



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINÚA UNEMI
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MENCIÓN DESARROLLO
INSTITUCIONAL

TEMA ARTÍCULO CIÉNTIFICO:

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA
LUCIA, Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA DE SUS PROCESOS**

TUTORA

ING. EVELIN DEL CISNE ARTEAGA ARCENTALES MAE, PHD

MAESTRANTES:

C.P.A. RITA YEANNETTE MUÑOZ MARTILLO

COHORTE: TERCERA



Evaluación de la estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Lucia, y su impacto en la eficiencia de sus procesos

Resumen.

Los Gobiernos Autónomos descentralizados (GAD) son una forma de gobierno que buscan atender con mayor eficiencia y eficacia a la población, ellos como figura jurídica tienen independencia para establecer su estructura organizativa y manejar los recursos necesarios para atender el cantón donde están ubicados. Para el caso del GAD del Cantón de Santa Lucia, se han presentado quejas de la comunidad porque consideran que los lapsos para atender sus problemas no son los deseados, en tal sentido el siguiente estudio tiene como finalidad analizar la estructura funcional y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos del GAD Municipal del Cantón Santa Lucia. Para alcanzar este objetivo, la investigación se presenta como una investigación descriptiva con un análisis documental seguido de una investigación de campo realizada mediante entrevistas estructuradas al personal del Cantón. De este estudio se desprende que su estructura organizativa basada en la gestión por procesos alineada a la misión y visión de la institución, se recomienda el diseño de un área de gestión de planificación del GAD con la finalidad de gestionar todos los proyectos requeridos.

Palabras Clave: Equipos Eficaces, GAD, perfil de competencias

Evaluation of the organizational structure of the Municipal Decentralized Autonomous Government of the Canton Santa Lucia, and its impact on the efficiency of its processes

Abstract

Decentralized Autonomous Governments (GAD) are a form of government that seek to serve the population more efficiently and effectively, as a legal entity they have independence to establish their organizational structure and manage the necessary resources to serve the canton where they are located. In the case of the GAD of the Canton of Santa Lucia, there have been complaints from the community because they consider that the time to attend to their problems are not the desired ones, in this sense the following study aims to analyze the functional structure and its impact on the optimization of the administrative processes of the Municipal GAD of Cantón Santa Lucia. To achieve this objective, the investigation is presented as a descriptive investigation with a documentary analysis followed by a field investigation carried out through structured interviews with Canton personnel. This study shows that its organizational structure based on process management aligned with the mission and vision of the institution, the design of a GAD planning management area is recommended in order to manage all the required projects

Key Words: Effective Teams, GAD, competency profile

Introducción

La globalización ha provocado un aumento en la utilización de las tecnologías de información y comunicación lo que ha generado que la administración pública implemente cambios que le permitan una participación de la ciudadanía en el proceso de planeación, toma de decisiones y control de las políticas públicas, donde se pueda cambiar procesos estandarizados e inflexibles, con una marcada centralización de las funciones, las cuales han generado ineficiencia en el desarrollo de proyectos sociales y poca contribución de la ciudadana.¹

Por otra parte en Ecuador, el centralismo permitió un desarrollo heterogéneo e injusto en la población, donde se tiene una distribución diferenciada de las riquezas²; con la finalidad de acercar el Estado a la población, aproximando los servicios, garantizando sus derechos, mejorando la calidad de vida dando respuesta a sus necesidades, se inició en el país, un proceso de descentralización, el cual comenzó a expandirse en los años 80 y 90 inicialmente con una escala local luego finales de la década del 2000, con dos cuerpos legales que dan impulso al desarrollo territorial: una reforma constitucional sancionada el año 2008 y el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y descentralización (COOTAD) dictado dos años después³.

Este proceso de descentralización origina una nueva estructura territorial creándose los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), debido a la complejidad de las competencias asignadas a estos, la escasez de recursos y el volumen de las demandas sociales acumuladas, se requiere sustituir el esquema habitual y burocrático de la administración pública por uno basado en consensos y alianzas estratégicas, a fin de que un nuevo modelo de aplicación eficaz de la ley orgánica de participación ciudadana sea fundamental para mejorar la eficiencia, eficacia y equidad de la acción pública⁴; esta gestión pública municipal tiene el compromiso de ser eficiente y eficaz en la asignación de los recursos públicos, para dejar en el pasado la crisis de legitimidad generada por el modelo burocrático tradicional; así, los modelos participativos permiten involucrar a la ciudadanía en la planificación,

¹ Vélez, X. (2015). La contribución de los modelos de gestión participativos en el desarrollo de los gobiernos municipales. ECA Sinergia, 6(2), 125-141. Disponible en: <http://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/344/286>

² Bustamante, M.; Bustamante & Caamaño, V. (2017). Modelo de aplicación de la ley orgánica de participación ciudadana en gobiernos autónomos descentralizados. Espacios, 38(61), 13. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n61/a17v38n61p13.pdf>

³ Serrano, C. & Acosta, P. (2011) El proceso de descentralización en el Ecuador proyecto gobernanza subnacional para el desarrollo territorial en los andes; Documento de Trabajo en el marco del Proyecto Gobernanza Subnacional para el Desarrollo Territorial en los Andes. RIMISP Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Disponible en: http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/135965770912.pdf

⁴ Bustamante, M.; Bustamante & Caamaño, V. (2017). Modelo de aplicación de la ley orgánica de participación ciudadana en gobiernos autónomos descentralizados.

gestión, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, con el fin de consolidar el derecho democrático⁵.

El Consejo Nacional de Competencia⁶, señala que se deben fortalecer los GAD, con capacidades institucionales en el territorio para que sean capaces de manejar eficientemente sus recursos económicos, así mismo, los gobiernos municipales deben ser un espejo de los gobiernos nacionales, pero con una visión más amplia ya que deben adaptarse a las necesidades de la región capaces de diseñar políticas municipales, en concordancia con las nacionales, que estudien las formas de producir un valor público mejorando las condiciones y calidad de los ciudadanos⁷.

Estos Gobiernos autónomos son los encargados de establecer su estructura funcional, así como la seleccionar al personal adecuado para sus puestos, estos deberían cumplir con el perfil profesional, es decir, poseer el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades necesarios para realizar con eficacia el trabajo, las cuales les permitirán desempeñarse con éxito en sus funciones y tareas⁸; estos ocurren igual para el caso del GAD Municipal del Cantón Santa Lucía

Considerando lo anterior, se requiere mejorar la gestión de los GADs de tal forma que permitan el desarrollo de planes estratégicos y rutas de acción, para conseguir los objetivos, de ser capaces de buscar la concertación de la población, para analizar la productividad y optimizar el uso de los recursos que permitan un desarrollo de la región hacia la meta que se desea, para ello se deben generar mejoras en la estructura de los GADs que permitan su desarrollo; se debe transformar las estructuras organizativas donde los trabajadores realizaban su labor de forma individual a equipos de trabajo donde se armonicen los diferentes conocimientos, habilidades y experiencias que permitan dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados⁹.

De acuerdo con lo antes mencionado la siguiente investigación tiene como objetivo analizar la estructura funcional y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón

⁵ Vélez, X. (2015). La contribución de los modelos de gestión participativos en el desarrollo de los gobiernos

⁶ CNC (2016), Boletín Informativo: El Proceso de Descentralización en el Ecuador. Recuperado de: <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/El-proceso-de-descentralizacion-en-el-Ecuador.pdf>

⁷ Ramos, H. (2012) Propuesta de Gestión para mejorar la dirección municipal de la provincia de Otuzco. Industrial Data, Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial. 15(1), 2012. Pp 35-44. ISSN: 1560-9146.

⁸ Vázquez, S.; Liesa, M. & Bernal, J.L., (2016) El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. Perfiles Educativos, vol. XXXVIII, núm. 151, 2016, pp. 158-174, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación Distrito Federal, México. <https://www.redalyc.org/pdf/132/13243471010.pdf>

⁹ Gil, F.; Rico, R.; & Sánchez-Manzanares, M. (2008) Eficacia de equipos de trabajo Papeles del Psicólogo, vol. 29, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 25-31 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España. ISSN: 0214-7823

Santa Lucia, con la finalidad de que estos puedan realizar la gestión administrativa adecuada que permita el aprendizaje, mejora continua e innovación en los GADs municipales. Para alcanzar este objetivo se establecen como objetivos específicos, la descripción de la estructura organizativa actual; como es la selección del personal necesario para la ocupación de los diferentes puestos; como impacta la división organizacional en la optimización de los procesos, considerando que se deben cubrir las necesidades o requerimientos de la comunidad que componen Cantón Santa Lucia.

