



# **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:**

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN HUAMBOYA, PERÍODO 2016 – 2020.

**AUTORA:**

MARITZA TATIANA REMACHE ORTEGA

**MACAS - ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Maritza Tatiana Remache Ortega, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Mgs. Jorge Antonio Vasco Vasco

**DIRECTOR**

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Maritza Tatiana Remache Ortega 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, 28 de abril del 2017.

---

Maritza Tatiana Remache Ortega  
C.C.: 1400938260

## **DEDICATORIA**

El trabajo de titulación se la dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, dándome fuerzas para salir adelante y no desmayar en los momentos difíciles que se presentaba, enseñándome a Salir adelante en la adversidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia en especial, a mis padres gracias a su apoyo, consejos, su amor incondicional y por ayudarme con los recursos necesarios para poder culminar mis estudios universitarios. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, me han enseñado hacer perseverante para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome. A mi hijo Jonathan por ser el motor de mi vida, motivo de superación e inspiración y felicidad por y para él.

**Maritza**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis primeramente agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mi director del proyecto de investigación al Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco y Miembro Ing. Marco Vinicio Salazar por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencias, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a la escuela superior politécnica de Chimborazo a mis profesores que durante toda mi carrera profesional aportaron con un granito de arena a mi formación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que les encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formarme parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

**Maritza**

# ÍNDICE GENERAL

|   |          |
|---|----------|
| Portada .....   | i        |
| Certificación del tribunal .....                        | ii       |
| Declaración de autenticidad.....                        | iii      |
| Dedicatoria.....  | iv       |
| Agradecimiento.....                                     | v        |
| Índice general.....                                     | vi       |
| Índice de tablas .....                                  | ix       |
| Índice de anexos.....                                   | xi       |
| Resumen.....  | xii      |
| Abstract .....  | xiii     |
| Introducción .....                                      | 1        |
| <b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>                     | <b>3</b> |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                     | 3        |
| 1.1.1 Formulación del Problema.....                     | 4        |
| 1.1.2 Delimitación del Problema .....                   | 4        |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN .....                                 | 5        |
| 1.3 OBJETIVOS .....                                     | 6        |
| 1.3.1 Objetivo General.....                             | 6        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....                       | 6        |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>                 | <b>7</b> |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....                   | 7        |
| 2.1.1 Antecedentes Históricos .....                     | 7        |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....                        | 8        |
| 2.2.1 Plan Estratégico .....                            | 8        |
| 2.2.2 Desarrollo Institucional .....                    | 12       |
| 2.2.3 Elaboración del Plan Estratégico .....            | 14       |
| 2.2.4 Filosofía Institucional .....                     | 15       |
| 2.2.5 Matriz FODA.....                                  | 20       |
| 2.2.6 Matriz de Formulación de Estrategias (FODA) ..... | 21       |
| 2.2.7 Plan de Estrategias .....                         | 22       |
| 2.3 IDEA A DEFENDER.....                                | 26       |

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....  | 27 |
| 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 27 |
| 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....  | 28 |
| 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....  | 29 |
| 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....   | 30 |
| 3.4.1 Métodos de investigación .....   | 30 |
| 3.4.2 Técnicas de investigación.....   | 31 |
| 3.4.3 Instrumentos de la investigación .....   | 31 |
| 3.5 RESULTADOS .....   | 32 |
| 3.5.1 Resultados de la encuesta realizada a los servidores del GADC-H.....   | 32 |
| 3.5.2 Resultados de la encuesta realizada a los habitantes del GADC-H.....   | 48 |
| 3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....   | 56 |
| CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....  | 59 |
| 4.1 PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL<br>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN<br>HUAMBOYA, PERÍODO 2016 – 2020. .... | 59 |
| 4.2 INFORMACIÓN INSTITUCIONAL .....  | 59 |
| 4.2.1 Antecedentes.....  | 59 |
| 4.2.2 Generalidades del Cantón Huamboya .....  | 59 |
| 4.2.3 Estructura del Concejo Municipal .....   | 61 |
| 4.2.4 Normativa Legal .....  | 62 |
| 4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....   | 64 |
| 4.3.1 Análisis de factores.....  | 64 |
| 4.3.2 Análisis del macro ambiente: .....   | 65 |
| 4.3.3 Análisis del microambiente: .....  | 66 |
| 4.3.4 Estructura Organizacional Propuesta.....   | 70 |
| 4.3.5 Responsabilidades de cada nivel .....  | 70 |
| 4.4 FODA .....   | 73 |
| 4.4.1 Matriz FODA para alcanzar las estrategias .....  | 75 |
| 4.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....   | 76 |
| 4.5.1 Filosofía institucional propuesta.....   | 76 |
| 4.5.2 Misión.....  | 76 |
| 4.5.3 Visión.....  | 76 |
| 4.5.4 Objetivos.....   | 76 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 4.5.5   | Principios y Valores Estratégicos Institucionales.....                    | 77  |
| 4.6     | PLAN DE EJECUCIÓN ESTRATEGICA .....                                       | 79  |
| 4.6.1   | Líneas Estratégicas .....   | 79  |
| 4.6.2   | Ejes Estratégicos.....  | 79  |
| 4.7     | PLAN OPERATIVO PROPUESTO .....  | 92  |
| 4.7.1   | Estrategias de desarrollo general .....                                   | 96  |
| 4.7.2   | Herramientas de medición de la gestión institucional .....                | 96  |
| 4.8     | EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA.....                                      | 99  |
| 4.8.1   | Análisis del presupuesto para la elaboración del plan estratégico.....    | 99  |
| 4.8.1.2 | Etapas de implementación.....   | 99  |
| 4.9     | ANÁLISIS DEL COSTO/BENEFICIO QUE GENERA EL PLAN<br>ESTRATÉGICO .....      | 100 |
| 4.9.1   | Análisis de sostenibilidad de la implementación del plan estratégico..... | 101 |
| 4.10    | PLAN DE SEGUIMIENTO .....   | 102 |
| 4.10.1  | Factores para el logro de resultados .....                                | 102 |
|         | CONCLUSIONES .....  | 103 |
|         | RECOMENDACIONES.....  | 104 |
|         | BIBLIOGRAFÍA .....  | 105 |
|         | ANEXOS .....  | 107 |



## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Identificación de metas y objetivos .....                         | 32 |
| Tabla 2: División de trabajo.....  | 33 |
| Tabla 3: Apoyo de la autoridad.....  | 34 |
| Tabla 4: Crecimiento profesional .....                                     | 35 |
| Tabla 5: Metas claras .....  | 36 |
| Tabla 6: Metas propuestas .....  | 37 |
| Tabla 7: Liderazgo de la máxima autoridad .....                            | 38 |
| Tabla 8: Resistencia al cambio .....                                       | 39 |
| Tabla 9: Gestión Administrativa.....                                       | 40 |
| Tabla 10: Realización de la planificación.....                             | 41 |
| Tabla 11: Cumplimiento con la planificación.....                           | 42 |
| Tabla 12: Filosofía institucional .....                                    | 43 |
| Tabla 13: Comportamiento institucional .....                               | 44 |
| Tabla 14: Presupuesto Participativo .....                                  | 45 |
| Tabla 15: Capacitado para elaborar un plan estratégico institucional ..... | 46 |
| Tabla 16: Realización del plan estratégico institucional .....             | 47 |
| Tabla 17: Planificación administrativa .....                               | 48 |
| Tabla 18: Desarrollo de su gestión .....                                   | 49 |
| Tabla 19: Participación en la planificación Municipal .....                | 50 |
| Tabla 20: Asambleas ciudadanas .....                                       | 51 |
| Tabla 21: Rendición de cuentas .....                                       | 52 |
| Tabla 22: Presupuesto Participativo .....                                  | 53 |
| Tabla 23: Evaluación de la gestión administrativa .....                    | 54 |
| Tabla 24: Necesidad de realizar un plan estratégico institucional.....     | 55 |
| Tabla 25: Concejo Municipal de Huamboya .....                              | 61 |
| Tabla 26: Cuerpo legal del GAD Municipal de Huamboya .....                 | 62 |
| Tabla 27: FODA .....   | 73 |
| Tabla 28: FODA estratégico.....  | 75 |
| Tabla 29: Principios y valores .....                                       | 78 |
| Tabla 30: Matriz de estrategia .....                                       | 93 |
| Tabla 31: Indicadores propuestos .....                                     | 98 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 32: Presupuesto referencial para la elaboración del plan estratégico ..... | 100 |
|--|-----|

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: FODA .....  | 20 |
| Gráfico 2: Identificación de metas y objetivos .....                         | 32 |
| Gráfico 3: División de trabajo .....   | 33 |
| Gráfico 4: Apoyo de la autoridad .....                                       | 34 |
| Gráfico 5: Crecimiento profesional .....                                     | 35 |
| Gráfico 6: Metas claras .....  | 36 |
| Gráfico 7: Metas propuestas .....  | 37 |
| Gráfico 8: Liderazgo de la máxima autoridad .....                            | 38 |
| Gráfico 9: Resistencia al cambio .....                                       | 39 |
| Gráfico 10: Gestión Administrativa.....                                      | 40 |
| Gráfico 11: Realización de la planificación.....                             | 41 |
| Gráfico 12: Cumplimiento con la planificación .....                          | 42 |
| Gráfico 13: Filosofía institucional .....                                    | 43 |
| Gráfico 14: Comportamiento institucional .....                               | 44 |
| Gráfico 15: Presupuesto Participativo .....                                  | 45 |
| Gráfico 16: Capacitado para elaborar un plan estratégico institucional ..... | 46 |
| Gráfico 17: Realización del plan estratégico institucional .....             | 47 |
| Gráfico 18: Planificación administrativa .....                               | 48 |
| Gráfico 19: Desarrollo de su gestión .....                                   | 49 |
| Gráfico 20: Participación en la planificación Municipal .....                | 50 |
| Gráfico 21: Asambleas ciudadanas .....                                       | 51 |
| Gráfico 22: Rendición de cuentas .....                                       | 52 |
| Gráfico 23: Presupuesto Participativo .....                                  | 53 |
| Gráfico 24: Evaluación de la gestión administrativa .....                    | 54 |
| Gráfico 25: Necesidad de realizar un plan estratégico institucional.....     | 55 |
| Gráfico 26: Campana de Gauss .....   | 57 |
| Gráfico 27: Mapa político provincial y cantonal .....                        | 61 |
| Gráfico 28: Organigrama estructural del GAD Municipal de Huamboya.....       | 70 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |     |
|---|-----|
| Anexo 1: Encuesta dirigida a los servidores públicos del GAD Municipal de Huamboya<br>..... | 107 |
| Anexo 2: Fotografías .....  | 109 |

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación se basa en el diseño de un Plan Estratégico para el desarrollo institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Huamboya, período 2016-2020, propone mejorar la calidad del servicio y el desempeño institucional a través de una apropiada gestión pública. En esta investigación se aplicó las encuestas realizadas al personal de la institución además se hizo un análisis FODA mismo que proporcionó la información de los distintos factores que afectan el desarrollo de sus acciones tanto en el ámbito interno como en el externo. Como hallazgos se encontró problemas internos en su administración como son: la ineficiencia en los procesos, talento humano y económico; la carencia de modelos, seguimiento a la gestión y funciones administrativas que se ejecutan de manera anti técnica. El diseño de un plan estratégico aportará una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los usuarios. Se recomienda implementar el presente proyecto que permitirá tomar acciones en el corto y largo plazo por la entidad, creando un buen desempeño institucional entre las autoridades y la ciudadanía.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <COMPETENCIAS> <CAPACITACIÓN> <RECURSOS> <HUAMBOYA (CANTÓN)>

Mgs. Jorge Antonio Vasco Vasco

**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The current degree work is based on the design of a Strategic Plan for the institutional development from Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Huamboya, period 2016 - 2020. Proposes to improve the service quality and the institutional performance by a proper public management. For this, surveys to the personnel of the institution were applied, besides the FODA analysis, which provides the information of factors that affect the development of its actions not only in the internal area but also in the external area. As findings, some internal problems were found in the administration like the inefficiency in the processes, human and economic talent; the lack of models, following to the management and administrative functions that are executed in not technique way. The design of a strategic plan will contribute with vision and tools with which it is possible to improve and redesign the work flow to doing it most efficient and adapt it to the users' necessities. It is recommended to implement the present project, which will allow taking actions in short and long term for the entity, creating a good institutional performance between the authorities and the citizenship.

Key words: <ECONOMICAL AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLAN> <COMPETENCES> <TRAINING> <RESOURCES> <HUAMBOYA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

La situación actual en la que se encuentra nuestro país, en el que se están produciendo grandes cambios dentro del gobierno central, funciones y organismos estatales, y en el que la planificación prima dentro de todos los aspectos y se convierte en un punto de partida para la intervención política, social y económica, ha hecho que nuestra municipalidad en cumplimiento de todas las disposiciones legales vigentes que nos rigen asuma la tarea de elaborar el “Plan Estratégico para el desarrollo Institucional del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Huamboya, periodo 2016-2020” considerando de manera primordial el área administrativa donde aplicaremos un plan estratégico.

El presente proyecto de investigación está compuesto por cuatro capítulos los cuales se detallan brevemente a continuación:

El primer capítulo trata sobre una descripción de los antecedentes históricos y conceptuales que fundamentaran el desarrollo de nuestro estudio.

En el segundo capítulo habla sobre la etapa filosófica a la que corresponde un plan estratégico es decir la misión, visión, valores y recursos que el GADC-H pretende alcanzar a través de la filosofía institucional. Se enfoca al análisis y diagnóstico situacional en cual utilizamos varias matrices consideradas muy importantes como las cinco fuerzas competitivas de mercado según M. Porter y sus barreras, estrategias genéricas, matriz FODA, Perfil Competitivo que nos ayudará a diagnosticar la situación real en la que se encuentra la institución.

Constituye la ejecución de nuestro plan estratégico, en donde buscaremos soluciones a los problemas detectados poniendo en práctica la información obtenida en el capítulo 3; determinando los objetivos, metas estratégicas, una descripción minuciosa de las actividades a desarrollar y los costos que incluye ejecutarlas junto a su plan de acción e indicadores.

Finalmente procedemos a dar nuestras conclusiones y recomendaciones que son el resultado de nuestro estudio, las cuales servirán de gran aporte para la empresa al ponerlo en práctica.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para esta investigación se realizó un diálogo preliminar con las principales autoridades del Gobierno Cantonal de Huamboya, y luego de algunas visitas más realizadas, se pudo determinar lo siguiente:

Partiendo de estas conceptualizaciones se ha considerado una problemática en el Gobierno Municipal de Huamboya ente público destinado a la satisfacción de necesidades socioeconómicas y políticas de los ciudadanos del mencionado sector.

Dicha Institución presenta problemas internos en su administración como es en los procesos, talento humano y económico; puesto que el personal y los directivos que laboran dentro del GADC-H., desconocen la importancia que tiene el plan estratégico como una herramienta o instrumento que permite cumplir con el desarrollo correcto y adecuado de los objetivos institucionales.

La carencia de modelos, seguimiento a la gestión y funciones administrativas está provocando el uso poco eficiente de los recursos habientes de la organización cuando se ejecutan de manera anti técnica las políticas y procedimientos dentro de los propósitos del Cantón Huamboya.

La escasa empatía de los integrantes que conforman la Consejo Municipal de Huamboya, anteponiendo su interés personal y político sobre los intereses del cantón obstaculiza la ejecución de la gestión administrativa provocando así un mal clima laboral dentro de la Municipalidad.

La ausencia de una filosofía corporativa tales como la misión, la visión, los objetivos tanto generales como específicos, los valores, los principios y demás direcciones estratégicos influyen en la ejecución ordenada, controlada y planificada del presupuesto anual que le corresponde al GADC-H., generando desconfianza en el trabajo administrativo.



Todas estas situaciones que se presentan en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Huamboya provocan dificultades y desacuerdos en la gestión administrativa de las autoridades y los servidores públicos de la misma, trayendo consigo conflictos y desorganización de las actividades al ejecutarse en los diferentes puestos de trabajo.

Los directivos no están consiente de las graves falencias que ocurren en la institución y creen que estos problemas son cotidianos y que deben pasar desapercibidos; pero lo que ellos no conocen es que esta realidad trae graves problemas a futuro sino son solucionados a tiempo.

Mediante este proyecto de investigación se pretende fortalecer la administración del Gobierno Cantonal de Huamboya; a través de la racionalización eficiente de los recursos humanos, económicos, tecnológicos y materiales que garanticen el uso adecuado de estos elementos; para lograr una organización íntegra que permita guiar y lograr el cumplimiento de los objetivos instituciones del cantón a través de la implementación de un Plan Estratégico.

Con estos antecedentes se plantea la siguiente pregunta que guiará la presente investigación:

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo incide el diseño de un plan estratégico en el desarrollo institucional del GAD Municipal Huamboya?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La presente investigación se elaborará en el GAD Municipal Huamboya, Provincia de Morona Santiago, ubicado en las calles 16 de octubre y 3 de fundadores, para establecer el grado de eficiencia y eficacia en uso de los recursos de la entidad.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La planificación es un proceso que ayuda a las organizaciones al logro de sus objetivos, además facilita información para la toma de decisiones y el uso de los recursos. Es importante identificar los aspectos que se necesitan mejorar para planificar en función de estos y poder así fijar metas reales y precisas.

Transformar la realidad es una tarea compleja, que requiere, entre otros aspectos, del análisis de las condiciones del entorno, de los cambios que se dan en él y de las oportunidades que se pueden y se deben aprovechar. Pero, la transformación de la realidad será un camino infructuoso si al mismo tiempo no se construye una visión de futuro que señale, de manera clara y precisa, hacia dónde ir. El GAD Municipal Huamboya necesita la planificación estratégica como un valioso instrumento, que le servirá de guía para lograr un nuevo modelo de liderazgo que conlleven al mejoramiento de la política local.

Las herramientas de planificación permiten sintonizar los cambios ante las nuevas demandas de la sociedad, que conllevan a la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, como entidad pública encargada del bien común local. La implementación del Plan Estratégico Institucional 2016-2020, posibilitará al gobierno municipal fortalecer las capacidades institucionales, trabajar en función de una cultura institucional con un modelo de gestión acorde a la realidad y al futuro deseado de la institución. Además, en la estrategia se plasma la declaración de los elementos orientadores como la visión, principios, valores éticos y objetivos estratégicos; y sobre todo, las líneas para el cumplimiento de su misión como un gobierno local solidario, participativo y transparente que garantice servicios óptimos, y que promueva la cultura del buen vivir.

La presente investigación servirá para que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Huamboya conozca los problemas administrativos, de gestión y de liderazgo que están afectando el buen desarrollo institucional.

La elaboración de un plan estratégico institucional, cuyos beneficiarios inmediatos serán sus habitantes, ayudará a la toma de decisiones políticas de las autoridades locales y su

capacidad técnica y administrativa para establecer compromisos que permitan ejecutar las estrategias para contrarrestar las dificultades que se presentan en el cantón.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico para fortalecer el desarrollo institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Huamboya, período 2016 – 2020.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los factores y la realidad que afecta al desarrollo, planificación y el accionar de la institución.
- Determinar las causas que origina la reducida participación ciudadana en la planificación del GAD Cantonal, a través de las técnicas e instrumentos de investigación.
- Diseñar un Plan Estratégico que responda al correcto desarrollo Institucional del GADC - Huamboya, para que pueda cumplir los diferentes planes y programas que den respuesta a las necesidades de la comunidad.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

#### 2.1.1 Antecedentes Históricos

En los antecedentes se han recopilado temas referentes a los planes estratégicos para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales de Desarrollo Institucional, se ha revisado en el repositorio de la ESPOCH y se obtuvo un tema presentado y elaborado por el autor con el siguiente tema:

Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible de Ecuador al 2020 (PLANDETUR 2020)

**Elaborado por:** El Ministerio de Turismo de Ecuador (2007).

**Resumen:** En donde se plantean los objetivos estratégicos del PLANDETUR 2020 a ser alcanzados a través de la ejecución de sus programas y proyecto, para consolidar el turismo sostenible como un elemento dinamizador del desarrollo económico y social del Ecuador.

Se define en dicho plan las bases estratégicas para el desarrollo del turismo en Ecuador, así como un grupo de planes y programas para dar solución a los problemas en el sector turístico.

Este trabajo tiene estrecha relación con la presente investigación por que se presentan las bases para la planeación estratégicas e involucra los diferentes actores, siendo uno de ellos los GAD's.

Planeación Estratégica y Operativa Aplicada a Gobiernos Locales (Burgwal, G y Cuéllar, J, 2009), el cual tienen como objetivo contribuir al Desarrollo Regional Sostenible y al mejoramiento de las condiciones de la vida de población rural a través

del fortalecimiento institucional, la coordinación y la concertación social entre gobiernos locales organizaciones no gubernamentales y grupos de base.

