



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS
SECCIONALES**

TEMA:

**TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL MANEJO
ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA PARROQUIA EL DORADO,
PROVINCIA DE ORELLANA, PERIODO 2016.**

AUTORA:

CARMEN JACKELINE TIGREROS ÁLVAREZ

ORELLANA-ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollo por la señorita Carmen Jackeline Tigreros Álvarez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Jorge Iván Carrillo Hernández
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Carmen Jackeline Tigreros Álvarez, 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 autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 04 de Enero del 2017.

Carmen Jackeline Tigreros Álvarez
C.I. 0704765197

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación va dedicado a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, y de manera especial a mi esposo y a mis hijos, quienes a lo largo de mi carrera han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Los amo con toda mi vida.

Carmen Jackeline Tigreros Álvarez

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad, a cada uno de los que forman parte de mi familia a mi padre, en especial a la mi madre con mucho cariño, a mi esposo, por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me ha ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

Carmen Jackeline Tigreros Álvarez

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice general.....	vi
Resumen ejecutivo	x
Summary	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del Problema	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. JUSTIFICACION	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.1. Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	13
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	23
2.3.1. Técnicas.....	23
2.3.2. Estrategias	24
2.3.3. Formulación de una estrategia	27
2.3.4. Niveles de Estrategia.....	27
2.3.5. Tipos de Estrategias	28
2.3.6. Principales estrategias financieras de las empresas	30
2.3.7. Economía.....	30
2.3.8. Manejo Económico	32
2.3.9. Las finanzas.....	34

2.3.11. Gestión financiera	36
2.5. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	44
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	45
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.2. METODO, TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	45
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.4. ENCUESTAS REALIZADAS LA PERSONAL ADMINSTRATIVO	47
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	89
4.1. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	89
4.1.2. Estrategias basadas en el analisis foda	97
4.1.3. Analisis al departamento financiero del gad parroquial el dorado.....	101
4.1.4. Estrategias para el departamento financiero.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.5. Establecimiento de indicadores financieros contables y presupuestarios	¡Error!
Marcador no definido.	
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA	106

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Personal Administrativo.....	46
Cuadro 2: La Parroquia el Dorado cuenta con técnicas y estrategias.	47
Cuadro 3: Conjunto de técnicas y estrategias financieras.....	48
Cuadro 4: Establecimiento de metas.....	49
Cuadro 5: Toma de decisiones gerenciales.....	50
Cuadro 6: Autoridades del GAD Parroquial El Dorado	10
Cuadro 7: Como potencializar las Fortalezas	97
Cuadro 8: Como contrarrestar las Debilidades	98
Cuadro 9: Como aprovechar las Oportunidades	99
Cuadro 10: Como Minimizar las Amenazas.....	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas Gobierno Parroquial El Dorado.....	2
Gráfico 2: Actividad Económica	31
Gráfico 3: La Parroquia el Dorado cuenta con técnicas y estrategias.....	47
Gráfico 4: Conjunto de técnicas y estrategias financieras	48
Gráfico 5: Establecimiento de metas.	49
Gráfico 6: Toma de decisiones gerenciales	50
Gráfico 7: Mapa Geográfico de la Parroquia El Dorado.	8
Gráfico 8: Organigrama Funcional del GAD Parroquial El Dorado	12
Gráfico 10: Estructura Departamento Financiero.....	101

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Instalaciones del GAD Parroquial El Dorado.	107
Anexo 2: Encuesta al Presidente del GAD Parroquial El Dorado.....	108
Anexo 3: Encuesta realizada a la Secretaria – Kerly Silva Cúmbicus.....	109
Anexo 4: Reconocimiento de las instalaciones del GAD Parroquial El Dorado.....	109

RESUMEN

La presente investigación es Técnicas y Estrategias para mejorar el manejo económico y financiero de la Parroquia El Dorado, Provincia de Orellana, Periodo 2016, con la finalidad de brindar un aporte tendiente a mejorar la gestión administrativa y financiera. Se realizó un análisis en base a los Estados Financieros históricos en lo referente a los ingresos, gastos e inversiones que realiza el GAD Parroquial, Posteriormente se realizó un análisis FODA, para conocer la situación actual de la institución mediante la aplicación de índices financieros, dichos resultados permitieron evaluar la factibilidad de realizar los gastos corrientes y de inversión, para una correcta toma de decisiones institucionales se desarrolla técnicas y estrategias como planificar y desarrollar el Plan Operativo Anual con todos los representantes barriales, capacitación constante a los técnicos y al personal administrativo de la entidad. Se recomienda proponer solicitar al gobierno se incremente el presupuesto destinado a capacitación, programas sociales, desarrollo de la veeduría social y ciudadanía.

Palabras Claves: FODA. ANÁLISIS FINANCIERO. ÍNDICES FINANCIEROS. INGRESOS. GASTO CORRIENTE. INVERSIÓN.

SUMMARY

The aim of the present research is to implement Techniques and Strategies to improve the economic and financial management from Dorado Parish, Orellana Province, period 2016, in order to make an important contribution to improve administrative and financial management. It was carried out an analysis based on the Historical Financial Statements regarding the income, expenses and investments made by GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado) of Dorado parish. Then, a SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis was carried out in order to know the current situation of the institution through the application of financial indexes, these results allowed to evaluate the reliability of management the current and investment expenditures for taking an appropriate institutional decision-making, techniques and strategies such as planning and developing the Annual Operational Plan were developed with all neighborhood leaders, as well as ongoing training of technicians and administrative staff. It is recommended to request the government to increase the budget for training, social programs, and social oversight and citizenship development.

KEYWORDS: SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS), FINANCIAL ANALYSIS, FINANCIAL INDEXES, INCOMES, CURRENT AND ENVESTMENT EXPENDITURES.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo de investigación, es el estudio de la estructura contable y presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial El Dorado antes denominada Junta Parroquial conforme lo establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD. La constitución de la República del Ecuador en lo que respecta a la Organización Territorial del Estado Ecuatoriano, estos gobiernos pueden: “ejercer facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicción territorial”.

Estudio que se basará con la aplicación de indicadores aplicados al sector público, con los resultados obtenidos se podrá determinar alternativas para una mejor toma de decisiones, para optimizar de forma más eficiente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con los que cuenta la institución.

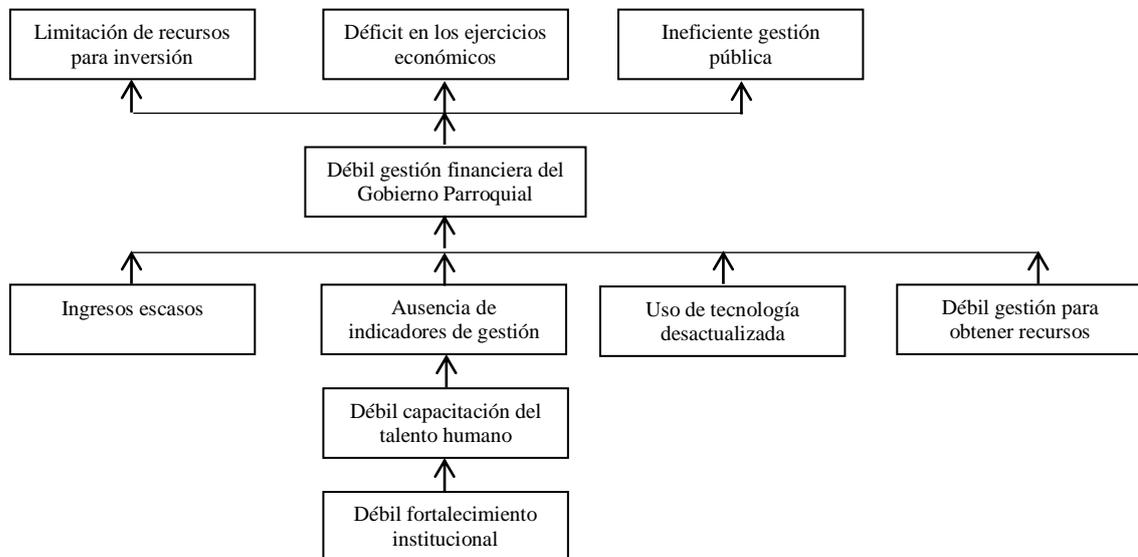
El resultado de este trabajo pretende resaltar la importancia del manejo adecuado de los recursos destinados por parte del Gobierno Central, para el Gobierno Parroquial El Dorado, su clasificación y control expresado en términos económicos y financieros dentro del marco de un plan operativo estratégico, capaz de ser un instrumento o herramienta que promueva la integración de las barrios que la conforman, para alcanzar un crecimiento urbano parroquial, comercial, cultural, deportivo, ecológico y otros, que dinamice la gestión con un espíritu positivo y actitudes de cooperación para atender la gran demanda de obras y servicios para mejorar la calidad de vida de quienes viven en la parroquia, en vista de que en una economía globalizada la intervención del Estado en los procesos de desarrollo económico y social de la población juega un papel importante de allí la necesidad de contar con una estructura clara de un plan estratégico a mediano y largo plazo; que diga a dónde queremos ir o cual es el futuro al que los grupos sociales aspiran relativo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad es necesario reconocer que la parroquia “El Dorado” necesita dar soluciones a un problema que día a día se hace más notable que es el de carecer de técnicas y estrategias, ya que la falta de las mismas ha originado múltiples inconvenientes en las áreas de esta organización, afectando la productividad que antes lograba cubrir demostrando que las estrategias administrativas son deficientes dando a conocer las siguientes:

Gráfico 1: Árbol de Problemas Gobierno Parroquial El Dorado



Fuente: Gobierno Parroquial El Dorado.

Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

El Gobierno Parroquial de El Dorado cuenta con un departamento Financiero pero por la falta de conocimientos y preparación básica en la conducción administrativa y financiera en las diferentes áreas, es decir un desconocimiento en la optimización de recursos, gestión administrativa, eficacia productiva; y si los factores internos y externos siguen operando como lo han hecho, la competitividad del Gobierno Parroquial de El Dorado disminuirá en relación con los otros Gobiernos Seccionales.

Las limitaciones de la Parroquia El Dorado para diseñar políticas y planes que guíen su desarrollo hace que no prioricen el uso de sus recursos financieros en proyectos de inversión, sujetándose más bien en tomar decisiones de carácter no programados.

La relación entre ingresos corrientes, ingresos propios y gastos corrientes, en la mayoría de este tipo de gobiernos es menor que la unidad y en estos casos no se recuperan los valores de mantenimiento de los servicios, ni mucho menos el valor que permita la aplicación de los mismos.

Qué efecto estará creando la falta de conocimientos básicos en las diferentes áreas, es decir un desconocimiento en la optimización de recursos, gestión administrativa, eficiencia productiva y la propuesta de una elaboración de un presupuesto debidamente planificado.

Se concluye que los aspectos analizados anteriormente son producto de la falta de conocimientos, por lo mismo se hace necesario que El Gobierno Parroquial de El Dorado cuente con una Propuesta Presupuestaria para el mejoramiento de la Gestión Financiera del Gobierno Parroquial de El Dorado que coadyuven a una acertada toma de decisiones.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo incide un conjunto de técnicas y estrategias para mejorar el manejo económico y financiero de la parroquia el Dorado periodo 2016?

1.1.2. Delimitación del Problema

- **Límite del Contenido**

Campo: Administrativa-Financiera

Área: Técnicas y estrategias para mejorar la gestión económica y financiera.

Aspecto: Departamento Financiero.

- **Límite Especial**

Gobierno Autónomo Parroquial El Dorado.

- **Límite Temporal**

Enero – Diciembre 2016

1.2. JUSTIFICACION

TEÓRICO.- Para la realización de este proyecto, se procedió al estudio de técnicas y estrategias encaminadas a mejorar la gestión de los procedimientos económicos y financieros, por medio de fuentes primarias bibliográficas y a la vez por medio de revisión directa de libros, revistas, periódicos e internet como fuentes secundarias.

PRÁCTICO.- El proyecto de investigación propuso buscar soluciones estratégicas para la institución ya que la misma es deficiente en sus procesos económicos y financieros, lo cual hace que la institución no se desarrolle de una manera eficiente y eficaz, se realizara un diagnostico FODA con la finalidad de proponer técnicas y estrategias que serán medibles mediante indicadores de gestión los mismos que contribuirán eficientemente en la toma de decisiones gerenciales así como también la optimización de los recursos, para obtener mejores resultados financieros y administrativos.

METODOLÓGICO.- La investigación se lo realizará por medio de constantes visitas a la institución, donde aplicaremos entrevistas al presidente del Gobierno Parroquial y al Director Financiero además de encuestas a los usuarios del GAD Parroquial, por medio de la investigación de campo accedemos a documentos necesarios donde determinaremos la situación actual de la institución.

ACADÉMICO.- El desarrollo del presente proyecto de investigación se lo realizará mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación académica y con la guía de docentes entendidos en el tema, dicha investigación nos brindó mayores conocimientos por medio de la aplicación real en el ámbito de gestión empresarial, logrando ser profesionales de nivel competitivo elevado.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un conjunto de técnicas y estrategias para mejorar el manejo económico y financiero de la Parroquia: "El Dorado" provincia de Orellana, periodo 2016 que propongan variantes de soluciones a los problemas existentes.

