función del número de mujeres que ocupan cargos de dirigencia social	Registros organizacionales y entrevistas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menos del 30% de dirigentes de organizaciones sociales son mujeres.</li> <li>2. Al menos el 30% y menos del 44% de dirigentes son mujeres</li> </ol>

					3. El 45% o más de dirigentes son mujeres.
	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
5	Instancia social y concertación y coordinación del plan	Existencia de instancias permanentes de coordinación y participación de actores en el desarrollo local	Comprobar si se han generado instancias de coordinación, promoción, gestión, y contraloría, conformadas por actores de la sociedad local	Actas de constitución y de reuniones, registro de convocatorias y asistencias de las instancias de coordinación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se hacen esfuerzos para construir una instancia local de coordinación o han sido construida pero es poca activa</li> <li>2. Existe una instancia de coordinación con directiva permanente, funcionando, activa, y con espacio físico propio.</li> <li>3. Existe una instancia de coordinación, promoción, gestión, y contraloría social, funcionando por más de tres años y liderando el proceso en forma integral.</li> </ol>
6		Porcentaje de mujeres participando en instancias locales de toma de decisiones	es muy importante la representación equitativa de mujeres en la instancia de liderazgo de un plan	Entrevistas y actas de consejo de desarrollo u otra instancia de decisión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menos del 30% de participantes en las instancias de decisión son mujeres.</li> <li>2. Entre el 31 y 44% de miembros de la instancia de decisión son mujeres.</li> <li>3. Más del 45% de representantes a las instancias de decisión son mujeres.</li> </ol>
7		Instancias permanentes de participación de mujeres en la concertación local	Establecer si se está avanzando en institucionalizar la participación de mujeres, mediante instancias permanentes de representación.	Entrevistas y actas de las reuniones de concertación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay participación dispersa de mujeres en el proceso local.</li> <li>2. Hay participación de mujeres como grupo, pero sin la institucionalidad y claridad suficientes.</li> <li>3. La concertación ha establecido instancias permanentes y espacios propios de participación de mujeres en todos los niveles de decisión y acción.</li> </ol>
8		Alianzas con actores regionales y nacionales	Alianzas estratégicas con actores externos en función de una visión concertada del desarrollo local	Complementar el esfuerzo local a través de convenios de cooperación técnica o financiera con entidades y organizaciones públicas y privadas	existencia de convenios suscritos y en operación, estudios de factibilidad y cartas de compromiso

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.3.1.1 Evaluación de la participación y construcción de tejido social.

Para evaluar, se propone utilizar la tabla 14 que permite escoger el estándar cumplido por el GAD y arroja automáticamente el porcentaje de cumplimiento. Al evaluar ésta primera área, con el pleno del consejo, se obtuvieron los siguientes datos:

**Tabla 14: EVALUACIÓN PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA ATAHUALPA**  
**HERRAMIENTA DE APLICACIÓN**  
**PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL**

**FECHA:**

Nº	Indicador	Estándares (0: ausencia)	Descripción de la situación	Calificación
1	Existencia de un mapa de actores sociales que considere la representatividad y diversidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>Existe una lista incompleta o desactualizada de actores sociales.</li> <li>Existe un mapa amplio y actualizado de actores sociales, organizaciones y dirigentes.</li> <li>Existe el mapa completo y actualizado de organizaciones y dirigentes, considerando la diversidad social, población, de género, generación y cultura.</li> </ol>	<b>Existe una lista incompleta o desactualizada de actores sociales.</b>	<b>1</b>
2	Nivel organizacional de los actores sociales representativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Entre el 20 y el 50% de actores urbanos y rurales tienen organización.</li> <li>Entre el 51 y el 60% de actores sociales identificados, en el área urbana y rural, cuentan con organización representativa, activa y participan de la concertación.</li> <li>Más del 60% de actores urbanos y rurales tienen organizaciones activas</li> </ol>	<b>Entre el 20 y el 50% de actores urbanos y rurales tienen organización.</b>	<b>1</b>
3	Nivel de formalidad en la constitución y representatividad de las organizaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>Del 20 al 40% de organizaciones tienen personería jurídica y están activas.</li> <li>Entre el 41 y 60% de organizaciones tienen personería jurídica, están activas y son representativas de la diversidad social.</li> <li>Más del 60% de organizaciones tienen personería jurídica, están activas y son representativas de la diversidad social, cultural y de género.</li> </ol>	<b>Menos del 10% de las organizaciones tienen personería jurídica.</b>	<b>0</b>
4	Porcentaje de mujeres en cargos de dirigencia social	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menos del 30% de dirigentes de organizaciones sociales son mujeres.</li> <li>Al menos el 30% y menos del 44% de dirigentes son mujeres</li> <li>El 45% o más de dirigentes son mujeres.</li> </ol>	<b>Menos del 30% de dirigentes de organizaciones sociales son mujeres.</b>	<b>1</b>

Nº	Indicador	Estándares (0: ausencia)	Descripción de la situación	Calificación
5	Participación de actores en la ejecución y decisiones de gestión de los proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay participación de actores de la sociedad local en algunos proyectos aislados</li> <li>Hay participación de los actores pertinentes, con modalidades explícitas de toma de decisiones al menos en la mitad del proyecto</li> <li>En todos los proyectos hay modalidades explícitas de participación y toma de decisión de actores</li> </ol>	Hay participación de actores de la sociedad local en algunos proyectos aislados	1
6	Inclusión de niños, niñas, jóvenes y adultos mayores en la gestión de los proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participan algunos jóvenes y adultos mayores sin mecanismos establecidos para ello</li> <li>Algunos proyectos incluyen de forma explícita a niños, niñas, jóvenes o adultos mayores</li> <li>Todos los proyectos que lo permiten incluyen activamente a niños, niñas, jóvenes hombres y mujeres, y adultos mayores.</li> </ol>	Algunos proyectos incluyen de forma explícita a niños, niñas, jóvenes o adultos mayores	2
7	Número de proyectos que se gestionan con apoyo de otras entidades y actores sociales	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay aporte técnico o financiero de otras entidades en la ejecución de algunos proyectos (menos del 20%)</li> <li>Hay aporte técnico o financiero de otras entidades en la ejecución de al menos el 30% de proyectos</li> <li>Más del 50% de proyectos son ejecutados con el aporte técnico y financiero de otras entidades públicas y privadas</li> </ol>	Hay aporte técnico o financiero de otras entidades en la ejecución de al menos el 30% de proyectos	2
8	Si existe un sistema de monitoreo o seguimiento de la gestión del plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay sistema de monitoreo diseñado pero no se aplica</li> <li>Existe un sistema de monitoreo con funcionamiento irregular</li> <li>Existe un sistema de monitoreo en funcionamiento y este retroalimenta la gestión</li> </ol>	No existe un sistema de monitoreo o seguimiento de la gestión del plan	0
9	Existencia de mecanismos de información del gobierno local a la sociedad civil sobre proyectos y cuentas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Existe actividades de comunicación periódica sin plan o estrategia comunicacional</li> <li>Existe un plan de comunicación pero no informa a toda la comunidad o lo hace de manera incompleta</li> <li>Existe una estrategia comunicacional de amplio alcance poblacional</li> </ol>	Existe una estrategia comunicacional de amplio alcance poblacional	3
10	Existencia de mecanismos institucionalizados de exigibilidad en la ejecución del plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay respuesta a los reclamos pero sin sistema</li> <li>Existen mecanismos de exigibilidad que están empezando a funcionar pero no atienden todos los reclamos</li> <li>Existen mecanismos que están operando y han permitido procesar los reclamos</li> </ol>	Hay respuesta a los reclamos pero sin sistema	1
Total sobre 30				19
Porcentaje				63%

FUENTE: Pleno del Consejo GADP "Atahualpa"  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

**APROBADO POR**

\_\_\_\_\_  
**PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_  
**SECRETARIO**

#### 4.2.3.2 Área de evaluación de planificación local.

La segunda área de evaluación es la planificación local, en la tabla 15, se establecen los temas y los indicadores a evaluar; se selecciona el rango en el que se encuentre el GAD con respecto a esta área, además se establece el medio de verificación que será la evidencia de cumplimiento del indicador.

**Tabla 15: INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PLANIFICACIÓN LOCAL**

Nº	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
1	Participación de actores en Plan Parroquial	Existencia de un mapa de actores sociales que considere la representatividad en la participación local en el proceso de desarrollo parroquial	considerar si hay participación suficiente y activa de los actores locales representativos en la elaboración del plan, mediante mesas temáticas o comités intersectoriales	Actas de asambleas, reuniones y mesas de trabajo y plan.  Mapa de actores locales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación menos de la mitad de representantes de las organizaciones locales e identificadas en el mapa.</li> <li>2. Participaron la mitad o un poco más (50-70%) de representantes de las organizaciones.</li> <li>3. La participación de representantes de organizaciones fue amplia (más del 80%), activa y permanente, tanto en asambleas como en reuniones y mesas de concertación.</li> </ol>
2	Diagnostico socio demográfico. Económico. Ambiental y territorial	Existencia de un diagnostico local basado en información confiable y actualizada	identificar si se está observando y analizando la situación, sociodemográfica, cultural, económica, territorial, ambiental e institucional para identificar fortalezas y debilidades locales, como punto de partida del plan	Capítulo de diagnósticos del Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El diagnóstico es superficial o con poco sustento en información.</li> <li>2. Existe un capítulo del plan con diagnostico actualizado, con alguna información sociodemográfica, de género, ambiental e intercultural.</li> <li>3. Existencia de un diagnostico actualizado y sustentado en información, usado como insumo del plan, que evidencia las diferencias entre lo urbano y lo rural, las inequidades de género y generacional, las situación intercultural y del ambiente.</li> </ol>
3	Líneas estratégica	Incorporación de elementos de identidad e interculturalidad en el plan	Verificar la existencia de elementos significativos de identidad cultural e interculturalidad a nivel de líneas y proyectos del plan y si gestión	Verificación del documento del Plan e informe de actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay algún proyecto con enfoque de identidad existe una línea con enfoque de identidad</li> <li>2. Existe una línea de acción del Plan con enfoque de identidad e intercultural.</li> <li>3. La identidad e interculturalidad acompañan a todo el Plan de Desarrollo, como un eje potenciador.</li> </ol>
4	Proyectos	Identificación y adecuación de los proyectos	La calidad de los proyectos posibilita su aplicación de mejor manera y demuestra capacidades de planificación que llegan a concretarse en la practica	Revisión de los proyectos de Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los proyectos son un simple enunciado de propósitos o acciones sin relación clara con la visión y las líneas estratégicas.</li> <li>2. Los proyectos corresponden a las líneas estratégicas de acción y tienen estructura, pero contiene todavía errores en su elaboración y metodología.</li> <li>3. Los proyectos además de estar claramente articulados a las líneas de acción, tienen consistencia interna, resultados claros, definición metodológica adecuada a los enfoques transversales, cronogramas y presupuestos.</li> </ol>

Nº	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
5	Proyectos	Nivel de aporte económico, social y territorial del Plan	Observar si el Plan ha asumido aspectos relevantes de desarrollo como economía, ambiente, interculturalidad y género que implican avances en la calidad de vida y desarrollo territorial o solo mantiene servicios y proyectos parroquiales tradicionales	Revisión de líneas estratégicas y proyectos de Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Las acciones y proyectos no logran generar efectos evidentes en lo económico, social o territorial.</li> <li>Hay algunas acciones y proyectos del plan que tienen efecto económico, territorial, de género, generacional, ambiente e intercultural.</li> <li>Las acciones y proyectos en su conjunto están logrando efectos importantes en los aspectos productivo, social, territorial y ambiental, y atienden la diversidad de género, generacional e intercultural.</li> </ol>
6		Nivel de preocupación e impacto ambiental positivo	Verificar la existencia de proyectos ambientales o enfoque ambiental explícito en los proyectos	Verificación en el documento del Plan e informe de actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay algún proyecto vinculado al ambiente, pero de poco impacto.</li> <li>Hay varios proyectos ambientales que generan un impacto limitado en el área.</li> <li>El Plan de Desarrollo ha asumido la promoción y gestión ambiental y existe un plan de gestión ambiental.</li> </ol>
7		Existencia de un plan de riesgos ambientales estrechamente relacionado con el Plan	La frecuencia con la que se presenta desastres naturales hace necesaria la existencia de una apropiada prevención y gestión de riesgo sin él no podría concebirse la sostenibilidad de un proceso de desarrollo	existencia del plan de riesgo dentro del Plan de Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> <li>Existe un mapa de áreas de riesgo, con algunas acciones de prevención o mitigación de impacto en algunos de los proyectos del Plan.</li> <li>Existe un plan de riesgo, planes de contingencia y comités de emergencia</li> <li>El proceso local ha mostrado resultados efectivos en la prevención y disminución de impacto de los fenómenos naturales, aplicando un plan actualizado.</li> </ol>
8		Incorporación de proyectos de salud sexual y reproductiva (SSR) en el Plan	Los proyectos de SSR muestran un nivel de atención específica a las necesidades de género e interculturalidad	Análisis del plan estratégico e informes	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay proyectos aislados relacionados con la SSR de la población</li> <li>Existen proyectos explícitos en el plan relacionado con la SSDRT de la población</li> <li>El plan contempla una política de SSR de la población</li> </ol>
9		Existencia de un plan estratégico y articulado de salud	Una de las áreas importantes de descentralización es la salud. Si un proceso local asume un plan integrado muestra el compromiso con nuevas funciones locales	Existencia e implementación del plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Existen proyectos aislados de salud</li> <li>Existe un plan de salud en operación que abarca aspectos importantes pero no es integral (maternidad gratuita, por ejemplo).</li> <li>Existe un plan estratégico articulado de salud que se está implementando.</li> </ol>
10	Planificación de presupuesto	Porcentaje del presupuesto asignado a proyectos del Plan	La asignación de recursos para materializar el Plan es una muestra de consideración hacia el proceso y confianza para su continuación.	Relación entre el Plan de Desarrollo y el presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> <li>Entre el 20 y el 40% del presupuesto destina a proyectos del plan</li> <li>Más del 40% del presupuesto se destina a proyectos del plan.</li> <li>El presupuesto se ciñe al Plan. Todo el presupuesto se destina a proyectos del Plan.</li> </ol>
11	Planificación de presupuesto	Porcentaje de presupuesto asignado a proyectos en beneficio de niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores y grupos vulnerables, con capacidades disminuidas y en riesgo	Una efectiva política de equidad se muestra con proyectos que buscan dar recursos a niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores y grupos vulnerables, con capacidades disminuidas y en riesgo	Análisis detallado del último presupuesto de inversión	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se invierte menos del 20% del presupuesto en estos proyectos.</li> <li>Entre el 20 y el 30% del presupuesto se asigna a estos proyectos</li> <li>Se invierte más del 30% del presupuesto en estos proyectos</li> </ol>

Nº	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
12	Planificación de presupuesto	Porcentaje de recursos en proyectos con perspectivas de género	Una efectiva política de equidad se muestra con proyectos que tienen como propósito dar beneficio igual y control sobre recursos a las mujeres	Análisis detallado del último presupuesto de inversión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se invierte menos del 30% del presupuesto en estos proyectos</li> <li>2. Se invierte entre el 31 y el 49% del presupuesto en estos proyectos</li> <li>3. Se invierte el 50% o más del presupuesto en estos proyectos</li> </ol>

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.3.2.1 Evaluación de la planificación local

Para evaluar, se propone utilizar la tabla 16 que permite escoger el estándar cumplido por el GAD y arroja automáticamente el porcentaje de cumplimiento. Al evaluar ésta segunda área, con el pleno del consejo, se obtuvieron los siguientes datos:

**Tabla 16: EVALUACIÓN PLANIFICACIÓN LOCAL**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA ATAHUALPA**  
**HERRAMIENTA DE APLICACIÓN**  
**INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PLANIFICACIÓN LOCAL**

**FECHA:**

Nº	Indicador	Estándares (0: ausencia)	Descripción de la situación	Calificación
1	Existencia de un mapa de actores sociales que considere la representatividad en la participación local en el proceso de desarrollo parroquial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación menos de la mitad de representantes de las organizaciones locales e identificadas en el mapa.</li> <li>2. Participaron la mitad o un poco más (50-70%) de representantes de las organizaciones.</li> <li>3. La participación de representantes de organizaciones fue amplia (más del 80%), activa y permanente, tanto en asambleas como en reuniones y mesas de concertación.</li> </ol>	<b>No existe un mapa de actores sociales</b>	<b>0</b>