Se definen objetivos estratégicos y planes operativos para facilitar el proceso de planificación estratégica de los Gobiernos Locales y su proceso de gestión

Este trabajo se relaciona directamente con la presente investigación pues es una estrategia para lograr un desarrollo cantonal integral.

En el mismo se plasman los elementos orientadores como la visión, principios, valores éticos y objetivos estratégicos; y sobre todo, al cumplimiento de su misión como un gobierno local solidario, participativo y transparente que garantice servicios óptimos, y promueva la cultura del Buen Vivir.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Plan Estratégico**

Según (James, 1997), define el plan estratégico como:

“El plan estratégico, es el plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas que han optado respecto al o que hará en el largo plazo, esto es para lograr ser lo suficiente competitiva, como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad de supervivencia o consolidación en el sector”

Por otra parte (Capriotti, 2013), expresa: “El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva), reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo”.

Para (Coulter, 2010), menciona: “la planificación estratégica implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo tiene que ver con el fin (qué) como con los medios (cómo)”.

Sintetizando estas definiciones el plan estratégico permite detallar en un documento formal las acciones que se ejecutaran en un plazo dado para llegar a cumplir objetivos y que permitan enfrentar situaciones que se presenten en el futuro y tomar decisiones acertadas que logren el crecimiento y la consolidación de la organización o empresa.

Cabe destacar que un plan estratégico no solo es una técnica de gestión para cualquier tipo de organización de cualquier sector económico, sino que se perfila como una de las herramientas clave que permitirán a las instituciones y al pequeño comercio hacer frente a las dificultades de su sector.

### **2.2.1.1 Elementos del Plan Estratégico**

Para desarrollar un plan estratégico es imprescindible contar con un conjunto de elementos constituidos e información de base de fuentes primarias y secundarias, entre ellos encontrados:

#### **Análisis de los aspectos externos e internos**

Para (Amador, 2007), sobre la planeación estratégica establece que: “El análisis de la situación externa nos permitirá descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado, sin embargo, un análisis interno nos permitirá descubrir las debilidades y fortalezas de nuestra empresa, están en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el termino externas, es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas”

En cuanto al análisis interno, nos permite identificar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación de periodos anteriores.

### **2.2.1.2 Principios básicos de la Plan Estratégico**

#### **Evaluación del entorno**

Para (Aranda, 2000), cita la evaluación del entorno como “Una de las más utilizadas es el análisis denominado FODA, investigando las expectativas y percepciones de la comunidad, lo que permite establecer un diagnóstico desde la óptica metodológica del análisis institucional”

#### **Visión**

Según (Briceño, 2010), define: la visión de futuro como: “La declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro”.

Señala una percepción posible, deseable, realista y creíble del futuro de la institución. Enfatiza la construcción y formulación de la visión se nutre de los distintos puntos de vista de las y los servidores, y determina como debe ser la institución para cumplir con el marco constitucional y el Plan Nacional para el Buen Vivir.

#### **Misión**

Según (Aranda, 2000), indica que la misión es: “La razón de ser de la institución, y parte del rol y las competencias de la misma. El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora de definir la misión, ya que permiten el compromiso y la motivación necesaria para movilizar a las y los integrantes de la organización. La misión abarca al ámbito de acción de la institución y a todos sus niveles, responde a la naturaleza de las actividades institucionales y a la población que sirve”.

De acuerdo al autor la misión se enmarca a las múltiples acciones con la finalidad de lograr un objetivo que beneficie a la mayoría de la población, se señala la conjugación del personal, usuarios y autoridades.

## **Valores**

Son un conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad, representan su orientación y cultura institucional. Toda organización tiene un conjunto de valores, que pueden estar implícitos o explícitos, deben ser analizado, y redefinidos.

Los valores de una institución deben ser conocidos por los miembros de la misma, pues son pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional.

## **Objetivos**

El Objetivo del Plan Estratégico es, trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

Para el desarrollo de los objetivos debe responder a metas claras y consensuadas, formuladas con precisión para que quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos, describe los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y recursos.

## **Estrategias y acciones**

La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar los procesos institucionales más efectivos. Son todas las propuestas de intervenciones que se formulan para orientar a solventar un problema o carencia identificada en el análisis del diagnóstico institucional y territorial.

Las estrategias se formulan para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de los objetivos, misión y visión.



## **Procedimientos y Sistemas**

Es un conjunto de actividades ordenadas cronológicamente y la secuencia que debe seguirse en la realización de un trabajo repetitivo, que además podría interpretarse como sistemas y métodos. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí con un objetivo común.

### **2.2.2 Desarrollo Institucional**

De acuerdo a (Davis, 2006), cita al “desarrollo institucional como la mejora de las responsabilidades de una organización para responder rápidamente a las necesidades de sus beneficiarios pretendidos a gran escala demográfica”.

Para (Gonima, 1988), con respecto a la planificación de proyectos de desarrollo menciona que “el desarrollo institucional es el proceso endógeno y autónomo en cualquier sociedad en el que las instituciones evolucionan, el desempeño económico determinan las formas institucionales”.

Según (Magariños, 2002), establece en una de sus publicaciones que: “El desarrollo institucional es un proceso de transformación social que requiere de apoyo sistemático que considere todos los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, etc., que afectan el desempeño institucional, y que por tanto requiere de cambios profundos en la cultura organizacional de los agentes y actores involucrados”.

El desarrollo institucional es un proceso endógeno, cíclico y dinámico, siempre en cambio constante, por medio del cual las personas elevan su potencial de conciencia de los procesos en que se encuentran involucrados.

Se enfocan en el desarrollo institucional en países que tienen diferentes niveles de la reforma de los mercados porque consideran que las instituciones orientadas al mercado son prerequisites para el desarrollo sustentable del emprendimiento productivo.

El contexto institucional es un factor crítico para la instalación de las reformas del Estado, por lo que en los países donde no se ha desarrollado, es el mismo gobierno el que tiene que crear las condiciones necesarias para que se implementen estrategias influenciadas por el medio ambiente externo en general y el contexto institucional en particular.

El significado de desarrollo institucional es muy incierto y peligroso por la pérdida de misión y dirección si se le identifica con la práctica en las instituciones, la cual puede confundirse con la ecología de las organizaciones que se ha desarrollado en algunos países dependientes de los flujos de ayuda para fondean organizaciones relacionadas con el desarrollo institucional.

### **2.2.2.1 Proceso del Desarrollo Institucional**

Los procesos de desarrollo institucional son complejos, riesgosos y con resultados tangibles a muy largo plazo, pero son más exitosos cuando las instituciones son confrontadas por los ciudadanos que tienen la posibilidad de lograr un ingreso adicional por un período largo de tiempo y cuidando su dinámica endógena, las energías, recursos y los grupos de interés involucrados.

El desarrollo institucional local establece posibilidades de negociación más equitativas en los acuerdos comerciales. Variaciones en las formas institucionales inducidas en las políticas de un país pueden explotarse para obtener instrumentos para las instituciones específicas y sus influencias en los resultados económicos.

Las intervenciones de las políticas públicas para la provisión de los bienes públicos y los incentivos del sistema económico, necesitan enfocarse en las fortalezas de las interacciones de tal manera que las decisiones de los agentes económicos, el funcionamiento de los mercados y el trabajo de las instituciones concurren para promover la eficiencia y para prevalecer la equidad.

## **2.2.3 Elaboración del Plan Estratégico**

### **2.2.3.1 Diagnóstico de la Situación Actual**

Según (Paredes, 2004); “El diagnóstico, es un examen y reflexión de la situación o realidad en que se desenvuelve la organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos. Como parte del diagnóstico el análisis de situación sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en la, región o país en que la organización es inserta.”

### **2.2.3.2 Finalidad del diagnostico**

Para (Paredes, 2004) el diagnostico tiene la siguiente finalidad:

- “Disponer de información confiable para construir el plan estratégico, a partir del cual se elaboran los planes operativos para cada uno de los responsables y/o distintas áreas de trabajo de la organización.
- Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de todos los miembros de la organización.
- Establecer una cultura de la sistematización y evaluación, juntar, ordenar y analizar la información para obtener mejores resultados.”

Sabemos que la vida de una organización depende en gran medida de lo que ocurre fuera de la misma; es decir, de los cambios que se producen en el entorno donde se sitúa. Cambios en la situación económica, en las costumbres, en las leyes, en las políticas que representarán oportunidades para fortalecer a la organización o por el contrario, obstáculos a vencer; en uno u otro caso, la organización se verá afectada por el contexto que la rodea.

Para ello es imprescindible pasar por el **Análisis Externo** que comprende el estudio de los factores demográficos, socio-cultural, político legal y tecnológico; y, mediante el análisis de las encuestas aplicadas a los habitantes del Cantón, se logra determinar las

oportunidades y amenazas existentes que posteriormente serán expresadas en la Matriz de Evaluación y Calificación de Factores Externos del Análisis FODA.

Así también se efectúa un **Análisis Interno** que comprende la exhibición situacional de la entidad en estudio, donde se detalla los aspectos relacionados con la organización, seguido del análisis e interpretación de las entrevistas y encuestas a los representantes de la entidad, concluyendo con la elaboración de la Matriz de Evaluación y Calificación de Factores Internos en la que se detalla las Fortalezas y Debilidades que posee al momento.

De esta manera la organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

#### **2.2.4 Filosofía Institucional**

De acuerdo a (Campoy, 2010), establece que la filosofía de la empresa establece el marco conceptual que representa la identidad, naturaleza y misión, en ellos se sustenta su razón de ser y su proyección hacia en el entorno social.

##### **2.2.4.1 Misión**

Para (Campoy, 2010); Es la definición de negocio y tiene que ver con lo que es y con lo que hace la empresa. Hay que considerar esta variable desde la perspectiva de las necesidades que satisface la empresa, y no desde el punto de vista de los productos o servicios que producimos.

##### **2.2.4.2 Visión**

Es crear las bases de cultura organizacional, es decir hacia donde queremos llegar en el largo plazo, inspirando y motivando a todos los miembros a sentirse identificados y comprometidos con la empresa.

### **2.2.4.3 Valores**

Son los modelos de actuación de la organización, los valores y principios profesionales de la empresa a la hora de diseñar los productos. Podemos hablar de valores como la calidad, el medio ambiente, la innovación, entre otros.

### **2.2.4.4 Políticas**

Son las guías de acciones formales y escritas, basadas en las normas, reglas y los valores que la empresa ha establecido, y que son útiles para facilitar la toma de decisiones, normar criterios y guardar las relaciones armoniosas entre el personal que labora en la organización y el entorno en que se encuentra.

#### **Características de las políticas de la empresa**

Las políticas de la empresa tienen sus características muy particulares, ya que son guías de acción para apoyar a los directivos que administran al negocio en la mejor toma de decisiones.

#### **El manual de políticas debe estar integrado por políticas de todas las áreas**

Para (Naumov, 2011); Las políticas emergen de todas las áreas: inclusive, hay políticas generales que no pertenecen a alguna área en específico y que son propias de la empresa para toda la organización. Las áreas que más emiten políticas son:

- La dirección
- Ventas
- Compras
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Promoción y publicidad

Estas áreas son las que se emiten la mayor cantidad de políticas para normar los criterios y facilitar la toma de decisiones.

#### **2.2.4.5 Teoría, diseño y cambio organizacional**

Es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo influyen en el ambiente donde operan afectan y son afectadas por este.

#### **2.2.4.6 Estructura Organizacional**

Es el sistema formal de relaciones entre autoridad y empleados, que controla como las personas van a cooperar y a utilizar los recursos para alcanzar las metas de la organización.

- Controla la coordinación y motivación: moldea el comportamiento de la gente y la organización.
- Es una respuesta a la contingencia del ambiente, tecnología de los recursos humanos.
- Se desarrolla conforme la organización crece y se diferencia.
- Puede administrarse y cambiarse mediante un proceso de diseño organizacional.

#### **2.2.4.7 Diseño y cambio organizacionales**

Es el proceso mediante el cual los gerentes seleccionan y administran las diversas dimensiones y los diferentes componentes de la estructura y cultura organizacionales, de tal forma que la organización logre controlar las actividades necesarias para alcanzar las metas.

Equilibrio entre las necesidades de la organización de manejar las presiones externas e internas para que sobrevivan a largo plazo.

Permite a la organización diseñar y transformar su estructura y cultura para responder al ambiente global cambiante.

#### **2.2.4.8 Cultura Organizacional**

Para (Jones, 2013) Conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones de los miembros de la organización, entre estos y sus proveedores, clientes y demás personas externas a la organización.

- Controla la coordinación y la motivación moldea la conducta de la gente y de la organización.
- Esta moldeada por los individuos, la ética y la estructura organizacional.
- Se desarrolla conforme la organización crece y de diferencia.
- Puede administrarse y cambiarse mediante el proceso de diseño organizacional.

#### **2.2.4.9 Organigrama**

Según (Franklin, 2014), señala lo siguiente:

El organigrama es la gráfica que representa la organización formal de una empresa o sea su estructura organizacional. La palabra organigrama proviene del prefijo *organi*, que implica organización, y *grama* que significa gráfico, que quiere decir gráfico de una organización. El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.

En el organigrama, cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde están situados, los órganos pueden ser denominados: Direcciones, Divisiones, Departamentos, Secciones. Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un empleado que tiene una posición definida en el organigrama.

Es un gráfico que muestra la estructura orgánica interna de una empresa, sus relaciones niveles jerárquicos y principales funciones que desarrollan.

Para presentar un organigrama las partes esenciales de una empresa, se deben cumplir los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de actividades para cada puesto.
2. Realizar una comparación de actividades.
3. Preparar los cuadros o plantillas
4. Diseñar el organigrama

Asimismo, hay diez reglas básicas para la elaboración de organigramas:

1. Escribir el nombre de la empresa
2. Ubicar dentro de rectángulos cada área o puesto de la empresa
3. Colocar los puestos que tenga la misma jerarquía en el mismo nivel
4. Los rectángulos del mismo nivel jerárquico deben ser del mismo tamaño
5. Utilizar líneas continuas para representar el flujo de la autoridad
6. La autoridad staff o asesora se indica con líneas punteadas
7. Las líneas de autoridad se reciben por la parte superior de los rectángulos y se delega por la parte inferior.
8. El título del puesto, que va dentro del rectángulo debe ser descriptivo.
9. Se puede incluir en cada rectángulo el nombre de quien ocupa el puesto siempre y cuando la persona permanezca en el mismo.
10. El organigrama será lo más sencillo posible. Si se emplea alguna notación especial, habrá de agregarse una explicación.

#### **2.2.4.10 Tipos de organigramas**

Según (Franklin, 2014), afirma que: Existen varios tipos de organigramas, pero solo nos referiremos a los más empleados en el medio público y privado. Por la forma el organigrama puede ser:

- Vertical
- Horizontal
- Afnor

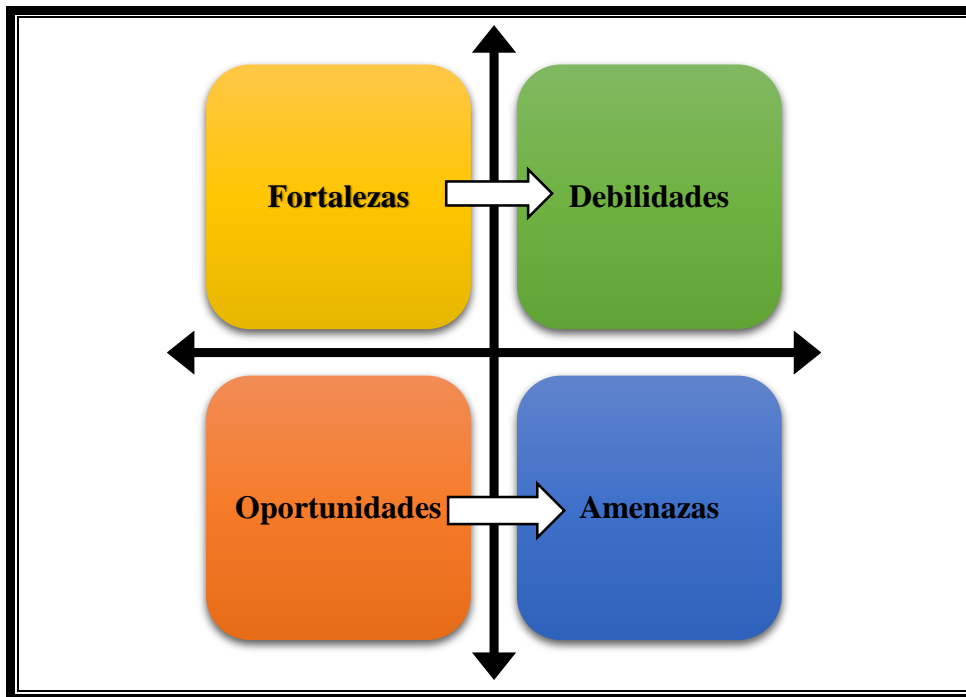


- Circular
- Radial o sectorial

### 2.2.5 Matriz FODA

Para (Metzger, 2007), indica que: El análisis de situación usualmente genera una enorme cantidad de información, parte de la cual será importante en el desarrollo de la estrategia y las tácticas del mercadeo y por parte de la cual quizá no lo sea. El análisis FODA brinda un marco para identificar los factores internos más pertinentes (fortalezas y debilidades de la empresa) así como los externos (oportunidades y amenazas), descubiertos a partir del análisis de situación, y que obligan a la empresa a concentrarse en los asuntos que tendrán el máximo impacto sobre su estrategia y táctica. Por consiguiente, el análisis FODA sirve como filtro para identificar la información pertinente del análisis de situación y fijar prioridades a los asuntos que deben abordar la estrategia y las tácticas del mercado.

Gráfico 1: FODA



**Fuente:** Michael Metzger “Gerencia estratégica de mercado”

**Elaborado por:** Tatiana Remache

El análisis FODA debe incluir las perspectivas brindadas por los múltiples interesados en la empresa y se debe elaborar mediante consulta con los clientes, colaboradores (como socios estratégicos y distribuidores), empleados y propietarios de la empresa (como accionistas y el equipo directivo).

### 2.2.6 Matriz de Formulación de Estrategias (FODA)

Según (Ramírez, 1998) “Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias”

En la Matriz de formulación de Estrategias FODA se analizan los siguientes factores:

- **Fortalezas.-** Están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.
- **Debilidades.-** Son aquellas situaciones, recursos u otros factores que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen problemas que inciden o limitan las perspectivas de la entidad, impidiendo el adecuado desempeño de la gestión organizacional.
- **Oportunidades.-** Son aquellos factores o recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.
- **Amenazas.-** Se refiere a los factores externos que los miembros de la empresa sienten que les pueda afectar negativamente los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico.

## **2.2.7 Plan de Estrategias**

### **2.2.7.1 Implementación de las estrategias mediante planes de acción y proyectos**

Para (Fred D. , 1989) “El plan estratégico es el nivel más elevado y habitualmente se refiere a la planeación a largo plazo, en él se plantean los objetivos, metas y estrategias a cumplirse en un período mínimo de 3 años y máximo de 5 años. A este nivel también suele llamársele Plan Operativo Anual, ya que marca la pauta y dirección a seguir de quienes están al frente de la organización y tienen la responsabilidad de coordinar los esfuerzos y recursos.

#### **Plan Operativo Anual**

Es un instrumento para darle concreción y facilitar la implementación del conjunto de propuestas contenidas en el Plan Estratégico, es una metodología de planeación en la que se elabora uno o varios proyectos de trabajo anuales en el cual se establecen claramente las acciones, los responsables, y se determina el tiempo para realizar dichas acciones; esto garantiza el logro de objetivos.

La elaboración del POA en los proyectos permite saber cuánto tiempo la empresa se dedica a cada función y cuánto cuesta realizarla. En ese sentido los proyectos del POA permiten elaborar un presupuesto. ”

El Plan Operativo Anual es un documento formal en el que se especifica qué resultados que se pretenden lograr, el tiempo en que se van a lograr, la manera en que se logrará, la evidencia que se tendrá de haberlo logrado, así como los responsables directos por cada uno de los logros.

El Plan Estratégico tiene una duración de 5 años; mientras que el Plan Operativo Anual tiene una duración de 1 año; por lo tanto, los resultados de los Planes Operativos Anuales (POA) deben contribuir a la consolidación de la Planificación Estratégica.

## **Proyecto**

“Un proyecto es un conjunto coherente de actividades o tareas, unidas entre sí y orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida dentro de una organización, un proyecto nos permite identificar “¿El Cómo?” vamos a lograr el desarrollo de las Estrategias de la empresa.

Dada la importancia y sus posibles implicaciones en el cabal cumplimiento de la Misión, la Visión y los Objetivos Corporativos de la empresa, esta primera fase del ciclo de vida de un Proyecto, se subdivide en dos etapas y tendrá como producto final la Ficha del Proyecto (la partida de nacimiento):

**Definición:** se cristaliza con la elaboración de la primera parte de la Ficha del Proyecto, basándose en los objetivos y alcances a lograr, los productos/servicios junto con sus requerimientos y calidad a ofrecer, los beneficios a lograr y los riesgos por los que atravesará el Proyecto.