1.3.1 Objetivos Específicos

- ✓ Elaborar el marco teórico, la importancia de los conceptos, para preservar idóneamente la propuesta con base científica necesaria.
- ✓ Realizar un diagnóstico de las actividades económicas y financieras de la Parroquia El Dorado.
- ✓ Desarrollar técnicas y estratégicas para mejorar la gestión económica financiera del Gobierno Parroquial El Dorado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.

Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

- a) Los de las regiones;
- b) Los de las provincias;
- c) Los de los cantones o distritos metropolitanos; y,
- d) Los de las parroquias rurales.

En las parroquias rurales, cantones y provincias podrán conformarse circunscripciones territoriales indígenas, afroecuatorianas y montubias, de conformidad con la Constitución y la Ley.

2.1.2. Antecedentes Históricos

Los fundadores del Centro Poblado El Dorado fueron los señores Reinaldo Ramón David Chamba, Pepe Chamba, Eliseo Ocampos, Eligio Moreira Félix Calderón, Félix Ocampos, Norberto Macas Ángel Moreira Floresmilo Ayala Vicente Chamba, Cristóbal Chamba, Miguel Torres Manuel Narváez, Julio Cueva, Ramón Salazar, Pedro Vélez, Carlos Calle Luis Molina, Marcelo Rosas, Carlos guagua, Luis Rosas, Abraham Ramón, Amparito Loor, Zoila Macas, Alejandrina, Rogel Martha Caldas, Luz Salazar, Rosa Abarca, Mariana de Molina. En aquellos tiempos no había la carretera, pasaban por gabarra por el hotel Orellana y salían a la garita 2, por no tener conocimientos quien en vida fue el señor Pepe Chamba

organizo a la gente para conformar la Cooperativa, luego de constantes reuniones tanto en el Coca como en el centro poblado resuelven poner el nombre de Cooperativa Virgen del Cisne siendo constituida legalmente en el año 1973 los terrenos comprendidos desde el Km. 9 posteriormente por un mal entendido entre un coronel de la brigada y el señor Pepe Chamba convencen a la gente que les den terreno para ganadería de leche y ellos iban a dar trabajo a la gente como también abastecería con la leche, debido a estos se entregó terreno lo que hoy es la Chacra.

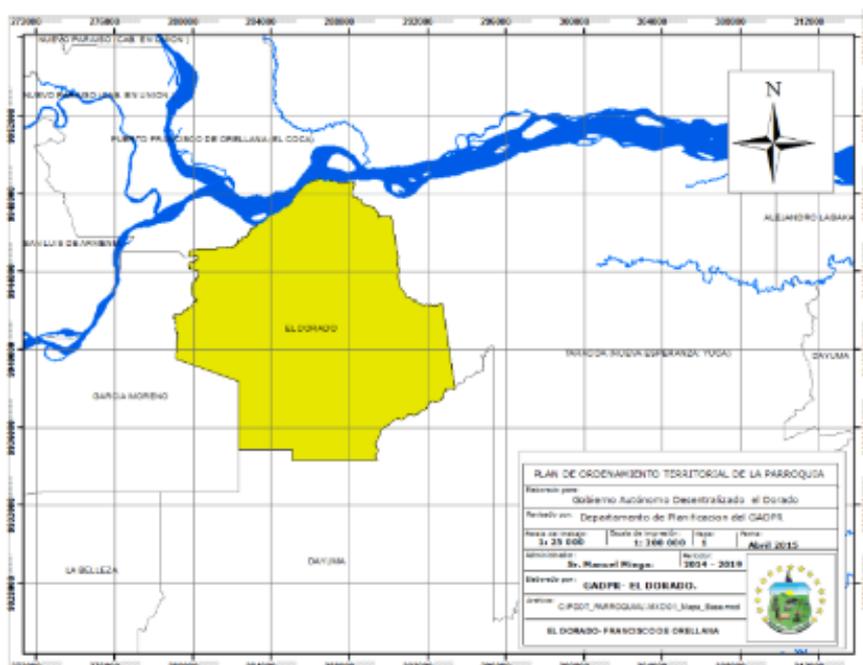
Los trabajos se realizaban mediante mingas de los fundadores, tuvo diversos nombres, una vez entro un americano por primera vez y se perdió en la selva, en una reunión de la Cooperativa, el señor David Chamba mociono que el nombre de la escuela seria David Clark, en honor al americano recibiendo el apoyo de los socios. Siendo su primera profesora la señorita Laura Medrano. En el año 1974 se realizó la primera fiesta en honor a la virgen del Cisne, en una pequeña capilla, donde fuera la finca del señor Pepe Chamba.

Los fundadores del centro poblado durante diversas reuniones discutían de cómo se llamara el pueblo, uno de los socios mociona el DORADO, como también el nombre de los ríos Km. 3 el Zamona y el río del Km. 5 Florida, todo esto fue en constante debate de reuniones porque era una organización.

2.1.3. Ubicación Geográfica

La parroquia El Dorado se encuentra ubicado en la provincia de Orellana, con una superficie de 130.719 km².

Gráfico 2: Mapa Geográfico de la Parroquia El Dorado.



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD Parroquial El Dorado.
Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez

2.1.4. Planificación estratégica

Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural El Dorado, procurando la articulación de los objetivos y estrategias con los otros niveles de Gobiernos, velando por la preservación de la Autonomía. A través de Asesoramiento, Asistencia y Fortalecimiento de los Proyectos de Capacitación y Formación, de Desarrollo Económico, las Artes, la Cultura y el Deporte, en beneficio del Sector Rural.

Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural El Dorado, mediante la ejecución de Proyectos en beneficio de sus Comunidades y delegaciones establece un modelo de Gestión, que promueven el buen vivir de los habitantes del Sector Rural.

Objetivos

Representar los intereses frecuente de la GADPERD, garantizando la participación de las funciones ejecutiva y legislativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial El Dorado:

- Brindar soporte técnico, asesoría y capacitación permanente que requieran sus comunidades.
- Fomentar la actividad deportiva, las artes y la cultura, en todas las zonas rurales de la Parroquia.
- Ejecutar Proyectos de Apoyo a las comunidades.

Objetivos Estratégicos

Ámbito Ambiental y Riesgos

- Proteger las cuencas hidrográficas con el fin de preservar los recursos naturales y la biodiversidad del cantón.

Ámbito Socio Cultural

- Mejorar la calidad, el acceso y las oportunidades a los servicios de salud, educación, desarrollo social y seguridad ciudadana priorizando a los sectores sociales más vulnerables, para mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población.

Ámbito Económico Productivo

- Fomentar el turismo y el comercio como eje fundamental de desarrollo, gestionando la implementación de infraestructura necesaria para actividades turísticas, productivas, de investigación y transferencia de tecnología; que garantice alternativas de producción.

Ámbito Asentamientos Humanos

- Mejorar la cobertura de servicios básicos, mediante la implementación de infraestructura
- de agua potable y alcantarillado
- Regenerar los espacios urbanos y rurales del cantón

Ámbito de Movilidad Conectividad y Energía

- Mejorar e incrementar el sistema vial del cantón y los servicios de conectividad y telecomunicaciones.
- Ámbito Político Institucional

- Fortalecer la capacidad institucional del Gobierno Local, de sus instituciones y organizaciones sociales e institucionalización de los procesos de concertación y participación ciudadana.

2.1.5. Autoridades del GAD Parroquial El Dorado

Cuadro 1: Autoridades del GAD Parroquial El Dorado

CARGO	NOMBRES	N°
Presidente	Sr. Manuel Minga Puin.	1
Vicepresidente	Sr. Gustavo Narváz Chamba.	1
Financiero	Ing. Darwin Cuyachamin Flores.	1
Obras Públicas	Ing. Antonio Galarza Chamba.	1
Auxiliar Secretaria	Srta. Kerly Silva Cumbicus.	1
Técnico	Ing. Rafael Ubidia.	1
Chofer	Sr. Paul Gualan Masache.	1
TOTAL		7

Fuente: GAD Parroquial El Dorado.

Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

2.1.6. Funciones del GAD Parroquial El Dorado

Son funciones del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural:

- Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de política públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;
- 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;
- 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;
Promover y patrocinar las culturas, as 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.

2.1.7. Competencias

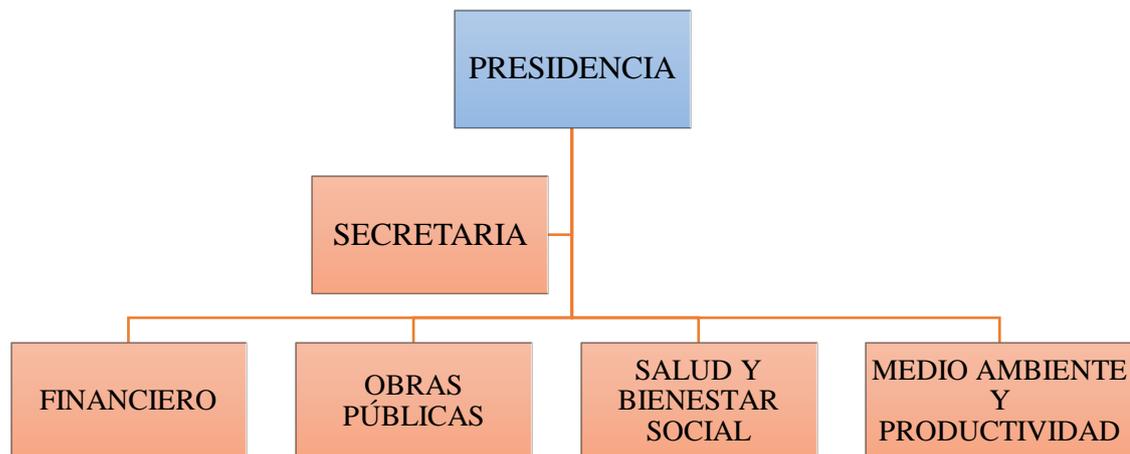
Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural.- Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

- 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
- 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.

2.1.8. Organigrama Del GAD Parroquial EL Dorado

Gráfico 3: Organigrama Funcional del GAD Parroquial El Dorado



Fuente: GAD Parroquial El Dorado.

Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

3. Comunidades que conforman el GAD Parroquial El Dorado

La Parroquia El Dorado está conformada por 16 comunidades:

Agrupación las Mieles

Cabecera Parroquial Dorado

Anexo El Dorado

Comunidad La Paz

Comunidad Los Laureles
Comunidad San Vicente
Comunidad 6 de Octubre
Comunidad el Carmen
Comunidad Rio Sabalo
Pre Cooperativas Simón Bolívar
Comunidad Fuerza Manabita
Comunidad el Oro
Comunidad Jaime Roldos
Comunidad Gran Chaparral
Comunidad Alma Lojana
Comunidad Shuar San Pedro

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial El Dorado en la actualidad se encuentra en un proceso de cambio, siguiendo lo estipulado en el actual marco legal de la Constitución de la República del Ecuador, la COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización), el COPYFP (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas) y el PNBV (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013- 2017),

2.2.1. Marco Legal Constitucional

La Constitución de la República Del Ecuador establece en sus artículos:

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. La participación en estas instancias se ejerce para:

1. Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía.

2. Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo.
3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos.
4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social.
5. Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de comunicación.

Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

- Planificar el desarrollo Cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y ocupación del suelo urbano y rural.
- Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón
- Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
- Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
- Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
- Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
- Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
- Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
- Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
- Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.

- Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
- Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
- Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de Incendios.
- Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

2.2.2. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Art. 2.- Lineamientos para el desarrollo. Para la aplicación de este código, a través de la planificación del desarrollo y las finanzas públicas, se considerarán los siguientes lineamientos:

- Fomentar la participación ciudadana y el control social en la formulación de la política pública, que reconozca la diversidad de identidades; así como los derechos de comunidades, pueblos y nacionalidades;
- Aportar a la construcción de un sistema económico social, solidario y sostenible, que reconozca las distintas formas de producción y de trabajo, y promueva la transformación de la estructura económica primario exportador, las formas de acumulación de riqueza y la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo;
- Promover el equilibrio territorial, en el marco de la unidad del Estado, que reconozca la función social y ambiental de la propiedad y que garantice un reparto equitativo de las cargas y beneficios de las intervenciones públicas y privadas;
- Fortalecer el proceso de construcción del Estado plurinacional e intercultural, y contribuir al ejercicio de derechos de los pueblos, nacionalidades y comunidades y sus instituciones;

- Fortalecer la soberanía nacional y la integración latinoamericana a través de las decisiones de política pública; y,
- Propiciar a través de la política pública, la convivencia armónica con la naturaleza, su recuperación y conservación.

Art. 12.- Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. La planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en sus territorios. Se ejercerá a través de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

12.1. Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. La planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en sus territorios. Se ejercerá a través de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

Art. 13.- Planificación participativa. El gobierno central establecerá los mecanismos de participación ciudadana que se requieran para la formulación de planes y políticas, de conformidad con las leyes y el reglamento de este código. El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa acogerá los mecanismos definidos por el sistema de participación ciudadana de los gobiernos autónomos descentralizados, regulados por acto normativo del correspondiente nivel de gobierno, y propiciará la garantía de participación y democratización definida en la Constitución de la República y la Ley.