La misma se fundamenta en las características de los equipos con procesos administrativos similares, con base en la información obtenida de fuentes primarias y secundarias de la investigación exploratoria y documental; considerando las características de equipos eficaces y los GADs municipales. Este estudio permitirá dar un apoyo a los GADs para su fortalecimiento y con ello permitir un desarrollo equitativo y homogéneo para la población permitiendo que las necesidades de estos se satisfagan.

Estado del arte

Para iniciar el proceso de investigación a continuación se presentan algunos aspectos importantes relacionados con la misma

- **Gobiernos Descentralizados**

Un estado centralizado es aquel donde la administración central debe realizar todos los procesos de planificación y desarrollo de proyectos para atender las necesidades de todas las comunidades locales del país, para ello se generan procedimientos estandarizados, los cuales en algunos casos no consideran las características propias de cada localidad trayendo consigo errores y en algunos casos incapacidad para dar respuestas de forma rápida a problemas urgentes¹⁰.

Sin embargo, los cambios que ha generado la globalización exigen que la administración pública implemente mejoras donde se pueda pasar los procesos estandarizados e inflexibles, con una marcada centralización de las funciones a procesos más flexibles¹¹; con la finalidad acercar el Estado a la población, se inicia en Ecuador el proceso de descentralización, el cual comenzó a expandirse en los años 80 y 90 inicialmente con una escala local luego a finales de la década del 2000, con dos cuerpos legales que dan impulso al desarrollo territorial: una reforma

¹⁰ Rondinelli, D.; Nellis, J. & Shabbir, G. (1993) Developing Countries, A Review of Recent Experience. Recuperado de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/868391468740679709/pdf/multi0page.pdf>

¹¹ Vélez, X. (2015). La contribución de los modelos de gestión participativos en el desarrollo de los gobiernos municipales.

constitucional sancionada el año 2008 y el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y descentralización (COOTAD) dictado dos años después¹².

El Consejo Nacional de Competencias,¹³ define descentralización como:

Un proceso eminentemente político, que busca mejorar la esperanza y calidad de vida de la población; establecer un régimen económico productivo popular, solidario y sostenible; fomentar la participación y control social; asegurar a la población el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo; proteger la diversidad cultural; y, sobre todo, promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas.

Con base en lo anterior, la descentralización tiene como finalidad aumentar la participación de la población en la toma de decisión y que estas sean efectivas y eficientes de tal forma que se logren los objetivos planteados, así como un crecimiento homogéneo de los estados considerando sus ventajas y limitaciones dependiendo de la región donde se encuentren. La descentralización en algunos países ha permitido una mayor participación en los programas de desarrollo, una administración eficiente y eficaz de los programas y capacidad administrativa fuera del gobierno central, así mismo refiere que el éxito de esta depende de su planificación e implementación cuidadosa¹⁴.

Ecuador, es uno de los países de América Latina y el Caribe, donde se ha implementado, un sistema de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), recientemente y su articulación inicia desde el gobierno central con el Plan Nacional del Buen Vivir, en donde se facilita la autonomía a los diferentes niveles de gobiernos Provinciales, Municipales y Parroquiales con el fin de tener un mayor grado de descentralización¹⁵.

- **Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)**

El proceso de descentralización del estado ecuatoriano viene acompañado de una reestructuración de la división política del país, creando regiones autónomas, las cuales están formadas por la agrupación de provincias afines, desde el punto de vista geográfico, ambiental, económico y productivo con la finalidad de potenciar

¹² Serrano, C. & Acosta, P. (2011) El proceso de descentralización en el Ecuador proyecto gobernanza subnacional

¹³ Consejo Nacional De Competencias (CNC) – Senplades (2012), Plan Nacional de Descentralización 2012-2015. Senplades, 1ª Edición – Quito 2012. Recuperado de: <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan-Nacional-de-Descentralizaci%C3%B3n-2012-2015.pdf>

¹⁴ Rondinelli, D.; Nellis, J. & Shabbir, G. (1993) Developing Countries, A Review of Recent Experience.

¹⁵ Franco, O. O. y Mayorga, M. M. (2019) La descentralización como agente del cambio: una mirada a través de los Planes de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial. Revista Espacios. ISSN 0798 1015 Vol. 40 (Nº 16) Año 2019. Recuperado: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n16/19401607.html>

sus capacidades y apoyar su desarrollo económico¹⁶. Estas regiones estarán dirigidas por gobiernos autónomos descentralizados (GAD), los cuales deben contar con la participación de la población en la toma de decisión, en la planificación y administración de los asuntos público y control social¹⁷, “es su deber reconocer todas las formas de participación ciudadana, en especial las que se generen en las unidades territoriales de base como barrios, comunidades, comunas, recintos y las de los pueblos y nacionalidades”¹⁸.

La creación de los GAD surge con el propósito de ampliar la participación a través de la asignación de nuevos roles y funciones a la junta parroquia, estos tienen implícito el derecho político, previsto y regulado en el ordenamiento jurídico del país, el derecho subjetivo que otorga la facultad del ciudadano para intervenir en los asuntos del Estado; en los GAD convergen un gran número de demandas de las comunidades, debido a que en ellos surgen los requerimientos más cercanos a los pobladores, este tipo de gobierno se corresponde como instancia básica de poder, el respeto a las demandas y posibles soluciones, en donde su efectividad puede ser medida entre otras cosas, por la eficacia de la gestión a partir de los criterios emitidos y las decisiones que se consideren necesarias a partir de los actores políticos¹⁹

Los GAD, son personas jurídicas, con autonomía administrativa, política y financieras^{20;21}; este tipo de gobierno enfrenta grandes desafíos debido a que deben ser garantes de la inversión, eficiente en el uso de los fondos públicos, con una gestión transparente de los recursos, así como de la democratización y socialización de la política ecológica, social y económica de sus territorios²².

Por lo general, los GAD, realizan sus actividades en función de las competencias, funciones y atribuciones definidas dentro del Código Orgánico de Organización, Autonomías y Descentralización “COOTAD”, las cuales son realizadas sin una planificación adecuada a la consecución de metas y objetivos, la mayoría de administradores han desarrollado una gestión con base en conocimientos empíricos, en donde la ausencia de herramientas de control ha ocasionado que los resultados

¹⁶ Serrano, C. & Acosta, P. (2011) El proceso de descentralización en el Ecuador proyecto gobernanza subnacional

¹⁷ Vélez-Pincay, H. J. J., Paz-Enrique, L. E., & Hernández-Alfonso, E. A. (2019). Gobernabilidad, participación y desarrollo local. El caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador. *Revista Conrado*, 15(70), 25-30. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

¹⁸ Consejo Nacional De Competencias (CNC) Senplades (2012), Plan Nacional De Descentralización

¹⁹ Vélez-Pincay, et. al. (2019). Gobernabilidad participación y desarrollo local

²⁰ Zula, J., Castillo, L. & Carrión, L. (2016) Diagnóstico de la Gestión Administrativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del Cantón Guano: un enfoque de la participación ciudadana. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/14CA201601.pdf>

²¹ Mafla, E. (2019) El arte de gobernar un Gobierno Autónomo Descentralizado es, primero, un problema conceptual. *Revista Estudios de la Gestión*, No. 5 (enero-junio de 2019), 203-212. ISSN: 2550-6641; e-ISSN: 2661-6531. DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.8>

²² Mafla, E. (2019) El arte de gobernar un Gobierno Autónomo Descentralizado es, primero, un problema

de la gestión sean desfavorables a la misión y visión organizacional²³. Por otra parte, se tiene que los GAD en el Ecuador, en la actualidad, enfrentan retos que restringen la participación de la ciudadanía, debido a que el poder y los recursos se encuentran centralizados entorpeciendo la gestión del gobierno local²⁴.

De los anterior se destaca que los GAD, forman parte importante de la gobernabilidad del país, es por ello que su gestión debe ser eficiente y eficaz garantizando el uso correcto de los recursos para satisfacer las exigencias y necesidades de la población. Sin embargo, en algunos casos no existe una adecuada gestión de los mismos debido a que los encargados de estos, no poseen el conocimiento necesario para la realización de la planificación y seguimiento de las actividades por lo que es relevante realizar un análisis de las capacidades que deben contener el equipo de gestión para garantizar una gestión adecuada de los GAD. Es importante señalar que los miembros de estos equipos tienen un papel destacado en la búsqueda de lograr con éxito el proceso de transformación organizacional ya que en este caso se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencia²⁵.

- **Equipos Eficaces**

Debido a las dinámicas donde deben coexistir las organizaciones se requiere buscar la adaptación de las personas a realizar trabajo cada vez más flexibles, pero con mayor exigencia mental requiriendo establecer las formas de gestión y de evaluación del trabajo en equipo en búsqueda de su mayor eficiencia²⁶. Para ello es importante establecer que se debe pasar de trabajar en grupo a equipos de trabajo; ya que trabajar en grupo se refiere a una forma de trabajo donde cada puesto tiene definido sus funciones, el trabajador lo realiza de forma individual, aunque pertenezca a un conjunto en total y que debe estar integrado y bien engranado, mientras que el trabajo en equipo los miembros interactúan entre sí y con su entorno para alcanzar los objetivos comunes, pudiendo integrar temporalmente diferentes equipos contingentes para realizar proyectos, considerando sus habilidades y produciendo una flexibilización del proceso²⁷.