Nº	Indicador	Estándares (0: ausencia)	Descripción de la situación	Calificación
2	Existencia de un diagnóstico local basado en información confiable y actualizada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El diagnóstico es superficial o con poco sustento en información.</li> <li>2. Existe un capítulo del plan con diagnóstico actualizado, con alguna información sociodemográfica, de género, ambiental e intercultural.</li> <li>3. Existencia de un diagnóstico actualizado y sustentado en información, usado como insumo del plan, que evidencia las diferencias entre lo urbano y lo rural, las inequidades de género y generacional, las situación intercultural y del ambiente.</li> </ol>	<b>El diagnóstico es superficial o con poco sustento en información.</b>	1
3	Incorporación de elementos de identidad e interculturalidad en el plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay algún proyecto con enfoque de identidad existe una línea con enfoque de identidad</li> <li>2. Existe una línea de acción del Plan con enfoque de identidad e intercultural.</li> <li>3. La identidad e interculturalidad acompañan a todo el Plan de Desarrollo, como un eje potenciador.</li> </ol>	<b>Hay algún proyecto con enfoque de identidad existe una línea con enfoque de identidad</b>	1
4	Identificación y adecuación de los proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los proyectos son un simple enunciado de propósitos o acciones sin relación clara con la visión y las líneas estratégicas.</li> <li>2. Los proyectos corresponden a las líneas estratégicas de acción y tienen estructura, pero contiene todavía errores en su elaboración y metodología.</li> <li>3. Los proyectos además de estar claramente articulados a las líneas de acción, tienen consistencia interna, resultados claros, definición metodológica adecuada a los enfoques transversales, cronogramas y presupuestos.</li> </ol>	<b>Los proyectos además de estar claramente articulados a las líneas de acción, tienen consistencia interna, resultados claros, definición metodológica adecuada a los enfoques transversales, cronogramas y presupuestos.</b>	3
5	Nivel de aporte económico, social y territorial del Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las acciones y proyectos no logran generar efectos evidentes en lo económico, social o territorial.</li> <li>2. Hay algunas acciones y proyectos del plan que tienen efecto económico, territorial, de género, generacional, ambiente e intercultural.</li> <li>3. Las acciones y proyectos en su conjunto están logrando efectos importantes en los aspectos productivo, social, territorial y ambiental, y atienden la diversidad de género, generacional e intercultural.</li> </ol>	<b>Las acciones y proyectos en su conjunto están logrando efectos importantes en los aspectos productivo, social, territorial y ambiental, y atienden la diversidad de género, generacional e intercultural.</b>	3
6	Nivel de preocupación e impacto ambiental positivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay algún proyecto vinculado al ambiente, pero de poco impacto.</li> <li>2. Hay varios proyectos ambientales que generan un impacto limitado en el área.</li> <li>3. El Plan de Desarrollo ha asumido la promoción y gestión ambiental y existe un plan de gestión ambiental.</li> </ol>	<b>Hay varios proyectos ambientales que generan un impacto limitado en el área.</b>	2

Nº	Indicador	Estándares (0: ausencia)	Descripción de la situación	Calificación
7	Existencia de un plan de riesgos ambientales estrechamente relacionado con el Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe un mapa de áreas de riesgo, con algunas acciones de prevención o mitigación de impacto en algunos de los proyectos del Plan.</li> <li>2. Existe un plan de riesgo, planes de contingencia y comités de emergencia</li> <li>3. El proceso local ha mostrado resultados efectivos en la prevención y disminución de impacto de los fenómenos naturales, aplicando un plan actualizado.</li> </ol>	<b>Existe un mapa de áreas de riesgo, con algunas acciones de prevención o mitigación de impacto en algunos de los proyectos del Plan.</b>	<b>1</b>
8	Incorporación de proyectos de salud sexual y reproductiva (SSR) en el Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay proyectos aislados relacionados con la SSR de la población</li> <li>2. Existen proyectos explícitos en el plan relacionado con la SSR de la población</li> <li>3. El plan contempla una política de SSR de la población</li> </ol>	<b>Hay proyectos aislados relacionados con la SSR de la población</b>	<b>1</b>
9	Existencia de un plan estratégico y articulado de salud	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen proyectos aislados de salud</li> <li>2. Existe un plan de salud en operación que abarca aspectos importantes pero no es integral (maternidad gratuita, por ejemplo).</li> <li>3. Existe un plan estratégico articulado de salud que se está implementando.</li> </ol>	<b>Existe un plan estratégico articulado de salud que se está implementando.</b>	<b>3</b>
10	Porcentaje del presupuesto asignado a proyectos del Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entre el 20 y el 40% del presupuesto destina a proyectos del plan</li> <li>2. Más del 40% del presupuesto se destina a proyectos del plan.</li> <li>3. El presupuesto se ciñe al Plan. Todo el presupuesto se destina a proyectos del Plan.</li> </ol>	<b>El presupuesto se ciñe al Plan. Todo el presupuesto se destina a proyectos del Plan.</b>	<b>3</b>
11	Porcentaje de presupuesto asignado a proyectos en beneficio de niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores y grupos vulnerables, con capacidades disminuidas y en riesgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se invierte menos del 20% del presupuesto en estos proyectos.</li> <li>2. Entre el 20 y el 30% del presupuesto de asigna a estos proyectos</li> <li>3. Se invierte más del 30% del presupuesto en estos proyectos</li> </ol>	<b>Entre el 20 y el 30% del presupuesto de asigna a estos proyectos</b>	<b>2</b>
12	Porcentaje de recursos s en proyectos con perspectivas de genero	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se invierte menos del 30% del presupuesto en estos proyectos</li> <li>2. Se invierte entre el 31 y el 49% del presupuesto en estos proyectos</li> <li>3. Se invierte el 50% o más del presupuesto en estos proyectos</li> </ol>	<b>Se invierte menos del 30% del presupuesto en estos proyectos</b>	<b>2</b>
Total sobre 36				22
Porcentaje				61%

FUENTE: Pleno del Consejo GADP "Atahualpa"  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

**APROBADO POR**

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

### 4.2.3.3 Área de evaluación de gestión de liderazgo del plan

La tercera área de evaluación es el liderazgo del plan, en la tabla 17, se establecen los temas y los indicadores a evaluar; se selecciona el rango en el que se encuentre el GAD con respecto a esta área, además que se establece el medio de verificación que será la evidencia de cumplimiento del indicador.

**Tabla 17: INDICADORES Y ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE LIDERAZGO DEL PLAN**

Nº	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
1	Cumplimiento de proyectos del Plan	Número de proyectos del Plan en ejecución respecto al total de proyectos diseñados	Verificar el cumplimiento de los proyectos previstos en el Plan	Informes de proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ejecutan entre el 20 y 40% de proyectos</li> <li>2. Más del 40% de proyectos del Plan ordenada y activamente</li> <li>3. Se ejecutan todos los proyectos del Plan ordenada y activamente.</li> </ol>
2	Gestión ambiental	Proyectos ambientales en ejecución y con resultados	Establecer si se están poniendo en ejecución proyectos ambientales significativos y si estos logran resultados	Informes de proyectos y verificación de campo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay proyectos ambientales en ejecución, que pretenden logros importantes de preservación y recuperación, pero todavía no obtiene resultados</li> <li>2. Hay proyectos ambientales en ejecución, que están logrando algunos resultados importantes de preservación y recuperación.</li> <li>3. Los proyectos ambientales han logrado revertir tendencias de deterioro ambiental y tiene logros claros y sostenidos de recuperación y preservación</li> </ol>
3	Gestión intercultural	Logros de enfoque intercultural y fortalecimiento de identidad local en los proyectos.	Identificar si realmente hay avances importantes y sostenidos de relación intercultural en el cantón	Informes de proyectos y percepción de actores de diverso origen cultural-étnico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay proyectos específicos y enfoque explícito de identidad local e interculturalidad en los proyectos del Plan.</li> <li>2. Hay resultados claros de mejoramiento de las relaciones interculturales y fortalecimiento de la identidad local provocados por la ejecución de los proyectos</li> <li>3. Hay una gestión intercultural que transversaliza todos los proyectos pertinentes y se han logrado resultados sostenidos de mejoramiento de las relaciones interculturales y de fortalecimiento de la identidad local.</li> </ol>
4	Cumplimiento del presupuesto de acuerdo a prioridades del Plan	Cantidad de presupuesto ejecutado en función del Plan	Verificar la correspondencia entre el presupuesto de inversión ejecutado y el Plan de Desarrollo. Esto muestra la decisión real de implementarlo.	Análisis detallado del último presupuesto de inversión anual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se invierte hasta el 40% del presupuesto en estos proyectos</li> <li>2. Se invierte el 41 y el 80% del presupuesto en estos proyectos</li> <li>3. Se invierte todo el presupuesto en los proyectos del Plan</li> </ol>
5	Participación social en la ejecución del Plan	Participación de actores en la ejecución y decisiones de gestión de los proyectos	Establecer si hay continuidad en la participación de la sociedad al involucrarse en la ejecución y	Revisión de los proyectos y entrevistas a	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay participación de actores de la sociedad local en algunos proyectos aislados</li> <li>2. Hay participación de los actores pertinentes, con modalidades explícitas de toma de decisiones al menos en la mitad del proyecto</li> </ol>

N°	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
			decisiones de los proyectos	involucrados	3. En todos los proyectos hay modalidades explícitas de participación y toma de decisión de actores.
6	Generación	Inclusión de niños, niñas, jóvenes y adultos mayores en la gestión de los proyectos	El eje de participación generacional se verifica en la integración de niños y niñas, jóvenes y adultos mayores	Entrevistas e informes de proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participan algunos jóvenes y adultos mayores sin mecanismos establecidos para ello</li> <li>2. Algunos proyectos incluyen de forma explícita a niños, niñas, jóvenes o adultos mayores</li> <li>3. Todos los proyectos que lo permiten incluyen activamente a niños, niñas, jóvenes hombres y mujeres, y adultos mayores.</li> </ol>
7	Capacidad de negociación de proyectos	Número de proyectos que se gestionan con apoyo de otras entidades y actores sociales	Establecer si hay apoyo mutuo con otras entidades para la ejecución de los proyectos en los ámbitos técnico y financiero	Informes de proyectos y entrevistas a involucrados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay aporte técnico o financiero de otras entidades en la ejecución de algunos proyectos (menos del 20%)</li> <li>2. Hay aporte técnico o financiero de otras entidades en la ejecución de al menos el 30% de proyectos</li> <li>3. Más del 50% de proyectos son ejecutados con el aporte técnico y financiero de otras entidades públicas y privadas.</li> </ol>
8	Monitoreo de la gestión del Plan	Si existe un sistema de monitoreo o seguimiento de la gestión del plan	Verificar si hay seguimiento para constatar el grado de implementación, calidad y cumplimiento del Plan	Documento del sistema de monitoreo e informes de resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay sistema de monitoreo diseñado pero no se aplica</li> <li>2. Existe un sistema de monitoreo con funcionamiento irregular</li> <li>3. Existe un sistema de monitoreo en funcionamiento y este retroalimenta la gestión</li> </ol>
9	Transparencia y rendición de cuentas en la gestión del Plan	Existencia de mecanismos de información del gobierno local a la sociedad civil sobre proyectos y cuentas	Establecer en qué medida el gobierno local comunica y transparenta su gestión	Documento del Plan de comunicación, productos comunicacionales y estudios de información	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe actividades de comunicación periódica sin plan o estrategia comunicacional</li> <li>2. Existe un plan de comunicación pero no informa a toda la comunidad o lo hace de manera incompleta</li> <li>3. Existe una estrategia comunicacional de amplio alcance poblacional</li> </ol>
10		Existencia de mecanismos institucionalizados de exigibilidad en la ejecución del plan	Se considera necesaria la existencia de medios y formas de reclamo de los proyectos del Plan y su procesamiento institucional	Archivos de la existencia y respuesta a reclamos. Ordenanzas y resoluciones que institucionalicen los mecanismos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay respuesta a los reclamos pero sin sistema</li> <li>2. Existen mecanismos de exigibilidad que están empezando a funcionar pero no atienden todos los reclamos</li> <li>3. Existen mecanismos que están operando y han permitido procesar los reclamos</li> </ol>

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.3.3.1 Evaluación de la gestión de liderazgo del plan.

Para evaluar, se propone utilizar la tabla 18 que permite escoger el estándar cumplido por el GAD y arroja automáticamente el porcentaje de cumplimiento. Al evaluar ésta tercera área, con el pleno del consejo, se obtuvieron los siguientes datos:

**Tabla 18: EVALUACIÓN LIDERAZGO DEL PLAN**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA ATAHUALPA  
HERRAMIENTA DE APLICACIÓN  
INDICADORES Y ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE LIDERAZGO DEL PLAN**

FECHA:

Nº	Indicador	Estándares (0: ausencia)	Descripción de la situación	Calificación
1	Número de proyectos del Plan en ejecución respecto al total de proyectos diseñados	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se ejecutan entre el 20 y 40% de proyectos</li> <li>Más del 40% de proyectos del Plan ordenada y activamente</li> <li>Se ejecutan todos los proyectos del Plan ordenada y activamente.</li> </ol>	<b>Se ejecutan todos los proyectos del Plan ordenada y activamente.</b>	3
2	Proyectos ambientales en ejecución y con resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay proyectos ambientales en ejecución, que pretenden logros importantes de preservación y recuperación, pero todavía no obtiene resultados</li> <li>Hay proyectos ambientales en ejecución, que están logrando algunos resultados importantes de preservación y recuperación.</li> <li>Los proyectos ambientales han logrado revertir tendencias de deterioro ambiental y tiene logros claros y sostenidos de recuperación y preservación</li> </ol>	<b>Hay proyectos ambientales en ejecución, que están logrando algunos resultados importantes de preservación y recuperación.</b>	2
3	Logros de enfoque intercultural y fortalecimiento de identidad local en los proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay proyectos específicos y enfoque explícito de identidad local e interculturalidad en los proyectos del Plan.</li> <li>Hay resultados claros de mejoramiento de las relaciones interculturales y fortalecimiento de la identidad local provocados por la ejecución de los proyectos</li> <li>Hay una gestión intercultural que transversaliza todos los proyectos pertinentes y se han logrado resultados sostenidos de mejoramiento de las relaciones interculturales y de fortalecimiento de la identidad local.</li> </ol>	<b>No existen proyectos específicos y con enfoque explícito en la identidad local e interculturalidad</b>	2
4	Cantidad de presupuesto ejecutado en función del Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se invierte hasta el 40% del presupuesto en estos proyectos</li> <li>Se invierte el 41 y el 80% del presupuesto en estos proyectos</li> <li>Se invierte todo el presupuesto en los proyectos del Plan</li> </ol>	<b>Se invierte todo el presupuesto en los proyectos del Plan</b>	3

N°	Indicador	Estándares (0: ausencia)	Descripción de la situación	Calificación
5	Participación de actores en la ejecución y decisiones de gestión de los proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay participación de actores de la sociedad local en algunos proyectos aislados</li> <li>Hay participación de los actores pertinentes, con modalidades explícitas de toma de decisiones al menos en la mitad del proyecto</li> <li>En todos los proyectos hay modalidades explícitas de participación y toma de decisión de actores</li> </ol>	Hay participación de actores de la sociedad local en algunos proyectos aislados	1
6	Inclusión de niños, niñas, jóvenes y adultos mayores en la gestión de los proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participan algunos jóvenes y adultos mayores sin mecanismos establecidos para ello</li> <li>Algunos proyectos incluyen de forma explícita a niños, niñas, jóvenes o adultos mayores</li> <li>Todos los proyectos que lo permiten incluyen activamente a niños, niñas, jóvenes hombres y mujeres, y adultos mayores.</li> </ol>	Algunos proyectos incluyen de forma explícita a niños, niñas, jóvenes o adultos mayores	2
7	Número de proyectos que se gestionan con apoyo de otras entidades y actores sociales	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay aporte técnico o financiero de otras entidades en la ejecución de algunos proyectos (menos del 20%)</li> <li>Hay aporte técnico o financiero de otras entidades en la ejecución de al menos el 30% de proyectos</li> <li>Más del 50% de proyectos son ejecutados con el aporte técnico y financiero de otras entidades públicas y privadas</li> </ol>	Hay aporte técnico o financiero de otras entidades en la ejecución de al menos el 30% de proyectos	2
8	Si existe un sistema de monitoreo o seguimiento de la gestión del plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay sistema de monitoreo diseñado pero no se aplica</li> <li>Existe un sistema de monitoreo con funcionamiento irregular</li> <li>Existe un sistema de monitoreo en funcionamiento y este retroalimenta la gestión</li> </ol>	No existe un sistema de monitoreo o seguimiento de la gestión del plan	0
9	Existencia de mecanismos de información del gobierno local a la sociedad civil sobre proyectos y cuentas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Existe actividades de comunicación periódica sin plan o estrategia comunicacional</li> <li>Existe un plan de comunicación pero no informa a toda la comunidad o lo hace de manera incompleta</li> <li>Existe una estrategia comunicacional de amplio alcance poblacional</li> </ol>	Existe una estrategia comunicacional de amplio alcance poblacional	3
10	Existencia de mecanismos institucionalizados de exigibilidad en la ejecución del plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay respuesta a los reclamos pero sin sistema</li> <li>Existen mecanismos de exigibilidad que están empezando a funcionar pero no atienden todos los reclamos</li> <li>Existen mecanismos que están operando y han permitido procesar los reclamos</li> </ol>	Hay respuesta a los reclamos pero sin sistema	1
Total sobre 30				19
Porcentaje				63%

FUENTE: Pleno del Consejo GADP "Atahualpa"  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

**APROBADO POR**

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

#### 4.2.3.4 Área de evaluación de capacidad institucional

La cuarta área de evaluación es la capacidad institucional, en la tabla 19, se establecen los temas y los indicadores a evaluar; se selecciona el rango en el que se encuentre el GAD con respecto a esta área, además que se establece el medio de verificación que será la evidencia de cumplimiento del indicador.