Art. 41.- Planes de Desarrollo. Los planes de desarrollo son las directrices principales de los gobiernos autónomos descentralizados respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio. Éstos tendrán una visión de largo plazo, y serán implementados a través del ejercicio de sus competencias asignadas por la Constitución de la República y las Leyes, así como de aquellas que se les transfieran como resultado del proceso de descentralización.

Art. 42.- Contenidos Mínimos de los Planes de Desarrollo. En concordancia con las disposiciones del Código de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), los planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados deberán contener, al menos, lo siguiente:

- Diagnostico
- Propuesta
- Modelo de Gestión

Art. 43.- Planes de Ordenamiento Territorial. Los planes de ordenamiento territorial son los instrumentos de la planificación del desarrollo que tienen por objeto el ordenar, compatibilizar y armonizar las decisiones estratégicas de desarrollo respecto de los asentamientos humanos, las actividades económico productivas y el manejo de los recursos naturales en función de las cualidades territoriales, a través de la definición de lineamientos para la materialización del modelo territorial de largo plazo, establecido por el nivel de gobierno respectivo.

Los planes de ordenamiento territorial deberán articular las políticas de desarrollo y las directrices de ordenamiento del territorio, en el marco de las competencias propias de cada nivel de gobierno y velarán por el cumplimiento de la función social y ambiental de la propiedad. Los gobiernos parroquiales rurales podrán formular un solo plan de desarrollo y ordenamiento territorial.

Los planes de ordenamiento territorial regionales, provinciales y parroquiales se articularán entre sí, debiendo observar, de manera obligatoria, lo dispuesto en los planes de ordenamiento territorial cantonal y/o distrital respecto de la asignación y regulación del uso y ocupación del suelo.

Art. 50.- Seguimiento y Evaluación de los Planes de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial. Los gobiernos autónomos descentralizados deberán realizar un monitoreo periódico de las metas propuestas en sus planes y evaluarán su cumplimiento para establecer los correctivos o modificaciones que se requieran.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, conjuntamente con los gobiernos autónomos descentralizados, formulará los lineamientos de carácter general para el

cumplimiento de esta disposición, los mismos que serán aprobados por el Consejo Nacional de Planificación.

Art. 51.- Información Sobre el Cumplimiento de Metas. Con el fin de optimizar las intervenciones públicas y de aplicar el numeral 3 del Art. 272 de la Constitución los gobiernos autónomos descentralizados reportarán anualmente a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo el cumplimiento de las metas propuestas en sus respectivos planes.

Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía Y Descentralización

Art. 53.- Naturaleza jurídica. Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

Art. 54.- Funciones. - Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, ¿asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;

- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, Subsidiariedad, participación y equidad;
- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo:
- h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;
- i) Implementar el derecho al hábitat, vivienda, desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;
- k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;

- m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;
- n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana:
- o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
- p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales. ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad:
- q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;
- r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana;
- s) (Sustituido por el Art. 5 de la Ley s/n, R.O. 166-S, 21-I-2014). - Fomentar actividades orientadas a cuidar, proteger y conservar el patrimonio cultural y memoria social en el campo de la interculturalidad y diversidad del cantón; y,
- t) (Agregado por el Art. 5 de la Ley s/n, R.O. 166-S, 21-I-2014). Las demás establecidas en la ley.

Art. 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal. Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;

- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de marriberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios;
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

Art. 56.- Concejo municipal. - El concejo municipal es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado municipal. Estará integrado por el alcalde o alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente, y por los concejales o concejalas elegidos por votación popular, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. En la elección de los concejales o concejalas se observará la proporcionalidad de la población urbana y rural prevista en la Constitución y la ley.

Art. 58.- Atribuciones de los concejales o concejalas. - Los concejales o concejalas serán responsables ante la ciudadanía y las autoridades competentes por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus atribuciones, estarán obligados a rendir cuentas a

sus mandantes y gozarán de fuero de corte provincial. Tienen las siguientes atribuciones:

- a) Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones del concejo municipal;
- b) Presentar proyectos de ordenanzas cantonales, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal;
- c) Intervenir en el consejo cantonal de planificación y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe el concejo municipal; y, d) Fiscalizar las acciones del ejecutivo cantonal de acuerdo con este Código y la ley.

Art. 296.- Ordenamiento Territorial. El ordenamiento territorial comprende un conjunto de políticas democráticas y participativas de los gobiernos autónomos descentralizados que permiten su apropiado desarrollo territorial, así como una concepción de la planificación con autonomía para la gestión territorial, que parte de lo local a lo regional en la interacción de planes que posibiliten la construcción de un proyecto nacional, basado en el reconocimiento y la valoración de la diversidad cultural y la proyección espacial de las políticas sociales, económicas y ambientales, proponiendo un nivel adecuado de bienestar a la población en donde prime la preservación del ambiente para las futuras generaciones.

2.2.3. Plan Nacional de Desarrollo

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados.

Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores³.

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 está constituido por tres ejes:

- Poder popular y estado

- Derechos, libertades para el Buen Vivir
- Transformación Económica y Productiva

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1. Técnicas

Según, Vélez & Capra (2010) considera que:

La técnica es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado. Una técnica puede ser aplicada en cualquier ámbito humano: ciencias, arte, educación etc. Aunque no es privativa del hombre, sus técnicas suelen ser más complejas que la de los animales, que sólo responden a su necesidad de supervivencia. En los humanos la técnica muchas veces no es consciente o reflexiva, incluso parecería que muchas técnicas son espontáneas e incluso innatas. La técnica requiere de destreza manual y/o intelectual, generalmente con el uso de herramientas. Las técnicas suelen transmiten de persona a persona, y cada persona las adapta a sus gustos o necesidades y puede mejorarlas. La técnica surgió de la necesidad humana de modificar su medio. Nace en la imaginación y luego se lleva a la concreción, siempre de forma empírica. En cambio la tecnología surge de forma científica, reflexiva y con ayuda de la técnica (pp. 12-13)

Según, Murphy John (2000) manifiesta que:

Supone el razonamiento inductivo y analógico de que en situaciones similares una misma conducta o procedimiento produce el mismo efecto, cuando éste es satisfactorio. Es por tanto el ordenamiento de la conducta o determinadas formas de actuar y usar herramientas como medio para alcanzar un fin determinado.

Características de la técnica

- Nace en la imaginación y luego se pone en práctica, muchas veces nace de la prueba y el error.
- Se suele transmitir entre personas y se mejora con el tiempo y la práctica. Cada persona le imprime su sello personal.

- No es exclusiva de los humanos, aunque sus técnicas son más complejas (p. 56)

2.3.2. Estrategias

Según, Camino & Hernández (2009) dice que:

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio (p. 123)

Según Alemán, Antonio (2006, p. 165) “la palabra estrategia viene de *strategos*, que en griego significa general, En ese terreno se la define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala”. En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios, y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo les sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.

Al respecto, Madura Jeff (2014) manifiesta que:

La estrategia debe ser vista en cinco definiciones, plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva:

- a) **Estrategia como plan:** Abarca el aspecto fundamental de la percepción, cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y qué significan en realidad las intenciones. Entrar en la mente del estratega, para así saber lo que en realidad pretende.
- b) **La estrategia como patrón:** Permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones, y encauzarlas en cursos de acción

predeterminados. Se centra en la acción, debe tomar en cuenta el comportamiento. Introduce la noción de convergencia, el logro de la consistencia en el comportamiento de una organización.

- c) **Estrategia como pauta de acción:** Lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas y los artificios, y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas. Los movimientos de una parte provocan los contra-movimientos de la otra. Sin embargo, la estrategia en sí es un concepto enraizado en la estabilidad de los planes y patrones establecidos.
- d) **Estrategia como posición:** Considera a las organizaciones en su entorno competitivo; cómo encuentran sus posiciones y cómo las protegen para enfrentar, evitar, o vencer la competencia.
- e) **Estrategia como perspectiva:** Plantea cuestionamientos en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo. Postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que éstas sean compartidas como normas y valores sociales, y cómo inculcan y aprenden los patrones de comportamiento al interior de ese grupo (pp. 92-93)

2.3.2.1. Dirección Estratégica

Según Alemán, Antonio (2006, p. 167) “la dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficiencia y productividad.

Los componentes de la Dirección Estratégicas son:

1. **Estrategas.** son las personas líderes que tienen capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de una organización.
2. **Direccionamiento estratégico.** es el proceso de ver hacia dónde van los negocios para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.
3. **Diagnóstico.** Se realiza, dentro de otras formas, a través del análisis FODA.
4. **Formulación estratégica.** corresponden a las siguientes acciones:
 - Planes de acción
 - Objetivos
 - Presupuestos
 - Ejecución

5. **Indicadores de Gestión.** el desempeño de la organización requiere monitorearse periódicamente y, de ser necesario, hacer las correcciones en los objetivos, los planes de acción y los presupuestos.
6. **Auditoría estratégica.** se utiliza para asegurar la persistencia, la permanencia y la continuidad del proceso”

2.3.2.2. Caracteres Básicos de la Estrategia

Guzmán, Roberto (2008) menciona que la estrategia la enfocamos desde dos puntos de vista:

- a. Como proceso general
- b. Como modo de alcanzar un objetivo determinado

Vista Como Proceso General

- La estrategia constituye un proceso interactivo entre la organización y el entorno.
- La estrategia se sustenta en la filosofía de la organización e implica un planteamiento de misiones, objetivos generales y objetivos específicos a largo plazo, entendiendo como largo aquel horizonte de tiempo al que como máximo, puede llegar influyentemente el sistema de decisión de la organización.
- Durante la estrategia, vista como proceso general se establecen las estrategias como modo de alcanzar los objetivos, las políticas y los objetivos a corto plazo que nos sirven como metas muy concretas que se alcanzan nos permiten avanzar el cumplimiento del sistema de
- La estrategia persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa, abordando el cambio en tiempo y profundidad necesarios, a tal punto que puede incluso cuestionar la naturaleza y estructura de la propia organización y sus unidades estratégicas que la integran.
- La estrategia debe ser implementada, de modo que se pueda identificar los recursos necesarios y su soporte organizativo.
- La estrategia deberá ser controlada y tener la posibilidad de ser regulada, generando cambios que respondan a la evolución del medioambiente externo e interno.

Vista como modo de alcanzar un objetivo determinado

- Responde, precisamente, a la pregunta de ¿CÓMO alcanzar el objetivo?

2.3.2.3. Formulación de una estrategia

Según, García & Paredes (2010: p. 78) “la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección para lograr los Objetivos y luchar por la Misión de la organización. Según la experiencia del mundo empresarial y de los autores de literatura especializada, en síntesis se puede plantear que la creación de la estrategia se refiere a los COMO:

- Como alcanzar los objetivos, o, resultados.
- Como vencer a los rivales.
- Como buscar y mantener la ventaja competitiva.
- Como fortalecer la posición competitiva empresarial a largo plazo

2.3.2.4. Niveles de Estrategia

Según, Rodríguez Jose (2010) manifiesta los siguientes niveles de estrategias:

Estrategia a nivel corporativo: Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia.

Estrategia de negocios: A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc.

Estrategia funcional: La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar

la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos (pp. 45-52)

2.3.2.5. Tipos de Estrategias

Según, Cohen William (2012) considera los siguientes tipos de estrategias:

Estrategias según el ciclo de vida de la empresa: se indica que la empresa pasa por sucesivas etapas (crecimiento, madurez o estabilidad y declive); esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada. En esta situación se habla de estrategias de crecimiento y de estrategias de estabilidad y supervivencia.

Estrategias de crecimiento: pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etc., o acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas. En este tipo de estrategia se distinguen las siguientes:

- Estrategias de crecimiento estable: Son unas estrategias conservadoras, continuistas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado.
- Estrategias de crecimiento. Está orientada a aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos.
- Estrategias de estabilidad y supervivencia: En este tipo de estrategia se distinguen las siguientes:
 - Estrategias de saneamiento: Las aplicaremos ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera. Con este fin se procede: a la sustitución de la alta dirección, a la supresión de algunos activos o el empleo de estos en otras actividades buscando mayor eficacia, a la reducción de costes en existencias, personal, etc.

- Estrategia de cosecha: Cuando la situación de una empresa es relativamente buena a pesar de sufrir un declive en sus ventas, pero sin llegar a resultados negativos y a situaciones de insolvencia, resulta conveniente la implantación de este tipo de estrategia que, básicamente, consiste en una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costes y generando una liquidez que será utilizada para sanear la empresa y reemprender de nuevo el crecimiento.

Estrategias competitivas: una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto. Este tipo de estrategia es aquella que consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Dentro de ella se distinguen las siguientes:

- Estrategia de liderazgo en costes: Consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costes menores que la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo aspectos como la calidad, el servicio etc.
- Estrategia de diferenciación: Esta estrategia consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante. No obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.
- Estrategia de enfoque o alta segmentación: Consiste en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica. Limitando el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan.
- Estrategia Financiera: es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo (pp. 123-124)

2.3.2.6.Principales estrategias financieras de las empresas

Según, Camino & Hernández (2009) dice que:

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes

- ✓ Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- ✓ Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- ✓ Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- ✓ Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.
- ✓ Costos financieros.
- ✓ Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en a largo plazo y a corto plazo (pp. 267-268)

2.3.3. Economía

Según, Vázquez & Weber (1997) dice que:

La economía es parte de la vida de todas las personas. Esto ya que cada individuo puede consumir, ahorrar, trabajar, producir, invertir, tomar deudas, pagar impuestos, entre

muchas otras actividades, las cuales son estudiadas por la economía. Es por eso que todos los días aparece en los diarios, en la televisión, Internet y otros medios, información económica, la cual está relacionada con variables fundamentales para poder tomar adecuadas decisiones. Algunas de esas variables se relacionan con los precios, las tasas de interés, los salarios, el empleo, el tipo de cambio, los impuestos, etc. El poder conocer y entender el comportamiento de esas variables es aún más necesario para aquellas personas que dirigen un negocio, ya que de una adecuada comprensión del entorno económico actual y futuro depende el poseer una buena base para fundamentar decisiones que conlleven al éxito de su negocio.