**Diseño:** De acuerdo a (Steiner, 1983); habiéndose respondido a la pregunta ¿QUÉ?, ahora nos abocaremos a precisar los aspectos técnicos faltantes, asociados al ¿CÓMO? (actividades), trataremos de encontrar el equilibrio entre los aspectos técnicos (¿QUÉ?, ¿CÓMO?), el tiempo de ejecución (¿CUÁNDO?), y el costo (¿CUÁNTO?), siendo este último el resultado entre el costo asociado al recurso, los riesgos y los beneficios a lograr.”

Por lo tanto los proyectos tienen una unión clara a los objetivos de la organización, y al cumplimiento de su Misión y de su Visión. Para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, equipo, tecnología y competencias claves, que proporcionen el logro de los resultados esperados por la organización, minimizando los riesgos que puedan conllevar su implantación y según su programación en el tiempo, responda a un cronograma con una duración limitada. Al plantearse los proyectos para los objetivos estratégicos se debe de tener en cuenta los siguientes aspectos:

## **Metas**

“Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados, estas surgen de los objetivos, las metas deben definir los grados relativos de importancia y las áreas en las cuales se deben concentrar. Generalmente las metas de la organización cumplen con funciones principales que son:

- Estar redactadas con claridad y precisión (deben ser claras y objetivas)
- Ser susceptibles de medirse.
- Tener una fecha específica o período de terminación.
- Ser factibles.

## **Estrategia**

Para (Mintzberg, 1998); Consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización. Son las que nos permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos, son el cómo hacer realidad cada objetivo y cada proyecto.”

## **Políticas**

Una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer.

## **Tácticas**

Podemos definir las tácticas como "pequeños caminos" para concretizar las estrategias. Cada estrategia se tiene que dividir en una serie de tácticas que precisan los movimientos específicos, indica los medios determinados que habrá de utilizar, dicho en otras palabras, la táctica tiene que quedar establecida, presupuestada y programada para cada departamento.

## **Responsables**

Serán las personas encargadas de dirigir el plan estratégico que contempla un conjunto de actuaciones cuya responsabilidad corresponderá a los diversos agentes implicados (directivos, personal administrativo, personal operativo, entre otros). El responsable tiene que sentirse “propietario” del proceso y participar en él desde el punto 0. Deberá rendir cuentas del avance.

## **Tiempo**

El que se ha determinado para la realización del plan este puede variar según sea el objetivo estratégico propuesto, el tiempo permite realizar un seguimiento lo más preciso posible y reaccionar oportunamente.

## **Recursos**

### **- Humanos**

Las personas encargadas y que intervienen en el desarrollo del objetivo

### **- Materiales**

Lo que se utilizará para el desarrollo de dicho objetivo

### **- Económicos**

El valor o costo que se va a realizar por motivo de la elaboración del objetivo

## **Resultados Esperados**

Es la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización.

## **Indicadores**

“El tema de los indicadores también se trata en la descripción general de la planificación. Los indicadores son señales concretas que se pueden medir y el reflejo de que se ha hecho o logrado algo. Los indicadores constituyen una parte muy importante del sistema de seguimiento y evaluación, porque son lo que tú mides o controlas. Gracias a los indicadores puedes plantear y contestar preguntas como: ¿Quién? ¿Cuántos? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuánto?”

Pero se necesita decidir con rapidez cuáles van a ser los indicadores que se van a utilizar, de modo que se pueda empezar a recopilar la información de manera inmediata. Entre los indicadores que se pueden aplicar tenemos:

### **- Eficiencia**

Es relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos) y los recursos utilizados (horas – hombre, capital invertido, materias primas)

### **- Eficacia**

Se enfocan en el qué se debe hacer

### **- Productividad**

Relaciona los recursos e insumos utilizados con los estimados, haciendo énfasis en la cantidad y no en la calidad.”

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un Plan Estratégico en la gestión pública favorecerá en el desarrollo institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Huamboya, para el período 2016-2020, permitirá a través de la propuesta establecer los lineamientos y directrices en la consecución de las metas y objetivos institucionales.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

#### **Investigación cuantitativa**

Para (Fernández, 2006), el ejercicio de la investigación cuantitativa, los investigadores están capacitados para elaborar constructos, medir escales, diseñar cuestionario, tomar muestras y efectuar análisis estadísticos de datos. Además, deben tener una gran habilidad para convertir estructuras de datos numéricos en información textual significativa.

Lo que concierne a esta investigación se aplicó debido a que se efectuó un análisis en la tabulación de las encuestas dando como resultado la emisión de criterio e interpretación de los mismos.

#### **Investigación cualitativa**

Según (Fernández, 2006), indica que; Los métodos de investigación cualitativa incorporan, de forma superficial, algunos elementos científicos, pero carecen de elementos fundamentales que tengan verdadera confiabilidad, Por tanto, este tipo de investigación se centra en la recolección de datos primarios de pocas muestras de sujetos a los que se hacen preguntas o cuyo comportamiento se observa.

La modalidad de investigación que se empleo es la cualitativa que analiza el fenómeno y cuantitativo que determina el impacto numérico de los aspectos definidos en el diseño de un Plan Estratégico.



## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación descriptiva**

Según (Tamayo, 2004); Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

En la investigación descriptiva se trabajó en la que permite analizar sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

### **Investigación explicativa**

Según (Ortiz, 2007) Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

En la investigación se aplicó este tipo de investigación en la que permite la finalidad del porque acontecen los hechos y sucesos dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Huamboya.

### **Investigación de campo**

Para (Franklin, 2014) Es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, (investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos.

De acuerdo al presente estudio de titulación se consideró el tipo de investigación descriptiva que deja conocer el funcionamiento de una acción, la explicativa que determina el porqué de cada cosa y de campo en el lugar donde se realizan las actividades.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población con la que cuenta el cantón Huamboya es de 10.142 habitantes, según el último censo de población que realizó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010).

Es necesario determinar la muestra utilizando la siguiente formula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

En donde

n= Tamaño de la Muestra

N= Tamaño de la Población (10.142 habitantes)

o=Valor Constante (0.5)

Z=Correlación del Error (1.96)

e=Error de la Muestra (0.6)

**Aplicación de la formula**

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{10142 (0.5)^2 (1.96)^2}{(10142 - 1)(0.06)^2 + (0.5)^2 (1.96)^2}$$

$$n = \frac{10142 (0.25)(3.84)}{10141 (0.0036) + (0.25)(3.84)}$$

$$n = \frac{9736.32}{36.50 + 0.96}$$

$$n = \frac{9736.32}{37.46}$$

$$n = 260$$

Para las encuestas se dirigió a dos sectores: el sector interno lo conforman los servidores públicos del Gobierno Municipal de Huamboya y el sector externo, cuya población de acuerdo al último censo de población y vivienda (año 2010) asciende a 10.142 habitantes que conforman los barrios y las comunidades de la parroquia que tienen acceso a servicios que presta la entidad.

Se realizó a 260 habitantes incluyendo a los 60 servidores públicos del GAD del Cantón Huamboya; a quienes se les aplicó las encuestas en las que permitió identificar con mayor veracidad y claridad la problemática mencionada anteriormente.

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

#### **3.4.1 Métodos de investigación**

##### **Método Deductivo**

Según (Hurtado & Toro): La deducción es un proceso mental o de razonamiento que va de lo universal o general a lo particular. Consiste en partir de una o varias premisas para llegar a una conclusión. Es usado tanto en el proceso cotidiano de conocer como en la investigación científica.

Se aplicó en la identificación de las definiciones que serán incluidas en el marco teórico y servirán de sustento para la realización de la propuesta.

Este método de investigación se aplicó en el marco teórico del trabajo de titulación identificando los conceptos relacionados con el tema propuesto.

##### **Método Inductivo**

Según (Hurtado & Toro) “La inducción permite pasar de los hechos particulares a los principios generales. Consiste en partir de la observación de múltiples hechos o fenómenos para luego clasificarlos y llegar a establecer las relaciones o puntos de conexión entre ellos”.

Los conocimientos teóricos globales se discernieron a lo específico en donde se obtuvo como resultado la elaboración de la propuesta; en este caso en el diseño del plan estratégico.

### **3.4.2 Técnicas de investigación**

Dentro de las técnicas de investigación a ser empleadas tenemos:

#### **Entrevista**

Aplicada al representante legal de la entidad y a los funcionarios relacionados directamente con los procesos que se definirán en el sistema de control interno.

#### **Observación**

Se aplicó la observación directa en donde se detallan aspectos que se han identificado en el Gobierno Municipal de Huamboya y que permitió el desarrollo del marco propositivo.

### **3.4.3 Instrumentos de la investigación**

Para la aplicación de las técnicas es indispensable el empleo de los siguientes instrumentos:

- Cuestionario
- Ficha de observación

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Resultados de la encuesta realizada a los servidores del GADC-H.

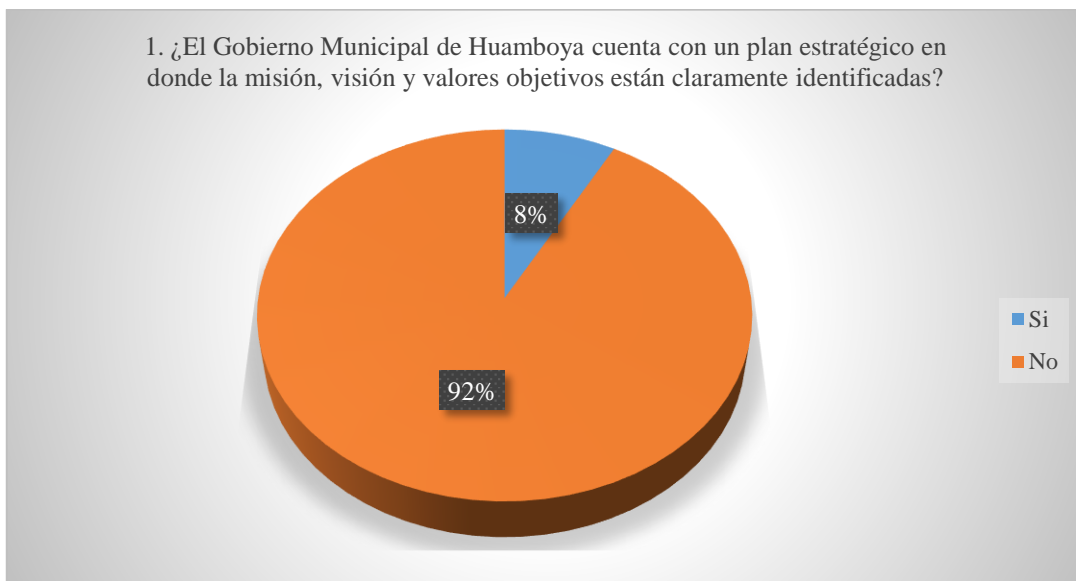
1. ¿El Gobierno Municipal de Huamboya cuenta con un plan estratégico en donde la misión, visión y valores objetivos están claramente identificadas?

**Tabla 1: Identificación de metas y objetivos**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 5          | 8%          |
| No           | 55         | 92%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 2: Identificación de metas y objetivos**



Fuente: Tabla 1  
Elaborado por: Maritza Remache

#### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo al gráfico N°- 2, un 20% de los funcionarios afirma identificar claramente las metas y objetivos institucionales del Gobierno Municipal de Huamboya y un 80% indica que no las tiene bien identificadas, se deduce que mayoritariamente el número de servidores públicos de la entidad divaga en un direccionamiento estratégico por lo que es imprescindible establecer mecanismos de capacitación al personal.

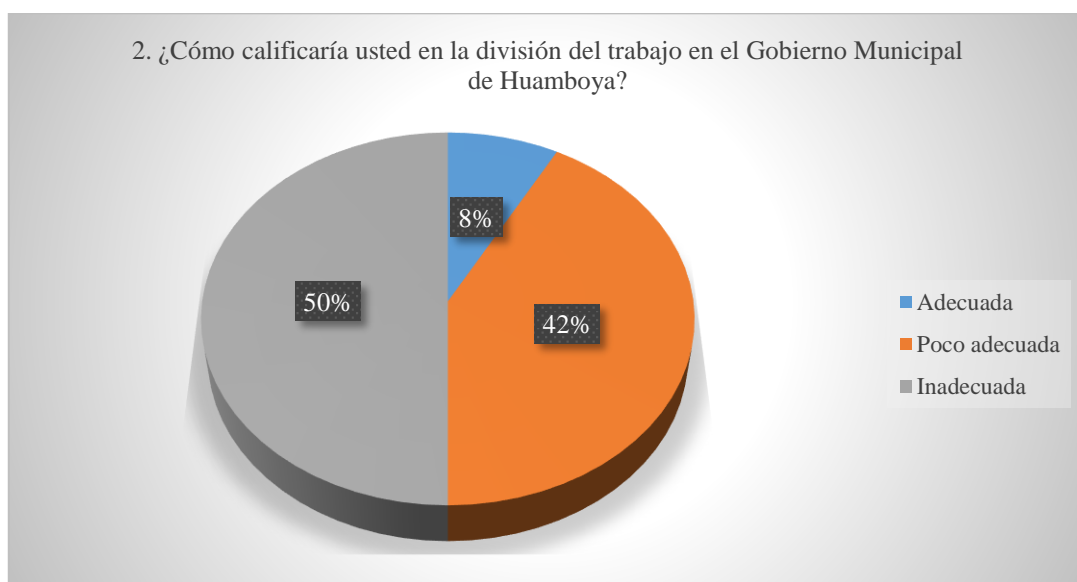
## 2. ¿Cómo calificaría usted en la división del trabajo en el Gobierno Municipal de Huamboya?

**Tabla 2: División de trabajo**

| INDICADOR     | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|---------------|------------|-------------|
| Adecuada      | 5          | 8%          |
| Poco adecuada | 25         | 42%         |
| Inadecuada    | 30         | 50%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 3: División de trabajo**



Fuente: Tabla 2  
Elaborado por: Maritza Remache

### Análisis e Interpretación

Al observar el gráfico N°- 3, un 8% de los funcionarios la considera adecuada la división de trabajo, un 42% poco y un 50% inadecuada, analizando se puede deducir que dentro del Gobierno Municipal de Huamboya un número significativo está inconforme sobre su distribución de trabajo evidentemente no pueden realizar las actividades con total comodidad y aprovechar las destrezas y habilidades de los funcionarios.

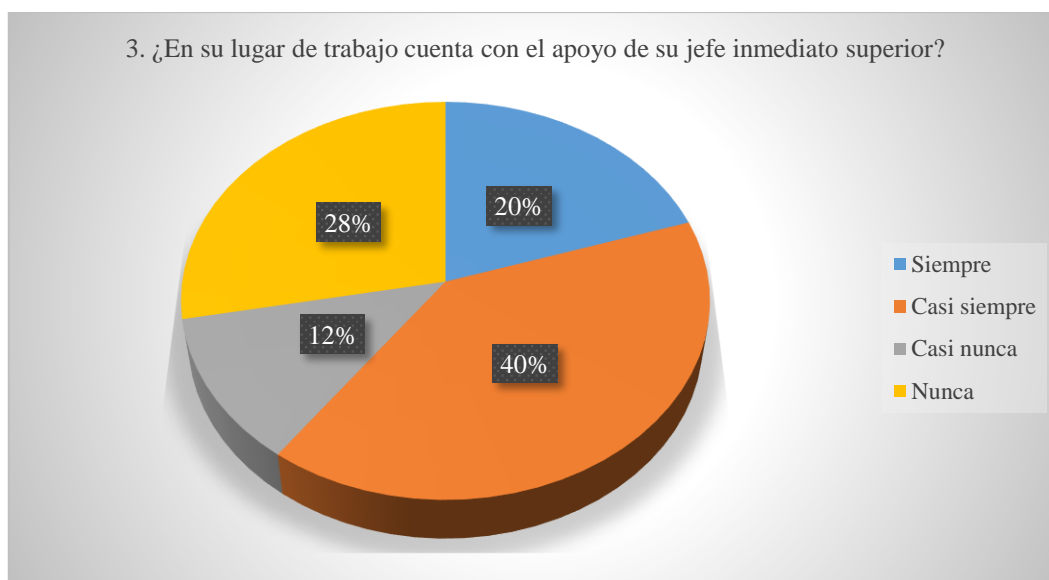
### 3. ¿En su lugar de trabajo cuenta con el apoyo de su jefe inmediato superior?

**Tabla 3: Apoyo de la autoridad**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 12         | 20%         |
| Casi siempre | 24         | 40%         |
| Casi nunca   | 7          | 12%         |
| Nunca        | 17         | 28%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 4: Apoyo de la autoridad**



Fuente: Tabla 3  
Elaborado por: Maritza Remache

### Análisis e interpretación

Se puede visualizar en el gráfico N°- 4, el 20% de los funcionarios afirma contar con el respaldo absoluto por parte de sus jefes inmediatos, un 40% casi siempre, un 12% casi siempre y un 28% nunca, con estos resultados se puede analizar que los funcionarios concretamente en su mayoría se encuentran desamparados y sin mucho apoyo por parte de sus jefes inmediatos se debe establecer lineamientos y mecanismos de motivación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

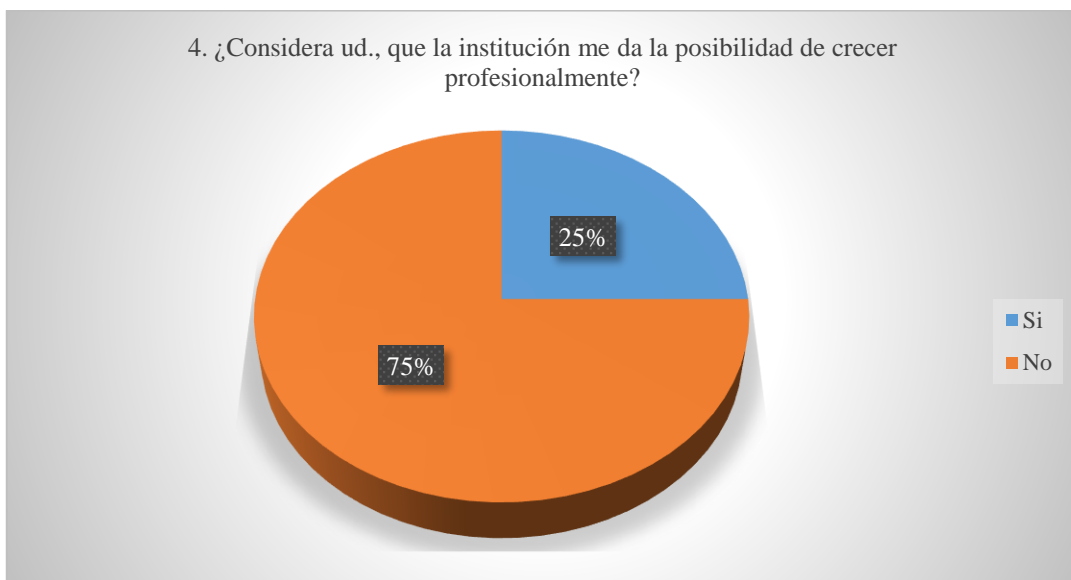
**4. ¿Considera usted que la institución me da la posibilidad de crecer profesionalmente?**

**Tabla 4: Crecimiento profesional**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 15         | 25%         |
| No           | 45         | 75%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Gráfico 5: Crecimiento profesional**



**Fuente:** Tabla 4  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

En el gráfico N°- 5, un 25% de los servidores públicos de la institución confirma recibir la posibilidad de crecer profesionalmente y un 75% manifiesta que no le permite crecer profesionalmente, de tal manera que el representante del Gobierno Municipal no es su prioridad contar con un equipo de trabajo de elite y que cumpla con las expectativas y necesidades de la población.



**5. ¿Cree usted que los directores departamentales del Gobierno Municipal de Huamboya tienen bien claro las metas que quieren alcanzar como institución?**

**Tabla 5: Metas claras**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 19         | 32%         |
| No           | 41         | 68%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Gráfico 6: Metas claras**



**Fuente:** Tabla 5  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

Al observar el gráfico N°- 6, un 32% de los subordinados enfatiza que los directores no tiene bien claros las metas que se pretenden lograr en la actual administración y un 68% dicen que no, con esto se deduce que los directores no tiene bien claras la política que desea implementar las políticas públicas durante su gestión administrativa sin embargo es necesario consolidar y coadyuvar un solo criterio y acción que favorezca al fomento y adelanto del Cantón.