²³ Jarrín, W. (2016). Modelo de gestión con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los gobiernos autónomos descentralizados. *Episteme*, 3(1), 61-80. Recuperado de <http://186.46.158.26/ojs/index.php/EPISTEME/article/viewFile/156/118>

²⁴ Vélez-Pincay, et. al, (2019). Gobernabilidad, participación y desarrollo local

²⁵ Pardo, C.E. & Diaz, O.L. (2014) Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Revista Suma de Negocios Volumen 5, Issue 11, 2014, Pages 39-48.* [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)

²⁶ Rangel-Carreño, T.L.; Lugo-Garzón, K.L. & Calderón, M.F. (2018) Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia, *Revista Ingeniería Solidaria*, vol. 14, no. 24, pp. 17, enero 2018. DOI: <https://doi.org/10.16925/in.v14i24.2164>

²⁷ Alcover, C. M. (2014). Pessoas, Tarefas, Processos e Resultados: Fundamentos das Equipas de Trabalho e do Trabalho em Equipa. En S. P. Gonçalves (coord.) *Psicossociologia do Trabalho e das*

Los equipos de trabajo los conforman personas con habilidades complementarias con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad, donde utilizan procesos específicos para la realización de sus tareas²⁸. Así mismo, se tiene que, para alcanzar los objetivos organizacionales, se deben reunir habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias individuales que ayuden a la generación de resultados superiores a los alcanzados individualmente, en tal sentido el equipo de trabajo está asociado a la sinergia presentada entre los integrantes²⁹.

Se puede señalar que los equipos son sistemas dinámicos complejos que existen en un contexto, se desarrollan a medida que sus miembros interactúan con el tiempo, evolucionando y adaptándose de acuerdo con las demandas del entorno³⁰, así como que, los equipos de alto desempeño, son un grupo de personas con un objetivo común que a partir de los métodos buscan alcanzar sus metas mediante el esfuerzo conjunto donde todos los miembros del equipo se hacen responsable³¹.

Por otra parte, el cambiar de grupo de trabajo a equipo de alto desempeño implica que cada miembro considere la productividad como punto relevante por lo que cada persona involucrada contribuye al éxito de la organización, debido a la confianza que existe entre sus miembros y el supervisor o quien dirige; este último debe desarrollar un enfoque gerencial que se comprometa con los procesos de los equipos, que valore y retroalimente a cada uno de sus colaboradores³²

Considerando lo anterior, para que las organizaciones puedan satisfacer los requerimientos de sus clientes y con ello alcanzar sus objetivos deben trabajar, en equipo donde las habilidades y destreza interrelacionadas de sus trabajadores interactúen en pro de lograr los objetivos comunes más que los individuales; para que esto ocurra, deben estar dirigidos por un líder con visión integral, donde conoce

Organizações. Princípios e Práticas (pp. 261-297). Lisboa: Factor. https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Maria_Alcover/publication/261338823_Pessoas_tarefas_processos_e_resultados_Principios_das equipas_de_trabalho_e_do_trabalho_e_m_equipa/links/54e234cf0cf2c3e7d2d314ed/Pessoas-tarefas-processos-e-resultados-Principios-das-equipas-de-trabalho-e-do-trabalho-em-equipa.pdf

²⁸ Gómez, A.; & Arboleda, C. A. (2008) Los Equipos de Alto Desempeño en la Gestión Curricular: Propuesta para la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 16, núm. 19, enero-junio, 2008, pp. 9-21 Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia. ISSN: 1794-8347

²⁹ Estrada, S. (2011) Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes Scientia Et Technica, vol. XVI, núm. 49, diciembre-, 2011, pp. 128-133 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia. ISSN 0122-1701 128. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84922625022.pdf>

³⁰ Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006) Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. Journal Psychological Science in the Public Interest. First Published December 1, 2006 Research Article Find in PubMed. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

³¹ Gómez, A. & Arboleda, C. A. (2008) Los Equipos de Alto Desempeño en la Gestión Curricular: Propuesta

³² Uribe, A. F.; Molina, J. M.; Contreras, F.; Barbosa, D. & Espinosa, J. C. (2013) Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Revista Universidad & Empresa, vol. 15, núm. 25, julio-diciembre, 2013, pp. 53-71 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia

las habilidades de los integrantes del equipo, para generar sinergias en función de la organización, facilitar las estrategias que permitan tener presente con responsabilidad y redes de apoyo estructurales y funcionales³³.

Los resultados que se obtienen cuando se trabaja en equipo es mejor que cualquier esfuerzo individual, y especialmente cuando los equipos alcanzan el alto desempeño³⁴; que considerando a estos investigadores para construir equipos de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

Para formar parte de equipos de alto desempeño, se requiere que la persona muestre conductas tales como: disposición a escuchar y a responder de manera constructiva, dar a los miembros el beneficio de la duda; proporcionar apoyo mutuo y oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros; compartir conocimientos, soluciones y resultados; enfocarse en los problemas y no en las personas; poseer autocontrol en momentos de presión y ser capaz de realizar acciones sin necesidad de supervisión, o de que le sean ordenadas³⁵

Existen diferentes tipos de modelos los cuales sirven de apoyo para crear equipos eficaces o de alto desempeño, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Caracterización de los Modelos de Formación de Equipos de Alto Desempeño

Modelo	Características
Modelo de Eficacia Grupal de Hackman	Este modelo de formación da mayor importancia al diseño del equipo que a la interacción grupal; puede identificar los elementos que determinan el nivel de eficacia de un equipo al momento de cumplir una tarea. Primero se debe definir los criterios de efectividad y luego determina las condiciones que inciden en esa efectividad
Modelo Tradicional	Se basa en tres factores clave, que determinan el desempeño y productividad de los equipos de trabajo. Para realizar un diagnóstico de un equipo según este modelo, se debe analizar la actuación del grupo y determinar en cuál de los factores se debe intervenir para mejorar el desempeño. Para evaluar a los miembros individualmente se consideran: habilidades de gestión, interpersonales y aquellas necesarias para la toma de decisiones y solución de los problemas; luego la evaluación del equipo considera: normas, los roles, la integración, la responsabilidad mutua y el tamaño del equipo
Modelo 3P y 3C	Este modelo considera seis factores clave que determinan la productividad y el desempeño de los equipos de trabajo, como son: Propósito, Proceso, Participación, Confianza, Comunicación y Compromiso
Modelo Score de las Organizaciones	Fue establecido principalmente para organizaciones de alto desempeño; pero puede ser aplicado también a la formación de equipos de alto desempeño

³³ Uribe, A. F.; et. al (2013) Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales

³⁴ Malpica, R.; Rossell, R. & Hoffmann, I. (2014) Equipos de trabajo de alto desempeño. Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 7, núm. 14, julio-diciembre, 2014, pp. 69-83. ISSN: 1856-9099, Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela

³⁵ Malpica, R, et. al. (2014) Equipos de trabajo de alto desempeño. Observatorio Laboral

Modelo Bombero para equipos	Se inspira en el modelo PERFORM de Blanchard, tiene un enfoque basado en lo que se considera el buen líder y liderazgo de Servicio, como pilares fundamentales para el desarrollo de equipos de alto desempeño
Modelo PERFORM	En este identifica siete características o puntos cruciales de los equipos de alto desempeño, representadas por un acrónimo formado por la palabra inglesa PERFORM (Propósito y valores, Empoderamiento, Relaciones y comunicación, Flexibilidad, Optima productividad, Reconocimiento y aprecio y Moral)

Fuente tomado de Valencia, G. (2019)³⁶

Sin embargo, la selección de los miembros de un equipo no solo debe ser considerando sus conocimientos y habilidades para la tarea, sino también sus competencias para trabajar en equipo como, por ejemplo: grado de diversidad, la integración requerida para realizar eficazmente las tareas, comunicación interpersonal, manejo de conflictos, de manera que al ingresar nuevos miembros estos se integrarían más fácilmente en el equipo y aportarían mayor valor³⁷.