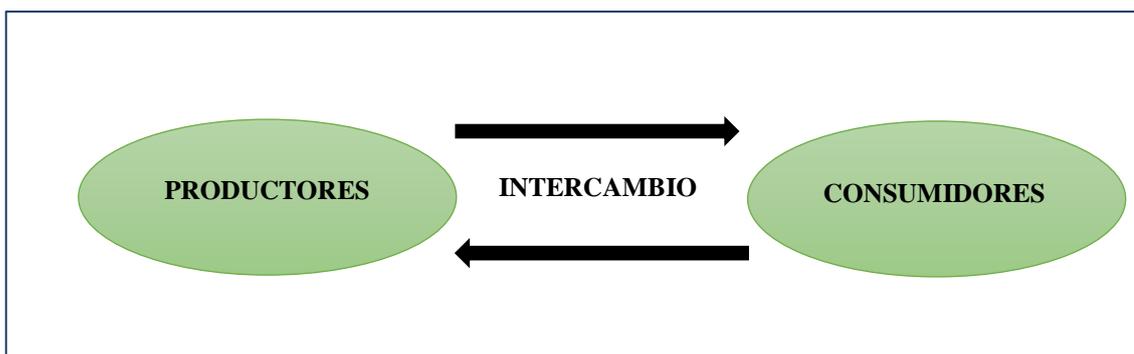
En este tema se pretende describir el problema económico, el cual da origen a la economía, a la vez que se estudiarán algunos modelos que ilustran este problema y las maneras en que la sociedad se organiza para hacerle frente (p. 77)

Según, Hernández & Rodríguez (2011: p. 32) “economía es la ciencia que estudia la forma en la cual asignan los recursos escasos entre los diversos usos que compiten por ellos con el propósito de satisfacer parte de los deseos ilimitados de los individuos”

2.3.3.1. La actividad Económica

Según, Hernández & Rodríguez (2011: p. 33) “la actividad económica es la interacción entre unidades productoras, consumidoras e intercambio. En este sentido es posible señalar tres elementos básicos de la actividad económica: los recursos, las necesidades y los bienes.

Gráfico 4: Actividad Económica



Fuente: Hernández & Rodríguez (2011: p. 33)
Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

2.3.4. Manejo Económico

Según, Estupiñán & Estupiñán (2006) considera que:

El conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas tanto físicas como intelectuales, de la persona que administra una explotación agropecuaria (dueño o empleado), representa el nivel de manejo aplicado. El manejo, o mejor dicho la habilidad de manejo, es difícil (pero no imposible) de comprar con dinero, pero es el recurso que determina cómo funciona el sistema entero.

El manejo tiene 3 papeles que están interrelacionados:

- Define y prioriza los objetivos del sistema (los deseos por satisfacerse).
- Escoge los medios o recursos escasos para ser usados.
- Determina la mejor combinación y forma de emplear los recursos.

Por lo tanto, la tarea del manejo, (o la persona que maneja el sistema), es la de distribuir los recursos escasos entre los distintos usos posibles, para dar la mejor combinación según los deseos estipulados (pp. 98-99)

2.3.4.1. Producto Interno Bruto

Según, Mochón & Beker (2005) manifiesta que:

Se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del Producto Interno Bruto, generalmente produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para negocios ya establecidos, como para los nuevos; un decrecimiento del Producto Interno Bruto normalmente refleja la reducción de los gastos del consumidor y, por ende, baja la demanda de las producciones. Cuando el Producto Interno Bruto decrece en dos trimestres consecutivos, la economía nacional se considera en recesión. Durante esos periodos la competencia se incrementa dramáticamente, la rentabilidad sufre y los negocios pierden las tasas de crecimiento, aunque para algunas empresas estas situaciones ofrecen oportunidades (pp.66-67)

2.3.4.2. Tasas de inflación

Según, Martín Juan (2004) dice que:

Altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de los costos en los negocios.

El aumento de las tasas de inflación restringirá los planes de crecimiento de negocios.

Por supuesto, la inflación puede ofrecer oportunidades para algunas empresas, ejemplo, las compañías petroleras se benefician durante periodos de inflación si los precios crecen más rápido que el costo de exploración.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que las inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios (pp. 34-35)

2.3.4.3. Valor del dólar

Según Lozada, Jaime, (2006, p. 64) “el proceso de dolarización que ha tenido lugar en muchos países del mundo como consecuencia de la aplicación de la política neoliberal, evidentemente que se ha convertido en un factor clave del análisis de las fuerzas económicas del macro entorno. Cuando el valor del dólar crece respecto a las demás monedas las empresas tienen que enfrentar la amenaza de recibir menores ganancias que la planificada, ocurriendo lo contrario si el valor de la moneda nacional está por encima del dólar”

2.3.5. Las Finanzas

Según, Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002 .p. 56) “las decisiones financieras, como parte del sistema de la empresa, deben contribuir eficazmente a maximizar su competitividad; estando presente, en diferentes momentos, la problemática financiera. Estas decisiones no son un fin en sí mismas, sino una vía para alcanzar y mantener la competitividad de la empresa a todos los niveles y posicionarla como una organización de clase mundial. De manera muy elemental se apunta que las Finanzas conforman el área económica dedicada al estudio del funcionamiento de los mercados de Capitales, la oferta y el precio de los activos financieros.

Según, Ríos Ricardo (2007. p. 67) “las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos”

2.3.5.1. Análisis Financiero

Según, Alemán Antonio (2006) dice que:

El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objeto de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

El proceso de análisis de estados financieros consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados y datos financieros, con el fin de obtener de ellos medidas y relaciones que son significativos y útiles para la toma de decisiones (p. 45)

2.3.5.2. Importancia del Análisis Financiero

Según, Martínez Fabián (1994) establece varios puntos sobre la importancia del análisis financiero:

- La capacidad de pago que tiene la empresa para cancelar las obligaciones a corto o largo plazo.
- Cuál es la disponibilidad de capital de trabajo.
- Si el capital propio guarda proporción con el capital ajeno.
- En qué forma se recupera la cartera y si hay mucha inversión en ella.
- El número de veces que rotan los inventarios de mercaderías, materias primas.
- Si es muy alta o excesiva la inversión en activos fijos y en inventarios.
- Si las utilidades son razonables para el capital que se tiene invertido en la empresa.
- Si los gastos son demasiado elevados.
- Si el ritmo de las ventas es razonable.
- Si el capital social y las utilidades retenidas se han empleado en forma conveniente (p.120)

2.3.5.3. Importancia de analizar los Estados Financieros

Según Garrido, Francisco (2001) dice que:

El análisis de los estados financieros, requiere experiencia y juicio pues para gestionar eficientemente una empresa o un negocio es necesario poseer información sobre su funcionamiento y salud financiera.

El análisis de los estados financieros constituye una vía para lograr encontrar las causas y atacar los efectos, a través de la aplicación de técnicas de análisis.

El análisis tiene de ciencia y de arte. La ciencia está determinada por el conjunto de técnicas que se pueden aplicar; el arte está en la habilidad del analista para entender y transmitir los resultados con un objetivo vital, servir de soporte para la toma de decisiones.

Es evidente que de los análisis y diagnósticos económicos y financieros sale a relucir la situación real de la entidad, y es la herramienta inicial dentro del largo proceso de la toma de decisiones que se continua con el diseño y la aplicación de estrategias en aquellas áreas en las cuales la organización empresarial debe z se elaboran los estados financieros.

Los estados financieros constituyen el producto final de la contabilidad, ellos describen la situación económica – financiera de una empresa. El sistema contable reúne y presenta información acerca del desempeño y de la posición de la organización a través de los estados financieros, para que sean útiles y fidedignos deben ser preparados en el tiempo oportuno y ser revisados y certificados por auditores profesionales.

Sin embargo la información financiera, aunque esté preparada siguiendo los Principios Básicos de la Contabilidad Generalmente Aceptados, requiere que sean analizados correctamente y que se tomen de ellos los puntos claves y vulnerables de la organización empresarial (pp. 67-68)

2.3.6. Gestión Financiera

Según Niven, Paul, (2009) dice que:

Todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Los gastos administrativos, la fuerte competencia, la guerra de precios y la necesidad de garantizar una alta rotación, son condiciones del negocio ferretero que ameritan una

adecuada planeación y control de las finanzas. De una eficiencia en esta gestión depende la optimización de los recursos del negocio.

No hay duda de que el eficiente manejo de los gastos operativos es lo que permite el flujo de caja adecuado para el funcionamiento de cualquier negocio, incluido el ferretero. No obstante, una de las principales dificultades de las pequeñas empresas es precisamente la falta de gestión financiera. Ocurre en muchos casos que el seguimiento a las cuentas es escaso o nulo y no hay suficiente claridad en cuanto a los ingresos y los gastos, lo cual, inevitablemente, es perjudicial para el buen funcionamiento del negocio (pp. 122-123)

2.3.7. Plan Económico y Financiero

Según, Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002 .p. 56)

La Planificación Financiera consiste en la elaboración de previsiones a medio y largo plazo, en un horizonte de 3-5 años. Al ser previsiones a más de un año, tienen un elevado grado de incertidumbre, pero no obstante es conveniente realizarlas para estar mejor preparado y dirigir con más precisión la empresa, al marcar los rumbos que debe tomar. Un posterior control, nos permitirá a través de las desviaciones, analizar y corregir las tendencias.

El análisis financiero consiste en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro. En definitiva, enjuiciar la gestión empresarial de la unidad económica para predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre.

Con el plan financiero tratamos de averiguar la liquidez futura de la empresa, plasmándolo en un cuadro de Tesorería, que podemos confeccionar de la forma más oportuna para poner en evidencia sus componentes:

Como presupuesto de caja (a partir de las Cuentas Provisionales de Resultados).

A partir de las cuantías provisionales de Resultados. (Saldo inicial de tesorería, cobros, pagos).

2.3.8. Indicadores

Estupiñán, R. & Estupiñán, O. (2006, p. 279) “los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingreso por empleado. Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos”

Según Agudelo, Tobón (2012, p. 150) “una medida cuantitativa que permite observar cambios a través del tiempo, pueden ser también una medida cualitativa, ambos indican “como” un proceso está alcanzando su objetivo, son mediciones de nivel de desempeño. La medida cuantitativa se obtiene de comparar un resultado obtenido con respecto a un resultado esperado. Los indicadores se clasifican en indicadores de porcentaje, indicadores de razón. También se pueden clasificar en indicadores de Eficiencia, indicadores que miden la utilización de recursos o Indicadores de Eficacia, que miden si se están alcanzando los resultados esperados”

2.3.8.1. Clasificación de Indicadores

Clases de Indicadores de Gestión. Recuperado el 18 de enero de 2016. http://excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm:

- **Indicador de utilización:** Consiste entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.
- **Indicadores financieros:** Constituyente una herramienta analítica para evaluar los diferentes componentes de los estados financieros, mediante los cuales se mide la

calidad de sus activos, su gestión administrativa, su exposición al riesgo su nivel de riesgo de operaciones.

- **Indicador de eficiencia:** Mide la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.
- **Indicador de rendimiento:** Consiste entre producción real y la esperada
- **Indicador de productividad:** Se relaciona entre los valores reales de la producción y los esperados.
- **Indicadores de Tiempo:** Permite conocer el tiempo aplicado en la realización de una tarea o proceso, tomando en cuenta el tiempo estandarizado con anterioridad en la empresa.

2.3.8.2. Características de los Indicadores de Gestión

Según, Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002, p. 89) “los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

- **Medibles:** que permitan ser verificados en su cantidad, calidad y tiempo por instrumentación objetiva, independiente y profesional.
- **Específicos:** esto es, que correspondan a los objetivos y a las metas establecidas institucionalmente.
- **Relevante:** que tenga importancia para la toma de decisiones, es decir que permita gestionar.
- **Pertinentes:** el indicador debe ser oportuno en el tiempo y disponible para la toma de decisiones.
- **Indicadores de Gestión:** instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las entidades.
- **Indicadores de Calidad:** son los niveles mínimo y máximo deseados o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad, un programa o un servicio.
- **Programables:** en razón de que han sido previstos en la planificación institucional, si no lo han sido, de todas formas deben permitir medir los resultados institucionales.

- **Calificables:** es decir, que den lugar a ponderar su condición y características dentro de la escala de excelencia.
- **Alcanzables:** debido al realismo con que han sido planificados.
- **Accesibles:** los costos de obtención no deben superar el beneficio, por lo que se buscará que sean fáciles de conseguir y deducir.
- **Responsable:** esto es, que permitan identificar los responsables del producto a obtenerse.