**Tabla 19: INDICADORES Y ESTÁNDARES DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

Nº	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
1	Apropiación del plan por parte del presidente y los concejales	Presencia del presidente en las actividades fundamentales de construcción y ejecución del Plan	Identificar en qué medida hay por parte del presidente una apropiación del proceso del Plan y de su ejecución	Actas de reuniones del Plan, observación y entrevistas del alcalde	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El presidente participa de manera formal en las actividades del Plan</li> <li>2. El presidente preside el proceso del Plan y lidera alguna de sus actividades</li> <li>3. El presidente lidera el Plan, lo articula a su gestión y participa activamente en las actividades necesarias participa de manera formal en las actividades del Plan</li> </ol>
2		Decisiones del consejo Parroquial apoyando el Plan	Identificar en qué medida hay por parte del Consejo una apropiación del Plan	Actas de las sesiones del Consejo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El consejo se limita a aprobar o desaprobar las decisiones del plan pertinentes, sin involucrarse</li> <li>2. Varios concejales participan activamente en el Plan y lo promueven al interior del Consejo</li> <li>3. La mayoría de concejales están involucrados en el Plan y dictan la normativa de apoyo que este requiere</li> </ol>
3	Organización y funcionamiento parroquial	Si la estructura y los procesos administrativos del GAD facilitan la gestión del Plan	Identificar en qué medida la estructura y los procesos administrativos del GAD facilitan o dificultan la gestión del Plan	Entrevistas a directivos parroquiales. Revisión de organigrama y de procesos parroquiales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estructura y los procesos al esquema histórico y no al proceso y Plan local</li> <li>2. La estructura y los procesos siguen siendo antiguos, pero algunas dependencias y acciones se han adecuado al Plan</li> <li>3. Se han hecho significativos cambios estructurales en función del Plan</li> </ol>
4		Técnicos capacitados en análisis de información sociodemográfica para planificación	Identificar la capacidad del personal para analizar y considerar la dinámica poblacional para la planificación y gestión	Entrevistas a técnicos y documentos de informes y de planificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El GAD no cuenta con personal especializado, aunque a veces considere esta información</li> <li>2. Existe al menos una persona que conoce el manejo de información sociodemográfica</li> <li>3. Hay un equipo técnico que conoce y maneja información sociodemográfica</li> </ol>
5	Manejo de herramientas jurídicas	Existencia de una instancia parroquial dedicada al ambiente, con capacidad técnica	Una dependencia muestra la decisión de asumir el tema ambiental y lograr capacidad técnica en la materia	Dependencia constituida, actas y funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se está preparando un plan de gestión ambiental</li> <li>2. Hay una oficina dedicada al tema ambiental</li> <li>3. La oficina especializada gestiona un plan ambiental que es parte del Plan de Desarrollo</li> </ol>
6		Porcentaje de mujeres ejerciendo cargos en el GAD	Se ha considerado una señal de equidad el aumento del número de mujeres que desempeñan cargos de representación	Registros y entrevistas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menos del 40% de profesionales son mujeres</li> <li>2. Al menos el 40% de profesionales y el 30% del total de empleados son mujeres</li> <li>3. Más del 50% de profesionales y empleados son mujeres</li> </ol>

Nº	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
7	Manejo de herramientas jurídicas	Numero de ordenanzas dictadas para facilitar el proceso y el Plan locales	Es importante para la institucionalización del proceso que este cuente con la normativa necesaria	Revisión de ordenanzas aprobadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe normalidad relacionada con el Plan</li> <li>2. Existen ordenanzas relacionadas con el Plan pero no son suficientes para desarrollar todas las líneas estratégicas</li> <li>3. Hay un cuerpo normativo de ordenanzas adecuado al proceso y al Plan</li> </ol>
8	Mejoramiento institucional	Existe una política y mecanismos de mejoramiento institucional	Medir si hay procesos de mejoramiento institucional como mejoramiento continuo, reingeniería o aplicación de sistema de calidad que fortalece la capacidad	Plan de mejoramiento e informes de resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe una política pero no se ha implementado un proceso de mejoramiento</li> <li>2. Existe un proceso de mejoramiento iniciado</li> <li>3. Hay un proceso de mejoramiento sostenido a lo largo de al menos tres años, con resultados efectivos sobre atención a usuarios, compromiso del personal y ahorro de recursos</li> </ol>
9		Existen políticas de capacitación al personal del GAD	Una política de capacitación aplicada implica decisión de cambio y trae resultados importantes de sostenimiento de procesos	Constatación del plan de capacitación y su ejecución	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe actividades aisladas de capacitación</li> <li>2. Existe actividades de capacitación con cierta regularidad que pueden llamarse Plan</li> <li>3. Existe una política y plan explícitos de capacitación y se aplica con regularidad e intensidad</li> </ol>
10	Capacidad de generar ingresos	Capacidad de generar ingresos propios	La recaudación y generación de ingresos propios muestra capacidad de gestión y de asumir financieramente procesos y proyectos de largo plazo	Registro de ingresos por fuente de financiamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los ingresos propios son menores al 10% del ingreso parroquial</li> <li>2. Los ingresos propios están entre un 11 y un 24%</li> <li>3. Los ingresos propios son mayores al 25%</li> </ol>
11	Sistema de información	Grado de uso y conocimientos de sistemas de información	Un sistema de información supone el uso organizado de datos para planificar y identificar resultados, hacer seguimiento y lograr transparencia	Verificación del sistema de información funcionando y del número de funcionarios que lo utilizan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solo algunas área (como contabilidad) tienen información básica</li> <li>2. Existencia de un sistema de información usado por directivos para tomar algunas decisiones</li> <li>3. Existe un sistema de información articulado a sistemas nacionales que es usado permanente mente por directivos y dependencias</li> </ol>
12	Evaluación de resultados	Existencia de mecanismos de sistemas de información	La evaluación de resultados permite reconocer si el proceso local está logrando los efectos deseados	Sistema de evaluación operando y resultado de las evaluaciones realizadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se evalúan algunos resultados de obras y ciertas áreas han integrado la evaluación a sus sistemas</li> <li>2. Existencia de mecanismos institucionalizados de evaluación de resultados que se aplican cada año</li> <li>3. Los mecanismos de evaluación se aplican regularmente y sus resultados se usan como herramienta de toma de decisiones y rendición de cuentas</li> </ol>
13	Proyectos del Plan en función de las nuevas competencias	Si el Plan y su gestión registran proyectos directamente vinculados a las competencias asumidas	las nuevas competencias requieren ser concretadas en proyectos que deben ser parte del Plan local	Verificación en el documento del Plan y en los informes de actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay algunos proyectos vinculados a las nuevas competencias</li> <li>2. Hay proyectos relacionados con las nuevas competencias, que están generando impacto en diversas áreas</li> <li>3. El Plan local y sus proyectos han asumido la promoción y coordinación de las nuevas competencias</li> </ol>

N°	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
14	Existencia de mesas de trabajo locales vinculadas a las nuevas competencias	Nivel de relación entre mesas de concertación y la gestión del Plan	Las mesas de trabajo locales permiten la concertación en las decisiones y gestión de las funciones descentralizadas	Actas de las mesas de concertación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se están organizando mesas de concertación local</li> <li>2. Existe una mesa de concertación para una o varias de las funciones asumidas</li> <li>3. Existen una o varias mesas de concertación que ejercen la rectoría articulada del Plan y de nuevas competencias asumidas</li> </ol>
15	Disponibilidad de recursos tecnológicos	El GAD cuenta con recursos tecnológicos adecuados para su gestión	Medir si existen recursos tecnológicos como catastro automatizado red de prestación de servicios, contabilidad integral, conexión a Internet y correo electrónico	Constatación física de la existencia del sistema	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay recursos tecnológicos pero son suficientes</li> <li>2. El GAD considera que cuentan con los recursos tecnológicos adecuados para su gestión</li> <li>3. El GAD cuenta con los recursos tecnológicos adecuados y son aprovechados eficientemente</li> </ol>

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.3.4.1. Evaluación de la capacidad institucional

Para evaluar, se propone utilizar la tabla 20, que permite escoger el estándar cumplido por el GAD y arroja automáticamente el porcentaje de cumplimiento. Al evaluar ésta cuarta área, con el pleno del consejo, se obtuvieron los siguientes datos:

**Tabla 20: EVALUACIÓN CAPACIDAD INSTITUCIONAL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA ATAHUALPA  
HERRAMIENTA DE APLICACIÓN  
INDICADORES Y ESTÁNDARES DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

**FECHA:**

N°	Indicador	Estándares (0: ausencia)	Descripción de la situación	Calificación
1	Presencia del presidente en las actividades fundamentales de construcción y ejecución del Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>El presidente participa de manera formal en las actividades del Plan</li> <li>El presidente preside el proceso del Plan y lidera alguna de sus actividades</li> <li>El presidente lidera el Plan, lo articula a su gestión y participa activamente en las actividades necesarias</li> </ol>	<b>El presidente lidera el Plan, lo articula a su gestión y participa activamente en las actividades necesarias</b>	3
2	Decisiones del consejo Parroquial apoyando el Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>El consejo se limita a aprobar o desaprobar las decisiones del plan pertinentes, sin involucrarse</li> <li>Varios concejales participan activamente en el Plan y lo promueven al interior del Consejo</li> <li>La mayoría de concejales están involucrados en el Plan y dictan la normativa de apoyo que este requiere</li> </ol>	<b>Varios concejales participan activamente en el Plan y lo promueven al interior del Consejo</b>	2
3	Si la estructura y los procesos administrativos del GAD facilitan la gestión del Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>La estructura y los procesos al esquema histórico y no al proceso y Plan local</li> <li>La estructura y los procesos siguen siendo antiguos, pero algunas dependencias y acciones se han adecuado al Plan</li> <li>Se han hecho significativos cambios estructurales en función del Plan</li> </ol>	<b>La estructura y los procesos siguen siendo antiguos, pero algunas dependencias y acciones se han adecuado al Plan</b>	2
4	Técnicos capacitados en análisis de información sociodemográfica para planificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>El GAD no cuenta con personal especializado, aunque a veces considere esta información</li> <li>Existe al menos una persona que conoce el manejo de información sociodemográfica</li> <li>Hay un equipo técnico que conoce y maneja información sociodemográfica</li> </ol>	<b>Existe al menos una persona que conoce el manejo de información sociodemográfica</b>	2
5	Existencia de una instancia parroquial dedicada al ambiente, con capacidad técnica	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se está preparando un plan de gestión ambiental</li> <li>Hay una oficina dedicada al tema ambiental</li> <li>La oficina especializada gestiona un plan ambiental que es parte del Plan de Desarrollo</li> </ol>	<b>Se está preparando un plan de gestión ambiental</b>	1
6	Porcentaje de mujeres ejerciendo cargos en el GAD	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menos del 40% de profesionales son mujeres</li> <li>Al menos el 40% de profesionales y el 30% del total de empleados son mujeres</li> <li>Más del 50% de profesionales y empleados son mujeres</li> </ol>	<b>Menos del 40% de profesionales son mujeres</b>	1

N°	Indicador	Estándares (0: ausencia)	Descripción de la situación	Calificación
7	Numero de reglamentos dictados para facilitar el proceso y el Plan locales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe normalidad relacionada con el Plan</li> <li>2. Existen reglamentos relacionadas con el Plan pero no son suficientes para desarrollar todas las líneas estratégicas</li> <li>3. Hay un cuerpo normativo de reglamentos adecuado al proceso y al Plan</li> </ol>	No existe normalidad relacionada con el Plan	1
8	Existe una política y mecanismos de mejoramiento institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe una política pero no se ha implementado un proceso de mejoramiento</li> <li>2. Existe un proceso de mejoramiento iniciado</li> <li>3. Hay un proceso de mejoramiento sostenido a lo largo de al menos tres años, con resultados efectivos sobre atención a usuarios, compromiso del personal y ahorro de recursos</li> </ol>	Existe un proceso de mejoramiento iniciado	2
9	Existen políticas de capacitación al personal del GAD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe actividades aisladas de capacitación</li> <li>2. Existe actividades de capacitación con cierta regularidad que pueden llamarse Plan</li> <li>3. Existe una política y plan explícitos de capacitación y se aplica con regularidad e intensidad</li> </ol>	Existe actividades aisladas de capacitación	1
10	Capacidad de generar ingresos propios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los ingresos propios son menores al 10% del ingreso parroquial</li> <li>2. Los ingresos propios están entre un 11 y un 24%</li> <li>3. Los ingresos propios son mayores al 25%</li> </ol>	Los ingresos propios son menores al 10% del ingreso parroquial	1
11	Grado de uso y conocimientos de sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solo algunas área (como contabilidad) tienen información básica</li> <li>2. Existencia de un sistema de información usado por directivos para tomar algunas decisiones</li> <li>3. Existe un sistema de información articulado a sistemas nacionales que es usado permanente mente por directivos y dependencias</li> </ol>	Existe un sistema de información articulado a sistemas nacionales que es usado permanente mente por directivos y dependencias	3
12	Existencia de mecanismos de sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se evalúan algunos resultados de obras y ciertas áreas han integrado la evaluación a sus sistemas</li> <li>2. Existencia de mecanismos institucionalizados de evaluación de resultados que se aplican cada año</li> <li>3. Los mecanismos de evaluación se aplican regularmente y sus resultados se usan como herramienta de toma de decisiones y rendición de cuentas</li> </ol>	No existe un sistema propio de evaluación a las obras o proyectos	0
13	Si el Plan y su gestión registran proyectos directamente vinculados a las competencias asumidas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay algunos proyectos vinculados a las nuevas competencias</li> <li>2. Hay proyectos relacionados con las nuevas competencias, que están generando impacto en diversas áreas</li> <li>3. El Plan local y sus proyectos han asumido la promoción y coordinación de las nuevas competencias</li> </ol>	El Plan local y sus proyectos han asumido la promoción y coordinación de las nuevas competencias	3
14	Nivel de relación entre mesas de concertación y la gestión del Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se están organizando mesas de concertación local</li> <li>2. Existe una mesa de concertación para una o varias de la funciones asumidas</li> <li>3. Existen una o varias mesas de concertación que ejercen la rectoría articulada del Plan y de nuevas competencias asumidas</li> </ol>	Se están organizando mesas de concertación local	1

N°	Indicador	Estándares (0: ausencia)	Descripción de la situación	Calificación
15	El GAD cuenta con recursos tecnológicos adecuados para su gestión	1. Hay recursos tecnológicos pero son suficientes	<b>Hay recursos tecnológicos pero son suficientes</b>	<b>1</b>
		2. El GAD considera que cuentan con los recursos tecnológicos adecuados para su gestión		
		3. El GAD cuenta con los recursos tecnológicos adecuados y son aprovechados eficientemente		
			Total sobre 45	24
			Porcentaje	53%

FUENTE: Pleno del Consejo GADP "Atahualpa"  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

**APROBADO POR**

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

#### 4.2.3.5 Área de evaluación de articulación a sistemas nacionales

La quinta área de evaluación es la articulación a sistemas nacionales, en la tabla 21, se establecen los temas y los indicadores a evaluar; se selecciona el rango en el que se encuentre el GAD con respecto a esta área, además que se establece el medio de verificación que será la evidencia de cumplimiento del indicador.

**Tabla 21: INDICADORES Y ESTÁNDARES DE ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES**

Nº	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
1	Articulación cantonal, provincial y regional	Convenios de asociación con otros GADs	Verificar si se han planteado, conjuntamente con los GADs P vecinos complementarios, el emprendimiento coordinado de iniciativas interparroquiales de inversión y operación	Estudios conjuntos, cartas de compromiso y convenios suscritos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay algún convenio de asociación que se aplica poco</li> <li>Existen varios convenios de mancomunidad en aspectos importantes y necesarios</li> <li>Hay un funcionamiento coordinado y convenios permanentes con los GADs afines, que incluyen aspectos de visión y líneas estratégicas comunes</li> </ol>
2		Participación en programas regionales	La participación en estos programas refleja una visión estratégica de potencializar las posibilidades regionales	Convenios e informes de programas y actividades mancomunadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay algún convenio de asociación que se aplica poco</li> <li>Existen varios convenios de mancomunidad en aspectos importantes y necesarios</li> <li>Hay un funcionamiento coordinado y convenios permanentes con los GADs afines, que incluyen aspectos de visión y líneas estratégicas comunes</li> </ol>
3		Número de convenios, programas y proyectos con el Consejo Parroquial y parroquial	El GAD requiere participar en programas de nivel cantonal y provincial que le permite manejar economías de escala y proyectos de mayor alcance como parte del Plan	Estudios, cartas de compromiso y convenios suscritos y en operación	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay convenios que se aplican poco</li> <li>Existen varios convenios operando en aspectos importantes y necesarios del Plan</li> <li>Hay funcionamiento coordinado y convenios permanentes con el Consejo Provincial que implican compartir algunos aspectos de visión y líneas</li> </ol>
4	Articulación a organizaciones nacionales	Articulación del proceso a organizaciones nacionales vinculadas con interculturalidad, género, ambiente y generación	Una forma importante de articulación es la relación estrecha que se establece con las organizaciones de la sociedad de carácter nacional que representan los intereses del género, interculturalidad, ambiente y generación	Entrevistas, actas de reuniones y correspondencia de las organizaciones con sus representantes nacionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay relaciones particulares de miembros de la concertación con organizaciones nacionales</li> <li>Hay relaciones no formalizadas entre el proceso de desarrollo local y organizaciones nacionales</li> <li>Hay vínculo directo y formal entre el proceso local y organizaciones nacionales significativas y activas vinculadas al ambiente, la interculturalidad, el género y la generación</li> </ol>
5	Competencias asumidas	Numero de acuerdos entre el GAD y el gobierno central para asumir nuevas competencias sustentadas en el Plan	Establecer si se ha clarificado el nuevo papel del GAD y se aprovecha la oportunidad de asumir competencias en ambiente, turismo, salud, educación, vivienda, etc.	Documentos de acuerdos o convenios de descentralización suscritos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se ha iniciado un proceso leve de asunción de competencias (una o dos)</li> <li>Hay más de 3 competencias asumidas que implican nuevas responsabilidades y funciones a nivel cantonal</li> <li>Hay un proceso sostenido de incorporar nuevas competencias, que refleja una actitud local de asumir la responsabilidad del desarrollo</li> </ol>