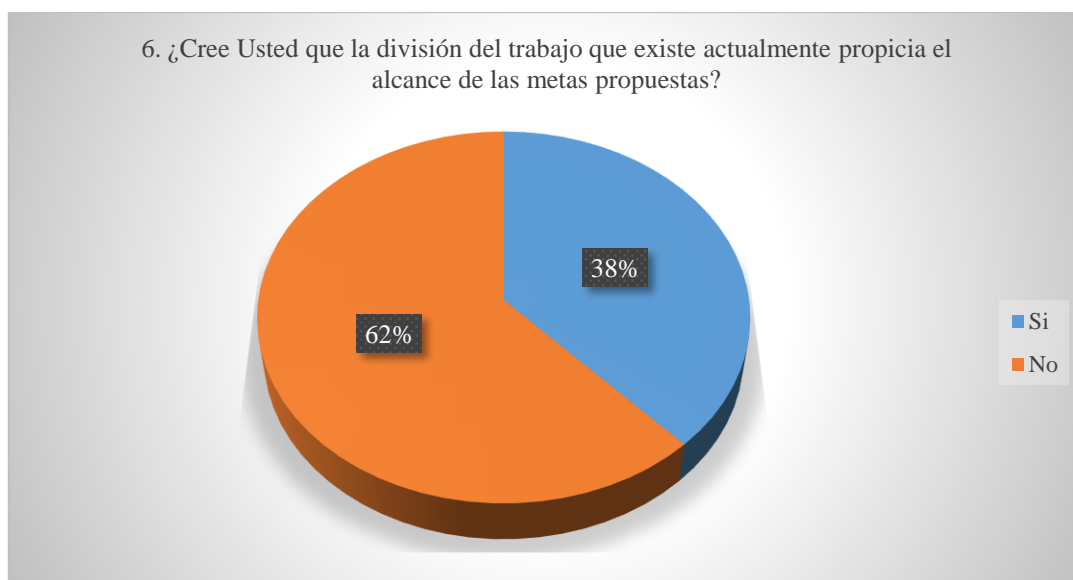
**6. ¿Cree usted que la división del trabajo que existe actualmente propicia el alcance de las metas propuestas?**

**Tabla 6: Metas propuestas**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 23         | 38%         |
| No           | 37         | 62%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Gráfico 7: Metas propuestas**



**Fuente:** Tabla 6  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

Apreciando el gráfico N°- 7, un 38% de los empleados afirma que la división de trabajo que actualmente existe propicia el alcance de las metas establecidas en la planificación que realiza el Gobierno municipal de Huamboya y un 62% indica que no favorece la división laboral, en consecuencia se determina que de acuerdo a las designaciones de las funciones de que desempeñan los funcionarios no se cumple el accionar de la institución para la cual fue concebida.

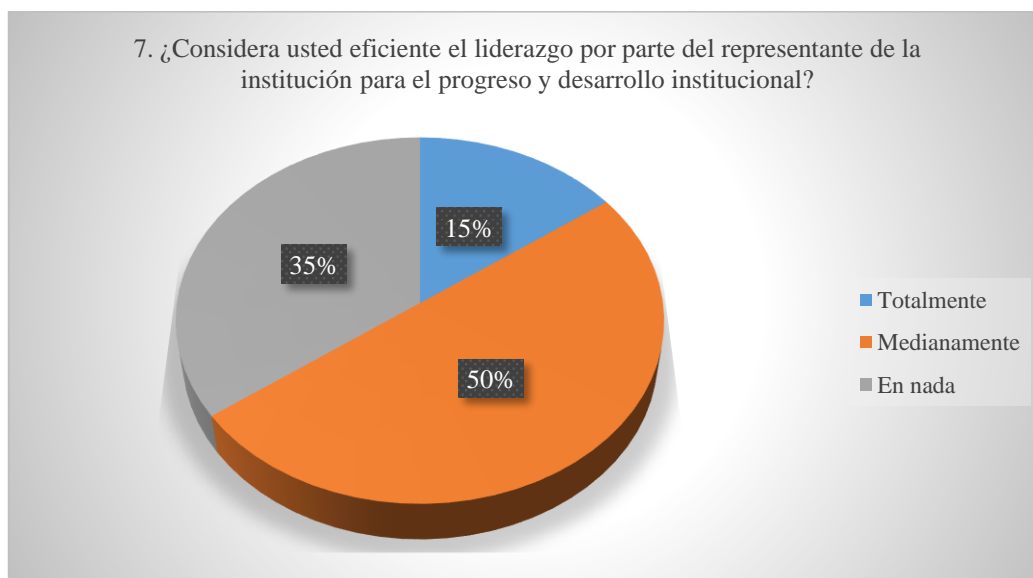
**7. ¿Considera usted eficiente el liderazgo por parte del representante de la institución para el progreso y desarrollo institucional?**

**Tabla 7: Liderazgo de la máxima autoridad**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Totalmente   | 9          | 15%         |
| Medianamente | 30         | 50%         |
| En nada      | 21         | 35%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 8: Liderazgo de la máxima autoridad**



Fuente: Tabla 7  
Elaborado por: Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

Visualizando el gráfico N°- 8, el 15% de los funcionarios considera que el liderazgo por parte del burgo maestro es eficiente para el progreso y desarrollo institucional, un 50% medianamente y un 35% en nada, analizando se comprueba que la mayoría de los servidores públicos del Gobierno Municipal de Huamboya no se encuentra con una dirección eficiente y eficaz.

**8. ¿Considera usted que el personal del Gobierno Municipal de Huamboya pone resistencia al cambio a las nuevas políticas de desarrollo?**

**Tabla 8: Resistencia al cambio**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 39         | 65%         |
| No           | 21         | 35%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Gráfico 9: Resistencia al cambio**



**Fuente:** Tabla 8  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

Al observar el gráfico N°- 9, un 65% del personal encuestado considera que pone resistencia al cambio y un 35% indica estar de acuerdo con los cambios, sin lugar a duda esto se define que toda mejora que se pretenda implantar en una organización genera un alto grado de resistencia por parte del personal debido a que existe ya un patrón y un esquema ya definido por lo que es necesario contar con estrategias de una reingeniería para romper con ese paradigma.

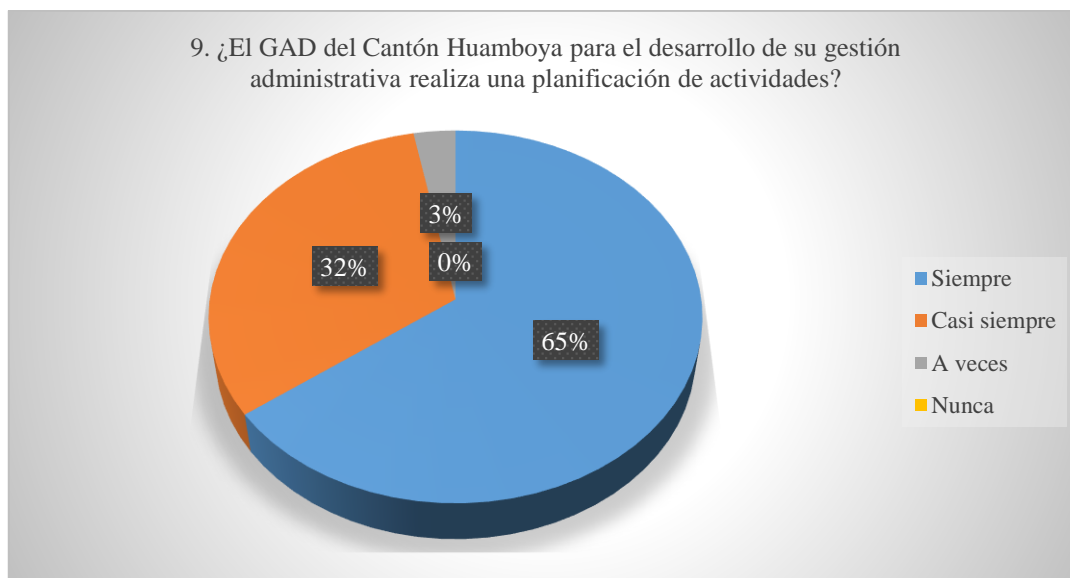
**9. ¿El GAD del Cantón Huamboya para el desarrollo de su gestión administrativa realiza una planificación de actividades?**

**Tabla 9: Gestión Administrativa**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 39         | 65%         |
| Casi siempre | 19         | 32%         |
| A veces      | 2          | 3%          |
| Nunca        | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Gráfico 10: Gestión Administrativa**



**Fuente:** Tabla 9  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

Al observar el gráfico N°- 10, el 65% de los funcionarios afirma que siempre el Gobierno Municipal de Huamboya realiza la planificación, el 32% casi y un 3% a veces, esto indica un gran porcentaje de los servidores públicos esta consiente y confirma que antes de accionar las actividades planifica considerando como un instrumento de vital importancia en la que se rige la normativa institucional y el ente de control como la SENPLADES.

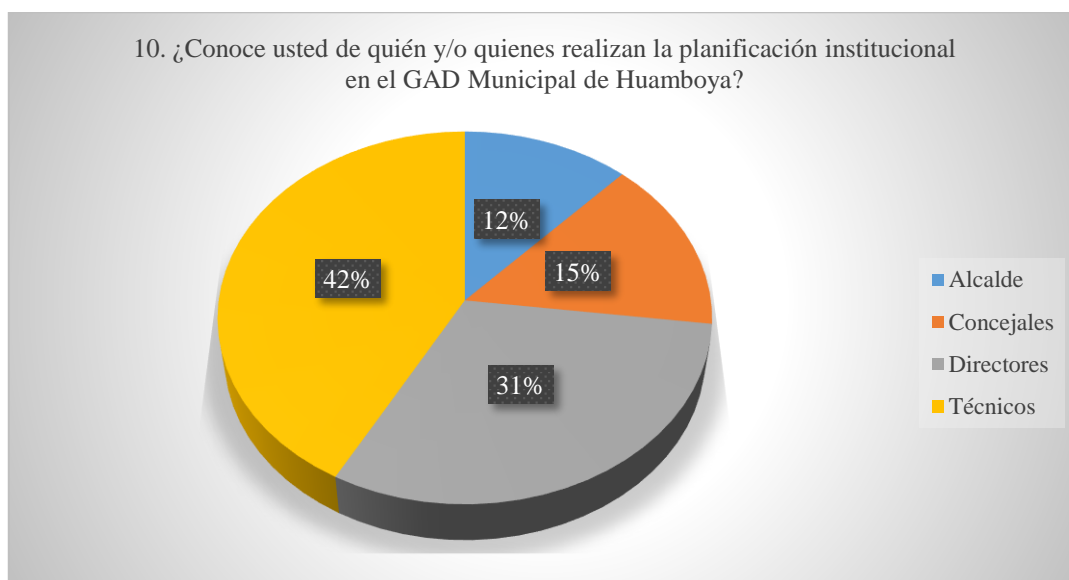
**10. ¿Conoce usted de quién y/o quienes realizan la planificación institucional en el GAD Municipal de Huamboya?**

**Tabla 10: Realización de la planificación**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Alcalde      | 7          | 12%         |
| Concejales   | 9          | 15%         |
| Directores   | 19         | 31%         |
| Técnicos     | 25         | 42%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 11: Realización de la planificación**



Fuente: Tabla 10  
Elaborado por: Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

Al apreciar el gráfico N°- 11, un 12% de o funcionarios indica que la planificación la realiza el señor alcalde, un 15% los concejales, un 31% los directores y un 42% los técnicos del Gobierno Municipal de Huamboya, por esta razón analizamos que en las planificaciones realizadas por la institución, mayoritariamente la realizan los técnicos evidenciando que la labor del departamento de planificación es el eje principal para el cumplimiento efectivo de las actividades.

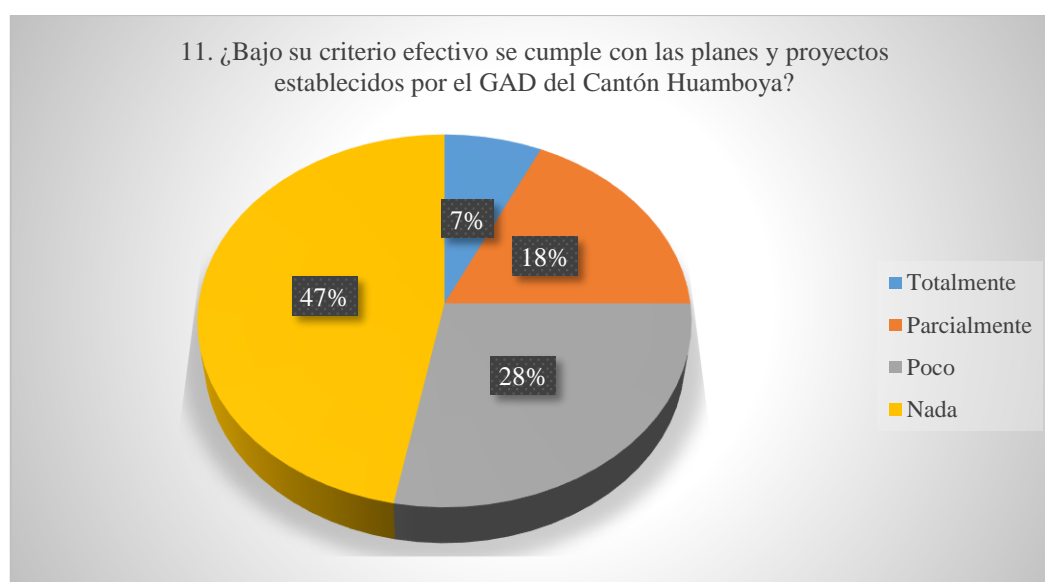
## 11. ¿Bajo su criterio efectivo se cumple con las planes y proyectos establecidos por el GAD del Cantón Huamboya?

**Tabla 11: Cumplimiento con la planificación**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Totalmente   | 4          | 7%          |
| Parcialmente | 11         | 18%         |
| Poco         | 17         | 28%         |
| Nada         | 28         | 47%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 12: Cumplimiento con la planificación**



Fuente: Tabla 11  
Elaborado por: Maritza Remache

### Análisis e interpretación

Al observar el gráfico N°- 12, un 7% afirma que totalmente se cumplen los planes y proyectos establecidos por el Gobierno Municipal de Huamboya, un 18% parcialmente, un 28% poco y un 47% nada, lo que da a entender pese a que el mayoritariamente se cumple con la planificación de los planes no se ve efectivo en la ejecución de las mismas por lo que la credibilidad institucional se va deteriorando específicamente la administración actual.

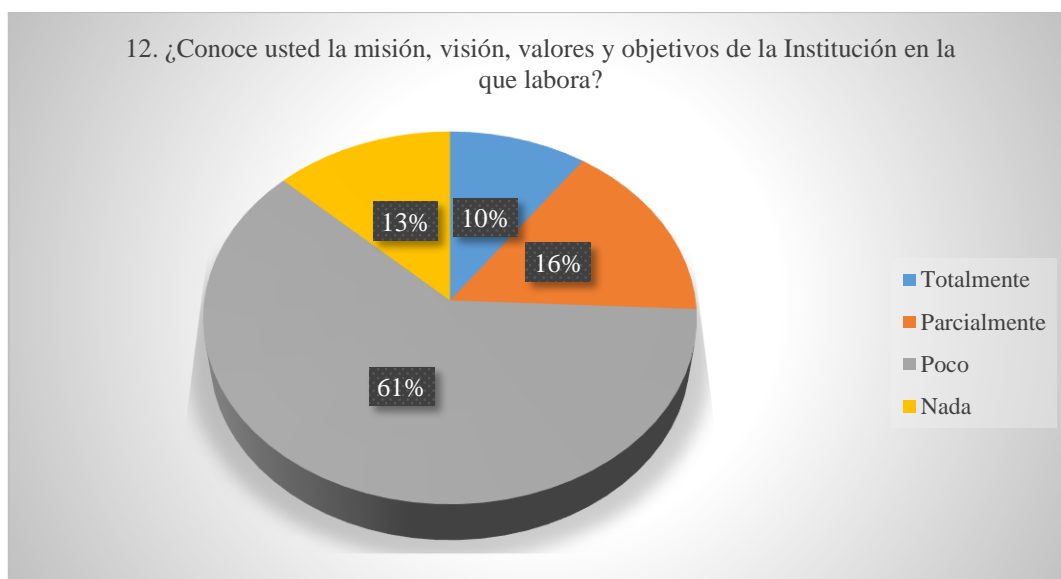
**12. ¿Conoce usted la misión, visión, valores y objetivos de la Institución en la que labora?**

**Tabla 12: Filosofía institucional**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Totalmente   | 6          | 10%         |
| Parcialmente | 9          | 15%         |
| Poco         | 37         | 62%         |
| Nada         | 8          | 13%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 13: Filosofía institucional**



Fuente: Tabla 12  
Elaborado por: Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

Como se puede apreciar en el gráfico N°- 13., el 10% del número de funcionarios del Gobierno Municipal de Huamboya afirma conocer la misión, visión, valores y objetivos, un 16% parcialmente, un 61% poco y un 13% nada, en consecuencia la mayoría de los servidores públicos no conoce la filosofía institucional en caso de existir, por otro lado la minoría manifiesta conocer pero no tan bien a ciencia cierta.



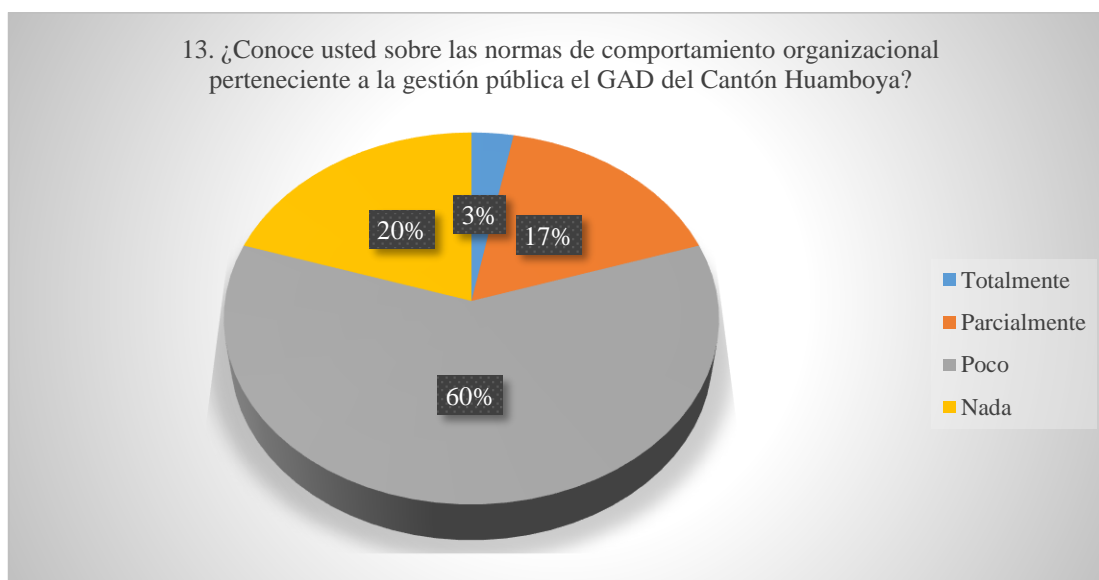
**13. ¿Conoce usted sobre las normas de comportamiento organizacional perteneciente a la gestión pública el GAD del Cantón Huamboya?**

**Tabla 13: Comportamiento institucional**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Totalmente   | 2          | 3           |
| Parcialmente | 10         | 17          |
| Poco         | 36         | 60          |
| Nada         | 12         | 20          |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Gráfico 14: Comportamiento institucional**



**Fuente:** Tabla 13  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

Con los resultados vemos en el gráfico N°- 14, que un 3% conoce totalmente la normativa de comportamiento organizacional perteneciente al Gobierno Municipal de Huamboya, el 17% parcialmente, 60% poco y un 20% nada, lo que deducimos que los funcionarios no disponen de los conocimientos amplios sobre las normas de comportamiento que forman parte de la gestión pública del Gobierno Parroquial, las mismas que deben estar principalmente relacionada con el talento humano.