2.3.8.3. Indicadores de Gestión para Empresas

Según, Hernández & Rodríguez (2011) dice que:

Como base fundamental para la elaboración de indicadores de gestión se requiere que la institución haya implementado el control interno teniendo en cuenta que se conoce la importancia del control de gestión debido que las actividades que realiza una institución requiere cuantificarse, es decir. Medirse y esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los procesos se han alcanzado.

Es por eso que se define las características que deberían medirse:

- **Economía.-** uso oportuno de los recursos (humanos, materiales y financieros) en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible.
- **Eficiencia.-** este indicador pretende medir la consecución de los resultados con respecto a los recursos usados, buscando minimizar la cantidad de recursos usados para la consecución de objetivos.
- **Eficiencia.-** para esta medición se requiere objetivos y metas programados. Y consiste en comparar los resultados esperados con los reales, sin importar la cantidad de recursos usados.
- **Equidad.-** pretende medir la igualdad (justicia) al acceso a los servicios.
- **Calidad.-** busca medir la satisfacción del cliente (ciudadano) respecto a la actuación de la administración pública y la prestación de servicios.
- **Impacto.-** con este tipo de indicador se quiere tener el control del entorno, en una sociedad con cambios constantes por la dinámica que nos ha traído la globalización.

- **Ecología.-** se requiere tener el control de que la prestación de servicios pueda mantener a través del tiempo relativo a requisitos ambientales y su impacto (pp. 215-216)

2.3.9. Planeación Estratégica

Según Martínez, Fabián (1994, p. 73) “la planeación estratégica es la forma como una organización define su razón de ser, se proyecta el futuro mediante un análisis sistemático de su entorno y formula sus objetivos de mediano y largo plazo, determina la manera de alcanzar los respectivos objetivos, define sus productos (bienes o servicios) para satisfacer su mercado objetivo y superar la competencia, y asigna los recursos para tal efecto”

2.3.9.1. Beneficios de la Planeación Estratégica

Según Martínez, Fabián (1994, p. 75) “la claridad de la visión estratégica de la organización.

1. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
2. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
3. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
4. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
5. La interdependencia con el entorno externo”

2.3.9.2. Características de la Planeación Estratégica

Según Chiavenato, Idalberto (2006, p.147) “**Horizonte de tiempo:** Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.

1. **Alcance:** Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos a nivel organizacional.
2. **Contenido:** Genérico, sintético y comprensivo.

- 3. Definición:** Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes”

2.4. MARCO CONCEPTUAL

- 2.4.1. Centralizar.-** Es asumir el poder público, las facultades atribuidas a organismos locales.
- 2.4.2. Clima Laboral.-** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.
- 2.4.3. Descentralización.-** es el proceso durante el cual partes del poder gubernamental y de la responsabilidad de éste se traspa desde el nivel central nacional a los niveles municipales, estatales, provinciales.
- 2.4.4. Desconcentración.-** Sistema en el cual la administración de una región la ejercen las autoridades locales, sometidas a su vez a la autoridad central.
- 2.4.5. Eficacia.-** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.
- 2.4.6. Efectividad.-** Es la capacidad administrativa de lograr el efecto que se desea o espera. Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- 2.4.7. Eficiencia.-** Administrativamente se considera como tal a la diligencia y cumplimiento cabal de los objetivos, facultades, responsabilidades y deberes encomendados al personal que conforma la entidad. Se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En Economía se le define como "el

empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos".

2.4.8. Gasto Corriente.- Erogación que realiza el sector público y que no tiene como contrapartida la creación de un activo, sino que constituye un acto de consumo; esto es, los gastos que se destinan a la contratación de los recursos humanos y a la compra de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo propio de las funciones administrativas.

2.4.9. Gobierno Central.- el término 'gobierno central' se refiere a todas las unidades de la administración pública que dependen jerárquicamente del Presidente y de los ministerios a cargo de diversos sectores de la administración central.

2.4.10. Gobierno Local.- El término 'gobierno local' suele referirse a unidades de la administración pública que no dependen jerárquicamente de la administración central en aquellas funciones que pueden ejercer de manera autónoma.

2.4.11. Misión.- Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semi permanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

2.4.12. Plan.- Conjunto de programas y proyectos relacionados entre si y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

2.4.13. Planificación.- es la dimensión que se encarga de la ejecución directa de los planes, que serán realizados y supervisados de acuerdo al planeamiento.

2.4.14. Productividad.- La productividad está asociada con el grado de producción que una empresa pueda alcanzar para desarrollar un bien. La productividad también se la conoce como la medida del grado en que funciona un sistema operativo, así como un indicador de eficiencia.

2.4.15. Presupuesto.- es la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.

2.4.16. Sistema.- Estructura organizativa; procedimientos procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.

2.5. IDEA A DEFENDER

¿El diseño de técnicas y estrategias de carácter económico y financiero para el gobierno autónomo descentralizado parroquial “El Dorado” en la provincia de Orellana, periodo 2016, permitirá mejorar el manejo económico y financiero?

2.6.VARIABLES

2.6.1. Variable Independiente

Técnicas y Estratégicas

2.6.2. Variable Dependiente

Permitirá mejorar el manejo económico financiero.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Investigación Descriptiva

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

3.1.2. Investigación de Campo

La investigación se realiza en la parroquia “El Dorado” Cantón Coca; Provincia de Orellana y para la recolección de información y datos hemos de trasladarnos a la misma.

3.2. METODO, TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Métodos

Para realizar la investigación del tema planteado se tomaron en cuenta los siguientes métodos:

- **Inductivo.-** Es los hechos que parten de lo particular a lo general. Este método está relacionado con la experimentación, es decir las experiencias vividas de un fenómeno pueden integrarse a la teoría, la cual los acepta o los rechaza. La inducción es una forma de raciocinio, que va de un grado mayor de conocimiento a otro menor; de una generalización total a una más concreta y limitada.
- **Deductivo.-** Parte de lo general para llegar a situaciones particulares, mediante la abstracción de normas y criterios teóricos. La deducción es un método adecuado para la formulación y enriquecimiento teórico; es un vínculo entre el conocimiento teórico y empírico.

3.2.2. Técnicas

Para obtener la información y redactar los capítulos del trabajo de titulación se han utilizado las siguientes técnicas:

- **Directa o de campo**
 - ✓ Encuestas (cuestionario)
 - ✓ Entrevistas (Guía de entrevista)
 - ✓ Observación (Guía de observación)

- **Indirecta o Bibliográfica**
 - ✓ Libros
 - ✓ Revistas
 - ✓ Periódicos
 - ✓ Internet
 - ✓ Cuestionario
 - ✓ Guía de entrevista
 - ✓ Guía de observación

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

El universo de investigación constituye el Personal Administrativo del GAD Parroquial El Dorado que se detallan a continuación:

Cuadro 2: Personal Administrativo

CARGO	NOMBRES	N°
Presidente	Sr. Manuel Minga Puin.	1
Vicepresidente	Sr. Gustavo Narváez Chamba.	1
Financiero	Ing. Darwin Cuyachamin Flores.	1
Obras Públicas	Ing. Antonio Galarza Chamba.	1
Auxiliar Secretaria	Srta. Kerly Silva Cumbicus.	1
Técnico	Ing. Rafael Ubidia.	1
Chofer	Sr. Paul Gualan Masache.	1
TOTAL		7

Fuente: GAD Parroquial El Dorado.

Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

✓ **Muestra**

Para la muestra de nuestro trabajo de titulación se ha realizado al 100% del personal administrativo del GAD Parroquial El dorado.

3.4. ANALISIS E INTERPPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS LA PERSONAL ADMINSTRATIVO DEL GAD PARROQUIAL EL DORADO.

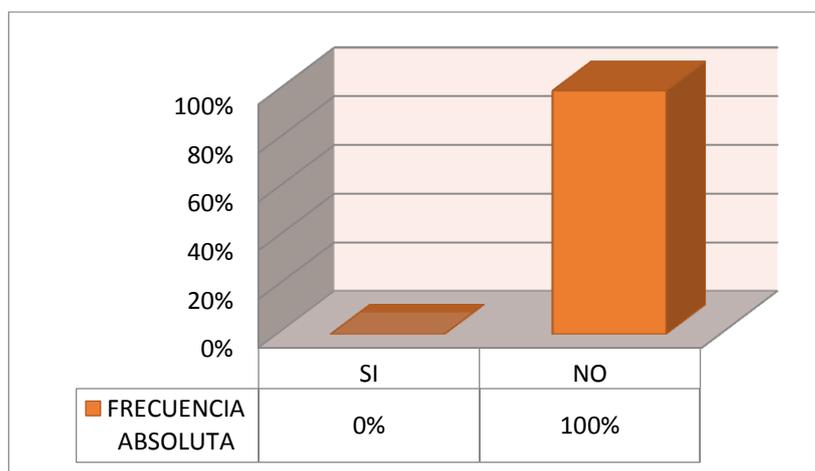
1. ¿La Parroquia “El Dorado” cuenta con técnicas y estrategias económicas-financieras?

Cuadro 3: La Parroquia el Dorado cuenta con técnicas y estrategias.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	0	100%
NO	7	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD Parroquial El Dorado.
Elaborado po r: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Gráfico 5: La Parroquia el Dorado cuenta con técnicas y estrategias.



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD Parroquial El Dorado.
Elaborado po r: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Análisis: de las encuestadas realizadas a los administrativos del GAD Parroquial El Dorado el 100% manifiestan que no se cuenta con técnicas y estrategias la institución.

Interpretación: El personal del GAD Parroquial el Dorado manifiestan que la institución no cuenta con un modelo de técnicas y estrategias lo que ha ocasionada en bajo desempeño del personal, falta de capacitación al personal al definir técnicas y

estrategias que ayuden a mejorar la gestión administrativa y financiera la institución mejorará y podrá brindar una atención eficiente y eficaz a la ciudadanía.

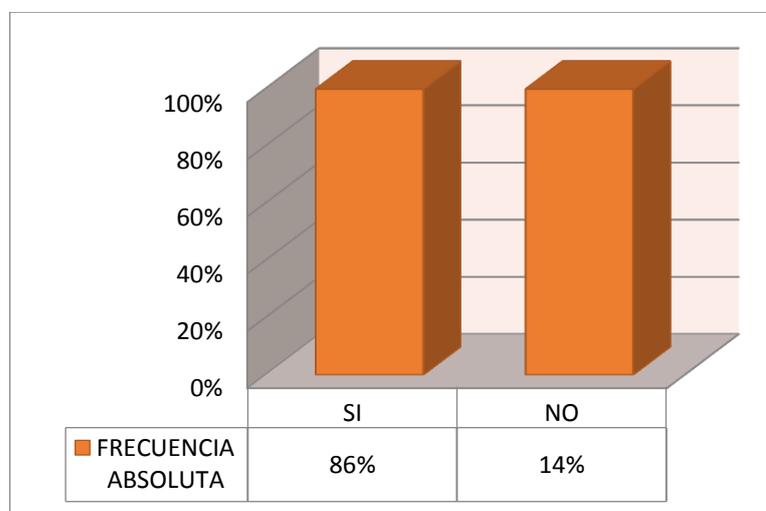
2. ¿Considera Usted que tener un conjunto de técnicas y estrategias financieras, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de la Parroquia “El Dorado”?

Cuadro 4: Conjunto de técnicas y estrategias financieras

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD Parroquial El Dorado.
Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Gráfico 6: Conjunto de técnicas y estrategias financieras



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD Parroquial El Dorado.
Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Análisis: Del total de encuestados el 86% manifiestan que si es necesario contar con un modelo de técnicas y estrategias, mientras que el 14% no opina.

Interpretación: Los funcionarios están en total acuerdo que se cree un conjunto de técnicas y estrategias financieras, las mismas que ayudarán a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos.

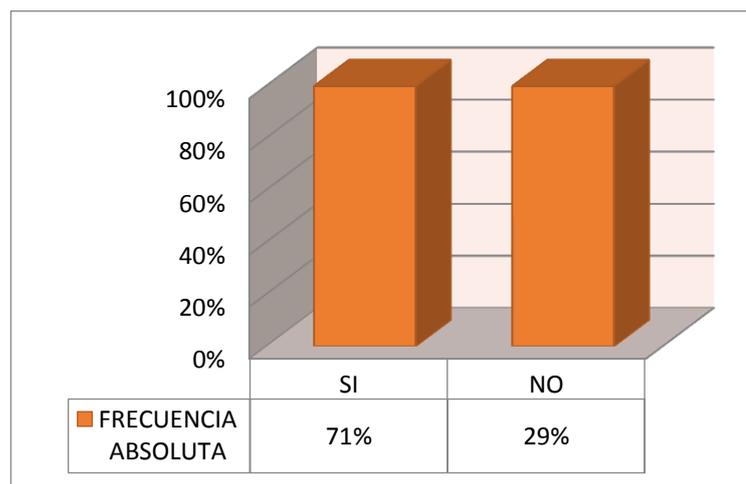
3. Dentro del plan financiero se establecen las metas a alcanzar en las variables financieras de la institución.

Cuadro 5: Establecimiento de metas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD Parroquial El Dorado.
Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Gráfico 7: Establecimiento de metas.