Nº	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
6	Articulación al Sistema Nacional de Planificación	Participación del GAD y su Plan en el plan provincial	La participación del plan cantonal en el plan provincial y nacional es una forma sustancial de articulación del desarrollo	Documentos del plan provincial y actas de las reuniones de planificación a este nivel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ha intentado coordinar los planes cantonal y provincial aun sin resultados</li> <li>2. Existe el documento del plan cantonal con participación parroquial</li> <li>3. Hay articulación estrecha entre los planes provincial y cantonal con resultados exitosos</li> </ol>
7	Articulación a sistemas de información	Número de convenios con entidades nacionales responsables de sistemas de información	El GAD debe suscribir convenios con entidades de información para potenciar el desarrollo y la articulación	Estudios, cartas de compromiso y convenios suscritos y en operación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay convenios de información que no se aplican o se lo hace deficientemente</li> <li>2. Existen varios convenios de información operando en temas relevantes</li> <li>3. Hay un funcionamiento articulado y de doble vía entre los sistemas de información gubernamental</li> </ol>
8	Articulación al presupuesto del Estado y a otros niveles de gobierno	Correspondencia del presupuesto nacional con el presupuesto del plan cantonal	El presupuesto nacional debe acompañar y promover los procesos locales y es necesario evaluar el logro de este requerimiento	Revisión del presupuesto y su ejecución	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay algunos rubros donde se relaciona el presupuesto asignado y el Plan local</li> <li>2. El presupuesto ha sido asignado de acuerdo al plan cantonal del presente año</li> <li>3. El presupuesto nacional está articulado a la presupuestación local</li> </ol>

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.3.5.1. Evaluación de la articulación a los sistemas nacionales

Para evaluar, se propone utilizar la tabla 22, que permite escoger el estándar cumplido por el GAD y arroja automáticamente el porcentaje de cumplimiento. Al evaluar ésta quinta tercera área, con el pleno del consejo, se obtuvieron los siguientes datos:

**Tabla 22: EVALUACIÓN ARTICULACIÓN A LOS SISTEMAS NACIONALES**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA ATAHUALPA  
HERRAMIENTA DE APLICACIÓN  
INDICADORES Y ESTÁNDARES DE ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES**

**FECHA:**

Nº	Indicador	Estándares (0: ausencia)	Descripción de la situación	Calificación
1	Convenios de asociación con otros GADs	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay algún convenio de asociación que se aplica poco</li> <li>Existen varios convenios de mancomunidad en aspectos importantes y necesarios</li> <li>Hay un funcionamiento coordinado y convenios permanentes con los GADs afines, que incluyen aspectos de visión y líneas estratégicas comunes</li> </ol>	<b>Hay un funcionamiento coordinado y convenios permanentes con los GADs afines, que incluyen aspectos de visión y líneas estratégicas comunes</b>	3
2	Participación en programas regionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay algún convenio de asociación que se aplica poco</li> <li>Existen varios convenios de mancomunidad en aspectos importantes y necesarios</li> <li>Hay un funcionamiento coordinado y convenios permanentes con los GADs afines, que incluyen aspectos de visión y líneas estratégicas comunes</li> </ol>	<b>Existen varios convenios de mancomunidad en aspectos importantes y necesarios</b>	2
3	Número de convenios, programas y proyectos con el gobierno provincial	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay convenios que se aplican poco</li> <li>Existen varios convenios operando en aspectos importantes y necesarios del Plan</li> <li>Hay funcionamiento coordinado y convenios permanentes con el Consejo Gobierno Provincial que implican compartir algunos aspectos de visión y líneas</li> </ol>	<b>Hay funcionamiento coordinado y convenios permanentes con el Consejo Gobierno Provincial que implican compartir algunos aspectos de visión y líneas</b>	3
4	Articulación del proceso a organizaciones nacionales vinculadas con interculturalidad, género, ambiente y generación	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay relaciones particulares de miembros de la concertación con organizaciones nacionales</li> <li>Hay relaciones no formalizadas entre el proceso de desarrollo local y organizaciones nacionales</li> <li>Hay vínculo directo y formal entre el proceso local y organizaciones nacionales significativas y activas vinculadas al ambiente, la interculturalidad, el género y la generación</li> </ol>	<b>Hay relaciones no formalizadas entre el proceso de desarrollo local y organizaciones nacionales</b>	2

Nº	Indicador	Estándares (0: ausencia)	Descripción de la situación	Calificación
5	Numero de acuerdos entre el GAD y el gobierno central para asumir nuevas competencias sustentadas en el Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se ha iniciado un proceso leve de asunción de competencias (una o dos)</li> <li>Hay más de 3 competencias asumidas que implican nuevas responsabilidades y funciones a nivel cantonal</li> <li>Hay un proceso sostenido de incorporar nuevas competencias, que refleja una actitud local de asumir la responsabilidad del desarrollo</li> </ol>	No se han asumido competencias adicionales	0
6	Participación del GAD y su Plan en el plan provincial	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se ha intentado coordinar los planes parroquial y provincial aun sin resultados</li> <li>Existe el documento del plan provincial con participación parroquial</li> <li>Hay articulación estrecha entre los planes provincial y parroquial con resultados exitosos</li> </ol>	Existe el documento del plan provincial con participación parroquial	2
7	Número de convenios con entidades nacionales responsables de sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay convenios de información que no se aplican o se lo hace deficientemente</li> <li>Existen varios convenios de información operando en temas relevantes</li> <li>Hay un funcionamiento articulado y de doble vía entre los sistemas de información gubernamental</li> </ol>	Existen varios convenios de información operando en temas relevantes	2
8	Correspondencia del presupuesto nacional con el presupuesto del plan parroquial	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hay algunos rubros donde se relaciona el presupuesto asignado y el Plan local</li> <li>El presupuesto ha sido asignado de acuerdo al plan provincial del presente año</li> <li>El presupuesto nacional está articulado a la presupuestación local</li> </ol>	El presupuesto ha sido asignado de acuerdo al plan provincial del presente año	2
			Total sobre 24	16
			Porcentaje	67%

FUENTE: Pleno del Consejo GADP "Atahualpa"  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

**APROBADO POR**

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

#### 4.2.4. Evaluación del Plan Operativo Anual

Para la evaluación del Plan Operativo Anual, se propone la siguiente matriz, en él se refleja el porcentaje de cumplimiento del proyecto. Al plan operativo 2015 del GAD; se han añadido las áreas de desarrollo para identificar el alcance de los proyectos y servirá como análisis de las áreas que no han sido tomado en cuenta.

**Tabla 23: CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL**

### GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA RURAL ATAHUALPA SEGUIMIENTO AL PLAN OPERATIVO ANUAL 2015

**FECHA**

VISIÓN	Una parroquia apoyando el desarrollo cantonal con una población unida, solidaria, saludable. Con educación de calidad, cero desocupación y elevado nivel de vida; planificada, con infraestructura, servicios óptimos y un ambiente sano; con autoridades y líderes transparentes.										
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO	PONDERACIÓN	INDICADOR	TRIMESTRES EN LOS QUE SE ALCANZADO PORCENTAJES DE CUMPLIMIENTO				VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO
					25%	50%	75%	100%			
Administrar el GAD parroquial en forma eficiente y transparente con observancia del COOTAD y sus competencias	No. De reuniones ordinarias del GAD	GESTIÓN DE LIDERAZGO DEL PLAN	24 reuniones ordinarias	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Actas de reuniones	Presidente y secretario	100%	
	No. De reuniones extraordinarias del GAD	PLANIFICACIÓN LOCAL	4 reuniones extraordinarias	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Actas de reuniones	Presidente y directorio	100%	
	No. De asambleas parroquiales	PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL	2 asambleas	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Actas de reuniones	Presidente, directorio y secretario	100%	
	Porcentaje de ejecución del presupuesto	GESTIÓN DE LIDERAZGO DEL PLAN	100% de presupuesto ejecutado	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Informe financiero	Presidente y tesorero	100%	
	No. De reuniones barriales	PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL	12 reuniones comunitarias	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Actas de reuniones	Presidente y directorio	100%	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO	PONDERACIÓN	INDICA-DOR	TRIMESTRES EN LOS QUE SE ALCANZADO PORCENTAJES DE CUMPLIMIENTO				VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO
				25%	50%	75%	100%			
Gestionar recursos en los GADs para la ejecución de proyectos de desarrollo priorizados en el plan parroquial	Asfalto de las calles principales del Barrio el Psique Centro	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluída		III Trimestre		IV Trimestre	Informe de Fiscalización	Gestión Presidente con GADMA	100%
	Asfalto de la calle Maximiliano Rodríguez desde la Rodrigo Pachano hasta la calle Teniente Hugo	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluída		III Trimestre		IV Trimestre	Informe de Fiscalización	Gestión Presidente con GADMA	100%
	Asfalto de la calle el Tambo desde la Av. 22 de enero hasta la unión de las quebradas	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluída		III Trimestre		IV Trimestre	Informe de Fiscalización	Gestión Presidente con GADMA	100%
	Empedrado, aceras y bordillos de la calle del barrio San Vicente	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluída		III Trimestre		IV Trimestre	Informe de Fiscalización	Gestión Presidente con GADMA	100%
	Asfalto de la calle Jaramijó desde la calle Valdivia hasta la calle Guacamayos: 300 m	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluída		III Trimestre		IV Trimestre	Informe de Fiscalización	Gestión Presidente con GADMA	100%
	Asfalto en la calle tras el Colegio Atahualpa: 60 metros	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluída		III Trimestre		IV Trimestre	Informe de Fiscalización	Gestión Presidente con GADMA	100%
	Asfalto de la calle Crucita desde la Av. 22 de enero hasta la calle el Tambo	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluída		III Trimestre		IV Trimestre	Informe de Fiscalización	Gestión Presidente con GADMA	100%
	Alcatarillado de la calle imperio, desde la calle los fundadores hasta la Av. 22 de enero	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluída		III Trimestre		IV Trimestre	Informe de Fiscalización	Gestión Presidente con GADMA	100%
	Alcatarillado de la calle la Merenciana	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluída		III Trimestre		IV Trimestre	Informe de Fiscalización	Gestión Presidente con GADMA	100%
	Alcatarillado en el caserío Santa Fe, barrio Virgen Dolorosa	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluída		III Trimestre		IV Trimestre	Informe de Fiscalización	Gestión Presidente con GADMA	100%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO	PONDERACIÓN	INDICADOR	TRIMESTRES EN LOS QUE SE ALCANZADO PORCENTAJES DE CUMPLIMIENTO				VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO
				25%	50%	75%	100%			
Incrementar la infraestructura de la parroquia	Mingas y concentraciones para arreglo en vías en conjunto con moradores de la parroquia	PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL	Una vez cada trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Informe con fotografías	Coordinación comisión de vías GAD parroquial	100%
	Implementación de brigadas de seguridad y patrullajes ciudadanos	PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL	Varios sectores de la parroquia		III Trimestre		IV Trimestre	Informe de mejoramiento en la seguridad	Coordinación comisión de seguridad GAD	100%
	Donaciones de materiales de construcción a barrios	GESTIÓN DE LIDERAZGO DEL PLAN	Adquisición de materiales	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Informe de gestión con fotografías	Coordinación GAD	100%
	Liquidación de la construcción del edificio del GADP Atahualpa	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	Deuda Liquidada	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Informe financiero	Coordinación GAD	100%
	Proceso en el portal de compras públicas para la adquisición de muebles de oficina, equipo de cómputo, rótulo identificativo para el edificio del GADP Atahualpa	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	Muebles adquiridos	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Informe financiero	Coordinación GAD	100%
	Conversación y socialización en los diferentes barrios para la apertura y ensanche de nuevas calles a ser expeditas	PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL	1 reunión por barrio	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Actas de reuniones	Coordinación GAD	100%
	En cultura, social, realización del desfile cívico militar y sesión solemne por un año más de fundación de la parroquia	PLANIFICACIÓN LOCAL	1 desfile realizado				I Trimestre	Informe con fotografías	Coordinación comisión de cultura y social GAD	100%
	Actualización permanente de la página Web institucional	GESTIÓN DE LIDERAZGO DEL PLAN	Información subida a la página web	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Página web actualizada	Coordinación comisión de cultura y social	100%
	Limpieza de vías, parques y lugares públicos, mejor manejo de los desechos de la parroquia, para obtener una mejor presentación	PLANIFICACIÓN LOCAL	Una vez al mes	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Informe con fotografías	Coordinación comisión de medio ambiente GAD	100%
	Convenios tripartitos a realizarse en la Parroquia a través de la EP EMAPA, GAD PARROQUIAL Y LA COMUNIDAD	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Entrega de tubería y materiales para infraestructura sanitaria	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Informe con fotografías	GADP Atahualpa, coordinación con EP EMAPA	100%

FUENTE: POA GADP Atahualpa 2015  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

APROBADO POR

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

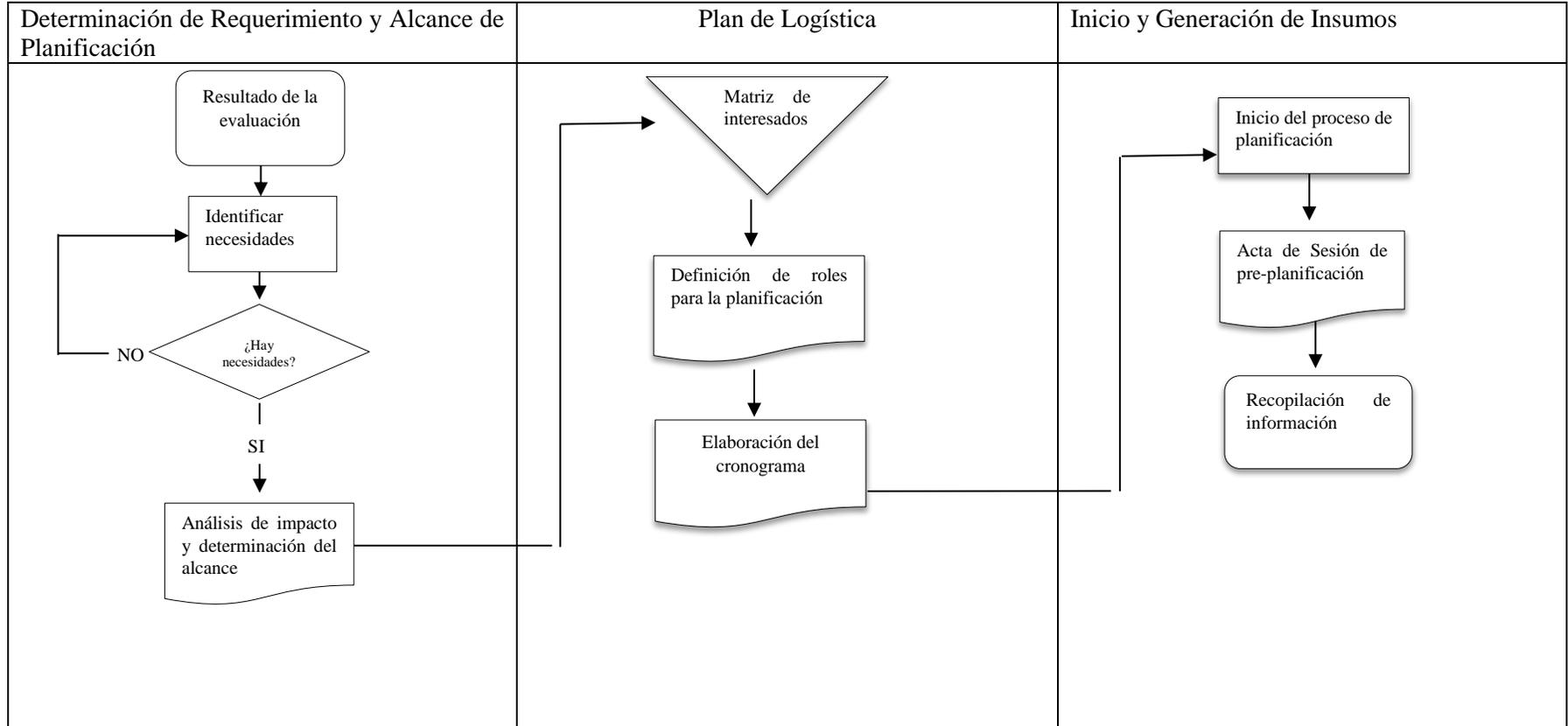
## **4.2.4 Fases de la gestión por resultados**

### **4.2.4.1 Primera fase: Preparación**

Esta primera fase, de la segunda etapa de la gestión por resultados, es la preparación para la planificación del GADP; en el que se tomará muy en cuenta los resultados obtenidos de las evaluaciones de la planificación anterior y del plan operativo anual del anterior año; en esta fase se intentará recopilar la mayor información posible para una buena planificación. A continuación, un diagrama de flujo que explica esta primera fase:

**GRÁFICO N. 17 FASE DE PREPARACIÓN**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA RURAL “ATAHUALPA”**



FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.4.1.1 Determinación de requerimiento y alcance de planificación

Para la planificación; este modelo de gestión propone identificar la necesidad por el GAD y los involucrados en el proceso; realizar un análisis de impacto de la planificación por sus distintos niveles y acordar el alcance en el periodo de tiempo a planificar. Por lo que para recopilar esta información se sugiere la siguiente matriz:

**Tabla 24. IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE PLANIFICACIÓN**

#### **GOBIERNO AUTÓNOMO GAD PARROQUIAL "ATAHUALPA"**

#### **IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE PLANIFICACIÓN**

**FECHA:**

N.	1	ÁREA	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	INDICADOR	(Describir el indicador a alcanzar)	RESULTADO	1
DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD			(Describir la necesidad de planificación. Ejm. Mantenimiento del parque central)				
ANÁLISIS DE IMPACTO EN EL PLAN			(Describir el nivel de impacto para el plan. Ejm. Alto, medio, bajo)				
DETERMINACIÓN DEL ALCANCE			(Describir el alcance que se requiere lograr)				
OTRAS ÁREAS BENEFICIADAS INDIRECTAMENTE			PLANIFICACIÓN LOCAL	INDICADOR VINCULADO		RESULTADO	2

**APROBADO POR**

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.4.1.2 Plan de logística

Este plan nos ayudará como herramientas anexas para la planificación; la definición de los involucrados, sus roles de participación y el cronograma; son útiles para la logística general de la planificación.