Por otra parte para hablar del perfil de competencia para formar equipos de trabajo estas se relacionan con el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que aportan los miembros del equipo, destacan especialmente las competencias para el trabajo en equipo, donde se tiene dos inferencias importantes: las personas pueden aprender competencias para trabajar en equipo mediante los programas de formación apropiados, y las competencias para el trabajo en equipo predicen el desempeño laboral.³⁸

Existen algunos factores considerados como claves para el desempeño de los equipos, tales como: identificar un líder que establezca dirección y visión, al mismo tiempo que proporcione apoyo y supervisión³⁹; incorporar valores que proporcionan claridad y dirección para el trabajo del equipo; demostrar una cultura de equipo y ambiente interdisciplinario de confianza donde se valoran las contribuciones y se fomenta el consenso; asegurar procesos e infraestructura adecuados para garantizar la visión del servicio; utilizar estrategias de comunicación que promueven la participación al interior del grupo, la toma de decisiones colaborativas y procesos efectivos de trabajo en equipo; proporcionar el personal suficiente para integrar un equipo con combinación adecuada de habilidades, competencias y personalidades para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar el funcionamiento; facilitar la contratación de personal que manifiesten competencias interdisciplinarias que

³⁶ Valencia, G. (2019) Equipos De Alto Desempeño En Organizaciones Autopartistas de Bogotá (Caso de estudio). Trabajo de Grado para optar al título de MBA Administración de Negocios, en la Facultad de Administración de Empresas. Universidad Santo Tomas, Bogotá, Colombia. Disponible en:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/17790/2019guillermovalencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

³⁷ Gil, F.; et al. (2008) Eficacia de equipos de trabajo Papeles del Psicólogo, vol. 29, núm. 1, 1

³⁸ Gil, F.; et al. (2008) Eficacia de equipos de trabajo Papeles del Psicólogo

³⁹ Rojas, M.; Jaimes, L. & Valencia, M. (2018) Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Revista Espacio Vol. 39 (Nº 06) Año 2018. Pág. 11. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

incluyan equipos funcionales, liderazgo colaborativo, comunicación, conocimiento y experiencia profesional suficiente; promover interdependencia respetando funciones y autonomía individual; facilitar el desarrollo personal a través de la adecuada capacitación, recompensas, reconocimiento y oportunidades para el desarrollo profesional.

Tomando las revisiones anteriores se puede señalar que a partir de equipos de trabajos multidisciplinarios con altos valores donde sus miembros aporten con sus competencias y habilidades, en conjunto con un liderazgo efectivo apoyados con una estructura organizativa se puede consolidar procesos que permitan dar respuestas a las necesidades o requerimientos de sus clientes.

- **Estructura Organizativa**

Una estructura organizativa, va más allá que una simple representación gráfica de como son los niveles de autoridad de una empresa u organismo público; esta se puede señalar como la forma como el trabajo es dividido, incluyendo la cadena jerárquica, las políticas y actividades para controlar, así como establecer el comportamiento del individuo en la organización, su especialización, la formalización y la estandarización de actividades⁴⁰. Estas permiten establecer como se dividen las actividades que desenvuelve el personal, con la finalidad que estas sean desarrolladas eficiente y eficazmente de forma que puedan contribuir con el alcance de las metas y objetivos empresariales⁴¹

Por otra parte, se puede indicar que una organización municipal es el conjunto de principios tanto personales como administrativos encargados del desarrollo de los intereses locales con la finalidad de coordinar todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del gobierno del municipio⁴². Así mismo, se puede mencionar que, una estructura racionalmente organizada involucra la definición de las actividades con claridad, y en donde cada operación está funcionalmente relacionada con los objetivos de la organización.⁴³

Cuando se tiene una estructura bien definida, donde se encuentran establecidos los roles, las políticas y los procesos que se deben realizar pueden estar en capacidad de alcanzar sus metas de forma eficiente y eficaz; así mismo se señala que cuando una institución está estructurada de tal forma que se demuestre su división por

⁴⁰ Marín, D. A. (2012), Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. Estudios Gerenciales, Vol. 28, N0. 123, pp. 43-64; abril-junio 2012. Recuperado de: <https://doctrina.vlex.com.co/vid/organizacional-lisis-descriptivo-pymes-480675358>

⁴¹ Ocampo, W.L.; Huilcapi, N.H. & Cifuentes, A.F. (2019) La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 3 núm. 4., diciembre, ISSN: 2588-073X, 2019, pp. 114-137. DOI: 10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137

⁴² Morales-Bañó, L. (2020). Elaboración del perfil genérico y básico de un puesto de trabajo en una administración pública. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10251/146760>

⁴³ Merton, R. K., 1964, Teoría y Estructura Sociales, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 275-286

departamento y por áreas funcionales, permitirá fortalecer la comunicación y el consenso mejorando su capacidad de respuesta⁴⁴

Metodología

Para alcanzar los objetivos planteados, el estudio se enmarca en una investigación de tipo descriptiva, con un diseño transaccional descriptivo, debido a que, se busca especificar las características importantes que deben tener los equipos eficaces para configurar equipos que apoyen la gestión de los GAD Municipales específicamente del Cantón Santa Lucía. El estudio se divide en dos etapas investigativas, la primera estuvo basada en la revisión bibliográfica y análisis documental, donde se realiza un análisis de la información relacionada con el tema de estudio, tomando como fuente primaria los artículos relacionados, considerando las bases de datos Dialnet, Google académico, entre otros, seguidamente se realizó el análisis de contenido buscando generar un marco teórico referencial; la segunda fase considera entrevistas para establecer la estructura organizativa y la selección de personal que ocupa cada posición dentro de la organización, con ello estudiar como es el trabajo dentro de la organización municipal, es decir cómo se coordinaba las necesidades o requerimientos de la comunidad, una vez establecidos generar recomendaciones que generen mejora continua al proceso.

Resultados, discusión y análisis

Tomando como punto de inicio que se requiere contribuir para que los GAD Municipales, específicamente del Cantón Santa Lucía, presenten una gestión eficiente y eficaz contribuyendo con ello a dar respuesta oportunamente a los requerimientos de la población; ello considerando que el conocimiento de los administradores es empírico con pocas herramientas de control teniendo como consecuencias que los resultados no sean los adecuados⁴⁵. Se tiene por otra parte, que la productividad, así como la competitividad de las organizaciones en el mercado son influenciadas por el desempeño de los equipos de trabajo afectando con ello la sostenibilidad de la empresa⁴⁶.

Se considera que los líderes tienen un importante papel en la eficacia de los equipos debido a que pueden afectar tanto a los procesos como a los resultados de estos, debido a que él se encuentra presente en las diferentes actuaciones del equipo en el proceso de realizar alguna tarea: antes de esta para planificarla y organizar la actividad del equipo, durante la realización para supervisar el desempeño del equipo

⁴⁴ Blanco-Ariza, A. B.; Vásquez-García, Á. W.; García-Jiménez, R. & Melamed-Varela, E. (2020) Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. Revista de Ciencias Sociales. Vol. XXVI, No. 2, 2020, p 133 – 147. Universidad del Zulia. Recuperado de:
https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5949/Estructura_Organizacional_Determinante_Competitivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁴⁵ Jarrín, W. (2016). Modelo de gestión con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos

⁴⁶ Estrada, S. (2011) Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes

y después de la misma para evaluar, retroalimentar y compensar el rendimiento del obtenido por todos los involucrado; así como puede actuar como el motor central para emprender las transformaciones necesarias en el equipo y la organización⁴⁷.

Para establecer las competencias, para los equipos eficaces, en los GADs específicamente para el del Municipio de Santa Lucia, se debe entender que las competencias son rasgos de carácter y características del individuo, que si se desarrollan le pueden garantizar un desempeño superior en relación con aquellos que nos las posean o desarrollen en un momento determinado, y como competencias laborales se definen a las característica fundamentales del puesto de trabajo que si no se poseen pueden ser adquiridas o desarrollas siempre que cuente con las condiciones personales y del entorno para hacerlo, las mismas pueden ser medidas y calificadas por medio de los resultados alcanzados en su ejecución de sus actividades⁴⁸.

Considerando Duque, et. al⁴⁹ (2017), quien cita a Alles (2006), se tienen a continuación algunas competencias laborales para miembros administrativos de una organización, las cuales se consideran importante al hablar de administración pública como es el caso de la presente investigación:

- Habilidad analítica: capacidad de una persona para hacer un análisis lógico, detectar problemas, explorar información importante, detectar datos relevantes, analizar y presentar informes financieros y estadísticos.
- Iniciativa, autonomía, sencillez: enfrentar rápidamente los pequeños problemas que surgen en la actividad diaria sin consulta previa a la autoridad directa, representa la capacidad de la persona para solucionar problemas sin que exista una solución previa.
- Liderazgo: habilidad para orientar las actividades del grupo.
- Dinamismo: habilidad para trabajar en diversas situaciones o problemáticas que se presenten, bajo la participación de diversas personas, en largas jornadas de trabajo, pero sin dejar afectar el nivel de actividad.
- Empowerment: direccionar y plantear objetivos claros de desempeño fijando responsabilidades individuales.
- Desarrollo de su equipo: habilidad para desarrollar las capacidades de un equipo de trabajo. Para ello se requiere destreza en las relaciones interpersonales y capacidad de comprensión de las consecuencias que tienen las acciones propias sobre las acciones del equipo.
- Modalidades de contacto: capacidad para demostrar habilidades de comunicación, promoviendo la transferencia de información.