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD Parroquial El Dorado.
Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Análisis: del total de los encuestados el 71% manifiesta que si se establecen las metas, mientras que el 29% dicen que no se cumplen.

Interpretación: El GAD Parroquial trabaja en base a metas pero las mismas no son controladas ni evaluadas para que se pueda ejecutar el cumplimiento.

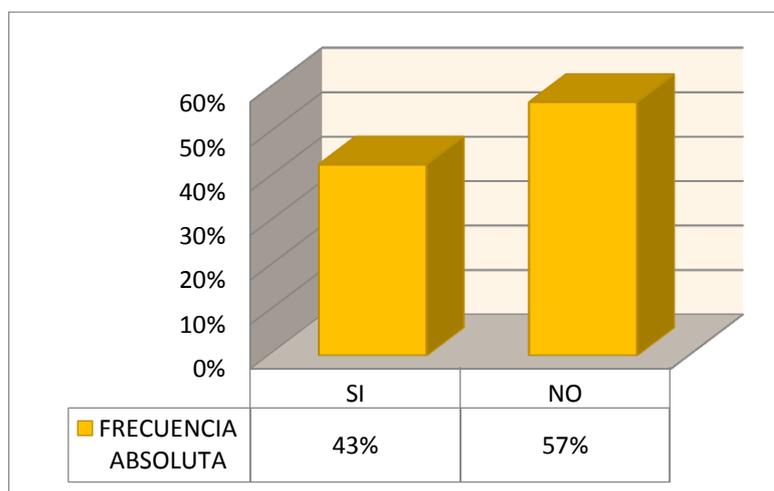
4. Conoce usted como está distribuido el presupuesto del GAD Parroquial.

Cuadro 6: Como está distribuido el presupuesto del GAD Parroquial.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD Parroquial El Dorado.
Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Gráfico 8: Toma de decisiones gerenciales



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD Parroquial El Dorado.
Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Análisis: del total de encuestados el 57% señalan que desconocen el presupuesto del GAD, mientras que el 43% expresa que conocen como está distribuido el presupuesto para el ejercicio fiscal.

Interpretación: Podemos observar que el gobierno parroquial no socializa la asignación presupuestaria para el ejercicio fiscal a todos los sectores que conforman la parroquia.

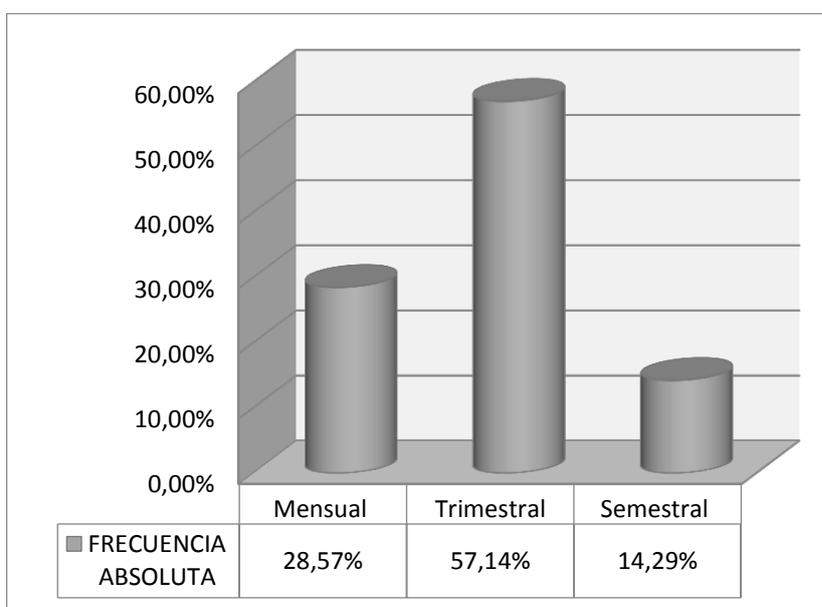
5. ¿En qué periodo recopilan las necesidades financieros de la parroquia para elaborar el presupuesto participativo?

Cuadro 7: Periodo de recopilación del presupuesto participativo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Mensual	2	28.57%
Trimestral	4	57.14%
Semestral	1	14.29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD Parroquial El Dorado.
Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Gráfico 9: Periodo de recopilación del presupuesto participativo.



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD Parroquial El Dorado.
Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Análisis.- Como se puede determinar en el gráfico el 57.14% de los encuestados manifiestan que es recopilado trimestralmente. Mientras que el 28.57% mencionan que es solicitado mensualmente, y finalmente un 14.29% dicen que el presupuesto participativo del GAD Parroquial.

Interpretación.- Concluimos que los encuestados tienen conocimiento claro en que periodos del año es requerido las necesidades para la elaboración del presupuesto participativo del GAD.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO PARROQUIAL EL DORADO.

.1. Antecedentes

Con el análisis financiero se evalúa la situación financiera y el comportamiento del Gobierno Parroquial, más allá de la parte contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo pues no existen instituciones iguales tanto en actividades como en tamaño. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento necesario en la buena administración y para una correcta toma de decisiones de su Presidente y de sus Vocales. Esta información muestra los puntos fuertes y débiles que deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas, los puntos fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras de la dirección parroquial.

Los estados financieros representan un registro del pasado, pero su estudio permite establecer guías para acciones futuras. La toma de decisiones depende en un alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados que ofrecen la contabilidad.

Debido a la importancia que tiene para los organismos seccionales la gestión financiera, el presente trabajo parte de un análisis técnico para proponer una serie de recomendaciones que permitan corregir algunos procesos dentro del sistema, con el fin de que se apliquen los correctivos respectivos y que garanticen una eficiente labor de la Gobierno Parroquial frente a las demandas internas y externas.

Sistema Financiero Propuesto para el Gobierno Parroquial El Dorado.

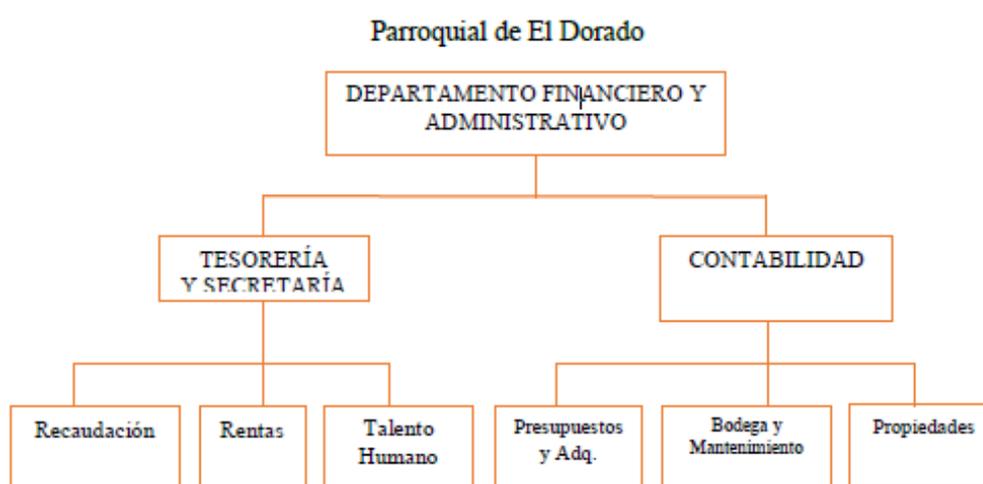
Con el fin de que el Gobierno Parroquial El Dorado tenga un mejor desenvolvimiento dentro de la gestión económica financiera se propone el siguiente proyecto para generar información oportuna y confiable, a través de procesos definidos en un contexto de

eficiencia, eficacia, relevancia, productividad y competitividad que asegure una gestión administrativa financiera ágil y oportuna basada en estrategias.

La Administración Financiera propuesta para el Gobierno Parroquial El Dorado es un proceso por medio del cual se manejará de una manera inteligente los recursos financieros y se destinarán a los sectores que los requieren.

De la situación actual que existe en el Gobierno Parroquial El Dorado en lo que se refiere a la parte financiera se propone el siguiente cambio en su estructura.

Gráfico 21: Organigrama Propuesto para el Departamento Financiero del Gobierno



Fuente: GAD Parroquial El Dorado.
Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

– Manual de Funciones Director Financiero

Denominación del Cargo	Director Financiero
Requisitos Mínimos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Título Profesional de Administración, Auditoría, Economía o Finanzas. ✚ Experiencia profesional de 5 años. ✚ Haber aprobado los cursos correspondientes dictados por la Contraloría General del estado. ✚ Licencia profesional actualizada y ser caucionado.
Funciones Específicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas en el Sistema Financiero. 2. Mantener en funcionamiento un proceso de control interno en el área. 3. Planificar, organizar y supervisar las actividades del área de recaudación. 4. Depositar íntegramente a diario los valores recaudados. 5. Preparar informes de proyección de ingresos y gastos municipales. 6. Elaborar y presentar en forma mensual y anual informes de

	<p>flujo de caja.</p> <p>7. Efectuar el seguimiento, control y evaluación de los planes, programas, proyectos, operaciones y actividades que ejecuta la Tesorería.</p> <p>8. Aplicar normas. Políticas y procedimientos para mejorar el Sistema de Recaudación.</p> <p>9. Elaborar, informar y mantener actualizada la información referente a la gestión de la Tesorería.</p> <p>10. Realizar el control previo a desembolsos y legalizar los pagos.</p> <p>11. Actuar como agente de retención de impuestos fiscales y otros legalmente autorizados.</p> <p>12. Coordinar sus acciones con las demás dependencias del Gobierno Parroquial.</p> <p>13. Las demás establecidas por la Leyes, reglamentos, Ordenanzas y Resoluciones y disposiciones del Departamento Financiero.</p>
--	--

– **Manual de Funciones Tesorería**

Nivel	Operativo
Subordinada de	Director Financiero y Administrativo
Denominación del Cargo	Tesorero
Requisitos Mínimos	<ul style="list-style-type: none">  Haber aprobado el quinto año en Administración, Auditoría, Economía o Finanzas.  Experiencia profesional de 3 años.  Haber aprobado los cursos correspondientes dictados por la Contraloría General del estado y ser caucionado
Funciones Específicas	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas en el Sistema de Tesorería. 2.- Mantener en funcionamiento un proceso de control interno en el área. 3.- Planificar, organizar y supervisar las actividades de la Tesorería. 4.- Depositar íntegramente a diario los valores recaudados. 5.- Preparar informes de proyección de ingresos y gastos municipales. 6.- Elaborar y presentar en forma mensual y anual informes de flujo de caja. 7.- Efectuar el seguimiento, control y evaluación de los planes, programas, proyectos, operaciones y actividades que ejecuta la Tesorería. 8.- Aplicar normas. Políticas y procedimientos para mejorar el Sistema de Recaudación. 9.- Elaborar, informar y mantener actualizada la información referente a la gestión de la Tesorería. 10.-Realizar el control previo a desembolsos y legalizar los pagos. 11.-Actuar como agente de retención de impuestos fiscales y

	<p>otros legalmente autorizados.</p> <p>12.-Coordinar sus acciones con las demás dependencias del Gobierno Parroquial.</p> <p>13.-Las demás establecidas por la Leyes, reglamentos, Ordenanzas y Resoluciones y disposiciones del Departamento Financiero.</p>
--	--

Además de las funciones realizadas por Recaudación y Rentas se considera que las funciones de la gestión tributaria y de la asesoría jurídica deben estar dentro de la Tesorería, debido a que no se dispone de los recursos suficientes para la creación de nuevos cargos.

Gestión	Tributaria
Nivel	Gestión
Subordinada de	Tesorería
Funciones Específicas	<p>Realizar legal y técnicamente la gestión tributaria local (aplicación de la normativa jurídica, control, determinación y verificación de obligaciones tributarias, atención de reclamos, etc.), en orden a generar de manera sostenida mayores ingresos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Determinar conjuntamente con la Dirección Financiera, las políticas, objetivos y metas para una adecuada Administración Financiera Tributaria. 2.-Ejercer las facultades de la administración tributaria seccional autorizada, en conformidad con las disposiciones tributarias, establecer políticas de gestión tributaria que enmarquen la actuación de los funcionarios. 3.-Impulsar una gestión tributaria moderna y transparente en la Parroquia. 4.-Fomentar la cultura tributaria de los contribuyentes parroquiales facilitando y simplificando los procesos de gestión tributaria de tasas y contribuciones especiales de mejora. 5.-Implementar controles permanentes sobre la gestión tributaria que permitan incrementar en el marco de la Ley, el universo de contribuyentes y recaudaciones. 6.-Propiciar y celebrar convenios con instituciones públicas o privadas para la realización de actos de determinación, control tributario y otros servicios. 7.-Ejercer la facultad reglamentaria y resolutoria, mediante unidades de normativa tributaria y resoluciones. 8.-Mantener la base de datos de contribuyentes actualizadas y depuradas, así como realizar el control y la supervisión permanente de la gestión tributaria local. 9.-Elaborar informes técnicos respecto de los tributos cuya gestión corresponde a la Dirección Financiera. <p>Secretaría Archivo y Notificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 10.- Receptar, distribuir, despachar registrar y archivar ordenadamente todo tipo de trámites relacionados con la gestión tributaria.