**Tabla 25: MATRIZ DE INTERESADOS**

Se propone establecer una matriz de interesados bajo los siguientes términos:

INTERESADO	NIVEL DE INFLUENCIA	TIPO DE INFLUENCIA	NIVEL DE INTERÉS	TIPO DE INTERÉS	PARTICIPACIÓN
<b>-Autoridades</b>	-Alto -Medio -Bajo	-Político -Económico -Técnico -Legal -Otro	-Alto -Medio -Bajo	-Político -Económico -Técnico -Legal -Otro	-No -Si
<b>-Beneficiarios</b>	-Alto -Medio -Bajo	-Político -Económico -Técnico -Legal -Otro	-Alto -Medio -Bajo	-Político -Económico -Técnico -Legal -Otro	-No -Si
<b>-Instituciones de la parroquia</b>	-Alto -Medio -Bajo	-Político -Económico -Técnico -Legal -Otro	-Alto -Medio -Bajo	-Político -Económico -Técnico -Legal -Otro	-No -Si
<b>Otros (Especificar cuáles)</b>	-Alto -Medio -Bajo	-Político -Económico -Técnico -Legal -Otro	-Alto -Medio -Bajo	-Político -Económico -Técnico -Legal -Otro	-No -Si

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

Para la aplicación, se propone utilizar una base de datos que acoja la información anterior; que servirá como herramienta para próximas convocatorias y registros de sesiones.

**Tabla 26: BASE DE DATOS DE LA MATRIZ DE INTERESADOS**

APELLIDOS Y NOMBRES	CÉDULA DE IDENTIDAD	INTERÉS	NIVEL DE INFLUENCIA	TIPO DE INFLUENCIA	NIVEL DE INTERÉS	TIPO DE INTERÉS	PARTICIPACIÓN	DIRECCIÓN	TELEFONO FIJO	CELULAR	MAIL
RAMIREZ GAMBOA ANA MILAGROS	1804705323	BENEFICIARIOS	Bajo	Técnico	Medio	Técnico	No	DIEGO NOBOA Y CAMILO PONCE	S/N	984790439	<a href="mailto:anamilagrosrg@gmail.com">anamilagrosrg@gmail.com</a>
		(Elegir interés)	(Elegir nivel de influencia)	(Elegir tipo de influencia)	(Elegir nivel de interés)	(Elegir tipo interés)	(Si tiene participación activa o no)				
							No				
							No				
							Si				
							No				
							No				
							No				
							Si				

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.4.1.2.1 Elaboración del cronograma

Se propone desarrollar un plan de trabajo para las etapas subsecuentes del ciclo de planificación y gestión. Este plan de trabajo incluye, los grupos participantes y el cronograma con la secuencia de actividades; por lo que se plantea la siguiente matriz que debe ser completado en una sesión de planificación del GAD:

**Tabla 27: CRONOGRAMA DEL PLAN DE TRABAJO**

FECHA				
FASE	PROCESO	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	DIAS
PREPARACIÓN	Determinación de requerimiento y alcance de planificación	(Describir las actividades a realizar)	(Definir responsables del proceso)	(Definir días que demora)
	Plan de logística			
	Inicio y generación de insumos			
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Sesión ejecutiva de Planificación estratégica de la parroquia			
	Sesiones ejecutivas de planificación estratégica de niveles 2y3			
	Aprobación y cierre de planes			

<b>FASE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>DIAS</b>
<b>PLANIFICACIÓN OPERATIVA</b>	Sesión ejecutiva de Planificación Operativa del GAD			
	Evaluación de factibilidad del plan operativo			
	Aprobación y cierre de planes			
<b>GESTIÓN DE RESULTADOS</b>	Registro de resultados			
	Evaluación del desempeño			
	Gestión de cambios			
<b>GESTIÓN OPERATIVA</b>	Administración de proyectos			
	Administración de procesos			

**APROBADO POR**

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACION: Ana Ramírez (2016)

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

#### **4.2.4.1.3 Inicio y generación de insumos**

Para el inicio del ciclo de planificación y gestión se propone socializar a los interesados el plan de trabajo acordado para el esfuerzo de la planificación estratégica y la planificación operativa en una sesión de inicio; para la convocatoria a esta sesión nos basaremos en la matriz de interesados propuesta. Al final de la sesión tendremos un acta de comentarios por parte de los interesados que servirá como propuesta para la planificación; además se actualizarán datos.

En la sesión de pre-planificación se propone realizar una sesión ejecutiva con el directorio del GAD, típicamente con duración de un día, para analizar la evaluación realizada a las distintas áreas de gestión del GAD. El producto de la sesión de pre-planificación deberá incluir:

- La definición de las brechas entre la situación actual y la situación preferida para cada uno de las áreas analizadas.
- El análisis de las causas raíces y la priorización de brechas a solucionar.
- Las estrategias preliminares propuestas para cerrar las brechas existentes.

#### **4.2.4.1.4 Recopilación de información**

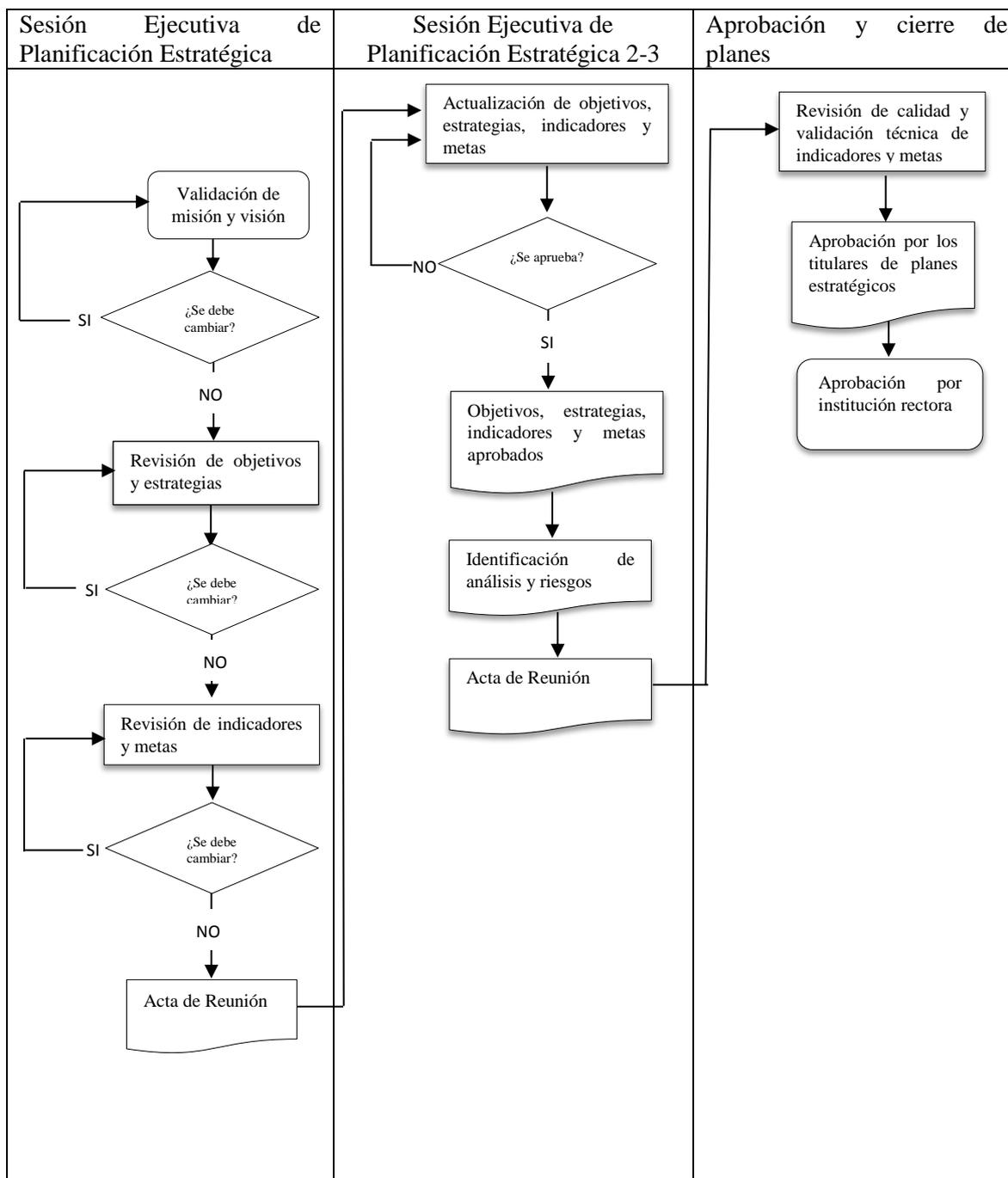
El administrador del proceso de planificación y su equipo deberán asegurar la recopilación y disponibilidad de los documentos obtenidos a lo largo del proceso.

#### **4.2.4.2 Segunda fase: Planificación estratégica**

Esta segunda fase, de la segunda etapa de la gestión por resultados, es la planificación del GADP; esta etapa está comprendida mayoritariamente por sesiones de planificación que darán como evidencia documentos de las posibles decisiones a tomar. Se debe mencionar que los componentes de un plan estratégico contemplan la visión, misión, objetivos estratégicos, objetivos específicos y riesgos. A continuación, un diagrama de flujo que explica esta primera fase:

**GRÁFICO N. 18 FASE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA RURAL  
“ATAHUALPA”**



FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### **4.2.4.2.1 Sesión ejecutiva de planificación estratégica de la parroquia**

Se propone realizar una o más sesiones ejecutivas para la elaboración del plan estratégico de la parroquia. Se puede realizar una sesión ejecutiva, con una duración de un día completo, en la que participen: el presidente, vicepresidente, vocales, secretario y técnicos pertinentes; el objetivo de la sesión es establecer sesiones subsiguientes para la afinación y validación de los elementos del plan planteados. Los elementos elaborados o cambiados durante estas sesiones se actualizan en el GPR. Durante estas sesiones se realizan las siguientes actividades:

#### 4.2.4.2.1.1 Validación misión y visión

Se revisa la misión y la visión de la institución y de ser necesario se ajustan. Se revisan las metas y los resultados de los indicadores de la visión y se determinan acciones correctivas y preventivas necesarias para mitigar el riesgo en caso de desviaciones significativas.

**Tabla 28: VALIDACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN**

### GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA ATAHUALPA PRIMERA SESIÓN DE PLANIFICACIÓN

**FECHA**

ANÁLISIS	ACTUAL	DESCRIPCIÓN	MODIFICACIÓN
<b>MISIÓN</b>	La Junta Parroquial cumpliendo con lo que señala la Ley, coadyuvando en unidad con la población a su desarrollo social, económico y con un territorio ordenado.	(características que no se toman en cuenta en la misión actual o que deben ser cambiados)	(Escribir la misión modificada en base a las descripciones)
<b>VISIÓN</b>	Una parroquia apoyando el desarrollo cantonal con una población unida, solidaria, saludable. Con educación de calidad, cero desocupación y elevado nivel de vida; planificada, con infraestructura, servicios óptimos y un ambiente sano; con autoridades y líderes transparentes.	(características que no se toman en cuenta en la visión actual o que deben ser cambiados)	(Escribir la visión modificada en base a las descripciones)

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

**APROBADO POR**

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

#### 4.2.4.2.1.2 Revisión de objetivos y estrategias

Basado en los objetivos y estrategias del ciclo anterior de planificación, los participantes de la sesión ejecutiva revisan los objetivos y estrategias; y determinan los posibles cambios a realizar. En este punto, se propone que el presidente designe a cada vocal un área para la actualización de objetivos. Se propone la siguiente matriz para esta primera sesión.

**Tabla 29: REVISIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA  
ATAHUALPA  
PRIMERA SESIÓN DE PLANIFICACIÓN**

**FECHA**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Administrar el GAD parroquial en forma eficiente y transparente con observancia del COOTAD y sus competencias	(Falencias del objetivo estratégico y consideraciones a tomar en cuenta)	(Definir un responsable por cada objetivo estratégico)
Gestionar recursos en los GADs para la ejecución de proyectos de desarrollo priorizados en el plan parroquial	(Falencias del objetivo estratégico y consideraciones a tomar en cuenta)	(Definir un responsable por cada objetivo estratégico)
Incrementar la infraestructura de la parroquia	(Falencias del objetivo estratégico y consideraciones a tomar en cuenta)	(Definir un responsable por cada objetivo estratégico)

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

**APROBADO POR**

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

#### 4.2.4.2.1.3 Revisión de indicadores y metas

Los participantes de la sesión ejecutiva revisan los insumos relevantes de indicadores y metas establecidos en la matriz de seguimiento al Plan Operativo Anual, tabla 23.

#### **4.2.4.2.2 Sesiones ejecutivas de planificación estratégica de niveles 2 y 3**

Después de la primera sesión ejecutiva de planificación, se propone que los ejecutivos responsables de la elaboración del plan se reúnan con su equipo estratégico para determinar los objetivos, estrategias, indicadores y metas de su ámbito de responsabilidad y autoridad. Se efectúa la alineación de los objetivos a las estrategias del nivel superior.

Cada sesión ejecutiva de segundo y/o tercer nivel tendrá una duración de medio día con posibles sesiones subsiguientes para la afinación y validación de los elementos planteados. Una vez finalizados los elementos de cada plan estratégico de segundo o tercer nivel, los elementos elaborados o cambiados deberán ser actualizados en el GPR.

Durante estas sesiones se realizarán las siguientes actividades:

##### **4.2.4.2.2.1 Actualización de objetivos, estrategias, indicadores y metas**

Basado en los objetivos y estrategias del ciclo anterior de planificación, cada autoridad de segundo o tercer nivel determinan los cambios correspondientes al presente ciclo de planificación y gestión. El presidente es el responsable de validar y de autorizar los objetivos y estrategias finales y asegurar su alineación al plan estratégico de la institución.

Durante o después de la sesión, los asesores técnicos y del sector deberán realizar una validación técnica de cada indicador y proponer metas correspondientes al ciclo de planificación y gestión. Pueden existir metas agrupadas dentro de un mismo indicador.

**Tabla 30: SEGUNDA SESIÓN DE PLANIFICACIÓN**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA ATAHUALPA  
SEGUNDA SESIÓN DE PLANIFICACIÓN**

**FECHA:**

ÁREA DE DESARROLLO	NUEVAS ESTRATEGIAS	INDICADOR	ESTÁNDAR A ALCANZAR	RESULTADO	META
PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL	(Detallar las nuevas estrategias)	(Establecer el indicador que se cumplirá)	(Establecer el estándar que se busca alcanzar)	(Resultado de la evaluación)	(Resultado a alcanzar)
CAPACIDAD INSTITUCIONAL					
PLANIFICACIÓN LOCAL					
LIDERAZGO DEL PLAN					
ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES					

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

**APROBADO POR**

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

#### 4.2.4.2.2. Identificación y análisis de riesgos

Se realiza la evaluación y tratamiento a los riesgos organizacionales con el propósito de reducir la probabilidad y el impacto de posibles amenazas al cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes estratégicos específicos. La máxima autoridad asigna un vocal responsable para administrar cada riesgo estratégico identificado.

**Tabla 31: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS**

### GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA ATAHUALPA

#### SEGUNDA SESIÓN DE PLANIFICACIÓN

#### IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS

##### FECHA

<b>ESTRATEGIA:</b>	(Escribir una de las estrategias)			
<b>ÁREA DE DESARROLLO</b>	(Determinar el/las áreas de desarrollo en el que se encuentra)			
<b>RIESGO:</b>	(Identificar el riesgo)			
<b>TIPO DE RIESGO:</b>	(Definir el tipo de riesgo)			
<b>IMPACTO ULTIMOS 4 AÑOS</b>				
<b>AÑO</b>	2013	2014	2015	2016
<b>IMPACTO</b>	MEDIO	GRAVE	INSIGNIFICANTE	GRAVE
<b>ANÁLISIS DE RIESGO</b>				
<b>Cuáles pueden ser las consecuencias</b>	(Describir las consecuencias que se pueden desatar por el riesgo)			
<b>Cuáles son los controles existentes</b>	(Describir el control que existe ante el riesgo, o la falencia de control)			
<b>El control debe mantenerse, mejorarse, crearse o cambiarse?</b>	(Definir si el control debe mantener, mejorar, crearse o cambiarse y justificar)			
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>				
Descripción de la evaluación objetiva en base al impacto y la probabilidad de que se cumpla el riesgo				

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

**APROBADO POR:**

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

#### **4.2.4.2.3. Aprobación y cierre de planes**

La aprobación y cierre de los planes estratégicos se regirán por las directrices vigentes de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

##### **4.2.4.2.3.1 Revisión de calidad y validación técnica de indicadores y metas**

Una vez elaborado y consensado el plan estratégico de la institución y sus planes específicos alineados de niveles 2 y 3, se recomienda una revisión de calidad metodológica y una revisión de calidad técnica. El producto de las dos revisiones será un informe técnico de asuntos y recomendaciones metodológicas para asegurar la congruencia y calidad de los planes elaborados antes de su cierre formal.

**Se propone que los temas de revisión de calidad metodológica incluyan una validación de:**

- Aplicación correcta de la metodología GPR, (Gobierno por Resultados), sintaxis de objetivos y congruencia de indicadores seleccionados.
- Alineación vertical de objetivos y estrategias de los planes de Nivel 1, 2 y 3.
- Cobertura de estrategias del plan estratégico por objetivos de los niveles inferiores.
- Planes de acción y responsables asignados a los riesgos estratégicos identificados,
- Sistematización correcta de todos los elementos de planes.
- Construcción y configuración correcta de indicadores.

**La revisión de calidad técnica incluye la evaluación de los siguientes cuatro temas:**

Los objetivos a ser alcanzados

¿En qué grado el plan describe una imagen del impacto deseado en el sector, los retos y las prioridades?