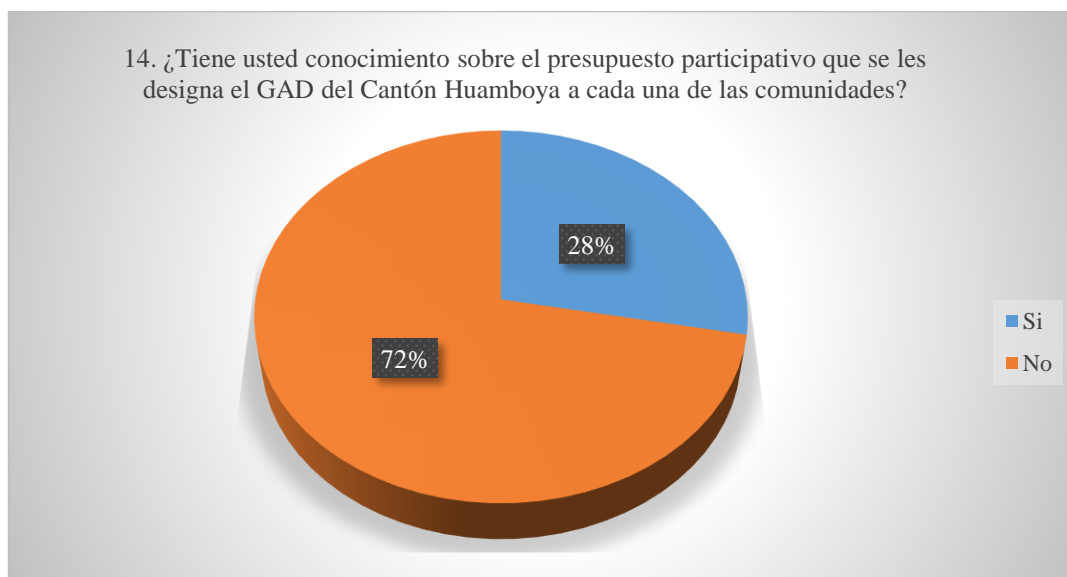
**14. ¿Tiene usted conocimiento sobre el presupuesto participativo que se les designa el GAD del Cantón Huamboya a cada una de las comunidades?**

**Tabla 14: Presupuesto Participativo**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 17         | 28%         |
| No           | 43         | 72%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Gráfico 15: Presupuesto Participativo**



**Fuente:** Tabla 14  
**Elaborado por:** Maritza Remache

### **Análisis e interpretación**

Según el gráfico N°- 15, un 28% manifiesta tener conocimiento lo que es el presupuesto participativo y un 72% no conoce respectivamente, se deduce un gran número de los funcionarios manifiesta no conocer el tema en todo caso una socialización fomentara una cultura de conocimiento en la dotación de una información veraz, correcta y oportuna a los usuarios.

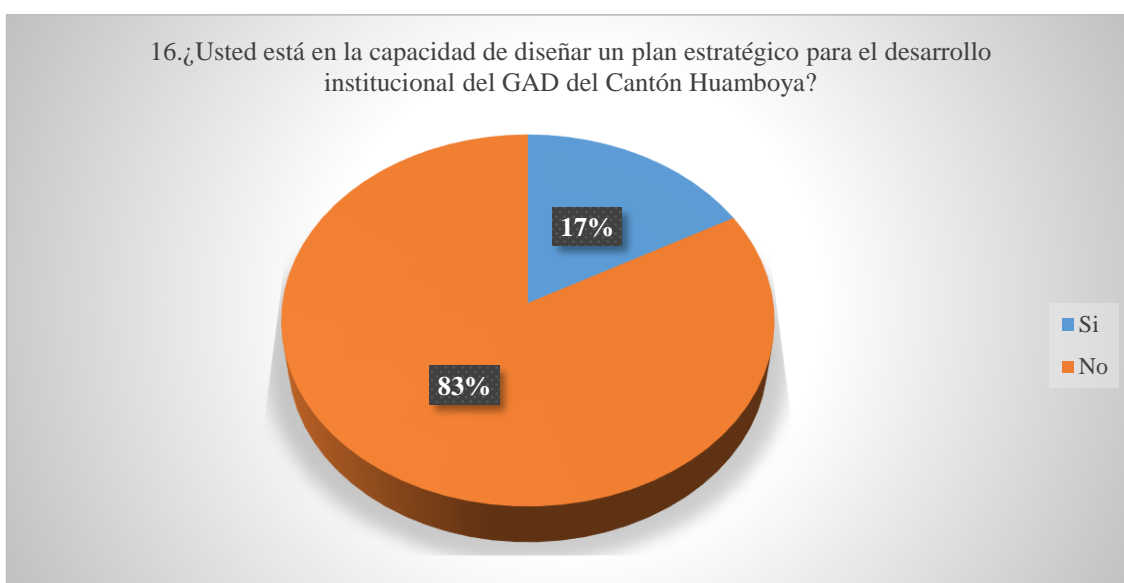
**15. ¿Usted está en la capacidad de diseñar un plan estratégico para el desarrollo institucional del GAD del Cantón Huamboya?**

**Tabla 15: Capacitado para elaborar un plan estratégico institucional**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 10         | 17%         |
| No           | 50         | 83%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 16: Capacitado para elaborar un plan estratégico institucional**



Fuente: Tabla 15  
Elaborado por: Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

Con los resultados respectivos que se observa un 17% de la totalidad de los funcionarios está en la capacidad para diseñar el plan estratégico que exige las demandas de la ciudadanía y el 83% desconoce de este contenido, esto pone de manifiesto que los funcionarios de Gobierno Municipal de Huamboya no están aptos para elaborar un buen plan estratégico ya que carecen de estos conocimientos.

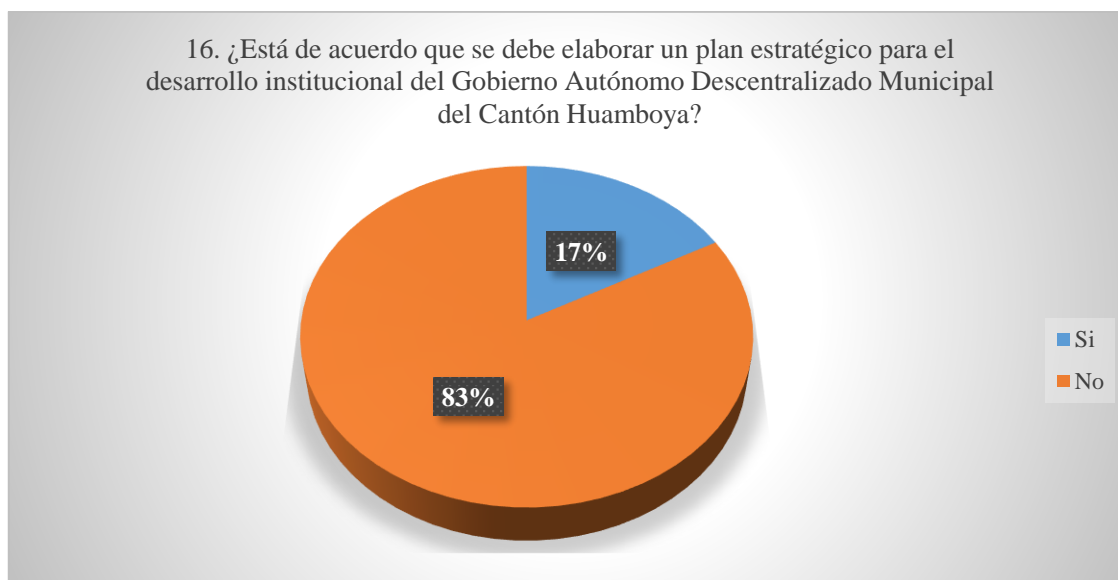
**16. ¿Está de acuerdo que se debe elaborar un plan estratégico para el desarrollo institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Huamboya?**

**Tabla 16: Realización del plan estratégico institucional**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 50         | 83%         |
| No           | 10         | 17%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 17: Realización del plan estratégico institucional**



Fuente: Tabla 16  
Elaborado por: Maritza Remache

### **Análisis e interpretación**

Como se puede apreciar según el gráfico, establece que un 83% de la población institucional afirma que si está totalmente de acuerdo que se diseñe el plan estratégico es fundamental en el desarrollo institucional y un 17% de acuerdo, con estas opiniones interpretamos que los funcionarios están de acuerdo con la importancia que conlleva el presente estudio de investigación lo que nos motivó a la ejecución de nuestra propuesta.

### 3.5.2 Resultados de la encuesta realizada a los habitantes del GADC-H.

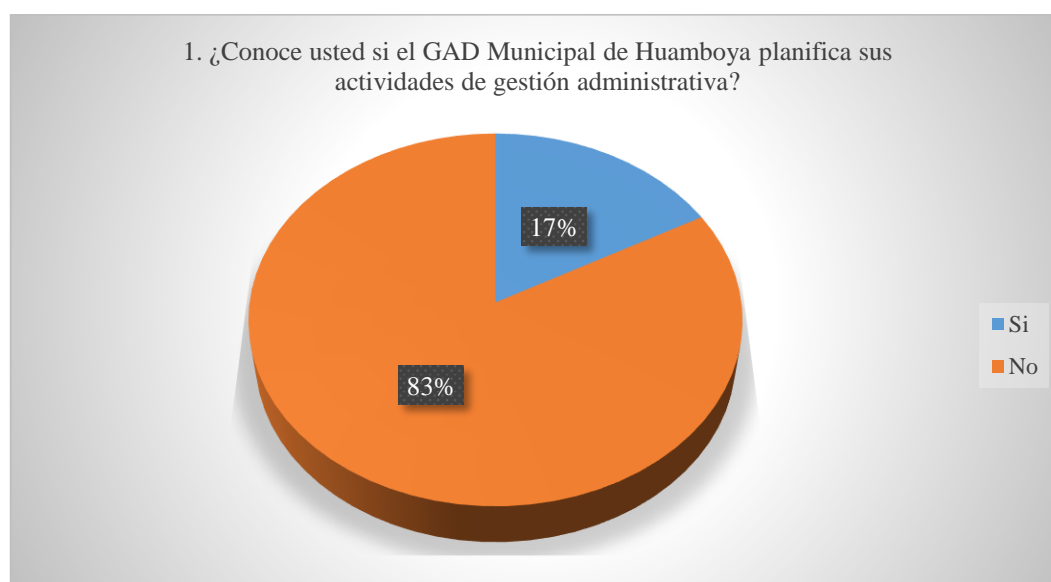
#### 1. ¿Conoce usted si el GAD Municipal de Huamboya planifica sus actividades de gestión administrativa?

**Tabla 17: Planificación administrativa**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 33         | 17%         |
| No           | 167        | 83%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>200</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 18: Planificación administrativa**



Fuente: Tabla 17  
Elaborado por: Maritza Remache

#### **Análisis e interpretación**

Al observar el gráfico N°- 18, un 17% afirma que si conoce que planifica el Gobierno Municipal de Huamboya y un 83% indica no tiene idea que la institución realiza las planificaciones, por esta razón analizamos que en las planificaciones de la institución en cierta forma la mayor parte de los pobladores desconoce de esta actividad.

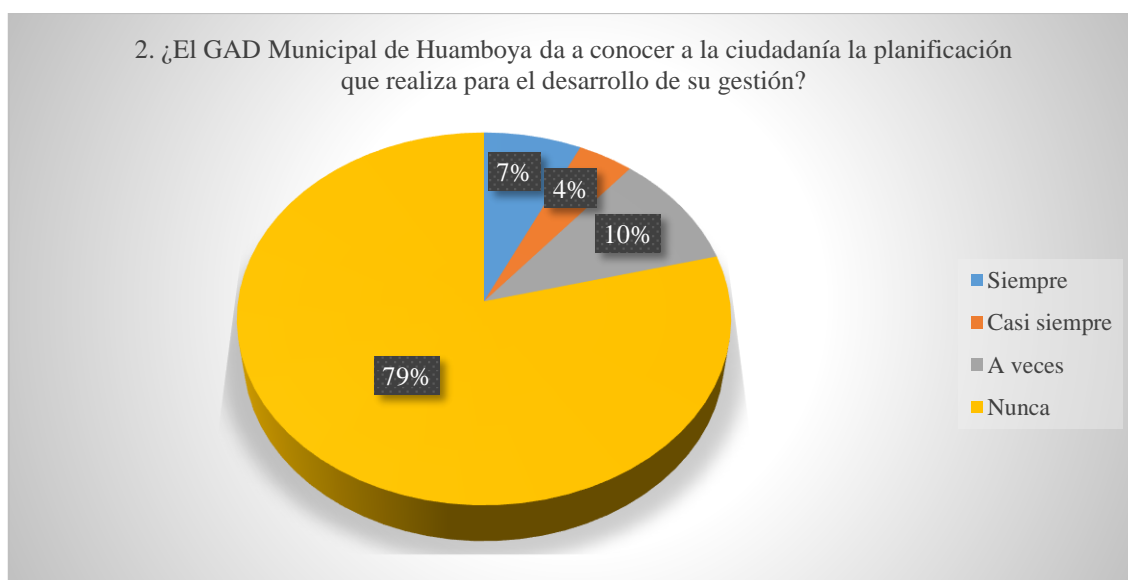
**2. ¿El GAD Municipal de Huamboya da a conocer a la ciudadanía la planificación que realiza para el desarrollo de su gestión?**

**Tabla 18: Desarrollo de su gestión**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 14         | 7%          |
| Casi siempre | 8          | 4%          |
| A veces      | 20         | 10%         |
| Nunca        | 158        | 79%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>200</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 19: Desarrollo de su gestión**



Fuente: Tabla 18  
Elaborado por: Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

Al observar estos resultados en el gráfico N°- 19, el 7% indica que siempre el Gobierno Municipal de Huamboya da a conocer a la ciudadanía la planificación que realiza para el desarrollo de sus gestión, un 4% casi siempre, un 10% a veces y un 79% nunca, por lo que deducimos que se considera que para los pobladores la entidad municipal no informa de las planificaciones que se pretende instaurar en el desarrollo de la gestión.

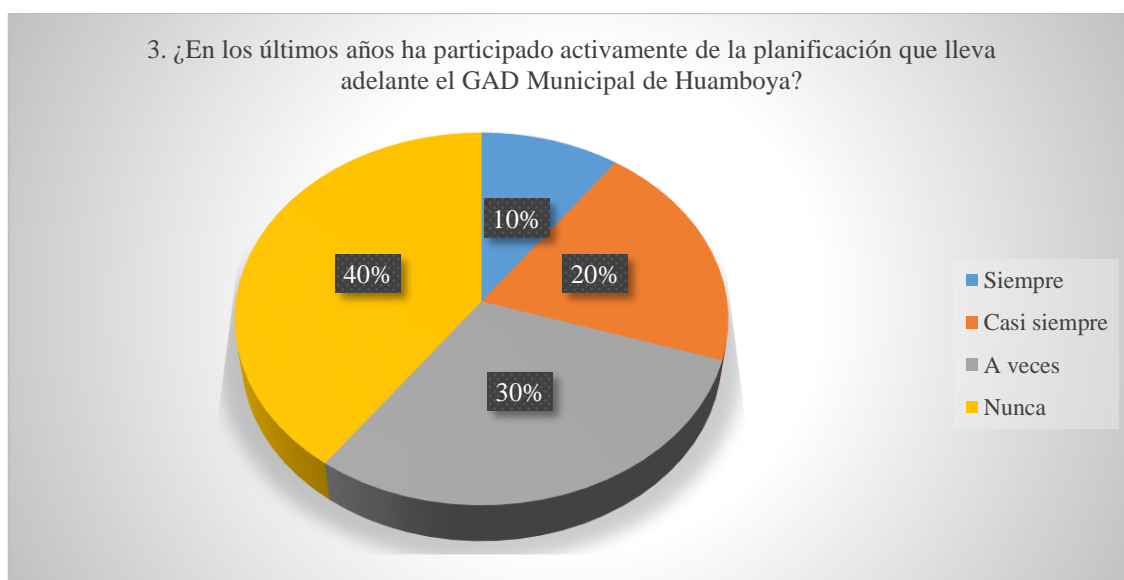
**3. ¿En los últimos años ha participado activamente de la planificación que lleva adelante el GAD Municipal de Huamboya?**

**Tabla 19: Participación en la planificación Municipal**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 20         | 10%         |
| Casi siempre | 40         | 20%         |
| A veces      | 60         | 30%         |
| Nunca        | 80         | 40%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>200</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 20: Participación en la planificación Municipal**



Fuente: Tabla 19  
Elaborado por: Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

En el gráfico N°- 20, las respuestas de la población indican que un 10% afirma que siempre participan en la planificación realizada por la Municipalidad de Huamboya, el 20% casi siempre, el 30% a veces y un 40% establece que nunca participa en esta actividad, por ende se deduce que los pobladores no participa en las planificaciones organiza existe poca importancia por parte de la ciudadanía.

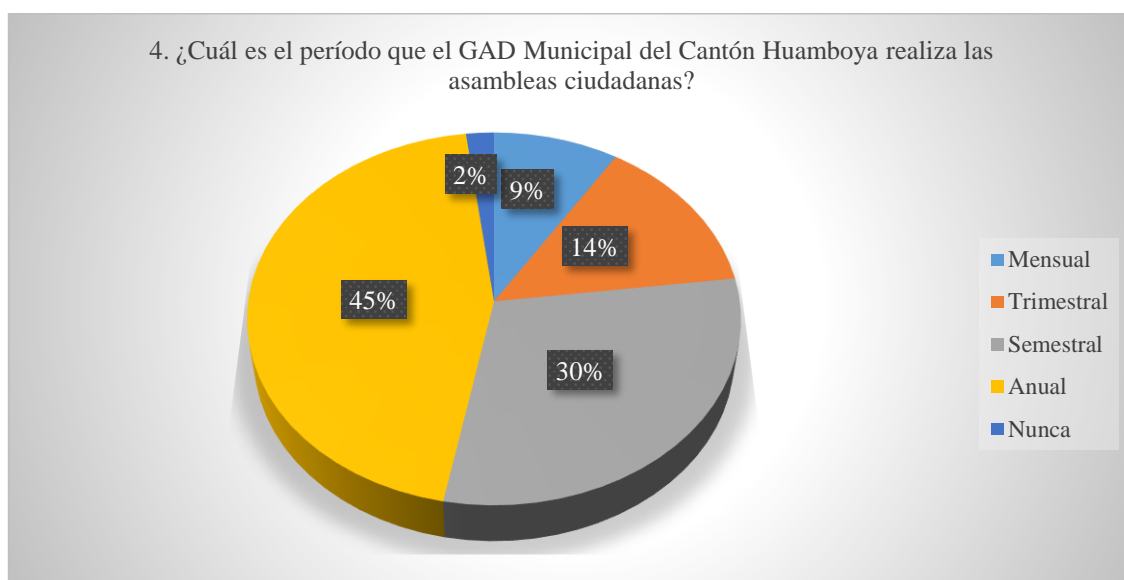
**4. ¿Cuál es el período que el GAD Municipal del Cantón Huamboya realiza las asambleas ciudadanas?**

**Tabla 20: Asambleas ciudadanas**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Mensual      | 17         | 9%          |
| Trimestral   | 29         | 14%         |
| Semestral    | 60         | 30%         |
| Anual        | 90         | 45%         |
| Nunca        | 4          | 2%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>200</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Gráfico 21: Asambleas ciudadanas**



**Fuente:** Tabla 20  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

Según el gráfico N°- 21, un 9% indica que mensualmente es el periodo que realiza las asambleas ciudadanas, el 14% trimestralmente, el 30% semestralmente, el 45% anualmente y un 2% nunca, lo que nos hace suponer que en el ámbito participación ciudadana los habitantes del Cantón Huamboya, no participa activamente en este tipo de eventos en la administrativa actual.



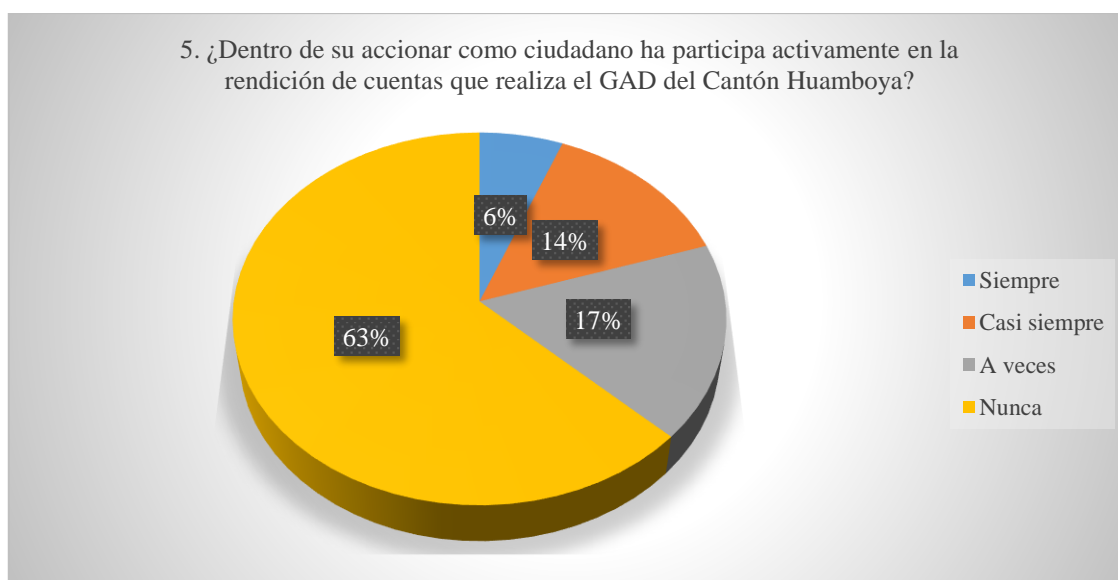
**5. ¿Dentro de su accionar como ciudadano ha participa activamente en la rendición de cuentas que realiza el GAD del Cantón Huamboya?**

**Tabla 21: Rendición de cuentas**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 12         | 6%          |
| Casi siempre | 28         | 14%         |
| A veces      | 35         | 17%         |
| Nunca        | 125        | 63%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>200</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 22: Rendición de cuentas**



Fuente: Tabla 21  
Elaborado por: Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

De acuerdo el gráfico N°- 22, un 6% siempre participa en la rendición de cuentas que organiza el Gobierno Municipal de Huamboya, el 14% casi siempre, el 17% a veces, y un 63% de la población señala que nunca ha sido invitado más aun tomado en cuenta, lo que demuestra que la mayor parte de la población no está participando en esta gestión que realiza la Institución, tomando en cuenta que la ciudadanía debe evaluar la gestión administrativa.