⁴⁷ Gil, F.; et. al., (2008) Eficacia de equipos de trabajo Papeles del Psicólogo

⁴⁸ Duque, J., García, M. & Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. Estudios gerenciales, 33(144), 250-260

⁴⁹ Duque, J., García, M. & Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las

- Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad: apoyar y tomar decisiones afines con el logro de objetivos comunes. Implica la superación de posibles obstáculos en pro del logro de los objetivos, involucra tomar decisiones de forma justa ejerciendo control en las acciones propuestas, habilidad para plantear objetivos superiores para sí mismo y para los demás y lograr alcanzarlos.
- Orientación al cliente interno y externo: esta permite la incorporación del conocimiento y percepción del cliente a las acciones o actividades planteadas.
- Colaboración: habilidad de trabajo en conjunto con compañeros de trabajo de diferentes disciplinas, planteándose expectativas en comparación con las actividades de los demás bajo un contexto de comprensión y tolerancia interpersonal.
- Capacidad de aprendizaje: habilidad de asimilar nueva información y aplicarla en las actividades de forma exitosa.
- Tolerancia a la presión: habilidad de actuar de forma eficaz aun cuando exista presión por el tiempo, enfrentando dificultades, conflictos y adversidades.
- Competencia, capacidad: poseer conocimientos en su área, comprender la naturaleza de las dificultades o situaciones complejas; El individuo basa las acciones en razonamientos y sucesos reales, posee la disponibilidad de compartir su propio conocimiento y aprender continuamente
- Responsabilidad: nivel de compromiso asumido por las personas para enfrentar y realizar las acciones y actividades que le corresponden.
- Productividad: habilidad para plantearse objetivos propios de desempeño superior al promedio, y de lograrlos de manera eficaz

Sin embargo, las competencias para cada miembro del equipo provienen del desarrollo o conocimiento de las actividades que se requieren realizar por éste al momento de ingresar a la organización; por lo que es necesario identificar los equipos de trabajo que deben ser creados y con ello establecer las competencias de sus miembros; en el caso de las organizaciones públicas, deben estar atentas a los requerimientos de las comunidades, en este contexto deben plantearse la interrogante ¿qué espera la sociedad de ellas?, ¿cuáles son sus metas?, ¿qué resultados deberán obtener?, en función de esto, rediseñar sus estructuras organizativas de manera que éstas respondan de manera ágil y eficiente⁵⁰.

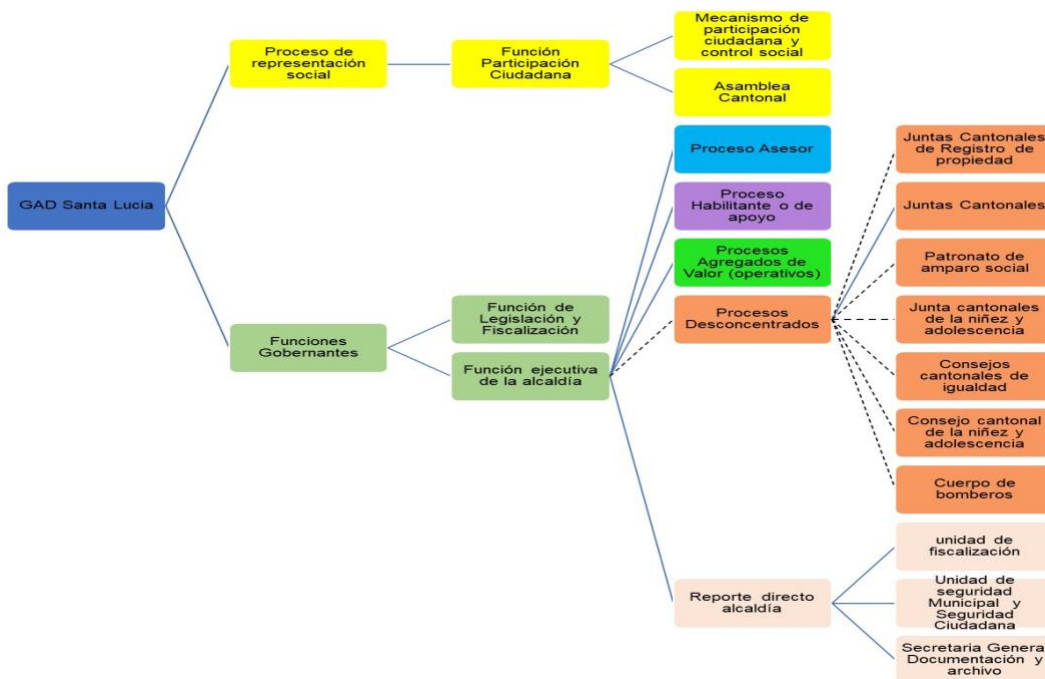
Existen competencias o habilidades que son comunes y qué deben poseer para formar parte de equipos de trabajo como son: experiencia técnica, habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, disposición a escuchar y a responder de manera constructiva, proporcionar apoyo mutuo y oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros; compartir conocimientos, soluciones y resultados; enfocarse en los problemas y no en las personas; poseer autocontrol en momentos

⁵⁰ Palmar, R. S. & Valero, J. (2014) Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. Revista Espacios Públicos, vol. 17, núm. 39, enero-abril, 2014, pp. 159-188. ISSN: 1665-8140 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México

de presión y ser capaz de realizar acciones sin necesidad de supervisión, o de que le sean ordenadas.

En el caso específico del GAD Santa Lucia, se tiene considerando su reglamento⁵¹, que este es un ente jurídico, con autonomía política, administrativa y financiera integrado por las funciones: Participación Ciudadana, Legislación y Fiscalización y Ejecutiva, con una estructura organizacional basada en la gestión por procesos alineada a la misión y visión de la institución, respaldada en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con la finalidad de administrar su ordenamiento orgánico.

Esta estructura organizativa se puede observar en las siguientes figuras: la figura 1A se observa las funciones gobernantes, las de procesos de participación ciudadana, así como las funciones desconcentradas; las figuras siguientes se observan las funciones asesoras figura1B, las relacionadas con los procesos habilitantes o de apoyo figura 1C y los procesos que agregan valor o procesos operativos figura 1D, estas últimas figuras son reportes directos de la función ejecutiva. En esta estructura se detalla una departamentalización considerando los procesos que se requieren, para atender los requerimientos de la colectividad del cantón Santa Lucia, cuenta con una población de 209 trabajadores incluyendo las autoridades y directivos principales; de estos 6 fueron por elección popular.



⁵¹ El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Lucía (2009) El Reglamento Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Lucía 2009 - 2014. Recuperado de: <http://www.gadsantalucia.gob.ec/pdf/lotaip-2013/REGLAMENTO-ORGANICO-POR-PROCESOS-2013.pdf>

Figura 1A.
Estructura Organizativa GAD Santa Lucia funciones gobernantes, las de procesos de participación ciudadana, así como las funciones desconcentradas. (Fuente: adaptado por la Autora considerando el reglamento⁵²)



Figura 1B.
Procesos Asesor. (Fuente: adaptado por la Autora considerando el reglamento⁵³)

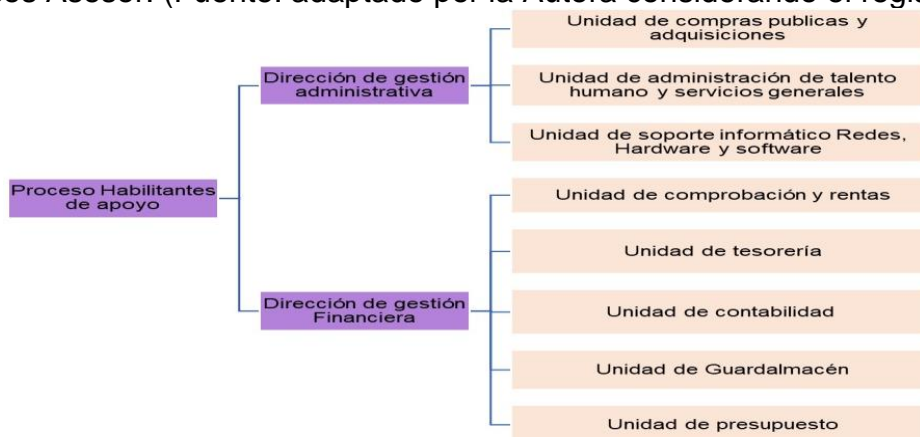


Figura 1C.
Procesos habilitantes o de apoyo. (Fuente: adaptado por la Autora considerando el reglamento⁵⁴)

⁵² El GAD Municipal Del Cantón Santa Lucía (2009) El Reglamento Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos

⁵³ El GAD Municipal Del Cantón Santa Lucía (2009) El Reglamento Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos

⁵⁴ El GAD Municipal Del Cantón Santa Lucía (2009) El Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

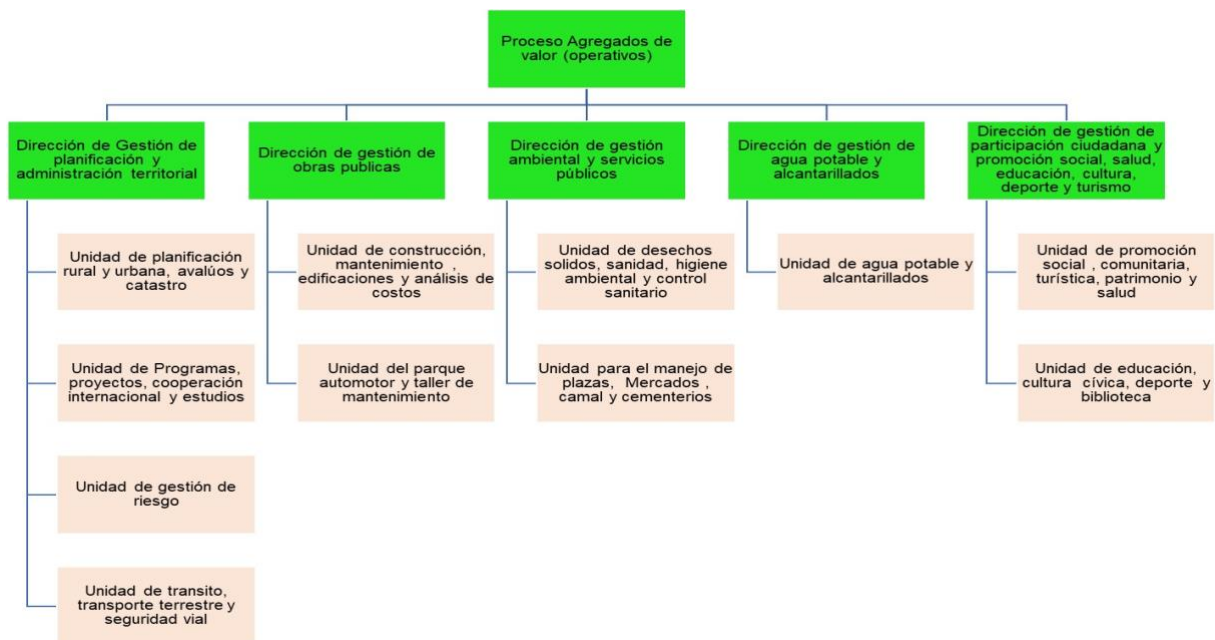


Figura 1D.

Procesos que agregan valor o procesos operativos. (Fuente: adaptado por la Autora considerando el reglamento⁵⁵)

Existe una estructura organizativa por proceso, con roles definidos y establecidos, sin embargo, se ha presentado inconvenientes los cuales han sido detectados por los usuarios, estos con base en una encuesta realizadas a una muestra de 1351 habitantes de 43.730 tales como⁵⁶: se presentan inconvenientes en las áreas administrativa y operativa por la escasa organización, problemas en la toma de decisión, deficiencias en la comunicación interna, los tiempos de respuesta en algunos casos excede el tiempo esperado de los usuarios. De acuerdo con esta mismas encuesta los usuarios consideran que han tenido inconvenientes por falta de información clara de quien los tiende, así como por el trato que les brindan

De los antes expuesto se tiene una estructura organizativa diseñada de tal forma que se puedan cumplir con los procesos y con ello entregar a la comunidad sus requerimientos en el tiempo y de acuerdo a sus necesidades, sin embrago esto no se esta cumpliendo e incluso existen usuarios inconformen con el trato recibido y que consideran que deben mejorar el trato que presentan cuando los usuarios

⁵⁵ El GAD Municipal Del Cantón Santa Lucía (2009) El Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

⁵⁶ Sánchez, L. C. & Sánchez, G.V. (2018) Diseño de proceso de mejoras para la gestión administrativa y Operativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Lucía. Tesis Previa a la Obtención del Título de: Ingeniera Comercial. Facultad de Ciencias Administrativas Carrera Ingeniería Comercial, Universidad de Guayaquil. Recuperado de:

solicitan algún trámite dentro del GAD, así como el tiempo y la información que suministran.

En relación con la selección del personal, en entrevistas realizadas al área de recursos humanos del GAD municipal de Santa Lucía, estos son seleccionados considerando los requerimientos del cargo, así como las funciones y necesidades respectando la estructura organizativa, así como las exigencias del reglamento interno. Se cuenta con una estructura organizativa departamentalizada que permite mantener los niveles jerárquicos; se pudo conocer que existen mecanismos que permiten monitorear la eficiencia de los trabajadores para entregar sus trabajos y que de acuerdo con ello los trabajadores mantienen evaluaciones aceptables de eficiencia en el trabajo.

Al revisar lo que señala recursos humanos con lo que señalan los usuarios existe una incongruencia ya que a pesar que los funcionarios tienen niveles aceptables de eficiencia existen usuarios que consideran que el trato dentro del GAD no es adecuado. En tal sentido se considera necesarios realizar un estudio detallado de cada aspecto señalado por los usuarios y realizar planes de adiestramiento y actualizaciones a los funcionarios tanto en los procedimientos como en atención al cliente de tal forma de prestar un trato adecuado a los usuarios, así como buscar los mecanismos que les permitan entregar tanto el trabajo como la información de forma clara evitando equivocaciones y trámites adicionales.

Con relación a la planificación de los trabajos en entrevista con un directivo del GAD se pudo conocer que existe una planificación semanal para cubrir los requerimientos y estos se realizan considerando la prioridad, así como el orden de llegada del mismo, sin embargo, de llegar algo urgente se le da prioridad al mismo, para lo cual se les informan a los funcionarios los cambios necesarios que permitan cubrir este nuevo requerimiento. De ser necesarios cubrir un requerimiento por diferentes áreas operativas este se organiza considerando los principios funcionales y requisitos del manual de procesos del GAD Municipal de Santa Lucía. En esta entrevista se pudo establecer que dentro de la estructura organizativa no se cuenta con un área de planificación específica para el desarrollo de la institución, que permita coordinar los proyectos y crear equipos multidisciplinarios que permitan llevar a cabo de forma eficiente los proyectos.

De lo antes expuesto se percibe que se cuenta con una estructura organizativa bien estructurada sin embargo es necesario identificar los puntos de mejora relacionadas con el personal con la finalidad de poder dar mayor apoyo a las necesidades de los usuarios y poder cumplir con sus requerimientos.

Conclusiones y recomendaciones

El GAD municipal Santa Lucía cuenta con una estructura por procesos pero existen quejas de los usuarios por inconformidad con el servicio recibido, en tal sentido se considera recomendable realizar adiestramiento continuo al personal sobre como se deben llevar cada tipo de solicitud del usuario así como establecer un análisis

de la calidad de servicio, considerando la atención prestada, esto permitirá al GAD realizar las mejoras continuas necesarias al personal y con ello apoyar la entrega de los trabajos de forma eficiente y oportuna.

Es necesario identificar los puntos relacionados con las mejoras del personal, para ello se recomienda realizar planes de adiestramiento tanto en los procedimientos del GAD, así como estudiar en conjunto con cada funcionario las debilidades relacionadas con su área de competencias para diseñar aquellos planes que le permitan su crecimiento en la organización.

Existe una planificación semanal por departamento sobre los requerimientos que se presentan pero se recomienda el diseño de un área de planificación institucional que tenga como objetivo gestionar la planificación de proyectos los cuales permitan la integración de los equipos multidisciplinarios dentro del GAD, ello con la finalidad de establecer los planes de acción para cubrir los requerimientos, así como se pueda enlazar los requerimientos con los planes de la región y de la nación, al igual que puedan tener una comunicación mas directa con el alcalde o alcaldesa sobre los mismo. Para el diseño de esta área funcional se presenta en el anexo 1, una alternativa de diseño del área de planificación institucional.