Las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos.

¿Qué tan bien se describen las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos?

Las medidas para evaluar los resultados

¿Qué tan apropiadas son las medidas propuestas para evaluar el grado de cumplimiento del plan?

Para responder a estas interrogantes se propone que en esta reunión de planificación se llene muy objetivamente la siguiente matriz:

**Tabla 32: REVISIÓN DE CALIDAD TÉCNICA**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA  
ATAHUALPA**

**SEGUNDA SESIÓN DE PLANIFICACIÓN**

**REVISIÓN DE CALIDAD TÉCNICA**

**FECHA:**

<b>OBJETIVOS A SER ALCANZADOS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN</b>	<b>OBJETIVO 1</b>	<b>OBJETIVO 2</b>	<b>OBJETIVO ..</b>
El objetivo demuestra un enfoque en impacto / resultados en lugar de un enfoque en actividades.			
El objetivo refleja el estado deseado a alcanzar de la institución y puede ser comparado / contrastado con el estado actual.			
El objetivo promueve la innovación, el desarrollo o mejora de los productos y servicios que ofrece la institución tanto a los clientes internos como a la ciudadanía.			
El objetivo está alineado a la misión y visión de la institución.		SI	
El objetivo contribuye al cumplimiento los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.		NO	
El objetivo eleva las aspiraciones de la institución y fomentan el esfuerzo para desarrollar formas innovadoras para alcanzarlos.			
El objetivo refleja la cultura y el ambiente organizacional que la institución quiere lograr.		NO	SI
<b>ESTRATEGIAS NECESARIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA 1</b>	<b>ESTRATEGIA 2</b>	<b>ESTRATEGIA ..</b>
Está claro cómo la estrategia contribuye y permite mejoras en los servicios que el GAD ofrece a los habitantes de la parroquia.		NO	

La estrategia es suficiente para alcanzar los objetivos definidos en el plan de desarrollo.			
Las estrategia representa la mejor forma de alcanzar los objetivos.			
La estrategia es realizable en el plazo establecido.	SI		
La estrategia es congruente con las expectativas de la institución rectora y de la población			
Se ha identificado las consecuencias de no cumplir satisfactoriamente con las estrategias.		SI	
La estrategia considera la interdependencia y coordinación requerida con otros actores internos y externos a la institución.			NO
<b>FACTIBILIDAD DEL PLAN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN</b>	<b>PLAN</b>		
Se han identificado todos los posibles riesgos que puedan impedir la consecución de los objetivos y metas del plan.	SI		
Se ha realizado un plan de administración de riesgos que permita gestionar todos los obstáculos que impidan el logro de los objetivos del plan.			
Están definidas las responsabilidades y el proceso para la administración de riesgos.			
Se cuenta con el compromiso del equipo gerencial para llevar a cabo las estrategias planificadas.			
Se cuenta con el tiempo suficiente para alcanzar el impacto deseado y las metas planteadas en el plan.			
Los actores externos (ej., otros sectores, organizaciones no gubernamentales, gobiernos internacionales) están colaborando para apoyar en la ejecución de las estrategias y el logro de los objetivos.			
Se tiene o puede asegurar los recursos (humanos, tecnológicos, financieros y materiales) necesarios para cumplir satisfactoriamente con las estrategias definidas.	NO		
Se han identificado, definido y planificado los programas y proyectos necesarios para alcanzar las metas planteadas en el plan.	NO		

<b>MEDIDAS PARA EVALUAR LOS RESULTADOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN</b>	<b>PLAN</b>
Relevancia: Los indicadores propuestos son relevantes para evaluar el estado deseado vs. el estado actual de la institución.	NO
Confiabilidad: Los indicadores propuestos miden con precisión los resultados esperados.	
Impacto: Los indicadores propuestos miden el impacto deseado al tiempo establecido.	
Utilidad: Los indicadores propuestos apoyan la toma de decisiones en caso de que sea necesario redefinir el plan.	
Eficiencia: Los indicadores propuestos pueden ser actualizados eficientemente sin consumir recursos excesivos.	
Alcance: Los indicadores propuestos cubren las prioridades de la parroquia.	SI
Fuente: Las fuentes seleccionadas para los indicadores proveen información completa, precisa, consistente y de primera mano.	SI
Aceptación: Los indicadores reflejan información valiosa que pueda ser entendida y aceptada por los actores clave internos y externos.	NO

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

**APROBADO POR:**

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

**4.2.4.2.3.2 Aprobación por los titulares de los planes**

Cada titular de un plan estratégico es responsable de la revisión, validación y aprobación del plan, así como el compromiso organizacional para la actualización y gestión del plan.

El presidente es el responsable designado para la aprobación de planes estratégicos, así como el control de cambios de los mismos.

**4.2.4.2.3.3 Aprobación por la institución rectora**

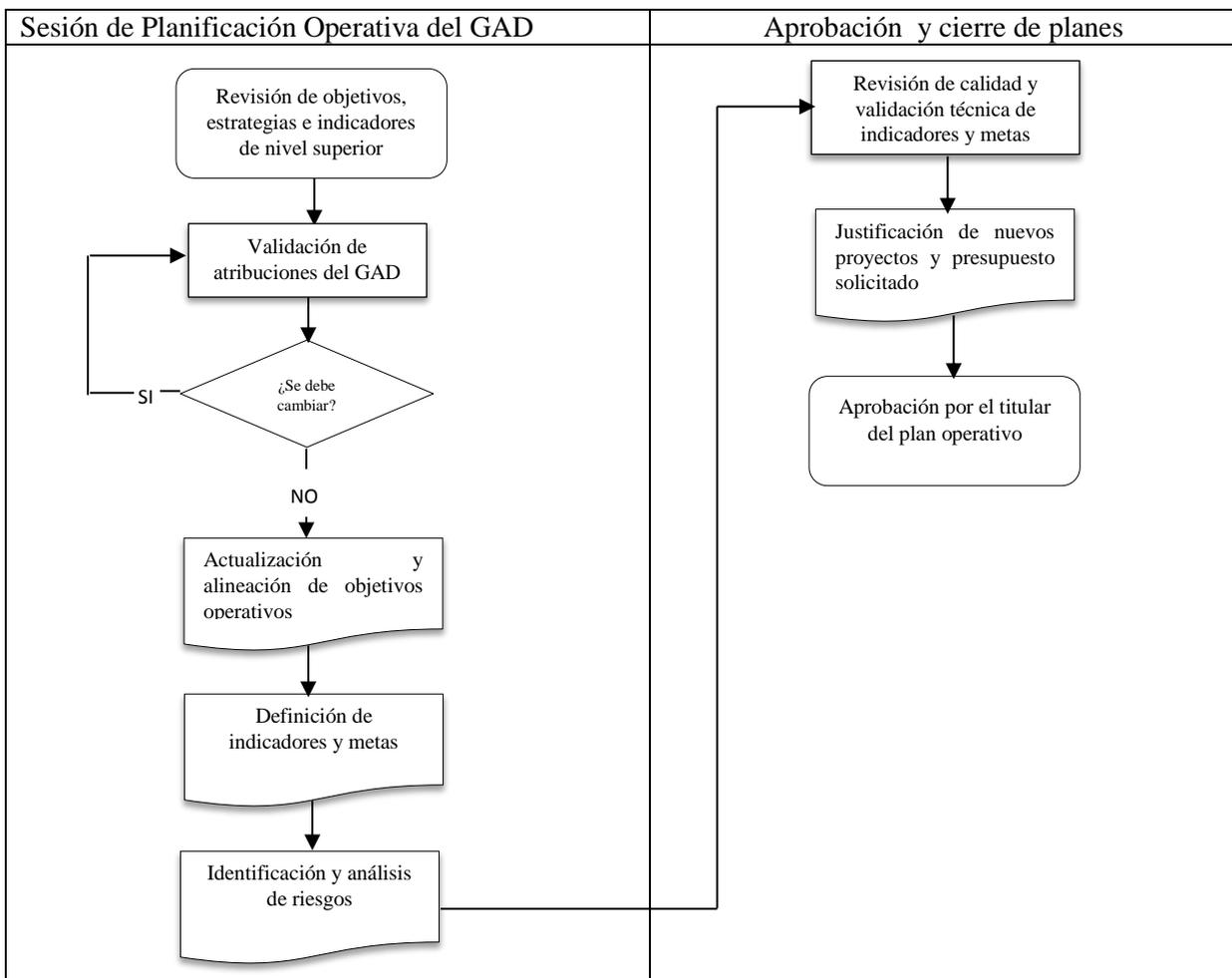
Los planes estratégicos institucionales deberían ser aprobados por la institución rectora del GAD.

#### 4.2.4.3 Tercera fase: Planificación Operativa

Esta tercera fase, comprenden otras reuniones de planificación, evaluaciones de factibilidad y la aprobación de los planes. Par el plan operativo se debe tomar en cuenta sus componentes, como los objetivos operativos, riesgos, proyectos, procesos y atribuciones.

**GRÁFICO N. 19 FASE DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA RURAL  
“ATAHUALPA”**



FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.4.3.1 Sesión de planificación operativa del GAD

Típicamente, la sesión de trabajo tiene una duración de un día completo con sesiones subsiguientes para la afinación y validación de los elementos del plan planteados. Una vez finalizados los elementos del plan operativo de la unidad, los elementos elaborados o cambiados deberán ser actualizados en la herramienta GPR.

##### 4.2.4.3.1.1 Revisión de objetivos, estrategias e indicadores del nivel superior

Al inicio de la sesión de planificación operativa del GAD, se realiza una revisión de los objetivos, estrategias e indicadores del nivel superior para identificar los temas de mayor importancia para la unidad. Para la revisión se propone la siguiente matriz, en la que se ponderarán los objetivos del 1 al 5 siendo 1 menos importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante.

**Tabla 33: REVISIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES DE NIVEL SUPERIOR  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA RURAL  
ATAHUALPA**

**REVISIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES DE NIVEL SUPERIOR**

**FECHA:**

<b>VISION</b>				
Una parroquia apoyando el desarrollo cantonal con una población unida, solidaria, saludable. Con educación de calidad, cero desocupación y elevado nivel de vida; planificada, con infraestructura, servicios óptimos y un ambiente sano; con autoridades y líderes transparentes.				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>ÁREA DE DESARROLLO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Administrar el GAD parroquial en forma eficiente y transparente con observancia del COOTAD y sus competencias	No. De reuniones ordinarias del GAD	PLANIFICACIÓN LOCAL	24 reuniones ordinarias	4
	No. De reuniones extraordinarias del GAD	PLANIFICACIÓN LOCAL	4 reuniones extraordinarias	4
	No. De asambleas parroquiales	PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL	2 asambleas	2
	Porcentaje de ejecución del presupuesto	GESTIÓN DE LIDERAZGO DEL PLAN	100% de presupuesto ejecutado	3
	No. De reuniones barriales	PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL	12 reuniones comunitarias	2
Gestionar recursos en los GADs para la ejecución de proyectos de desarrollo priorizados en el plan parroquial	Asfalto de las calles principales del Barrio el Psique Centro	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluida	3
	Asfalto de la calle Maximiliano Rodríguez desde la Rodrigo Pachano hasta la calle Teniente Hugo	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluida	4

	Asfalto de la calle el Tambo desde la Av. 22 de enero hasta la unión de las quebradas	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluida	3
	Empedrado, aceras y bordillos de la calle del barrio San Vicente	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluida	3
	Asfalto de la calle Jaramijó desde la calle Valdivia hasta la calle Guacamayos: 300 m	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluida	4
	Asfalto en la calle tras el Colegio Atahualpa: 60 metros	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluida	3
	Asfalto de la calle Crucita desde la Av. 22 de enero hasta la calle el Tambo	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluida	3
	Alcantarillado de la calle imperio, desde la calle los fundadores hasta la Av. 22 de enero	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluida	3
	Alcantarillado de la calle la Merenciana	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluida	3
	Alcantarillado en el caserío Santa Fe, barrio Virgen Dolorosa	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Obra concluida	3
Incrementar la infraestructura de la parroquia	Mingas y concentraciones para arreglo en vías en conjunto con moradores de la parroquia	PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL	Una vez cada trimestre	3
	Implementación de brigadas de seguridad y patrullajes ciudadanos	PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL	Varios sectores de la parroquia	3
	Donaciones de materiales de construcción a barrios	GESTIÓN DE LIDERAZGO DEL PLAN	Adquisición de materiales	3
	Liquidación de la construcción del edificio del GADP Atahualpa	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	Deuda Liquidada	3
	Proceso en el portal de compras públicas para la adquisición de muebles de oficina, equipo de cómputo, rótulo identificativo para el edificio del GADP Atahualpa	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	Muebles adquiridos	3
	Conversación y socialización en los diferentes barrios para la apertura y ensanche de nuevas calles a ser expeditas	PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL	1 reunión por barrio	3
	En cultura, social, realización del desfile cívico militar y sesión solemne por un año más de fundación de la parroquia	PLANIFICACIÓN LOCAL	1 desfile realizado	2
	Actualización permanente de la página Web institucional	GESTIÓN DE LIDERAZGO DEL PLAN	Información subida a la página web	5
	Limpieza de vías, parques y lugares públicos, mejor manejo de los desechos de la parroquia, para obtener una mejor presentación	PLANIFICACIÓN LOCAL	Una vez al mes	4
Convenios tripartitos a realizarse en la Parroquia a través de la EP EMAPA, GAD PARROQUIAL Y LA COMUNIDAD	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES	Entrega de tubería y materiales para infraestructura sanitaria	1	

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

**APROBADO POR:**

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

#### **4.2.4.3.1.2 Validación de atribuciones del GAD**

Si existen cambios en las atribuciones del GAD desde el último ciclo de planificación y gestión, la máxima autoridad deberá asegurar la actualización de atribuciones en el plan y la realineación de objetivos y procesos a las nuevas atribuciones registradas.

#### **4.2.4.3.1.3 Actualización y alineación de objetivos operativos**

La máxima autoridad se reúne con su equipo operativo para determinar los resultados esperados del GAD y las acciones requeridas para lograrlos. Un análisis fundamental para la determinación de estos objetivos es el entendimiento de los planes estratégicos y programas de la institución.

Debe existir una relación causa-efecto y una alineación entre cada uno de los objetivos, entre estos, las estrategias y planes de la institución. Esta actividad se deberá actualizar en la tabla 23. “Cumplimiento del Plan Operativo Anual”.

#### **4.2.4.3.1.4 Definición de indicadores y metas**

Para cada objetivo se identifican posibles indicadores en términos de lo que se debería medir para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar los resultados esperados. De la misma manera se actualizará en la tabla 23. “Cumplimiento del Plan Operativo Anual”.

#### **4.2.4.3.1.5 Identificación y análisis de riesgos**

Se analizan los objetivos para identificar posibles amenazas al logro de los resultados. En conjunto con los interesados el presidente del GAD, califica a los riesgos y establece las acciones para su tratamiento, con el propósito de reducir la probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial. El presidente del GAD asigna al responsable de administrar cada riesgo organizacional identificado. Al igual que en la segunda fase, se propone la siguiente matriz por objetivo planteado.

**Tabla 34: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR OBJETIVOS**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA  
ATAHUALPA**

**TERCERA SESIÓN DE PLANIFICACIÓN  
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS**

**FECHA**

<b>OBJETIVO:</b>	(Detallar el objetivo a analizar)			
<b>RIESGO:</b>	(Describir el riesgo)			
<b>TIPO DE RIESGO:</b>	(Detallar el tipo de riesgo)			
<b>IMPACTO ULTIMOS 4 AÑOS</b>				
<b>AÑO</b>	2013	2014	2015	2016
<b>IMPACTO</b>	MEDIO	GRAVE	INSIGNIFICANTE	GRAVE
<b>ANÁLISIS DE RIESGO</b>				
<b>Cuáles pueden ser las consecuencias</b>	(Describir las consecuencias que se pueden desatar por el riesgo)			
<b>Cuáles son los controles existentes</b>	(Describir el control que existe ante el riesgo, o la falencia de control)			
<b>El control debe mantenerse, mejorarse, crearse o cambiarse?</b>	(Definir si el control debe mantener, mejorar, crearse o cambiarse y justificar)			
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>				
(Descripción de la evaluación objetiva en base al impacto y la probabilidad de existir)				

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

**APROBADO POR:**

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

**4.2.4.3.2 Aprobación y cierre de planes**

**4.2.4.3.2.1 Revisión de calidad y validación técnica de indicadores y metas**

El presidente del GAD y su equipo realizarán una revisión completa de calidad metodológica y técnica antes de la formalización del plan.

**4.2.4.3.2.2. Justificación de nuevos proyectos y presupuestos solicitados**

Los nuevos proyectos y requerimientos de presupuestos identificados en el análisis anterior deberán ser registrados como “Anteproyectos”, alineados a los objetivos

correspondientes y justificados de acuerdo con las políticas y normatividad vigente. Se propone la siguiente matriz para el registro de los nuevos proyectos.