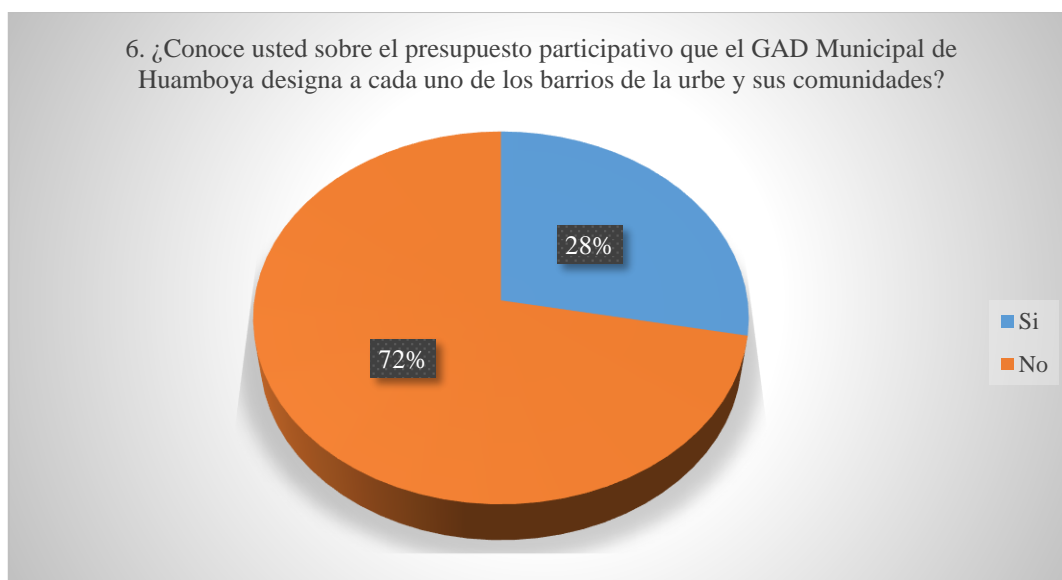
**6. ¿Conoce usted sobre el presupuesto participativo que el GAD Municipal de Huamboya designa a cada uno de los barrios de la urbe y sus comunidades?**

**Tabla 22: Presupuesto Participativo**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 57         | 28%         |
| No           | 143        | 72%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>200</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Gráfico 23: Presupuesto Participativo**



**Fuente:** Tabla 22  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

Los resultados de acuerdo al gráfico N°- 23, enfatiza que un 28% afirma conocer el presupuesto participativo que el Gobierno Municipal de Huamboya designa a cada uno de los barrios de la urbe y sus comunidades y el 72% indica que desconoce de los valores que designa a los ciudadanos, se deduce que la población no toma desconoce de ámbito del presupuesto participativo por lo que debe involucrarse más en este factor gravitacional.

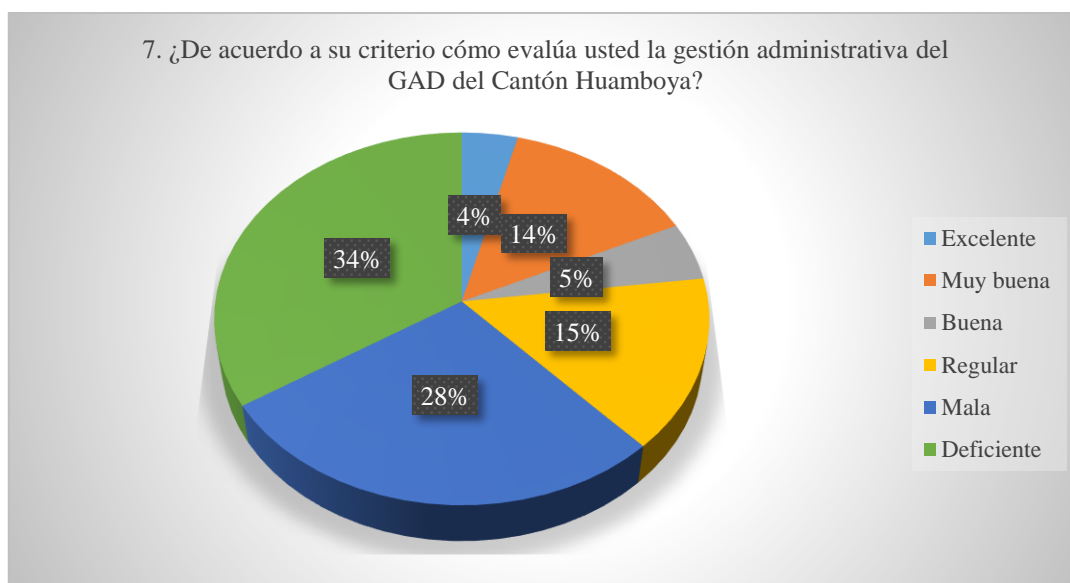
**7. ¿De acuerdo a su criterio cómo evalúa usted la gestión administrativa del GAD del Cantón Huamboya?**

**Tabla 23: Evaluación de la gestión administrativa**

| INDICADOR    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 8          | 4%          |
| Muy buena    | 29         | 14%         |
| Buena        | 11         | 5%          |
| Regular      | 30         | 15%         |
| Mala         | 55         | 28%         |
| Deficiente   | 67         | 34%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>200</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Gráfico 24: Evaluación de la gestión administrativa**



**Fuente:** Tabla 23  
**Elaborado por:** Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

En el gráfico N°- 24, un 4% de los habitantes lo cataloga como excelente la gestión administrativa, un 14% muy buena, el 5% buena, el 15% regular, el 28% mala y el 34% deficiente, esto significa que los usuarios no están conformes con la gestión que dirige la administración actual.

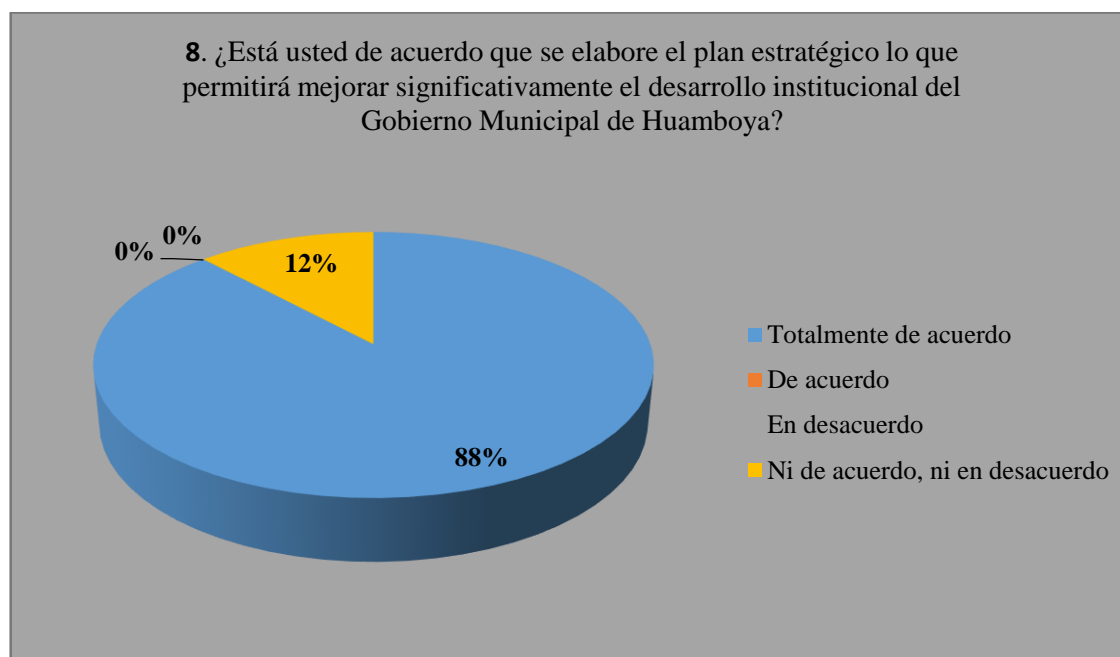
**8. ¿Está usted de acuerdo que se elabore el plan estratégico lo que permitirá mejorar significativamente el desarrollo institucional del Gobierno Municipal de Huamboya?**

**Tabla 24: Necesidad de realizar un plan estratégico institucional**

| INDICADOR                       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|---------------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo           | 177        | 88%         |
| De acuerdo                      | 0          | 0%          |
| En desacuerdo                   | 0          | 0%          |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 23         | 12%         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>200</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Maritza Remache

**Gráfico 25: Necesidad de realizar un plan estratégico institucional**



Fuente: Tabla 24  
Elaborado por: Maritza Remache

**Análisis e interpretación**

Como puede visualizar en el gráfico N°- 25, el 12% de la muestra de la población está totalmente de acuerdo que el plan estratégico es esencial en la gestión pública y un 88% de acuerdo, esto denota que la mayoría de la población está de acuerdo que se lleve a efecto el plan estratégico para el mejoramiento del desarrollo institucional del Gobierno Municipal de Huamboya.

### 3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La idea a defender planteada ha sido sometido al análisis respectivo: Un Plan Estratégico Institucional incide en la gestión eficaz del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Huamboya.

De acuerdo a los indicadores queda de la siguiente manera:

- Intervalo de confianza = 1.96
- Error de estimación = 0.05
- Tamaño de la Población = 10.142
- La media de la muestra se compara con el error estándar = 260

Por lo tanto se concluye que: El análisis de cada una de las 16 preguntas de la guía de la encuesta para la junta parroquial, jefes de unidades y funcionarios como también en las 8 preguntas dirigida a los usuarios con sus resultados respectivos, nos dejan ver que nuestra idea a defender se confirma: El desarrollo de un plan estratégico y su adecuada aplicación en la GADCH., incrementará la gestión competencial en atención prioritaria a los usuarios.

- Nivel de significancia: 0.7
- $Y_i$  = Variable a analizar: Gestión eficaz del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Huamboya Tamaño de la muestra: 260
- Valores críticos: Plan estratégico.
- ✓ No rechazo
- **Prueba estadística:**
- ✓ **Datos:**

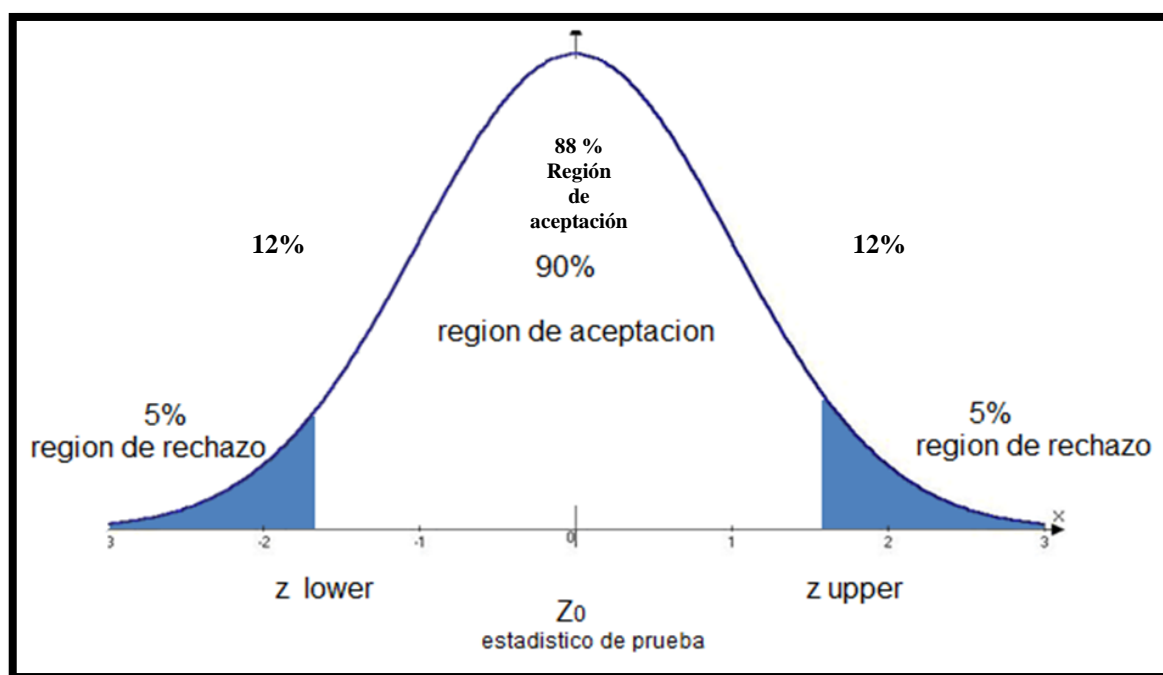
**La idea a defender:** Un Plan Estratégico para el Desarrollo Institucional incide en la gestión eficaz del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Huamboya, incrementará el desarrollo administrativo/financiero de la organización.

a. Más del 88% de la Población considera que el plan estratégico en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Huamboya promueve el mejoramiento de su

desarrollo institucional. La no aplicación de un plan estratégico institucional incide en la gestión eficaz de la GADCH, no incrementaría la atención de calidad en los usuarios que requieren atención.

b. Menos del 12% de la población ni está de acuerdo ni en desacuerdo por lo que no conoce que se está aplicando un plan estratégico institucional en la GADCH y que esta gestión incrementa la atención de calidad en los usuarios que requieren atención.

**Gráfico 26: Campana de Gauss**



Para obtener los resultados aplicamos Excel: Ahora estamos listos para **crear una campana de Gauss en Excel** y para ello supondremos un conjunto de datos recopilados con la muestra de 260 personas. Todos los datos se encuentran en el rango A: plan estratégico para desarrollo institucional en el GADCH y que esta gestión incrementa la atención de calidad en los usuarios y en la columna C he creado la lista de las actividades ejecutadas y su funcionalidad.

Por otro lado, la celda G1 hace uso de la función PROMEDIO para obtener el promedio del rango A2:A2001 y en la celda G2 he colocado la desviación estándar utilizando la función DESVESTA. Estos son todos los datos necesarios para calcular la distribución normal y para ello utilizaremos la función DISTR.NORM.N de la siguiente manera:

=DISTR.NORM.N (C2, \$G\$1, \$G\$2, FALSO)

Esta función nos devuelve la distribución normal para un valor dadas la media y la desviación estándar como segundo y tercer argumento respectivamente. En la fórmula he colocado ambos argumentos como referencias absolutas para que se mantengan fijas al copiar la fórmula hacia abajo. El último argumento de la función indica si deseamos utilizar la función de distribución acumulativa y que para nuestro ejemplo colocaremos el valor falso. Observa el resultado obtenido al copiar esta fórmula en la columna D:

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN HUAMBOYA, PERÍODO 2016 – 2020.**

#### **4.2 INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

##### **4.2.1 Antecedentes**

El Gobierno Cantonal de Huamboya, dentro del desarrollo de su gestión de gobierno, ha realizado un diagnóstico, actualización y modernización administrativo, teniendo como objetivo el fortalecimiento institucional en base a la aplicación de técnicas, procesos y estrategias de cambio concertadas con los niveles gerenciales, directivos y operativos de la entidad.

El plan estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal de Huamboya para el período 2016 – 2020 procura proyectarse desde un planteamiento macro señalando los objetivos centrales de manera que las acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas, manteniendo un enfoque del presente y el futuro, reforzando los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias, para alcanzar una gestión más eficiente a través del mejoramiento en la calidad de servicios, compromiso con la institución, comunicación, el liderazgo y la innovación y creatividad.

Por lo tanto el Estudio que se propone permitirá visualizar y obtener mediante su aplicación resultados tangibles que contribuyan al mejoramiento de la gestión municipal.

##### **4.2.2 Generalidades del Cantón Huamboya**

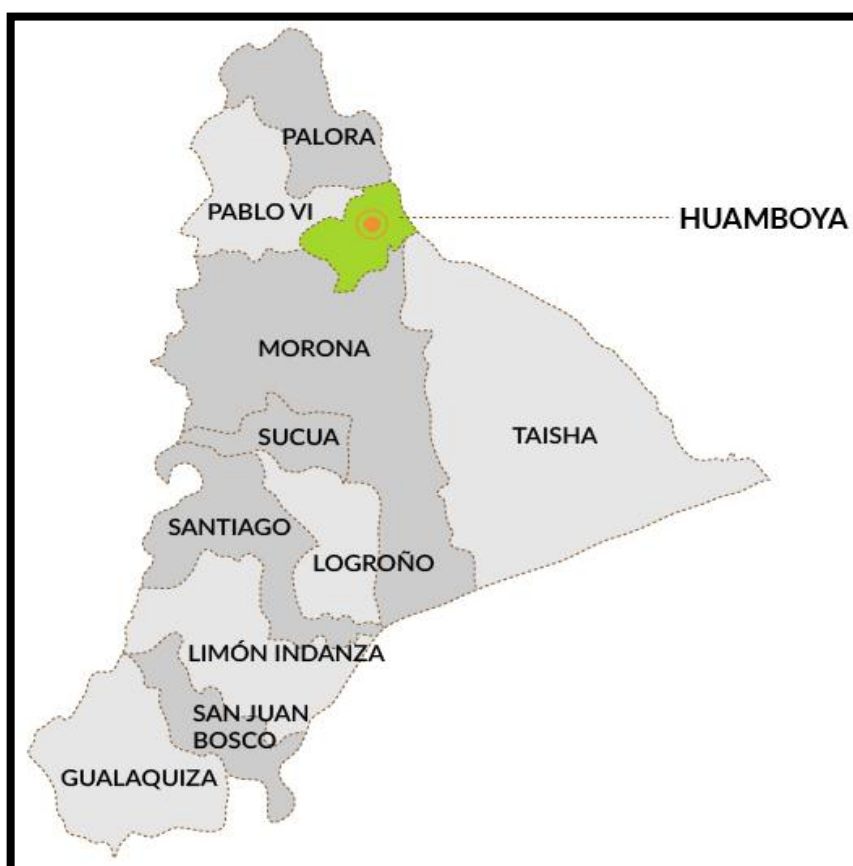
El desarrollo del plan estratégico requiere de la identificación de algunos aspectos relevantes del Cantón Huamboya.



#### 4.2.2.1 Datos Generales:

- **Altitud:** 905-1350 m.n.s.n.
- **Temperatura:** 18°C a 22°C.
- **Clima del Cantón:** Tropical húmedo.
- **Extensión:** 653,2 Km<sup>2</sup>.
- **Población:** 10.142 habitantes, con una representación del 77.8% de población indígena Shuar.
- **Fecha de creación:** 02 de enero de 1992
- **Parroquia rural:** San José de Chiguaza.
- **Actividad Económica:** Agricultura, ganadería y turística
- **Límites:**
  - **Al Norte:** Cantón Palora y Provincia de Pastaza
  - **Al Sur:** Cantón Morona
  - **Al Este:** Cantón Taisha
  - **Al Oeste:** Cantón Pablo Sexto y Parque Nacional Sangay

**Gráfico 27. Mapa político provincial y cantonal**



**Fuente:** Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Huamboya

#### 4.2.3 Estructura del Concejo Municipal

El concejo municipal de Huamboya se conforma por el Alcalde y cinco concejales, los mismos que pertenecen a diferentes partidos políticos.

**Tabla 25: Concejo Municipal de Huamboya**

| NOMBRES Y APELLIDOS  | DIGNIDAD     |
|----------------------|--------------|
| Lcdo. Ramón Júa      | ALCALDE      |
| Sr. Arturo Naichapi  | VICE-ALCALDE |
| Sr. Carlos Chuindia  | CONCEJAL     |
| Prof. Gustavo Patiño | CONCEJAL     |
| Prof. Ricardo Pitiur | CONCEJAL     |
| Cont. Cristian Catan | CONCEJAL     |

**Elaborado por:** Maritza Remache

#### 4.2.4 Normativa Legal

El Gobierno Municipal de Huamboya es una institución que se rige en base al siguiente marco legal.