Referencia

Alcover, C. M. (2014). *Pessoas, Tarefas, Processos e Resultados: Fundamentos das Equipas de Trabalho e do Trabalho em Equipa*. En S. P. Gonçalves (coord.) *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações. Princípios e Práticas* (pp. 261-297). Lisboa: Pactor. https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Maria_Alcover/publication/261338823_Pessoas_tarefas_processos_e_resultados_Principios_das equipas_de_trabalho_e_do_trabalho_em equipa/links/54e234cf0cf2c3e7d2d314ed/Pessoas-tarefas-processos-e-resultados-Principios-das-equipas-de-trabalho-e-do-trabalho-em-equipa.pdf

Blanco-Ariza, A. B.; Vásquez-García, Á. W.; García-Jiménez, R. & Melamed-Varela, E. (2020) Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. XXVI, No. 2, 2020, p 133 – 147. Universidad del Zulia. Recuperado de: https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5949/Estructura_Organizacional_Determinante_Competitivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bustamante, M.; Bustamante & Caamaño, V. (2017). Modelo de aplicación de la ley orgánica de participación ciudadana en gobiernos autónomos descentralizados. *Espacios*, 38(61), 13. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n61/a17v38n61p13.pdf>

Consejo Nacional De Competencias (CNC) – Senplades (2012), Plan Nacional De Descentralización 2012-2015. Senplades, 1ª Edición – Quito 2012. Recuperado de:

<http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan-Nacional-de-Descentralizaci%C3%B3n-2012-2015.pdf>

CNC (2016), Boletín Informativo: El Proceso de Descentralización en el Ecuador. Recuperado de: <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/El-proceso-de-descentralizacion-en-el-Ecuador.pdf>

Duque, J., García, M. & Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios gerenciales*, 33(144), 250-260

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Lucía (2009) El Reglamento Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Lucía 2009 - 2014. Recuperado de: <http://www.gadsantalucia.gob.ec/pdf/lotaip-2013/REGLAMENTO-ORGANICO-POR-PROCESOS-2013.pdf>

Estrada, S. (2011) Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes *Scientia Et Technica*, vol. XVI, núm. 49, diciembre-, 2011, pp. 128-133 Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia. ISSN 0122-1701 128. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84922625022.pdf>

Franco, O. O. & Mayorga, M. M. (2019) La descentralización como agente del cambio: una mirada a través de los Planes de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial. *Revista Espacios*. ISSN 0798 1015 Vol. 40 (Nº 16) Año 2019. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n16/19401607.html>

Gil, F.; Rico, R.; & Sánchez-Manzanares, M. (2008) Eficacia de equipos de trabajo *Papeles del Psicólogo*, vol. 29, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 25-31 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España. ISSN: 0214-7823

Gómez, A. & Arboleda, C. A. (2008) Los Equipos de Alto Desempeño en la Gestión Curricular: Propuesta para la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 16, núm. 19, enero-junio, 2008, pp. 9-21 Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia. ISSN: 1794-8347

Jarrín, W. (2016). Modelo de gestión con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los gobiernos autónomos descentralizados. *Episteme*, 3(1), 61-80. Recuperado de <http://186.46.158.26/ojs/index.php/EPISTEME/article/viewFile/156/118>

Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006) Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Journal Psychological Science in the Public Interest*. First Published December 1, 2006 Research Article Find in PubMed. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

Mafla, E. (2019) El arte de gobernar un Gobierno Autónomo Descentralizado es, primero, un problema conceptual. *Revista Estudios de la Gestión*, No. 5 (enero-junio

de 2019), 203-212. ISSN: 2550-6641; e-ISSN: 2661-6531. DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.8>

Malpica, R.; Rossell, R. & Hoffmann, I. (2014) Equipos de trabajo de alto desempeño Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 7, núm. 14, julio-diciembre, 2014, pp. 69-83. ISSN: 1856-9099, Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela

Marín, D. A. (2012), Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. Estudios Gerenciales, Vol. 28, NO. 123, pp. 43-64; abril-junio 2012. Recuperado de: <https://doctrina.vlex.com.co/vid/organizacional-lisis-descriptivo-pymes-480675358>

Merton, R. K., 1964, Teoría y Estructura Sociales, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 275-286.

Morales-Bañó, L. (2020). Elaboración del perfil genérico y básico de un puesto de trabajo en una administración pública. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10251/146760>

Ocampo, W.L.; Huilcapi, N.H. & Cifuentes, A.F. (2019) La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 3 núm. 4., diciembre, ISSN: 2588-073X, 2019, pp. 114-137. DOI: 10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137

Palmar, R. S. & Valero, J. (2014) Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. Revista Espacios Públicos, vol. 17, núm. 39, enero-abril, 2014, pp. 159-188. ISSN: 1665-8140 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México

Pardo, C.E. & Diaz, O.L. (2014) Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Revista Suma de Negocios Volumen 5, Issue 11, 2014, Pages 39-48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)

Ramos, H. (2012) Propuesta de Gestión para mejorar la dirección municipal de la provincia de Otuzco. Industrial Data, Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial. 15(1), 2012. Pp 35-44. ISSN: 1560-9146.

Rangel-Carreño, T.L.; Lugo-Garzón, K.L. & Calderón, M.F. (2018)) Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia, Revista Ingeniería Solidaria, vol. 14, no. 24, pp. 17, enero 2018. doi: <https://doi.org/10.16925/in.v14i24.2164>

Rondinelli, D.; Nellis, J. & Shabbir, G. (1993) Developing Countries, A Review of Recent Experience. Recuperado de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/868391468740679709/pdf/multi0page.pdf>

Rojas, M.; Jaimes, L. & Valencia, M. (2018) Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Revista Espacio Vol. 39 (Nº 06) Año 2018. Pág. 11. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

Sánchez, L. C. & Sánchez, G.V. (2018) Diseño de proceso de mejoras para la gestión administrativa y Operativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Lucía. Tesis Previa a la Obtención del Título de: Ingeniera Comercial. Facultad de Ciencias Administrativas Carrera Ingeniería Comercial, Universidad de Guayaquil. Recuperado de:

Sánchez, S. P. (2017) Propuesta de un plan de mejora al proceso de contratación del personal en el GAD Municipal del Cantón Santa Lucía. Proyecto de grado previo a la obtención del título de tecnólogo en administración de empresa. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Recuperado de: <http://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/150>

Serrano, C. & Acosta, P. (2011) El proceso de descentralización en el Ecuador proyecto gobernanza subnacional para el desarrollo territorial en los andes; Documento de Trabajo en el marco del Proyecto Gobernanza Subnacional para el Desarrollo Territorial en los Andes. RIMISP Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Disponible en: http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/135965770912.pdf

Uribe, A. F.; Molina, J. M.; Contreras, F.; Barbosa, D. & Espinosa, J. C. (2013) Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Revista Universidad & Empresa, vol. 15, núm. 25, julio-diciembre, 2013, pp. 53-71 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia

Valencia, G. (2019) Equipos De Alto Desempeño En Organizaciones Autopartistas de Bogotá (Caso de estudio). Trabajo de Grado para optar al título de MBA Administración de Negocios, en la Facultad de Administración de Empresas. Universidad Santo Tomas, Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/17790/2019guillermovalencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vázquez, S.; Liesa, M. & Bernal, J.L., (2016) El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. Perfiles Educativos, vol. XXXVIII, núm. 151, 2016, pp. 158-174, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación Distrito Federal, México. <https://www.redalyc.org/pdf/132/13243471010.pdf>

Vélez-Pincay, H. J. J., Paz-Enrique, L. E., & Hernández-Alfonso, E. A. (2019). Gobernabilidad, participación y desarrollo local. El caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador. Revista Conrado, 15(70), 25-30. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

Vélez, X. (2015). La contribución de los modelos de gestión participativos en el desarrollo de los gobiernos municipales. ECA Sinergia, 6(2), 125-141. Recuperado de <http://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/344/286>.

Viles, E.; Zárraga-Rodríguez, M. & Jaca, C., (2013) Herramienta para evaluar el funcionamiento de los equipos de trabajo en entornos docentes. Revista Intangible Capital, IC, 2013 – 9(1): 281-304 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 <http://dx.doi.org/10.3926/ic.399>

Zula, J., Castillo, L. & Carrión, L. (2016) Diagnóstico de la Gestión Administrativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del Cantón Guano: un enfoque de la participación ciudadana. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/14CA201601.pdf>

Anexo 1.

IMPLEMENTACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA LUCÍA.

Se pudo constatar que no se encuentra en la Estructura Orgánica de Gestión Organizacional por procesos la Coordinación de Gestión de Planificación y Desarrollo Institucional, la misma que entre sus funciones y atribuciones deberán considerarse las siguientes:

Misión: Planificar, supervisar, liderar y coordinar un conjunto de equipos multidisciplinarios en forma articulada con la planificación cantonal y nacional, de acuerdo con las directrices institucionales, para la consecución de los fines y objetivos institucionales que vayan en beneficio de la ciudadanía.