**Tabla 35: JUSTIFICACIÓN DE NUEVOS PROYECTOS Y PRESUPUESTOS SOLICITADOS**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA ATAHUALPA  
TERCERA FASE**

**JUSTIFICACIÓN DE NUEVOS PROYECTOS Y PRESUPUESTOS SOLICITADOS**

FECHA:

ANTEPROYECTOS							
N.	NOMBRE DEL ANTEPROYECTO	OBJETIVO ALCANZAR	A	POLÍTICAS Y NORMAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO REQUERIDO	APROBACIÓN
							NO
							SI
							NO
							SI

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

APROBADO POR:

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

**4.2.4.3.2.3. Aprobación por el titular del plan operativo**

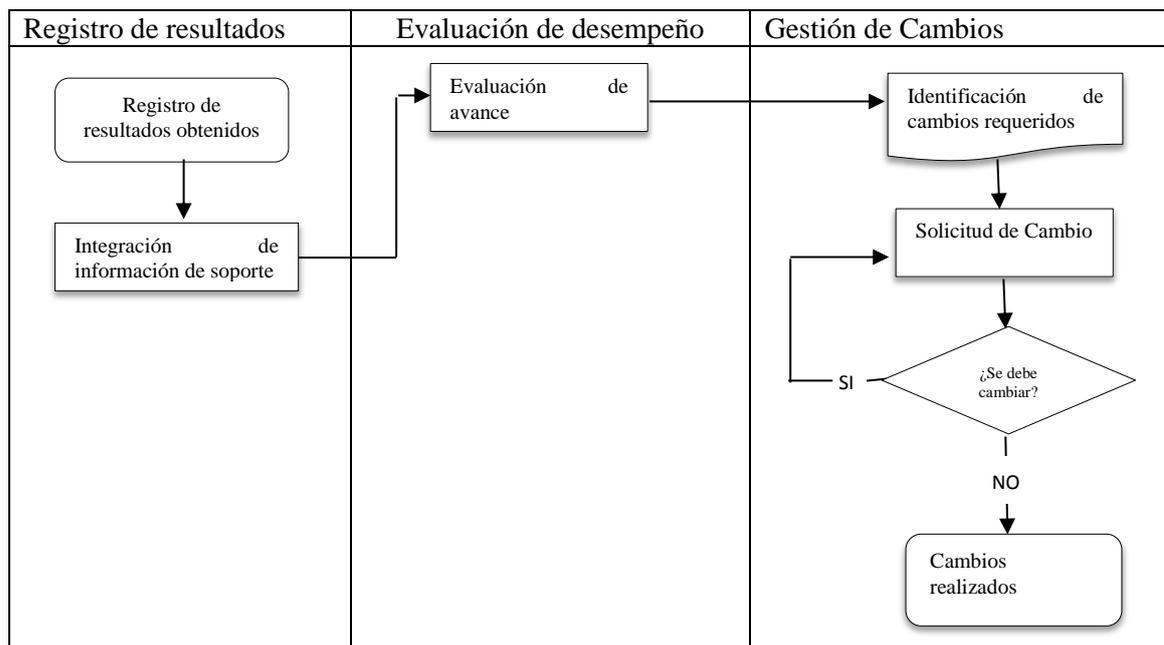
El presidente del GAD es responsable de la revisión, validación, cierre y aprobación de su plan, así como del compromiso organizacional para la actualización y gestión del plan en la herramienta GPR.

#### 4.2.4.4 Cuarta fase: Gestión de Resultados

En esta cuarta fase, se registrará los resultados obtenidos y la información de soporte; se realizará la evaluación y se procederá a la gestión de cambios.

### GRÁFICO N. 20 FASE GESTIÓN DE RESULTADOS

#### GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA RURAL “ATAHUALPA”



FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.4.4.1 Registro de resultados

##### 4.2.4.4.1.1 Registro de resultados obtenidos

Mensualmente, o de acuerdo a la configuración de los indicadores, se propone registrar los resultados obtenidos en el periodo en la siguiente matriz. Se recomienda el uso de comentarios en los indicadores del GPR para documentar las razones de resultados.

**Tabla 36: REGISTRO DE RESULTADOS OBTENIDOS**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA ATAHUALPA**  
**GESTIÓN DE RESULTADOS**  
**REGISTRO DE RESULTADOS OBTENIDOS**

FECHA:			PERIODO:				
N.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO	INDICADOR	PORCENTAJE A CUMPLIR MENSUALMENTE	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO	COMENTARIO
	(Detallar el objetivo estratégico evaluado)	(Nombre de proyecto evaluado)	(Indicador evaluado)	(Meta planificada)	(Porcentaje cumplido durante el periodo de evaluación)	NO	(Descripción de los resultados de la evaluación)
						SI	

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
 ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

**APROBADO POR:**

\_\_\_\_\_  
 PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
 SECRETARIO

#### **4.2.4.4.1.2 Integración de información de soporte**

Se integra la información de soporte que sustenta y justifica a los resultados. Se recomienda el anexo de archivos informativos en el GPR para mantener una bitácora de la historia de desempeño de la unidad sobre el tiempo.

#### **4.2.4.4.2 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del GAD a través de una mayor responsabilidad de los servidores públicos por los resultados de su gestión; en esta Fase se regresará a la primera etapa de este modelo.

##### **4.2.4.4.2.1 Evaluación de avance**

Se recomienda establecer reuniones regulares de evaluación de resultados con el equipo ejecutivo:

- Reuniones semanales de revisión en las unidades operativas.
- Reuniones quincenales de revisión de proyectos.
- Reuniones directivas mensuales de revisión de objetivos e indicadores de desempeño.

##### **4.2.4.4.2.1.1. Indicaciones para reunión de evaluación**

- Determinar la lista de participantes y actores.
- El presidente revisará el desempeño de los indicadores, los resultados más bajos e irá solicitando explicación de los resultados por parte de cada responsable

- Se cuestiona: ¿Es la meta apropiada?; ¿Qué proyectos/Estrategias soportan al proyecto? ¿Qué implicaciones tienen estos resultados en los objetivos planificados?
- Dar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas obtenidas en la reunión de evaluación.

#### 4.2.4.4.3 Gestión de cambios

##### 4.2.4.4.3.1 Identificación de cambios requeridos

Si se identifica la necesidad de un cambio que afecta al plan acordado formalmente, incluyendo sus objetivos, indicadores y metas, es necesario preparar la documentación justificativa del cambio y entregarse a la autoridad correspondiente.

**Tabla 37: IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS REQUERIDOS**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA ATAHUALPA**  
**GESTIÓN DE RESULTADOS**  
**IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS REQUERIDOS**

FECHA:

N.	ÁREA DE DESARROLLO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO	RESULTADO	NECESIDAD DE CAMBIO	RESPONSABLE	DOCUMENTO ADJUNTO
1	PLANIFICACIÓN LOCAL	(Detallar el objetivo a cambiar)	(Detallar el proyecto)	(Detallar el resultado de la evaluación)	(Justificar el cambio)	(Definir el responsable del proyecto)	(Documento que justifique el cambio)
2	GESTIÓN DE LIDERAZGO DEL PLAN						
3	ARTICULACIÓN A SISTEMAS NACIONALES						

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
 ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

APROBADO POR:

\_\_\_\_\_  
 PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
 SECRETARIO

#### 4.2.4.4.3.2 Solicitud de cambio

El presidente debe solicitar un cambio con la documentación de soporte pertinente y un análisis de las implicaciones e impacto del cambio si este fuese aprobado.

#### 4.2.4.4.3.3 Realización de cambios

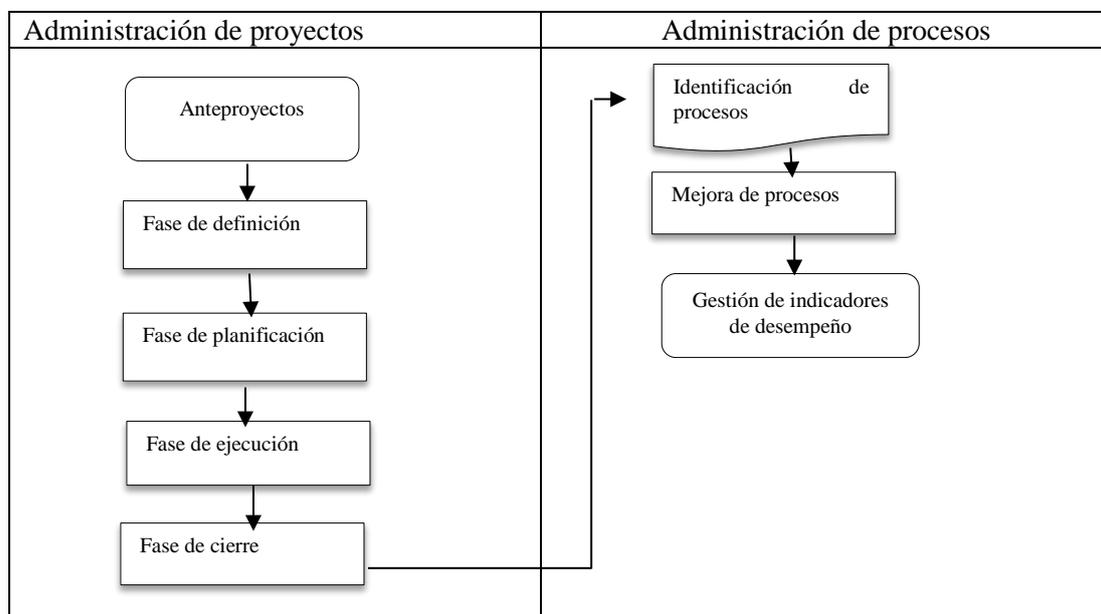
Si el cambio es aprobado se procede a realizar los ajustes necesarios y a comunicar a los interesados.

#### 4.2.4.5 Quinta fase: Gestión Operativa

La última fase, es la gestión operativa de proyectos y procesos; es básicamente una guía para la elaboración de proyectos y la gestión de procesos dentro del GAD.

### GRÁFICO N. 21 FASE GESTIÓN OPERATIVA

#### GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA RURAL “ATAHUALPA”



FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.4.5.1 Administración de proyectos

La administración de proyectos comprende la aplicación de métodos, técnicas, herramientas, y competencias con el propósito de que el proyecto termine a tiempo, dentro del costo presupuestado y con la calidad establecida.

**Tabla 38: ROLES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

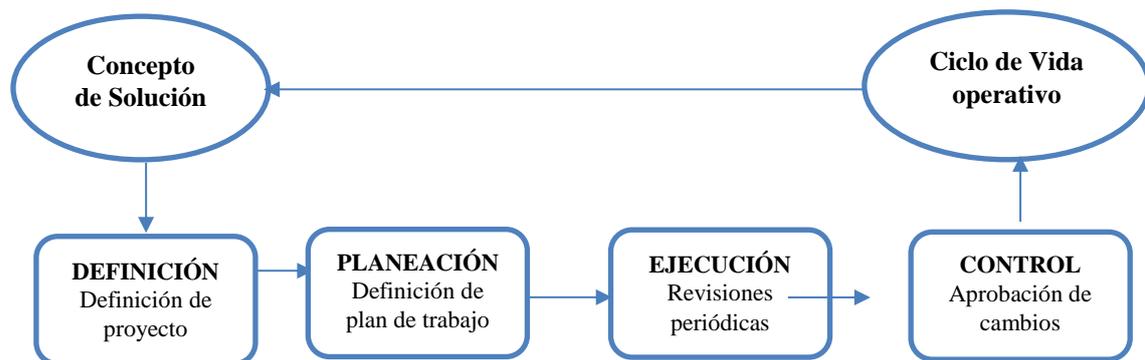
Rol	Descripción
Presidente del GAD	Funcionario responsable de que el proyecto termine a tiempo, dentro del costo presupuestado y con la calidad establecida. Las actividades que realiza el presidente del GAD incluyen: <ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar el plan del proyecto en conjunto con el equipo de trabajo.</li><li>- Dirigir y controlar la ejecución del plan del proyecto.</li><li>- Determinar y asegurar el cumplimiento de la calidad del producto.</li><li>- Controlar los cambios al proyecto.</li><li>- Elaborar los informes ejecutivos de avance.</li><li>- Dar seguimiento al avance físico y presupuestal</li><li>- Determinar las acciones preventivas y correctivas que sean necesarias.</li><li>- Administrar los riesgos del proyecto.</li><li>- Resolver problemas.</li><li>- Integrar lecciones aprendidas</li></ul>
Tutor del Proyecto	Persona responsable de proveer el apoyo apropiado para el proyecto y asegurar la inversión requerida. Las actividades que realiza el tutor incluyen: <ul style="list-style-type: none"><li>- Participar en la definición del alcance, producto y beneficios del proyecto.</li><li>- Aprobar el plan del proyecto.</li><li>- Proporcionar dirección global y liderazgo para la implementación y ejecución del proyecto.</li><li>- Monitorear el progreso del proyecto.</li><li>- Proteger el proyecto de las influencias externas y cambios.</li><li>- Analizar los resultados del proyecto.</li><li>- Resolver problemas y conflictos que se extienden más allá del control del líder del proyecto.</li></ul>
Equipo del Proyecto	Funcionarios participantes activos en la administración y/o ejecución de las actividades del proyecto.
Interesados	Personas u organizaciones que están activamente involucrados en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o terminación del proyecto. Ellos pueden influir sobre el proyecto y sus entregables. Los interesados pueden encontrarse en diferentes niveles dentro del GAD y poseer diferentes niveles de autoridad, o bien pueden ser externos a ésta. Para el éxito del proyecto resulta fundamental identificar y gestionar los intereses, expectativas, importancia e influencia de estos actores dentro de la parroquia.

FUENTE: Sáenz, A (2004)

## Fases del ciclo de vida de un proyecto en el GPR

Con el propósito de establecer una práctica homogénea de administración de proyectos en el GPR se han determinado un conjunto de fases que aplican a todos los proyectos, sin importar cuan pequeños o grandes, o cuán sencillos o complejos sean.

**GRÁFICO N. 22 FASES DEL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO**



FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

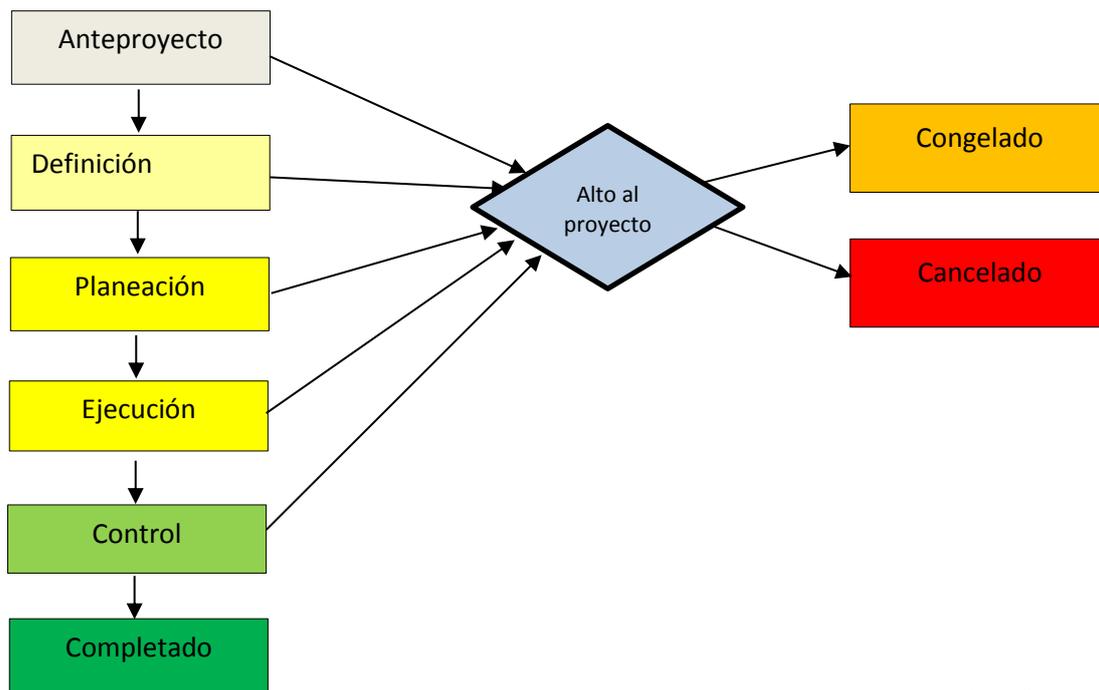
Estas fases proveen un marco de referencia común para comparar, administrar y controlar a todos los proyectos, incluso si son de naturaleza diferente. Las fases tienen las siguientes propiedades:

- La influencia de los actores interesados, al igual que los riesgos y la incertidumbre son mayores al inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante la vida del proyecto.
- La capacidad de influir y cambiar las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión.
- El costo de los cambios y de corregir errores suele aumentar sustancialmente según el proyecto se acerca a su fin. Los niveles de costo, esfuerzo y personal asignado al proyecto son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre.

Estados de un proyecto relativo a las fases

Asociado a las fases del ciclo de vida de un proyecto en el GPR se puede establecer que un proyecto de encuentra en alguno de los siguientes estados:

### GRÁFICO N. 23 ESTADOS DE UN PROYECTO



FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

- Anteproyecto.- Se desarrolla el entendimiento de la necesidad que da origen a un proyecto. Un anteproyecto representa un proyecto potencial que aún no está completamente definido.

- Definición.- Se encuentra en este estado una vez que se autoriza el inicio de la definición del proyecto y hasta que se recibe la asignación de recursos y presupuesto para su ejecución.

- Planificación.- Se encuentra en este estado una vez que se haya asignado recursos para su ejecución y hasta que se aprueban los planes detallados por el patrocinador ejecutivo. Esta fase incluye la realización de las contrataciones.

- Ejecución.- Se encuentra en este estado una vez que los planes detallados han sido aprobados y hasta que se realizan todas las actividades programadas y se aceptan todos los productos del proyecto.

- Cierre.- Se encuentra en este estado una vez realizadas todas las actividades de elaboración de entregables y hasta que se emiten las actas de entrega-recepción final y el reporte final del proyecto es aceptado.

- Completado.- Se encuentra en este estado una vez que se haya cerrado satisfactoriamente en proyecto.

- Congelado.- Estado de los proyectos que han sido formalmente aplazados – por cualquier motivo - y se espera que se reanuden en un futuro.

- Cancelado.- Estado de los proyectos que han sido cancelados permanentemente sin haber sido completados.