**Tabla 26: Cuerpo legal del GAD Municipal de Huamboya**

| CUERPO LEGAL   | ARTICULADO APLICABLE |
|--|----------------------|
| Constitución de la República del Ecuador                                   | Art. 251-Art. 274    |
| Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización | Todo el articulado   |
| Código Orgánico de Planificación y Finanzas                                | Todo el articulado   |
| Código Orgánico Tributario   | Todo el articulado   |
| Ley Orgánica de Servicio Publico   | Todo el articulado   |
| Ley de la Jurisdicción Contenciosa Administrativa                          | Todo el articulado   |
| Ley Orgánica de Garantía de Control Institucional                          | Todo el articulado   |
| Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado                          | Todo el articulado   |
| Ley de Empresas Publicas   | Todo el articulado   |
| Ley Orgánica de Procuraduría General del Estado                            | Todo el articulado   |
| Ley de Participación Ciudadana   | Todo el articulado   |
| Reglamento Interno Municipal   | Todo el articulado   |
| Orgánico Funcional   | Todo el articulado   |

**Fuente:** PDyOT Municipal de Huamboya

**Elaborado por:** Maritza Remache

##### 4.2.4.1 Población y vivienda

Según el Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010, la población de Cantón Huamboya posee 10.142 habitantes de los cuales 5.723 son varones y 4.419 son mujeres, en relación a la vivienda en su mayoría habitan en casas de hormigón, un mínimo porcentaje de la población habitan en chozas manteniendo estas familias condiciones de extrema pobreza.

#### **4.2.4.2 Educación**

Al momento cuentas con centros de educación como un jardín de infantes (Yanua) al que acuden los infantes de la localidad y de comunidades aledañas, además existen cuatro escuelas distribuidas de la siguiente manera: una escuela en Huamboya (Unidad Educativa Republica de Ecuador), con 53 comunidades.

#### **4.2.4.3 Salud**

El Cantón cuenta con un Subcentro de Salud “24 de mayo”, el cual se encuentra equipado con los instrumentos básicos, el personal que presta sus servicios se encuentra conformado por un médico general, un odontólogo, una licenciada en enfermería, una auxiliar en enfermería, incluyendo además el servicio de farmacia, a esta casa asistencial acude el 80% de la población.

En lo referente a la rama de la medicina ancestral en las comunidades existen siete personas que se desempeñan como parteras y curanderos.

La mayoría de afecciones en la salud de los pobladores se dan por la falta de una adecuada alimentación existiendo un alto índice de desnutrición especialmente en infantes de 1 a 8 años de edad, enfermedades respiratorias, diarreicas, parasitarias, cáncer de estómago y un alto nivel de alcoholismo.

#### **4.2.4.4 Aspecto económico productivo**

La principal actividad económica de la población es la agropecuaria, debido a que la producción de caña de azúcar en el sector es frecuente esta es aprovechada para la elaboración de panela y el procesamiento de aguardiente por lo que la presencia de trapiques en esta región es muy común, siendo esta fuente de ingresos para los pobladores, otros productos como el queso y manjar de leche también tienen una gran acogida, en un porcentaje menor los habitantes se dedican a confeccionar artesanías dando uso a los diferentes tipos de semillas que se dan en el lugar, por otra parte la crianza de especies menores, estas actividades generan escasos ingresos que son utilizados en el sustento diario de las familias del Cantón Huamboya, siendo urgente que las autoridades a través de organismos estatales puedan planificar actividades para

potenciar el desarrollo turístico y dinamizar la economía del lugar si se desea alcanzar un mejor nivel de vida de los habitantes de Huamboya.

La influencia del clima les ha proporcionado el cultivo de plátano, yuca, papa china, caña, maíz, chonta, guabas, naranjillas y hortalizas productos que les sirven para el consumo de los pobladores.

#### **4.2.4.5 Servicios básicos**

La población de Huamboya cuenta con los servicios básicos de energía eléctrica en sus domicilios, alumbrado público y el servicio de alcantarillado alcanza una cobertura del 80% únicamente en el casco urbano, al momento mantienen el servicio de agua entubada para todas las comunidades.

#### **4.2.4.6 Viabilidad**

El Cantón Huamboya está ubicado a 10 km de la vía principal Macas-Puyo, es de segundo orden, por lo que el acceso al resto de comunidades no es un inconveniente.

### **4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

#### **4.3.1 Análisis de factores**

El desarrollo de un plan estratégico para el GAD Cantonal de Huamboya involucra a las diferentes comunidades que forman parte de la parroquia, tanto a los sectores urbano como rurales.

##### **4.3.1.1 Análisis interno**

Para tener un amplio conocimiento sobre las competencias que el GAD Cantonal de Huamboya fue necesario realizar un diagnóstico sobre determinados aspectos en los cuales se consideró la estructura organizacional, el talento humano y los procesos que se desarrollan para cumplir con las metas y objetivos institucionales.

#### **4.3.1.2 Estructura organizacional**

Al momento el GAD Cantonal de Huamboya no posee una estructura organizacional razón por la cual viene ejecutando sus funciones de manera empírica, por lo que las responsabilidades de los funcionarios no presentan niveles eficientes en la gestión administrativa, como parte de la propuesta se plantea la elaboración de la estructura organizacional para la Institución.

A través del diagnóstico estratégico se detallan los problemas existentes en el Gobierno Cantonal de Huamboya.

#### **4.3.2 Análisis del macro ambiente:**

Incluye una serie de factores de naturaleza diversa que, con carácter general, impactan a la Institución. En concreto, esta parte del diagnóstico externo se ha acometido siguiendo los siguientes bloques de variables: aspectos Político- legal, Económico, Socio-culturales y Tecnológico.

Entre los factores considerados como principales en el desarrollo organizacional y sobre los cuales no existe un control directo de por parte del Municipio se señala que una mala cultura tributaria de los habitantes del cantón Huamboya es un riesgo, debido a que su contribución es el eje que permite la viabilidad de ejecución de obras, así también se denota la existencia de duplicidad de esfuerzos en acciones similares por organismos externos que dificultan el desarrollo de nuevos emprendimientos y proyectos; a esto sumado la saturación de servicios insatisfechos que se encuentran en aumento debido a la creciente demanda poblacional.

Es importante mencionar que existen oportunidades con organismos gubernamentales y no gubernamentales, tanto nacionales e internacionales, con los cuales se pueden formar alianzas estratégicas para la formulación y ejecución de proyectos de interés cantonal.

### **4.3.3 Análisis del microambiente:**

Incluye todos aquellos factores del entorno que afectan específicamente al Gobierno Cantonal de Huamboya, en función de los individuos, grupos y organizaciones con las que interactúa directamente. Fueron agrupados en tres bloques: proveedores, usuarios y cooperantes.

Por fortaleza hay que entender la posición favorable que posee la organización en alguno de sus elementos y que la sitúa en buenas condiciones para responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza.

Por el contrario, una debilidad es una posición desfavorable en dichos elementos y que supone no estar en buenas condiciones para afrontar con garantías las oportunidades y amenazas del entorno.

Se ha determinado que el clima organizacional existente en la municipalidad no facilita el trabajo en equipo, esta situación obedece entre otras causas al estilo de gerenciamiento, a la falta de comunicación interna del que hacer municipal, a la falta de planificación de las acciones municipales y al desconocimiento de los grandes objetivos institucionales y de desarrollo del cantón.

Dentro de las fortalezas se encuentra el fuerte compromiso por parte del ejecutivo para el cumplimiento de la normativas legales que permitan verificar la gestión institucional, existiendo una alta aceptación por parte de la ciudadanía hacia la gestión y trabajo de la actual Administración.

Los puntos señalados son los de mayor impacto, se han identificado otros factores tanto internos como externos que influyen de manera directa e indirecta las acciones de la Municipalidad, esto se puede apreciar en el anexo de Análisis Organizacional.

De ello se han determinado ciertos inconvenientes relacionados al entorno organizacional del Municipio entre los cuales se tienen:

- **Dirección:**

La Municipalidad no ha establecido como mecánica de trabajo una comunicación horizontal que permita el conocimiento de las políticas institucionales en todos los niveles, no se identifica los problemas que se presentan en el cumplimiento de las responsabilidades para plantear soluciones inmediatas.

El liderazgo no considera delegación de funciones, operativización de las estrategias, potenciación del Talento humano y administración por resultados; y, no permite que en la visión de un servicio de calidad, se concilie los intereses corporativos sobre los personales, impidiendo se multiplique los beneficios institucionales.

La toma de decisiones es piramidal, generando descoordinación en la ejecución de las operaciones, colaboración no integral, desinterés en una gestión óptima, falta trabajo en equipo y comprometimiento disminuido.

- **Planificación:**

Se denota el funcionamiento inorgánico de los procesos, generando dualidad de procedimientos, funciones y resoluciones. Las actuaciones no tienen continuidad documental y programática; imposibilidad de realizar actividades de seguimiento y evaluación por desfases entre la planificación operativa, la ejecución presupuestaria, la inexistencia de mecanismos de medición apropiados y las limitaciones de recursos humanos, materiales y económicos. A pesar de la existencia de manuales de procedimientos para el personal, no son asumidas las funciones acorde a lo establecido lo que ocasiona la derogación de sus responsabilidades.

Por la falta de organización en el trabajo, las respuestas a los trámites no son oportunas. Hay trámites que requieren coordinación inmediata y que por no seguir el proceso regular, no son atendidos. Existe demasiados pasos para un trámite, los que son estrictamente de transporte.



- **Administración de la información**

Desorganización en la administración de la información, por falta de mecanismos de control y ordenamiento de la documentación y débil coordinación interna. Actualmente se está iniciando un control de los documentos que ingresa pero no se tiene control de los que se despachan. La administración de la información genera doble registro o el no registro de los trámites, ocasionando la pérdida de éstos y la no atención oportuna del mismo. No se ha implantado todavía un sistema de documentación que ahorrará tiempo; el manejo manual produce demora, falta de agilidad y la entrega inoportuna del servicio.

### **Desarrollo del talento Humano**

La Administración del Talento Humano no es técnica impidiendo que la entidad cuente con personal competente y competitivo. Existe en el personal miedo al cambio por desinformación y falta de contacto permanente, forjando un total desinterés de lograr una organización fuerte y eficiente.

El comportamiento laboral funciona bajo la presión de mecanismos de defensa que impiden una comunicación clara y el conocimiento de las causas de la falta de motivación, pertenencia, compromiso, involucramiento, creatividad e iniciativa. No se toma en cuenta que cada servidor es un mundo que debe respetarse y debe encausarse si se quiere cambio de actitud, los salarios no están acordes con la situación económica actual. No se ha logrado el desarrollo de las competencias personales a través de la ejecución de un programa de capacitación, no se percibe la necesidad de trabajar en equipo, de tal forma que se logre acciones espontáneas en el entendido que el ser humano debe ser multifacético.

No existe manuales de seguridad y salud ocupacional para garantizar el bienestar del talento humano de la Municipalidad, a la vez se ha identificado que no existe trabajo en equipo, y una débil capacitación de los servidores/as municipales.

- **Dotación de recursos**

La infraestructura física es inadecuada para los requerimientos de un ambiente laboral óptimo; la ubicación de las oficinas no relaciona el flujo coherente del trámite, no se cuenta con sistemas de seguridad para la infraestructura.

Los procesos de las áreas Administrativa y Financiera son de ciclo prolongado, lo que impide contar en forma oportuna con los recursos materiales.

La asignación de recursos no es equitativa ni está en relación con el Plan Operativo y la programación presupuestaria, en gran parte por la falta de gestión y acción de las decisiones.

Los procesos organizacionales no cuentan con sistemas de automatizados integrados, ni una infraestructura tecnológica que reduzca costos y el tiempo de las operaciones.

Existe un manejo de información adecuada para la ejecución presupuestaria, sin embargo se han identificado dificultades en cuanto a la seguridad de infraestructura, un equipamiento obsoleto a esto sumando la incipiente tecnología no se evidencia planes de riesgos o contingencias

- **Calidad en el servicio**

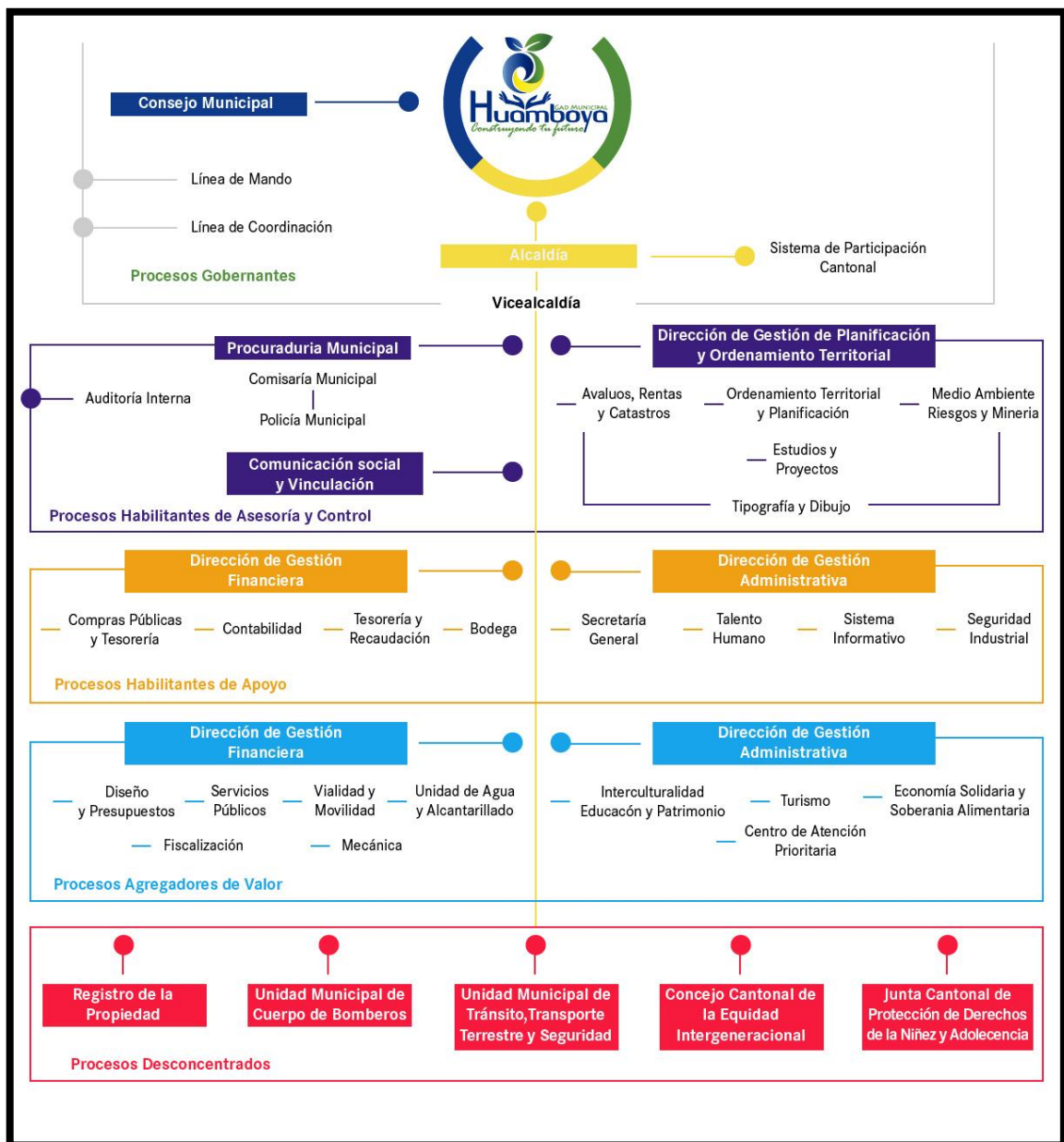
Frágil recuperación de los ingresos propios que origina una alta cartera vencida. Debilidad en la oportunidad del servicio por descoordinación entre los distintos procesos.

Ausencia de sistemas informáticos de acuerdo a los avances tecnológicos y las necesidades de automatización de los procesos.

La centralización dificulta una gestión eficiente, el presupuesto para operativizar las estrategias a nivel local es limitado, debiendo contar con el contingente de otras organizaciones para cumplir los propósitos corporativos.

#### 4.3.4 Estructura Organizacional Propuesta

Gráfico 28: Organigrama estructural del GAD Municipal de Huamboya



Fuente: Gobierno Municipal de Huamboya

#### 4.3.5 Responsabilidades de cada nivel

La estructura organizacional que presenta actualmente está concebida bajo niveles jerárquicos en estructura vertical con claras definiciones de responsabilidades y de actividades.

### **Nivel Directivo:**

Representado por el Concejo Municipal integrado por cinco concejales principales con sus respectivos suplentes, los mismos que conforman las Comisiones Permanentes y Especiales, a esto se suman el Concejo de Planificación Cantonal, Concejo de Igualdad, equidad y género, Concejo cantonal de la niñez y adolescencia.

**Gobernante:** Orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo, le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y servicios; estará integrado por:

- La Alcaldía.

**Asesor:** Corresponde al consultivo, de ayuda o de recomendación a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante; estará integrado por:

- Procuraduría Sindica

**Apoyo:** Corresponde a aquel que brinda asistencia administrativa de tipo complementario a los demás procesos, estará integrado por:

- Dirección Administrativa

**Operativos:** Encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades del Gobierno Municipal tanto técnica como operativa, ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Estará integrado por:

- Dirección Financiera
- Dirección de Participación Ciudadana y Desarrollo Local
- Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial
- Dirección de Obras Públicas
- Dirección de Agua Potable y Alcantarillado

- Dirección de Gestión Ambiental
- Dirección de Turismo

#### 4.4 FODA

**Tabla 27: FODA**

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|---|---|
| Convenio inter institucional GAD-MIES en la atención prioritaria al adulto mayor y personas con capacidades especiales. | Carencia de un plan estratégico para la institución   |
| Apoyo al sector productivo del Cantón Huamboya.   | Débil comunicación interna y externa  |
| Estructura jerárquica definida y actualizada  | Porcentaje mayoritario de personal sin capacitación actualizada   |
| Pago de remuneraciones y obligaciones patronales cumplidas eficazmente  | Alto porcentaje de personal sin perfil profesional  |
| Control de la gestión del Cuerpo de Bomberos  | Recursos financieros insuficientes para atender las necesidades de la comunidad.  |
| Democracia y gobernabilidad de la política y gestión local  | Poca capacidad de generación de ingresos públicos   |
| Respeto entre autoridades empleados y trabajadores  | Inexistencia de capacitación y entrenamiento continuo para el talento humano  |
| Nuevos ingresos por parte del registro de la propiedad al pertenecer al Municipio                                       | No se realiza mantenimiento de la maquinaria municipal  |
| Contar con recursos turísticos, arquitectónicos y naturales como la flora y la fauna y recursos Hídricos.               | Personal no capacitado ni calificado técnicamente.  |
| Organismo Autónomo Descentralizado  | Falta de equipamiento en oficinas   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>   |
| Cobro de tasas arancelarias producto de aplicación de ordenanzas.   | Falta de información oportuna por parte de la municipalidad.  |
| Aceptación de los programas y proyectos por la ciudadanía   | Aplicación de ordenanzas no socializadas y aprobadas en administraciones anteriores que perjudican a la población en el cobro de impuestos. |
| Oferta de ayudas para el financiamiento de proyectos, estudios y obras  | Saturación de la demanda de servicios   |
| Aplicación de marco jurídico para la mejora organizacional  | No existe una cultura de pago de tasas arancelarias y   |

|   |  |
|---|--|
|   | contribuciones de mejora por parte de la ciudadanía                            |
| Coordinación de acciones con otras dependencias gubernamentales y no gubernamentales                      | Duplicidad de esfuerzos en acciones similares por parte de otras instituciones |
| Establecimiento de convenios nacionales e internacionales   | Condiciones meteorológicas adversas para el cumplimiento de obras              |
| Predisposición de Instituciones públicas y privadas dispuestas a colaborar mediante convenios y proyectos | Amplitud del área delimitada como Patrimonio Arquitectónico                    |
| Capacitación por organismos gubernamentales y no gubernamentales  | Inestabilidad política en los diferentes niveles de gobierno                   |
| Oferta de pasantía en el exterior para el personal  | Información inadecuada de personas mal intencionadas.                          |

**Fuente:** GADCH.

**Elaborado por:** Maritza Remache

#### 4.4.1 Matriz FODA para alcanzar las estrategias

**Tabla 28: FODA estratégico**

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <b>FORTALEZAS- F</b>   | <b>DEBILIDADES- D</b>   |
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos propios para inversión social</li> <li>2. Descentralización y autonomía en la toma de decisiones</li> <li>3. Plan de Desarrollo de Ordenamiento Territorial</li> <li>4. Reglamentos internos</li> <li>5. Convenios Interinstitucionales</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de la planificación</li> <li>2. Personal sin conocimientos de planificación</li> <li>3. Inexistencia de un Plan Estratégico</li> <li>4. Inexistencia de un manual de funciones actualizado</li> <li>5. No cuentan con el Consejo de Participación Ciudadana</li> <li>6. Personal sin capacitación</li> </ol>  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>ESTRATEGIAS (FO)</b>  | <b>ESTRATEGIAS (DO)</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cooperación interinstitucional</li> <li>2. Apoyo del Gobierno Central</li> <li>3. Convenios y financiamiento externo</li> <li>4. Políticas estatales</li> <li>5. Apoyo de líderes comunitarios</li> <li>6. Apoyo de organismos no gubernamentales</li> </ol> | <p>3.5 Contratar personal con amplios conocimientos en planificación.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Dinamizar las relaciones con organismos para proporcionar capacitación técnica al talento humano.</li> <li>3.4 Proporcionar capacitación para fortalecer las políticas gubernamentales</li> <li>4.4 Actualizar la documentación interna para alcanzar mejores niveles de cumplimiento de los funcionarios.</li> <li>1.2 Diseñar proyectos de desarrollo sustentable para mejorar las condiciones de vida de la población vulnerable.</li> <li>5.6 Implementar programas para erradicar los riesgos de enfermedades en zonas con presencia de patógenos causados por sus condiciones de vida.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.4 Elaborar la planificación considerando los aspectos relevantes para el desarrollo sustentable del cantón como lo establecen la normativa legal.</li> <li>3.6 Implementar un plan estratégico en el cual se trace lineamientos específicos para solicitar el apoyo de organismos no gubernamentales.</li> <li>4.4 Actualizar el manual de funciones internas como una política para el buen desempeño de la administración y el mejoramiento de la gestión institucional.</li> <li>6.5 Capacitar oportunamente al personal del de la municipalidad para enfocar las necesidades de las diferentes comunidades y trabajar conjuntamente con los líderes de estas poblaciones para diseñar el plan de trabajo.</li> <li>5.1 Incluir al Consejo de Participación Ciudadana en el accionar de la institución municipal para alcanzar una cooperación interinstitucional y cumplir con las políticas estatales.</li> </ol> |
| <b>AMENAZAS</b>  | <b>ESTRATEGIAS (FA)</b>  | <b>ESTRATEGIAS (DA)</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de infraestructura</li> <li>2. Apoyo insuficiente de otros niveles de gobierno</li> <li>3. Cambio de autoridades</li> <li>4. Escasa participación del grupo poblacional en actividades institucionales</li> </ol>                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.4 Realizar proyectos en los que la población participen de manera activa en la distribución de los recursos con los que cuenta la institución, según las necesidades prioritarias de los sectores.</li> <li>4.2 Elaborar los reglamentos internos haciendo uso de la autonomía de la institución para la toma de decisiones, y adecuar la infraestructura institucional, para brindar espacios cómodos de atención a los usuarios.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>3.4 Diseñar estrategias que aporten al desarrollo sustentable del Cantón Huamboya con la participación de los pobladores de las diferentes comunidades para plantear soluciones a los problemas existentes en cada una de ellas.</li> <li>5.3 Alcanzar una participación activa del Consejo de Participación Ciudadana para que las autoridades en turno puedan continuar con los procesos inconclusos de forma segura y alcancen las metas establecidas.</li> </ol>   |

Fuente: GADCH

Elaborado por: Maritza Remache



## **4.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.5.1 Filosofía institucional propuesta**

El Gobierno Cantonal de Huamboya no dispone de una filosofía institucional con los cuales puede definir el comportamiento organizacional y las prácticas administrativas para el desempeño de sus colaboradores, por esta razón se propone los siguientes la misión, visión, objetivos, principios y valores, y la forma como deberá actuar frente a cada uno de ellos.