	11.- Brindar apoyo administrativo al Departamento Financiero y a sus unidades dependientes
--	--

Gestión	Jurídica
Nivel	Operativo
Subordinada de	Tesorería
Funciones Específicas	<p>1.-Asesorar y emitir criterios e informes jurídicos para la aplicación correcta de la normativa tributaria vigente.</p> <p>2.-Proponer y elaborar proyectos de ordenanzas, resoluciones, reglamentos e instructivos tendentes a mejorar la aplicación de las normas tributarias.</p> <p>3.-Defender los intereses municipales dentro de los juicios tributarios planteados ante los tribunales.</p> <p>4.-Ejecutar las resoluciones emanadas por la autoridad tributaria.</p>

– **Manual de Funciones Talento Humano**

Gestión	Talento Humano
Nivel	Operativo
Subordinada de	Tesorería
Funciones Específicas	<p>1. Captación</p> <ul style="list-style-type: none"> + Convocatoria. + Reclutamiento. + Selección + Contratación. + Inducción. <p>2. Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> + Coordinación de programas de capacitación para fortalecer, habilidades y destrezas. + Evaluación cualitativa y cuantitativa de la capacitación. + Registro de habilitantes. <p>3. Evaluación y desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> + Cuantificación cualificación y ponderación de procesos, subprocesos y actividades en los que interviene cada funcionario y/o trabajador. + Evaluación de cumplimiento en función de ponderación de la intervención. + Registro de habilitantes para reconocimientos. <p>4. Normativa</p> <ul style="list-style-type: none"> + Aplicación de leyes, normas y procedimientos de la institución. <p>5. Administración</p> <ul style="list-style-type: none"> + Movimientos de personal + Registro de control + Distributivo + Expedientes del personal <p>6. Remuneraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> + Emisión de nómina

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Historia laboral IESS 7. Bienestar y Salud Ocupacional ✚ Bienestar social ✚ Clima Laboral ✚ Prevención de Riesgos Laborales
--	--

- Manual de Funciones Contabilidad

Nivel	Operativo
Subordinada de	Departamento Financiero y Administrativo
Denominación del Cargo	Contador
Requisitos Mínimos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Título de Contador Público Autorizado o federado, o Título Profesional en Contabilidad y Auditoría. ✚ Experiencia profesional de 3 años. ✚ Haber aprobado los cursos correspondientes dictados por la Contraloría General del estado y ser caucionado.
Funciones Específicas	<p>1.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y regulaciones establecidas en el Sistema de Contabilidad.</p> <p>2.- Organizar y mantener actualizado el Sistema de Contabilidad del Gobierno Parroquial.</p> <p>3.- Elaborar los Estados Financieros e informes analíticos del Gobierno Parroquial en forma mensual.</p> <p>4.- Evaluar los Estados Financieros e informes analíticos y anexos, conforme la normativa legal vigente.</p> <p>5.- Mantener actualizados los registros contables de las operaciones que realiza la institución, de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados y la normativa vigente.</p> <p>6.- Realizar el control previo de las transacciones contables, según la normativa vigente.</p> <p>7.- Asesorar y apoyar a los entes financieros del Gobierno Parroquial a fin de asegurar la consistencia en el tratamiento de las transacciones y registros.</p> <p>8.- Controlar la veracidad de los registros contables automáticos.</p> <p>9.- Mantener el archivo documental de las transacciones observando las normas vigentes pertinentes.</p> <p>10.- Efectuar el seguimiento, monitoreo y control de los planes, programas, proyectos, operaciones y actividades que ejecuta la Contabilidad del Gobierno Parroquial.</p> <p>11.- Coordinar sus acciones con las demás dependencias del Gobierno Parroquial.</p> <p>12.- Las demás establecidas por las Leyes, Reglamentos, Ordenanzas, Resoluciones y disposiciones del Departamento Financiero.</p> <p>Presupuestos</p> <p>1.-Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas en el Sistema de Presupuesto.</p> <p>2.-Programar, formular, evaluar y liquidar el presupuesto</p>

	<p>parroquial.</p> <p>3.-Elaborar conjuntamente con las autoridades el presupuesto anual.</p> <p>4.-Realizar evaluaciones periódicas y entregar informes para la toma de decisiones.</p> <p>5.-Preparar normas y procedimientos técnicos para la aplicación de la administración presupuestaria.</p> <p>6.-Preparar la proforma presupuestaria conforme a la normativa legal vigente.</p> <p>7.-Presentar la Proforma Presupuestaria y Reformas dentro de los tiempos y requerimientos establecidos en la normativa legal vigente.</p> <p>8.-Generar cédulas presupuestarias de ingresos y gastos.</p> <p>9.-Preparar y presentar el estado de ejecución presupuestaria.</p> <p>10.-Legalizar la documentación de solicitudes de partidas y disponibilidades presupuestarias, así como emitir el correspondiente compromiso de gasto.</p> <p>11.-Verificar que las solicitudes de recursos financieros, humanos y materiales no excedan los valores asignados.</p> <p>12.-Realizar la provisión de ingresos para la Proforma Presupuestaria de acuerdo a la normativa legal vigente.</p> <p>13.-Controlar y evaluar las actividades presupuestarias que cumplen los entes financieros.</p> <p>14.-Efectuar proyecciones de ingresos y gastos (flujo presupuestario).</p> <p>15.-Efectuar el seguimiento, monitoreo y control de los planes, programas, proyectos y de las operaciones y actividades que ejecuta la Unidad de Presupuesto.</p> <p>16.-Coordinar sus acciones con las demás dependencias del Gobierno Parroquial.</p> <p>17.-Las demás establecidas por las Leyes, Reglamentos, Ordenanzas, Resoluciones y disposiciones del Departamento Financiero.</p>
--	---

Cuadro 25: Manual de Adquisiciones del GAD Parroquial

Coadyuvar al cumplimiento de políticas y objetivos institucionales a través de la planificación, formulación, ejecución y control de procesos y procedimientos administrativos eficientes, debidamente reglamentados y normados a fin de proporcionar suministros, materiales, bienes muebles y servicios de calidad con oportunidad.	
Funciones Específicas	<p>1.-Definición e implementación de políticas y estrategias para la provisión, control de existencias de suministros, materiales, bienes y servicios al Gobierno Parroquial.</p> <p>2.-Implementación de programas, planes y proyectos para provisión, control de existencias, prestación de servicios y administración de los bienes muebles e inmuebles del Gobierno Parroquial.</p> <p>3.-Monitorear la aplicación de políticas y la ejecución de planes y programas de acción.</p> <p>4.-Evaluación del impacto de la gestión, eficiencia del Departamento Financiero y Administrativo.</p>

	<p>5.-Adquisición.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suministros y Materiales - Compras directas - Comité interno - Comité de selección - Licitación <p>Bienes Muebles y Equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra Directa - Comité interno - Comité de selección - Licitación <p>6.-Recepción</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ingreso, registro físico e identificación -Verificación de especificaciones técnicas, cantidades y condiciones contractuales. <p>7.-Entrega</p> <p>Verificación física</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro de aceptación (acta de entrega recepción) <p>8.-De la existencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muebles y equipos - Verificación de la existencia y su estado <p>9.-Aseguramiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de siniestralidad - Cuantificación y cualificación - Formulación de planes de aseguramiento y renovación - Restitución por pérdidas <p>10.-Eliminación del inventario</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprobación del estado de utilidad de los bienes - Baja por pérdida sustituida registrada, por deterioro, caducidad, por donación u otra forma de cesión definitiva - Conciliación contable.
--	--

Cuadro 26: Manual de Servicios Generales

Funciones Específicas	<p>1.-Mantenimiento: Inmuebles, Bienes Muebles y Equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinación de necesidades - Caracterización, cuantificación y cualificación. - Definición del plan de acción. - Ejecución del Plan. <p>2.-Prestación de otros servicios</p> <p>3.-Ejecución de obras civiles</p>
------------------------------	---

Cuadro 27: Manual para Inmueble Parroquial

Funciones Específicas	<p>1.-Administrar el catastro y los bienes inmuebles de propiedad del Gobierno Parroquial.</p> <p>2.-Definir e implementar normas y procedimientos para la administración y control de la propiedad inmobiliaria parroquial.</p> <p>3.-Asesorar sobre las condiciones técnicas adecuadas para el uso, mantenimiento, conservación y ocupación de la propiedad</p>
------------------------------	---

	<p>inmobiliaria parroquial, considerando la necesidad de administrar con criterio empresarial.</p> <p>4.-Definir parámetros y/o condiciones, para la asignación o entrega en comodato u otras formas de cesión temporal de uso y explotación de los espacios y/o inmuebles.</p> <p>5.-Proponer y hacer el seguimiento de las acciones para revertir la ocupación arbitraria y/o uso indebido de la propiedad parroquial.</p> <p>6.-Verificar vigencia y términos contractuales de los convenios relativos a la propiedad inmobiliaria municipal y de ser procedente ejecutar procedimientos de cesación y restitución de la propiedad.</p> <p>7.-Certificar, confirmar y legalizar la información de la propiedad inmobiliaria parroquial.</p>
--	--

Luego de realizar el análisis FODA del GAD Parroquial El Dorado hemos estructurado técnicas y estrategias importantes para mejorar la gestión económica y financiera.

4.3. ESTRATEGIAS FODA – GAD PARROQUIAL EL DORADO

Cuadro 28: Como potencializar las Fortalezas

ESTRATEGIAS / FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario una actualización de conocimientos administrativos, técnicos y financieros acordes con la nueva institucionalidad, de carácter público, eficiente y desconcentrado.
<ul style="list-style-type: none"> • Invertir y optimizar los recursos para mejorar los diferentes servicios, procurando su mejoramiento y equipamiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Construir un liderazgo institucional en los procesos de fortalecimiento organizativo y de participación de las organizaciones de acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir.
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procesos de transparencia en el manejo de los recursos y en el cumplimiento de las acciones bajo su responsabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Aclarar y rearmar el tipo de relaciones con los actores, de manera especial con las organizaciones que co-participan en la ejecución y administración de los servicios, evitando una relación patrono-empleado.

Fuente: Análisis FODA GAD Parroquial El Dorado.

Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Cuadro 29: Como contrarrestar las Debilidades

ESTRATÉGIAS / DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Presión social ante el Gobierno para que se incremente el presupuesto destinado a programas sociales, desarrollo de la veeduría social y ciudadanía.
<ul style="list-style-type: none">• Que se fortalezca el rol de las Coordinaciones, quienes deben implementar y manejar las directrices a nivel local, tomando como base fundamental el Plan Nacional del Buen Vivir.
<ul style="list-style-type: none">• Se haga una revisión del modelo de gestión.
<ul style="list-style-type: none">• Hacer una revisión y/o redistribución del número de técnicos a nivel territorial, para garantizar el seguimiento de las organizaciones sociales (base social creada).
<ul style="list-style-type: none">• Que se realicen reuniones para articulación de equipos, procurando un cambio en el rol de recursos humanos, para lograr una actitud proactiva y orientada hacia la eficacia.
<ul style="list-style-type: none">• Que se trabaje en equipo.
<ul style="list-style-type: none">• Tener una buena comunicación con todas las personas de la Institución.
<ul style="list-style-type: none">• Impulsar un proceso de identidad institucional.
<ul style="list-style-type: none">• Manejar la imagen institucional: camiseta, logo, símbolos que hagan sentirse parte de la institución.
<ul style="list-style-type: none">• Que exista un mecanismo oficial y único para emitir directrices (no contradicción entre intranet y directrices verbales).
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar los conocimientos de los territorios y sus lógicas (vistas de equipos técnicos). Los territorios pueden dar luces lo que se piensa desde lo nacional.
<ul style="list-style-type: none">• Colgar en la web solo las últimas versiones de las directrices y con la fecha.
<ul style="list-style-type: none">• Contactar con instituciones y fundaciones interesadas en rescatar las tradiciones culturales de los pueblos amazónicos, para realizar campañas de rescate de cultura.

Fuente: Análisis FODA GAD Parroquial El Dorado.

Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Cuadro 30: Como aprovechar las Oportunidades

ESTRATÉGIAS / OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la productividad y capacitación técnica, financiera del GAD Parroquial El Dorado.
<ul style="list-style-type: none">• Aplicar correctamente las leyes y reglamentos (COOTAD)
<ul style="list-style-type: none">• Gestionar y aprovechar adecuadamente los programas establecidos por el gobierno nacional.
<ul style="list-style-type: none">• Supervisar y monitorear los proyectos que se están ejecutando.
<ul style="list-style-type: none">• Gestionar la transferencia oportuna de los recursos económicos que por ley le corresponda a la parroquia, coordinar con el Consejo Provincial.
<ul style="list-style-type: none">• Campaña y movilización para exigir la atención del gobierno Nacional a las demandas de programas y proyectos específicos.
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar acciones con parroquias vecinas para conseguir concretar un modelo de desarrollo sustentable y sostenible.
<ul style="list-style-type: none">• Articular las organizaciones sociales de base en organizaciones de segundo grado.

Fuente: Análisis FODA GAD Parroquial El Dorado.

Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Cuadro 31: Como Minimizar las Amenazas

ESTRATÉGIAS / AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Hay que definir procedimientos simples, ágiles, cortos y además que sean informados oportunamente.
<ul style="list-style-type: none">• Es necesario avanzar en la desconcentración definitiva de los procesos y en la gestión desde cada departamento.
<ul style="list-style-type: none">• Trabajar una política de comunicación clara, veraz, permanente, nacional que descienda a una agenda local de comunicación.
<ul style="list-style-type: none">• Exigir a las contrapartes corresponsabilidad para avanzar en la agenda social.

Fuente: Análisis FODA GAD Parroquial El Dorado.

Elaborado por: Carmen Jackeline Tigeros Álvarez.

.1.1. ANALISIS AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GAD PARROQUIAL EL DORADO

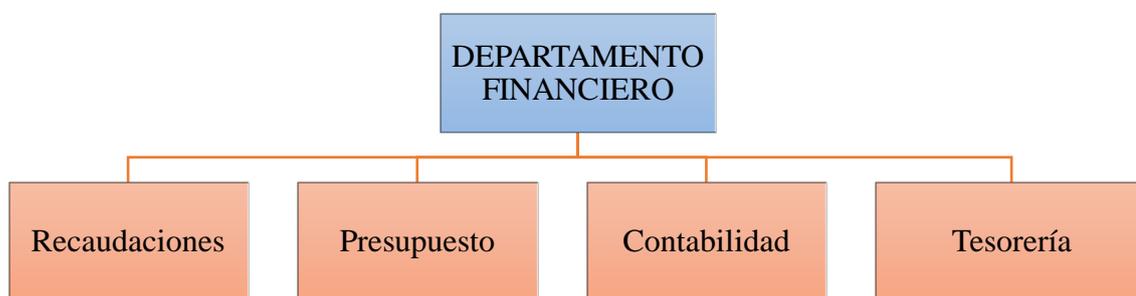
✓ El marco legal que rige la administración financiera de la parroquia El Dorado está dado por:

- ✓ Ley de Presupuesto del Sector Público.
- ✓ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- ✓ Reglamento Sustituto de Manejo y Administración de los Bienes del Sector Público.
- ✓ Código Tributario.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno
- ✓ Ley Orgánica de Servicio y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- ✓ Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomías y Descentralización (COOTAD)
- ✓ Catálogo de Cuentas del sector Público.
- ✓ Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público

✓ Estructura del Departamento Financiero

El Departamento Financiero dentro del Gobierno Parroquial de El Dorado, se encuentra estructurado de cuatro áreas operativas, cada uno asignado con diferentes responsabilidades.

Gráfico 10: Estructura Departamento Financiero.



Fuente: GAD Parroquial El Dorado.

Elaborado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

✓ Área de Recaudaciones

Es el área que busca de manera eficiente y cordial brindar la atención al usuario y contribuyente, en el pago de sus obligatorias con la institución.

Entre sus principales actividades están:

- ✓ Recaudación de tasas y servicios.
- ✓ Reporte mensual de la recaudación
- ✓ Control y custodia de especies valoradas
- ✓ Mantener un archivo ordenado y clasificado de los talonarios, informes y demás documentos que sustentan las recaudaciones.

De acuerdo al análisis efectuado al área de Recaudaciones se determinó:

- ✓ Que los comprobantes de ingresos no tienen una numeración secuencial los cuales son impresos a computadora.
- ✓ No se mantiene un archivo ordenado de las especies valoradas.

✓ **Área de Presupuesto**

Es el área encargada de formular, ejecutar y liquidar el presupuesto del Gobierno Parroquial de El Dorado, en función de los requerimientos y necesidades reales de la misma, optimizando la utilización los recursos humanos, materiales y financieros.

Entre sus principales actividades están:

- ✓ Formación de las proformas presupuestarias, en base a los requerimientos de los diferentes departamentos de la institución.
- ✓ Elaborar las reformas presupuestarias y someterlas a su aprobación.
- ✓ Planificar, organizar ejecutar y controlar las actividades presupuestarias.
- ✓ Evaluar la ejecución presupuestaria.
- ✓ Efectuar la clausura y liquidación presupuestaria.

En el análisis efectuado al área de Presupuesto se pudo determinar:

- ✓ Para la programación del Plan Operativo Anual no se realizó una reunión con todos los actores de la Parroquia, solo se lo hizo en una sesión de junta en la cual se decidió que obras hacer.
- ✓ Para la elaboración del presupuesto no se tomaron algunas necesidades
- ✓ Las reformas al presupuesto no fueron aprobadas en sesión de junta.

✓ **Área de Contabilidad**

Es el área encargada de registrar todos los documentos y archivos de las transacciones, buscando mantener actualizados los movimientos contables del Gobierno Parroquial El Dorado con el fin de conocer la real situación económica y financiera de la misma, lo que brinda información necesaria para la toma de decisiones.

Entre sus principales actividades están:

- ✓ Programar, organizar dirigir, ejecutar y controlar los registros y actividades de la contabilidad del Gobierno Parroquial El Dorado.
- ✓ Control y registro de los bienes, servicios y remuneraciones.
- ✓ Formular los estados financieros requeridos por la Ley y remitidos al Ministerio de Finanzas.
- ✓ Mantener los archivos, clasificados de forma cronológicamente y ordenados los reportes que se generan dentro del ejercicio contable de la institución.

El análisis efectuado al área de Contabilidad se determinó:

- ✓ Los informes financieros al Ministerio de Finanzas así como al Presidente del Gobierno Parroquial lo presentan de una forma adecuada para que sean revisados y se puedan tomar correctivos según el caso.
- ✓ No se ha realizado el análisis de las cuentas por cobrar y anticipos de años anteriores esto es porque arrastran saldos de años anteriores a esta administración.
- ✓ No ha realizado el proceso de baja de inventarios ya que existen muebles que están en malas condiciones y otros sin valoración, lo cual se recomienda hacerlo para el año 2016 y poder tener un saldo real en libros.

✓ **Área de Tesorería**

Es el área que busca canalizar eficazmente los flujos económicos y financieros del Gobierno Parroquial y asegurar la disponibilidad de recursos económicos necesarios para atender los requerimientos y las operaciones de la misma.

Entre las principales actividades están:

CONCLUSIONES

- Para la programación del Plan Operativo Anual no se realizó una reunión con todos los actores de la Parroquia, solo se lo hizo en una sesión de junta en la cual se decidió que obras hacer. Los informes financieros al Ministerio de Finanzas así como al Presidente del Gobierno Parroquial lo presentan de una forma adecuada para que sean revisados y se puedan tomar correctivos según el caso.
- El Gobierno Parroquial cuenta con los recursos suficientes para ejecutar las obras, pero debido a que no fueron priorizadas en el Plan Operativo Anual existen recursos que serán tomados para realizarlas en la Proforma Presupuestaria Propuesta.
- No existe una distribución adecuada de los técnicos que laboran en el GAD Parroquial El Dorado. No se coordina en base a las directrices del Plan Nacional del Buen Vivir.

RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar la programación del Plan Operativo Anual con todos los actores de la parroquia para tener un conocimiento exacto de las obras prioritarias existentes en la parroquia. Los informes financieros deben ser realizados acorde a las normas, principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas para que la información sea real, con las notas financieras correspondientes.

- ✓ Presión social ante el Gobierno para que se incremente el presupuesto destinado a programas sociales, desarrollo de la veeduría social y ciudadanía.

- ✓ Hacer una revisión y/o redistribución del número de técnicos a nivel territorial, para garantizar el seguimiento de las organizaciones sociales (base social creada). Que se fortalezca el rol de las Coordinaciones, quienes deben implementar y manejar las directrices a nivel local, tomando como base fundamental el Plan Nacional del Buen Vivir.

BIBLIOGRAFÍA

- Alemán, A. (2006). Management. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Camino, J. & Hernández, C (2009) Marketing Financiero. Bogotá: Alfa&Omega.
- Cohen, W (2012) Estrategias Financiera. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Estupiñán, R. & Estupiñán, O. (2006). Análisis Financiero y de Gestión. 2ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- García, A. & Paredes, E (2010) Estrategias financieras empresariales. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Guzmán, R (2008) Estrategias Financieras la creación del valor. Bogotá: Alfa&Omega.
- Hernández, P, & Rodríguez L. (2011). Modelo de Gestión Administrativa. 2ª ed. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Madura, J (2014) Administración Financiera. 12ª. Ed. Madrid: Cengagelearning.
- Mupry, J, (2000). Análisis técnico de los mercados Financieros. Colombia: Gestión.
- Pacheco, et al (2002). Indicadores Integrales de Gestión. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ríos, R. (2007). Seguimiento, Medición y Mejora en los Sistemas de Gestión. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Rodríguez, J. (2010). Auditoría Administrativa. 9ª ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Vásquez, J, & Weber, E. (1997). Gestión de Procesos. Madrid: Ecoe-Ediciones.
- Vélez, O. & Capra, G (2010) Day Trading. Lima: Concytec Editores S.A.

ANEXOS

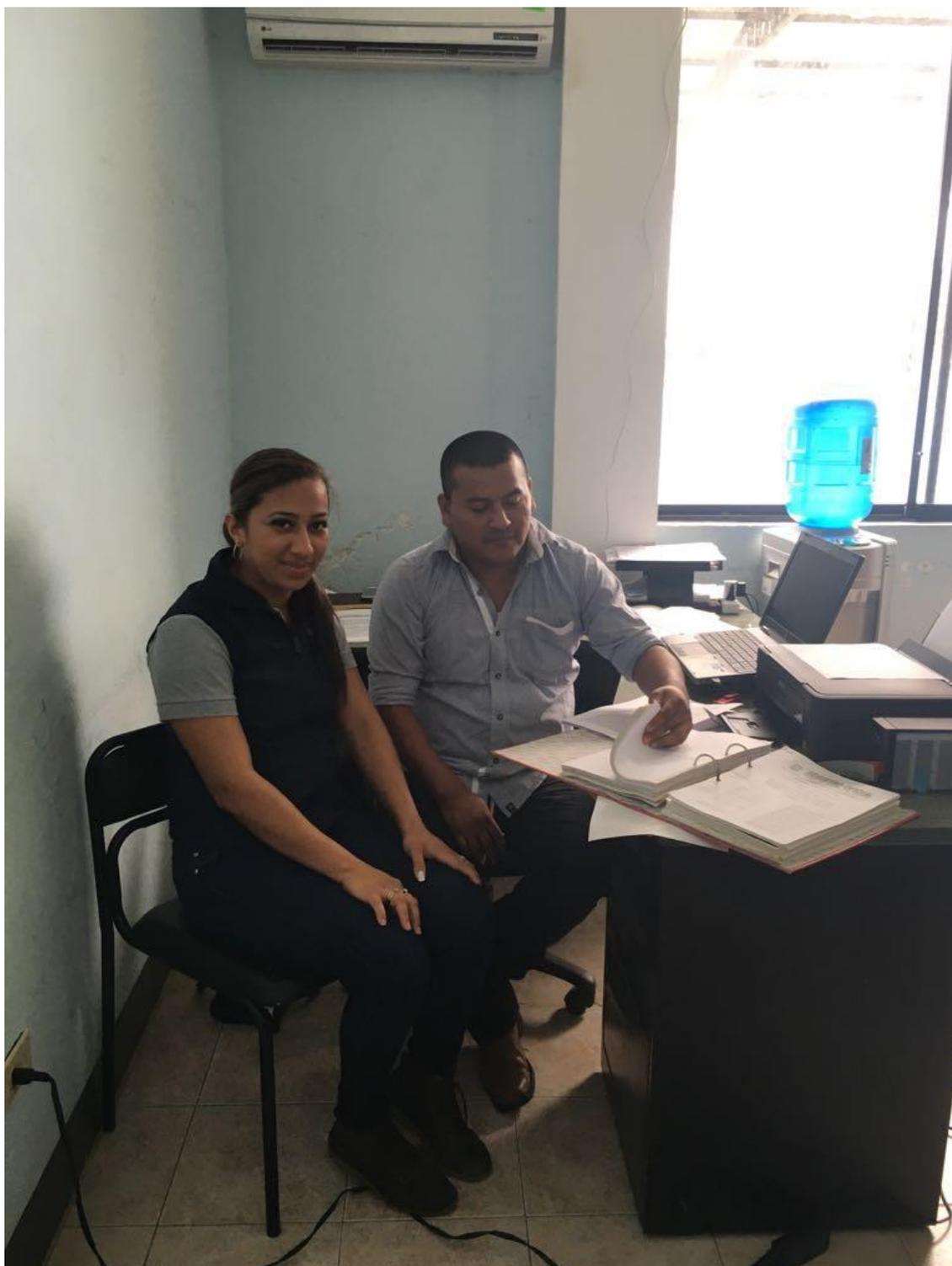
Anexo 1: Instalaciones del GAD Parroquial El Dorado.



Fuente: GAD Parroquial El Dorado.

Realizado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Anexo 2: Encuesta al Presidente del GAD Parroquial El Dorado-Manuel Minga Puín.



Fuente: GAD Parroquial El Dorado.

Realizado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Anexo 3: Encuesta realizada a la Secretaria – Kerly Silva Cúmbicus.



Fuente: GAD Parroquial El Dorado.
Realizado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.

Anexo 4: Reconocimiento de las instalaciones del GAD Parroquial El Dorado



Fuente: GAD Parroquial El Dorado.
Realizado por: Carmen Jackeline Tigreros Álvarez.