#### **4.2.4.5.1.1 Fase de definición**

La fase de definición inicia una vez que el GAD ha reconocido la necesidad de invertir en satisfacer la necesidad que da origen al proyecto. Durante esta fase se clarifica el concepto de solución del proyecto. Para proyectos de inversión, en esta etapa se elabora el perfil de proyecto el cual debe ser evaluado y validado por la máxima autoridad del GAD y es enviado a las instituciones competentes para su priorización y aprobación.

**Tabla 39: FASE DE DEFINICIÓN**

<b>FASE DE DEFINICIÓN</b>	
<p><b>INICIO:</b> Reconocimiento de la necesidad de invertir y la aprobación del patrocinador ejecutivo para desarrollar el concepto de solución y desarrollar la definición del proyecto para su autorización.</p>	
<p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación del concepto de solución (documentación integrada en una propuesta).</li> <li>- Elaboración de los requerimientos y especificaciones técnicas del producto del proyecto.</li> <li>- Identificación de: beneficios, riesgos, costos, supuestos y restricciones.</li> <li>- Elaboración de presupuesto y cronograma de alto nivel.</li> <li>- Planificación del equipo de proyecto.</li> <li>- Evaluación de pre-factibilidad del proyecto (de ser requerida).</li> <li>- Aprobación de ejecución del proyecto.</li> <li>- Asignación de recursos para realizar el proyecto.</li> </ul>	<p><b>PRODUCTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institución/equipo del proyecto.</li> <li>- Análisis de interesados.</li> <li>- Perfil del proyecto.</li> <li>- Alineación a objetivos.</li> <li>- Productos del proyecto definidos.</li> <li>- Beneficios.</li> <li>- Riesgos iniciales.</li> <li>- Cronograma de alto nivel.</li> <li>- Costo preliminar.</li> <li>- Supuestos.</li> <li>- Restricciones.</li> <li>- Dictamen de ejecución del proyecto por autoridad competente.</li> </ul>
<p><b>TÉRMINO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información básica del proyecto revisada y aprobada por el</li> <li>- Alineación y contribución del proyecto a los objetivos operativos validada por el tutor y el presidente del GAD</li> <li>- Presupuesto planeado ingresado en el perfil económico del proyecto</li> <li>- Autorización del proyecto. Dictamen de autorización del proyecto emitido por el presidente del GAD.</li> </ul>	

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### **4.2.4.5.1.2 Fase de planificación**

Durante esta fase se elaboran las especificaciones técnicas y los planes detallados del proyecto y se obtienen todos los recursos (financieros y humanos) para iniciar la

ejecución. Se realizan los procesos de contratación de acuerdo al plan de abastecimiento de recursos.

**Tabla 40: FASE DE PLANIFICACIÓN**

<b>FASE DE PLANIFICACIÓN</b>	
INICIO: Dictamen de autorización del proyecto emitido por el presidente del GAD.	
<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PRODUCTOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación del equipo definitivo del proyecto.</li> <li>- Elaboración de especificaciones técnicas, cronograma y presupuesto detallados.</li> <li>- Elaboración de planes subsidiarios de: recursos humanos, riesgos, comunicaciones, adquisiciones y control de cambios.</li> <li>- Aprobación de planes por el tutor.</li> <li>- Certificación de recursos financieros garantizados.</li> <li>- Procesos de adquisiciones y contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Especificaciones técnicas detalladas.</li> <li>- Cronograma de trabajo.</li> <li>- Presupuesto y perfil económico.</li> <li>- Cronograma de hitos.</li> <li>- Contratos asignados.</li> <li>- Planes de:</li> <li>- Calidad.</li> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Comunicaciones.</li> <li>- Riesgos.</li> <li>- Abastecimiento de recursos.</li> <li>- Cambios.</li> <li>-Recursos financieros garantizados</li> </ul>
<b>TÉRMINO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especificaciones técnicas, cronograma de trabajo y presupuesto aprobados por el tutor.</li> <li>- Certificaciones de recursos financieros emitidas.</li> <li>- Cronograma de hitos con porcentaje de avance físico ingresado en el GPR y aprobado por el presidente del GAD.</li> <li>- Para proyectos de inversión, presupuesto planeado, presupuesto programado mensual, presupuesto aprobado inicial y presupuesto codificado en el perfil económico del proyecto ingresado en el GPR y aprobado por el tutor.</li> <li>- Contratos asignados.</li> </ul>	

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.4.5.1.3 Fase de ejecución

Durante esta fase se elaboran los entregables del proyecto de acuerdo a los planes acordados. El presidente del GAD dirige al equipo del proyecto, da seguimiento y controla el proyecto.

**Tabla 41: FASE DE EJECUCIÓN**

<b>FASE DE EJECUCIÓN</b>	
INICIO: Especificaciones técnicas detalladas, cronograma de trabajo y presupuesto autorizados por el presidente del GAD	
<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PRODUCTOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de las actividades del proyecto de acuerdo al cronograma y planes aprobados.</li> <li>- Administración del avance físico.</li> <li>- Administración del presupuesto.</li> <li>- Control de cambios a los planes aprobados.</li> <li>- Determinación y seguimiento a acciones clave.</li> <li>- Monitoreo y control de riesgos.</li> <li>- Elaboración de reportes.</li> <li>- Aseguramiento y control de calidad.</li> <li>- Aceptación de entregables.</li> <li>- Análisis de hitos en riesgo.</li> <li>- Administración del equipo de trabajo.</li> <li>- Administración de las comunicaciones.</li> <li>- Administración de la ejecución de contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entregables del proyecto aceptados.</li> <li>- Resúmenes ejecutivos de avance del proyecto.</li> <li>- Acciones clave (preventivas y correctivas) gestionadas.</li> <li>- Problemas resueltos.</li> <li>- Verificaciones y validaciones de calidad.</li> <li>-Cambios al plan aprobados/rechazados.</li> <li>- Planes de atención a riesgos actualizados.</li> <li>-Avance físico y perfil presupuestario actualizado.</li> <li>-Actas de entrega-recepción parciales.</li> </ul>
<b>TÉRMINO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los entregables del proyecto aceptados por el presidente del GAD</li> <li>- Todas las actividades programadas en el cronograma de la fase de ejecución realizadas.</li> </ul>	

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.4.5.1.4 Fase de cierre

Esta fase inicia una vez que se hayan realizado todas las actividades programadas para la ejecución y se hayan aceptado todos los entregables y productos acordados. Se procede a la finalización del proyecto entregando la responsabilidad y cumpliendo con los requerimientos de cierre.

**Tabla 42: FASE DE CIERRE**

<b>FASE DE CIERRE</b>	
<b>INICIO:</b> Todos los entregables del proyecto aceptados por el presidente del GAD y todas las actividades programadas en el cronograma de la fase de ejecución realizadas.	
<b>ACTIVIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización e integración de informes de fiscalización.</li> <li>- Elaboración y firma de actas de entrega</li> <li>- Recepción definitiva.</li> <li>- Integración del archivo del proyecto y reporte final.</li> <li>- Transferencia de responsabilidades.</li> <li>- Disolución de equipo del proyecto.</li> <li>- Elaboración del plan de operación y mantenimiento.</li> <li>- Cierre de contratos</li> </ul>	<b>PRODUCTOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realización e integración de informes de fiscalización.</li> <li>-Elaboración y firma de actas de entrega</li> <li>-Recepción definitiva.</li> <li>-Integración del archivo del proyecto y reporte final.</li> <li>-Transferencia de responsabilidades.</li> <li>-Disolución de equipo del proyecto.</li> <li>-Elaboración del plan de operación y mantenimiento.</li> <li>-Cierre de contratos</li> </ul>
<b>TÉRMINO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los contratos del proyecto cerrados con actas de entrega-recepción definitivas.</li> <li>- Avance físico del proyecto = 100%.</li> <li>- Reporte final del proyecto aceptado por el presidente del GAD.</li> </ul>	

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.4.5.2 Administración de procesos

La administración de procesos se ha convertido en una de las principales herramientas de las organizaciones de cualquier tamaño para aumentar su productividad, el control y la eficacia de sus actividades, y mejorar su capacidad de respuesta ante los cambios.

##### 4.2.4.5.2.1 Identificación de procesos

Esta etapa incluye la identificación, registro y clasificación de los procesos de la unidad en la herramienta GPR. Cualquier esfuerzo de administración de procesos requiere la identificación y clasificación de los mismos de manera estructurada y estándar para controlar y gestionar resultados. El registro de procesos en GPR incluye la captura de información básica y actualización de la ficha de proceso. Se propone que el responsable de proceso actualice la ficha de proceso con la información básica a continuación:

**Tabla 43: FICHA DE PROCESOS**

<b>Proceso</b>	<b>(Nombre común del proceso)</b>
<b>Descripción</b>	(Datos adicionales que permiten obtener un entendimiento más amplio del mismo incluyendo: la secuencia de actividades y los productos del proceso.)
<b>Tipo</b>	(Gobernantes: El procesos está relacionado con la gestión estratégica de la institución. Sustantivo: El proceso está relacionado directamente con las actividades primordiales de la institución. Adjetivo: El Proceso está directamente relacionado con las actividades que proveen el soporte necesario para llevar a cabo los procesos sustantivos.)
<b>Responsable del proceso</b>	(Persona responsable por el desempeño del proceso y coordina las acciones de mejora continua)
<b>Fecha de inicio</b>	(La fecha aproximada en que el proceso inició o iniciará.)
<b>Fecha de fin</b>	(Si la fecha se desconoce, utilice la fecha de 31/12/2030)
<b>Áreas de la unidad</b>	(Selección de las áreas involucradas en la ejecución o resultados del proceso)

<b>Atribuciones</b>	(Selección de las atribuciones más relevantes con las que se alinea el proceso)
<b>Tipo de cliente</b>	(El cliente es interno si el producto o servicio generado es para un cliente dentro de la institución; externo si el producto o servicio es para un cliente fuera de la institución)
<b>Producto</b>	(Productos que resultan del desarrollo del proceso)

FUENTE: Sáenz, A (2004)  
ELABORACIÓN: Ana Ramírez (2016)

#### 4.2.4.5.2.2 Mejora de procesos

**Tabla 44: MEJORA DE PROCESOS**

ESTRATEGIA	MAYOR BENEFICIO	DEFINICIÓN
Mejora emergente	Mejoras de máxima importancia en corto tiempo.	Priorizar los cambios más importantes e impactantes necesarios en un tiempo corto
Sistematización	Calidad y consistencia de datos e información	Consiste en el uso de sistemas informáticos para soportarlas actividades de un proceso
Automatización	Reducción de riesgos y tiempo de ciclo en procesos o procedimientos manuales	Uso de software especializado para automatizar tareas, estableciendo puntos de control y alertas automáticas para supervisores

ELABORADO POR: Ana Milagros Ramírez G (2016)

#### 4.2.4.5.2.3 Gestionar indicadores de desempeño

Se determinan indicadores de desempeño para los procesos con base en las características “críticas” a mejorar. Los resultados de estos indicadores se analizan durante la mejora del proceso y hasta la obtención de los cambios deseados en el desempeño del proceso; se regresa a la etapa N1 de evaluación una vez terminado el proceso o se puede evaluar según la necesidad del GAD.

## CONCLUSIONES

- 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.
- En la evaluación a los proyectos del Plan Operativo Anual 2015, se determinó que todos los proyectos fueron ejecutados al cien por ciento; sin embargo, al realizar un análisis de las áreas administrativas de los proyectos, se identificó la falencia en la planificación por priorización de proyectos; por lo que, se concluye que una planificación integral, produce proyectos que abarquen a todas las áreas de competencia del GAD.
- 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.

## RECOMENDACIONES

- Obtener información de los actores sociales de la parroquia; en la herramienta propuesta; para la construcción del tejido social, que serán de aporte para la planificación de proyectos de interés común.
- Tomar en cuenta las evaluaciones realizadas de las áreas de desarrollo local, pues es la directriz para la toma de decisiones de planificación, además se puede delegar áreas de desarrollo a cada vocal para la planificación; un trabajo conjunto lleva a la excelencia.
- Utilizar la herramienta GPR propuesta para dar mayor control a la gestión que realice el GAD; además que se propone establecer periodos continuos de evaluación y seguimiento a los proyectos aprobados, que son la base para la disminución del nivel de riesgo para el nuevo periodo de planificación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Asamblea Nacional Constituyente (2008) *Registro Oficial No. 449. Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: A.N.C
- Baza, E (2012) *Aplicación de administración por objetivos como técnica de cambio organizacional*. México: Instituto Politécnico Nacional de México.
- Corporación de Estudios y Publicaciones (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial y Descentralización (COOTAD)*. Quito: CEP.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia Rural “Atahualpa” (2014). “*Plan operativo anual 2014*”. Ambato: GADPRA.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia Rural “Atahualpa” (2015). “*Plan operativo anual 2015*”. Ambato: GADPRA.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia Rural “Atahualpa” (2011) “*Plan de desarrollo 2011-2014*”. Ambato: GADPRA.
- Medina, L (2012) *Modelo de gestión administrativa para el Gobierno de la Parroquia de Yaruquí, cantón Quito, provincia de Pichincha*. Quito: UCE.
- Sáenz, A (2004) “*Estándares para el Proceso de Desarrollo Local*”. Quito: ODEPLAN- UNFPA – AME
- SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación del Desarrollo) (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013*. Quito: SENPLADES.

## **LINKOGRAFÍA:**

- Cassini, R (2008). *Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto*. [Documento en línea de modelo-de-gestion. España]. Disponible en <http://www.google.co.ve/search/definicion+de+modelo+de+gestion.pdf>

- Makón, M. (2000). “*El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*”. [Documento en línea de modelo-de-gestion. España]. Disponible en <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>
- Ossorio, A (2001) “*El Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados y la Planificación Estratégica Situacional*”. [Documento en línea de modelo-de-gestion-por-resultados-planificación-estratégica]. Disponible en [http://epresup.mecon.gov.ar/foro\\_presupuesto/files/Parana/Exposiciones/Alfredo%20Ossorio%20-%20El%20modelo%20de%20gestion.pdf](http://epresup.mecon.gov.ar/foro_presupuesto/files/Parana/Exposiciones/Alfredo%20Ossorio%20-%20El%20modelo%20de%20gestion.pdf)

# ***ANEXOS***



## Anexo N. 1. Encuesta

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

ENCUESTA DIRIGIDA A AUTORIDADES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO PARROQUIA RURAL “ATAHUALPA”

**OBJETIVO:** Diagnosticar los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia Rural “Atahualpa” (GAD “Atahualpa”)

**INSTRUCCIONES:** Selecciones una sola de las opciones presentadas para cada pregunta que se plantea a continuación:

1. ¿Cuenta el GADP “Atahualpa” con un modelo de gestión orientado a la medición de los resultados?

SI

NO

2. ¿Cómo brinda usted transparencia en la administración del GADP “Atahualpa”?

Rendición de cuentas  Documentos Públicos  Ninguno

3. ¿Según su percepción en cuál de los siguientes procesos es el más crítico para la gestión del GADP “Atahualpa”?

Presupuestario  Planificación  Ejecución  Dirección  Control

4. ¿Sobre qué base se toman decisiones en la Planificación?

Necesidades Básicas Insatisfechas  Resultados  Obras Solicitadas

5. ¿Cómo consideraría usted al presupuesto asignado al GADP “Atahualpa”?

Muy Satisfactorio

Satisfactorio

Poco Satisfactorio

Nada Satisfactorio

6. ¿Cada cuánto tiempo se dan seguimiento a los planes estratégicos y operativos del GADP?

Trimestral  Semestral  Anual  No se da seguimiento

7. ¿Se ha involucrado a la población en la planificación de objetivos del GADP “Atahualpa”?

Si  No  A veces

8. ¿Qué factor incrementa mayormente el desarrollo del talento humano en la parroquia y en los administrativos del GADP?

Planteamiento de metas  Capacitación  Incentivos y sanciones

9. ¿En qué porcentaje se han cumplido los objetivos planificados en el Plan de desarrollo hasta el 2014?

0-25%

26%-50%

51%-75%

76%-90%

91%-100%

10. ¿Se evalúan los proyectos cumplidos del plan de desarrollo 20011-2014?

Si  No  A veces

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## Anexo N. 2. Entrevista

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

#### **ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA RURAL “ATAHUALPA”**

**OBJETIVO:** Diagnosticar los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia Rural “Atahualpa” (GAD “Atahualpa”)

**INSTRUCCIONES:** En base a su experiencia como presidente del GAD, sírvase a contestar las siguientes preguntas.

**1. ¿Qué motivos han propiciado la inexistencia de un modelo de gestión?**

---

---

---

**2. ¿Qué mecanismo implementaría usted para dar transparencia de los procesos a la población aparte de la rendición de cuentas anuales?**

---

---

---

**3. ¿Por qué se dificulta para el GAD el proceso de planificación?**

---

---

---

**4. ¿Cómo se prioriza las obras para el GAD en la planificación?**

---

---

---

**5. ¿De qué manera usted aprovecharía al máximo el presupuesto asignado al GAD en la realización de proyectos?**

---

---

---

---

**6. ¿Se da seguimiento a todos los proyectos implementados en el GAD?**

---

---

---

---

**7. ¿Cómo el GAD incentiva a la población hacia la participación en la planificación?**

---

---

---

---

**8. ¿Se ha capacitado a la población y a los administrativos del GAD en materia de las competencias y forma de administración de un Gobierno Autónomo Parroquial?**

---

---

---

---

**9. ¿Cómo se podría llegar al 100% en cumplimiento de objetivos planificados?**

---

---

---

**10. ¿Con qué objetivo se evaluarían los proyectos cumplidos en planes de periodos administrativos pasados?**

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### **Anexo N. 3 Infraestructura GAD “Atahualpa”**



### **Anexo N. 4 Socialización del cumplimiento del POA 2015**



**Anexo N. 5 Pleno del consejo GAD “Atahualpa”**