- a) Actuar como Secretaria Técnica del Consejo Cantonal de Planificación;
- b) Participar con la SENPLADES en la elaboración de la base nacional de datos económicos y sociales en el sector de competencia del GAD;
- c) Proponer al Concejo Municipal, a través del Alcalde o Alcaldesa, las políticas más adecuadas que orienten al desarrollo integral del cantón, en el marco de lo estipulado en el Sistema Nacional de Planificación;

- d) En concordancia con lo establecido en el artículo 466 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, elaborar el proyecto de plan de desarrollo y de ordenamiento territorial, y ponerlo a consideración y aprobación de las autoridades superiores del GAD. Dicho instrumento orientará el proceso urbano y rural del cantón, para lograr el desarrollo armónico, sustentable y sostenible, a través de la mejor utilización de los recursos naturales, la infraestructura y las actividades conforme a su espacio físico, ambiental y social con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y alcanzar el buen vivir;
- e) Mantener actualizado el plan de desarrollo y de ordenamiento territorial del cantón;
- f) Dirigir y coordinar la formulación del Plan Operativo Anual (POA) del GAD.
- g) Priorizar proyectos y obras en coordinación con las demás Direcciones para la elaboración de la proforma del presupuesto anual del GAD, de acuerdo al plan de desarrollo cantonal y de ordenamiento territorial.
- h) Investigar, analizar e informar al Alcalde o Alcaldesa, sobre planes, programas y proyectos elaborados por otras entidades del sector público, y que tengan incidencia en el cantón;
- i) Organizar y mantener actualizado, en coordinación con las Direcciones que conforman el Nivel Operativo del GAD, un inventario de programas y proyectos de infraestructura vial urbana, de protección ambiental, de desarrollo social y desarrollo económico, y de otras actividades productivas del cantón, en concordancia con las competencias exclusivas establecidas en el artículo 264 de la Constitución de la República y el artículo 55 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización;
- j) Asesorar al Concejo Municipal y al Alcalde o Alcaldesa en lo relacionado con la determinación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo cantonal;
- k) Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y presentarlas al Alcalde o Alcaldesa;
- l) Asesorar y proporcionar metodologías para la elaboración de programas y proyectos a las diferentes unidades administrativas del GAD;
- m) Participar en la determinación de los requerimientos financieros y las estimaciones presupuestarias para la ejecución de los programas y proyectos institucionales, en coordinación con la Dirección de Gestión Financiera;

- n) Participar, en coordinación con la Dirección de Gestión Financiera, en la elaboración de la Proforma Presupuestaria Anual;
- o) Elaborar, en coordinación con todas las Direcciones del GAD, el informe anual de labores del Alcalde o Alcaldesa;
- p) Coordinar y aplicar acciones para la preservación del Patrimonio Arquitectónico;
- q) Informar a la SENPLADES sobre el avance en el cumplimiento de metas de los programas y proyectos del GAD;
- r) Elaborar con el apoyo de la Dirección de Gestión Financiera el presupuesto participativo anual cantonal;
- s) Definir las actividades necesarias a realizarse para el cumplimiento de las metas de desarrollo constantes en los planes operativos anuales del GAD;
- t) Informar periódicamente al Alcalde o Alcaldesa sobre el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos y sugerir las medidas correctivas necesarias;
- u) Organizar y mantener actualizada la información sobre el estado de los programas y proyectos que se encuentran en ejecución;
- v) Mantener actualizada la información cantonal de carácter económico, social, productivo y de enfoques locales de género, edad, pluricultural, con material técnico investigativo de su propia fuente y de otros organismos públicos y privados;
- w) Las demás que le fueren asignadas por el Alcalde o Alcaldesa y las contempladas en la Constitución de la República del Ecuador y demás normativa.

ANEXOS

ENTREVISTA

La entrevista es aplicada a la Jefa de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Santa Lucía, permitió recabar la siguiente información:

CUESTIONARIOS DE LA ENTREVISTA
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINÚA UNEMI
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MENCIÓN DESARROLLO
INSTITUCIONAL

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN DE SANTA LUCÍA Y SU IMPACTO EN LA EFICIECIA DE SUS PROCESOS.

OBJETIVO: Corroborar y ampliar la información de la problemática investigada.

ENTREVISTA: Datos específicos de la Estructura Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Lucía.

1.¿DE QUÉ MANERA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE ACTUALMENTE TIENE EL GAD PERMITE DEFINIR LOS NIVELES DE AUTORIDAD ENTRE LA JERARQUÍA?

Se han definido los niveles dentro de la Estructura Orgánica de la siguiente manera: nivel gobernante, directivo, asesor y de apoyo. Adicional hay niveles descentralizados que permiten gestionar las competencias concurrentes de la institución.

2.¿DE QUÉ FORMA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE ACTUALMENTE POSEE EL GAD PERMITE APLICAR EL PRINCIPIO DE ESPECIALIZACIÓN EN EL TRABAJO ?

Se aplica en función de las atribuciones contempladas en los reglamentos internos, es decir, cada funcionario realiza su trabajo de acuerdo a la normativa de trabajo en el sector público.

3.¿PODRÍA USTED EXPLICARME DE QUE MANERA LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PERMITE QUE LOS DEPARTAMENTOS SE ESPECIALICEN EN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES QUE TIENEN QUE DESARROLLARSE DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA LUCÍA?

Los funcionarios de los departamentos tienen asignadas sus funciones y responsabilidades en los reglamentos internos y además deben cumplir con lo dispuesto en el ordenamiento jurídico vigente; de esta manera cada funcionario es especialista en su área de gestión.

4.¿CÓMO SE MANEJA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES DENTRO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA LUCÍA DE ACUERDO A LA CADENA DE MANDO O JERARQUIAS EXISTENTE ?

La toma de decisiones corresponde al nivel Gobernante y Asesor.

5.¿DE QUÉ MANERA SE APLICA EL TRAMO DE CONTROL DENTRO DE LA ESTRUCTURA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA LUCÍA, ES DECIR LA CANTIDAD DE SUBALTERNOS DE CADA JEFE LE PERMITE EFECTUAR UNA DIRECCIÓN EFICAZ?

Se aplica en función de las actividades que se realizan en cada departamento, es decir, cada dirección o jefatura tiene el personal mínimo requerido por cada puesto de trabajo.

6.¿QUÉ MEDIDAS SE HAN TOMADO DENTRO DEL GAD PARA QUE LAS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PERMITA DESCENTRALIZAR LA TOMA DE DECISIONES ?

A través de reuniones del nivel directivo con las disposiciones de la máxima autoridad, se ha adoptado la planificación semanal de las actividades y posterior la evaluación del cumplimiento de las mismas.

7.¿DE QUÉ MANERA SE ESTA APLICANDO LA FORMALIZACIÓN DENTRO DEL GAD PARA PERMITIR UNA ESTANDARIZACIÓN DENTRO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO?

Por ser una nueva administración se encuentra en análisis.

8.¿QUÉ MECANISMO APLICA ACTUALMENTE EL GAD PARA ASEGURAR QUE, CADA UNO DE SUS FUNCIONARIOS MANTENGA UN PERFIL, ES DECIR COMPETENCIAS Y HABILIDADES DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL CARGO QUE VAN A OCUPAR?

Se verifica que se cumpla con el perfil de puestos establecido en la reglamentación interna, es decir, cada funcionario previo a su ingreso deberá cumplir con el parámetro - perfil establecido para el puesto que vaya a desempeñar .

9.¿QUÉ TIPOS DE MEDIDAS O ESTRATEGIAS SE LLEVAN A CABO EN EL GAD MUNICIPAL SANTA LUCÍA, PARA LOGRAR QUE LAS HABILIDADES DE SU PERSONAL CADA VEZ REPORTEN MAS A LOS REQUERIMIENTOS Y EXIGENCIAS DEL CARGO ?

Se realizan reuniones con el personal y se dictan charlas por cada dirección o jefatura; en las cuales se establecen las actividades a realizarse.

10.¿CÓMO ANALIZA Y EVALUA USTED, LAS ACTUALES COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL PERSONAL DEL GAD MUNICIPAL DE SANTA LUCÍA, EN RELACIÓN A LOS NIVELES DE EFICIENCIAS QUE HAN DEMOSTRADO DURANTE EL DESEMPEÑO DE SU CARGO?

Se realiza la aplicación de la evaluación de desempeño, en la que se establece el nivel mínimo aceptable por cada puesto o cargo.

11. ¿ DE ACUERDO A LAS EVALUACIONES DE TRABAJO QUE SE EFECTUAN EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA LUCÍA O A LA HERRAMIENTA QUE SE APLIQUE PARA EVALUARLAS?, ¿ CÓMO ANALIZA USTED LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LOS FUNCIONARIOS EN RELACIÓN A LA CONTRIBUCIÓN QUE PUEDEN GENERAR EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ?

El análisis corresponde a cada jefe inmediato de acuerdo al ámbito de su gestión.

12.¿DE QUÉ MANERA DEFINIRIA USTED LOS NIVELES DE EFICIENCIAQUE ACTUALMENTE REPORTAN NIVELES DE DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DEL GAD MUNICIPAL DE SANTA LUCÍA?

Los niveles de eficiencia se encuentran dentro de los rangos establecidos ya que las actividades y servicios que se brindan a los contribuyentes se encuentran dentro de los niveles óptimos de desempeño.