### **4.5.2 Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Huamboya, planifica, implementa y controla acciones de desarrollo integral de sus comunidades. Dinamizando los programas, planes y proyectos, determinados en el plan de desarrollo participativo cantonal, los mismos que generan obras y servicios con calidad y oportunidad, garantizando el desarrollo ambiental, social y económico de los ciudadanos y las ciudadanas, con la participación directa y activa de los actores sociales, dentro de un marco de transparencia y ética profesional y el uso óptimo de los recursos.

### **4.5.3 Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Huamboya se constituirá en un ejemplo del desarrollo y contará con una organización interna altamente eficiente, que proporcione productos y servicios de calidad, compatibles, con la demanda de la sociedad, capaz de asumir los nuevos retos vinculados con el desarrollo, identidad cultural y de género; con departamentos que planifican, priorizan y optimizan los recursos.

### **4.5.4 Objetivos**

#### **4.5.4.1 Objetivo General**

Promover y garantizar el cumplimiento de las políticas públicas del Gobierno Municipal del Cantón Huamboya.

#### **4.5.4.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar planes, programas y proyectos, para fortalecer las acciones desarrolladas por el Gobierno Municipal.
- Procurar el bienestar de la colectividad, contribuyendo al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón.
- Socializar, promover y garantizar el cumplimiento de las ordenanzas y reglamentos.
- Promover la integración de los actores sociales en la toma de decisiones para lograr el creciente progreso del cantón.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo e implementación de las políticas públicas cantonales.
- Auspiciar y garantizar la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas del Gobierno Municipal y del Cantón, en mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de capacitación, integración y trabajo.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios municipales de manera paralela al mejoramiento de la Administración con el aporte de la Comunidad.

#### **4.5.5 Principios y Valores Estratégicos Institucionales**

El personal del Gobierno Municipal de Huamboya debe actuar de acuerdo con los siguientes principios:

**Tabla 29: Principios y valores**

| PRINCIPIOS           | DESCRIPCIÓN  |
|----------------------|--|
| Respeto              | Adecuar la conducta hacia el respeto a la Constitución de la República del Ecuador, las Leyes y la normatividad interna del Gobierno Municipal de Huamboya. Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad.               |
| Solidaridad          | Surge del reconocimiento de que todos los seres humanos estamos hechos de la misma sustancia por consiguiente, nada de lo humano nos es ajeno, todas las personas estamos en condiciones de comprender el dolor, la pena y la desventura de los demás. |
| Responsabilidad      | Es hacernos cargo de las consecuencias de las palabras, las decisiones y los compromisos, y, en general, de los actos libre y voluntariamente realizados.  |
| Equidad              | Esta palabra significa igual, y consiste en dar a cada uno lo que le corresponde según sus necesidades, méritos, capacidades o atributos.  |
| Compromiso           | El desempeño laboral y personal se regirá por la excelencia, para satisfacer las necesidades de los usuarios, cumpliendo los valores definidos en el código de ética por el mejoramiento continuo y la imagen institucional.                           |
| Probidad             | Actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por otra persona. Ser probo es ser transparente, auténtico y actuar de buena fe.                 |
| Eficiencia           | Optimización de los recursos y talentos para maximizar los resultados de la administración municipal, utilizando de manera adecuada los recursos para el cumplimiento de la misión y visión institucional.   |
| Idoneidad            | Poseer aptitud moral, profesional y técnica, esto es, contar con una formación sólida acorde con la realidad en que se desempeña.  |
| Veracidad            | Expresarse con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de la Municipalidad y con terceros.   |
| Lealtad y Obediencia | Actuar con fidelidad hacia el Gobierno Municipal de Huamboya; y, solidaridad con los miembros de trabajo, cumpliendo las indicaciones del superior jerárquico, en la medida en que éstos reúnan las formalidades legales.                              |
| Justicia             | Es ética, equidad y honradez. Es la voluntad constante de dar a cada quien lo que es suyo.   |
|                      |  |

## **4.6 PLAN DE EJECUCIÓN ESTRATEGICA**

### **4.6.1 Líneas Estratégicas**

Las estrategias son los ejes de trabajo directivos por los cuales se van a encaminar las acciones para el logro de la misión y la visión. El reto es hacer que la estrategia llegue a formar parte de la actitud y estilo de actuar de una organización y sus integrantes ante los riesgos y oportunidades y convertirla en una forma natural de adaptarse a las circunstancias.

Las estrategias sirven para generar posibilidades. Por lo que en su diseño se toma en cuenta estrategias que respondan a la cultura institucional y a la planeación a mediano y largo plazo.

Las líneas estratégicas se despliegan en los diferentes niveles de planeación y después de analizar cuáles son las principales fuerzas y oportunidades con que cuenta el GMH.

Las líneas estratégicas identificadas son:

1. Fortalecimiento Institucional:
2. Prestación de Servicios

### **4.6.2 Ejes Estratégicos**

Se han determinado 9 ejes estratégicos sobre los cuales es necesario hacer una intervención para el adecuado funcionamiento organizacional para cada línea estratégica.

Línea Estratégica: Fortalecimiento Institución

Ejes Estratégicos:

- Gestión Institucional
- Gobernanza basada en principios y valores corporativos
- Optimización de Recursos Financieros

Línea Estratégica: Prestación de servicios

Ejes Estratégicos:

- Gestión Interinstitucional
- Capacidad para asumir nuevas Competencias
- Mejoramiento de servicios básicos e infraestructura

**LÍNEA ESTRATÉGICA:** Fortalecimiento Institucional

**EJE ESTRATÉGICO:** Gestión Institucional

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1**

Implementar un Sistema Integrado de Gestión que asegure el desarrollo y el posicionamiento de la Institución.

### **POLÍTICA**

Orientar el esfuerzo institucional en forma sinérgica y participativa, hacia la modernización integral, que permita alcanzar la excelencia organizacional y de servicios brindados a la población Huamboyence.

### **Objetivos Específicos**

- Generar el sistema de planificación estratégica institucional.
- Mejorar los procesos internos de la Institución.
- Fortalecer la Cultura de Calidad en el servicio.
- Mejorar el Clima Organizacional.
- Contar con un proceso riguroso de selección de personal para que este sea óptimo, que coadyuve a desarrollar y prestar un buen servicio a la colectividad

### **Estrategias**

- Elaborar y ejecutar el plan plurianual institucional.

- Elaborar y ejecutar en cada Unidad, Departamento y Dirección el Plan Operativo anual, alineado con el Plan de Desarrollo correspondiente.
- Innovar y mejorar continuamente los procesos institucionales, trabajando proactivamente y en equipo.
- Capacitación continua al Talento Humano en temas de planificación estratégica.
- Implementar planes y programas de información y orientación jurídica para el talento humano.
- Diseñar e implantar el sistema de seguimiento, control y evaluación de la gestión estratégica y operativa.
- Implantar un Sistema de Información y Comunicación Institucional que permita una mejor interacción y participación interna y externa.
- Elaborar y ejecutar programas anuales de bienestar para los miembros de la Institución.

### **Indicadores**

- Plan plurianual acorde a los lineamientos del PDOT.
- Planes operativos anuales por cada unidad, departamento y dirección.
- Reconocimiento del Gobierno Municipal de Huamboya a nivel provincial.

### **LÍNEA ESTRATÉGICA:** Fortalecimiento Institucional

### **EJE ESTRATÉGICO:** Gestión Institucional

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 2**

Instrumentar el sistema de planificación estratégica institucional.

### **POLÍTICA**

En el Gobierno Municipal de Huamboya, la ciudadanía son las personas más importantes a las que tenemos que servir y satisfacer, cumpliendo con lo que ofrecemos en los plazos establecidos y mejorando permanentemente todos los procesos administrativos.

La exigencia en el cumplimiento de nuestros deberes, el bienestar y la seguridad de todos quienes formamos la comunidad del GMH y el respeto al medio ambiente son nuestras prioridades, para dentro de un marco de principios y valores, desarrollar una Cultura de Calidad Institucional.

### **Objetivos Específicos**

- Sistematizar procesos administrativos.
- Contar con documentos de Gestión que permitan medir la gestión Municipal.
- Ganar visibilidad que permita mejorar la imagen y posicionamiento de la Institución.
- Salvaguardar la memoria institucional y garantizar la tramitación ágil, transparente y de calidad del Municipio.

### **Estrategias**

- Definir la estructura organizativa con funciones, roles y competencias que apunten al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Actualizar y complementar la normativa de la gestión por procesos de la Institución.
- Estructurar e implementar el sistema de Seguridad Integral de la Institución.
- Generar un manual de gestión de riesgos de la operatividad institucional.
- Presentación pública de las principales actuaciones y resultados.
- Implementación de un sistema de monitoreo y seguimiento tanto a los documentos que ingresan como a los que se generan en la institución, que sea de fácil acceso.
- Establecer un sistema de recepción, seguimiento, y respuesta rápida a las denuncias presentadas, utilizando mecanismos transparentes y que brinde protección a las partes.
- Implementación de un sistema de archivo central físico y digital.

### **Indicadores**

- Estructura orgánica, manual de funciones, roles y competencias institucionales.
- Normativa legal actualizada para normar los procesos.
- Manual de gestión de riesgos.

- Documento para verificación del cumplimiento, seguimiento y evaluación de la gestión.
- Evidencias de difusión de los planes entre todos los niveles de la organización.
- Disponer de un plan de contingencias para enfrentar riesgos.

**LÍNEA ESTRATÉGICA:** Fortalecimiento Institucional

**EJE ESTRATÉGICO:** Gestión Institucional

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

Implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano de la institución.

**POLÍTICA**

Se priorizará el desarrollo del talento humano de la Institución, direccionado a mejorar sus competencias, las relaciones humanas y la calidad del servicio al cliente.

**Objetivos Específicos**

- Elaborar Políticas de Talento Humanos.
- Lograr el crecimiento personal y mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y trabajadores de la Institución.

**Estrategias**

- Implementar un Plan de seguridad y salud ocupacional.
- Diseñar y ejecutar programas anuales de capacitación para el Talento Humano en todos los niveles, acorde con los requerimientos institucionales.
- Crear mecanismos para incentivar la participación de servidores/as en su formación.
- Implantar programas de desarrollo humano y motivación para alcanzar la satisfacción del personal del GMH y la predisposición voluntaria para el trabajo.
- Establecer un sistema recopilación y manejo de ideas, sugerencias y quejas del personal.
- Actualizar los reglamentos internos.



- Actualizar el sistema de remuneraciones e incentivos, vinculados al desempeño y logro de metas y resultados.
- Mantener actualizada la estructura orgánica de la institución de acuerdo a los requerimientos y justificativos respectivos.
- Actualizar y mejorar el sistema de evaluación del desempeño del personal que labora en el Municipio.
- Implantar procedimientos de inducción para servidores y servidoras que se incorporan al Gobierno Municipal de Huamboya.
- Propiciar el conocimiento e intercambio de experiencias de éxito, en otros Municipios, en la mejora de los resultados de servicio.
- Integración de las personas con discapacidad para el ejercicio del derecho a un empleo digno, incorporando medidas de accesibilidad.
- Defensa y promoción de los derechos de los trabajadores/as, alentando a la participación activa de los actores sindicales en el diseño e implementación de las políticas de bienestar y mejora de las condiciones laborales.
- Diseño y ejecución de políticas de inclusión laboral para colectivos sociales históricamente discriminados.
- Redistribuir el recurso humano de acuerdo a las funciones, capacidad e idoneidad.
- Desconcentrar dependencias.

### **Indicadores**

- Plan de seguridad y salud ocupacional.
- Número de accidentes y casos de enfermedad relacionados con el trabajo.
- Grado de satisfacción de los servidores/as respecto del Sistema de Gestión del Talento Humano.
- Número de horas promedio de capacitación cumplida por servidores y servidoras.
- Grado de satisfacción de usuarios de los servicios proporcionados por los diferentes departamentos municipales.
- Tabla de remuneraciones actualizada de acuerdo a la normativa vigente.

**LÍNEA ESTRATÉGICA:** Fortalecimiento Institucional

**EJE ESTRATÉGICO:** Gestión Institucional

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 4**

Construir y adecuar la infraestructura acorde con las necesidades y proyecciones de crecimiento institucional y mejorar su seguridad.

#### **POLÍTICA**

Se mantendrá y desarrollará una infraestructura física y tecnológica adecuada dando prioridad al equipamiento que requiere la Municipalidad para brindar servicios efectivos y eficientes.

#### **Objetivos Específicos**

- Adecuar y construir la infraestructura física necesaria.
- Actualizar la infraestructura tecnológica en función de los requerimientos y proyecciones institucionales y de las tendencias globales.

#### **Estrategias**

- Estructurar el sistema de gestión y mejorar su soporte informático.
- Construir la infraestructura física de acuerdo a las proyecciones de crecimiento institucional.
- Mantener y mejorar la infraestructura física a fin de lograr un mayor nivel de satisfacción, acorde al número de funcionarios y trabajadores.
- Mejorar la seguridad física de las instalaciones de la Institución.
- Elaborar y ejecutar el plan de mejoramiento y renovación permanente del equipamiento tecnológico de acuerdo a las necesidades institucionales.
- Implementar el plan estratégico de tecnologías de información y comunicación.
- Mejorar el diseño, accesibilidad y utilidad del web institucional.

## **Indicadores**

- Porcentaje de uso de la capacidad física instalada.
- Número de incidentes reportados por periodo de tiempo.
- Porcentaje del equipamiento tecnológico actualizado en cada área.
- Porcentaje de uso de la capacidad tecnológica instalada.
- Encuesta de satisfacción con el web a usuarios/as del Gobierno Municipal de Huamboya.

## **LÍNEA ESTRATÉGICA:** Fortalecimiento Institucional

**EJE ESTRATÉGICO:** Gobernanza basada en Principios y Valores Corporativos.

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 5**

Alinear la gestión de la Municipalidad de Huamboya a la consecución de su Misión y Visión fundamentada en valores y principios institucionales.

### **Objetivos Específicos**

- Constituir una organización institucionalizada y legitimada basada en principios y valores hacia la gestión de servicio a la ciudadanía.
- Promover una cultura organizacional abierta a la innovación y al cambio.
- Promover la eficiencia, eficacia y sustentabilidad de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.

### **Estrategias**

- Realizar eventos orientados a fortalecer los valores institucionales.
- Estimular la participación y el sentido de pertenencia de servidores/as y trabajadores/as en cada una de las actividades que se realizan en la Institución, en los órganos de representación y en la mejora de la Institución.

- Implantar un programa que rescate los valores cívicos y morales de Autoridades, funcionarios/as, servidores/as, y trabajadores/as municipales.

### **Indicadores**

- Número de talleres de Motivación realizadas.
- Porcentaje del cambio en servidores y servidoras.
- Lograr un nivel de satisfacción laboral del personal de la Institución.

### **LÍNEA ESTRATÉGICA:** Fortalecimiento Institucional

### **EJE ESTRATÉGICO:** Optimización de Recursos Financieros

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 6**

Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros suficientes y necesarios para la ejecución de los planes operativos, cumplimiento de obligaciones y proyección sostenible de la Institución.

### **POLÍTICA**

Se contemplará dentro del presupuesto de la Institución los recursos necesarios para la ejecución de este plan estratégico Institucional y los planes operativos anuales, cumpliendo oportunamente todas las obligaciones financieras adquiridas. Cada una de las Direcciones, Departamentos y Unidades aportarán con recursos de autogestión para la ejecución del Plan Estratégico Institucional.

### **Objetivos Específicos**

- Definir políticas internas para la ejecución de recursos financieros en el cumplimiento de los planes operativos anuales.
- Incrementar la capacidad de autogestión financiera de tal manera que permita aportar con ingresos y reducir la necesidad de endeudamiento para su gestión.
- Mayor eficiencia en la gestión del gasto.

## **Estrategias**

- Buscar fuentes de financiamiento alternas para la ejecución de proyectos y programas contemplados dentro de la planificación institucional.
- Adecuar la normativa financiera de modo que facilite la distribución adecuada para la inversión en proyectos institucionales y la prestación de servicios.
- Instrumentar políticas institucionales para el mejoramiento de la calidad del gasto corriente.
- Lograr remisión oportuna y adecuada de documentación necesaria para la ejecución de pagos.

## **Indicadores**

- Porcentaje de recursos económicos apalancados
- Número de obras de financiamiento por autogestión.
- Instrumento

**LÍNEA ESTRATÉGICA:** Prestación de Servicios

**EJE ESTRATÉGICO:** Gestión Interinstitucional

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 7**

Fortalecer y ampliar las relaciones de cooperación interinstitucional en los ámbitos nacional e internacional.

## **POLÍTICA**

Se intensificarán las relaciones del Gobierno Municipal de Huamboya con todos los sectores de interés a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional y dando prioridad al ser humano.

## **Objetivos Específicos**

- Incrementar los recursos propios y/o suscripción de convenios de cooperación u otros proyectos.

## **Estrategias**

- Mantener y fortalecer las relaciones de cooperación con organismos nacionales e internacionales y sectores productivos para la coparticipación en la ejecución de proyectos y programas.
- Capacitar al talento humano de la Municipalidad en formulación y gestión de proyectos.
- Capacitar al talento humano de la Municipalidad en formulación y gestión de proyectos.
- Coordinar la formulación de proyectos con sectores nacionales.
- Identificar y alinear macro proyectos con el Plan Nacional del Buen Vivir.
- Identificación de proyectos de inversión prioritarios concertadamente con el sector privado.
- Gestionar la realización de mega proyectos.
- Incrementar la participación en redes de cooperación.
- Diseñar acciones para gestionar recursos necesarios para un eficiente cumplimiento de sus funciones.
- Gestionar la presencia y colaboración de técnicos internacionales en proyectos a ejecutarse.
- Fortalecer las relaciones institucionales con los medios de comunicación.

## **Indicadores**

- Número de convenios y alianzas estratégicas ejecutadas y con resultados verificables a nivel nacional e internacional.
- Monto de recursos recibidos por instituciones financieras.
- Número de proyectos y programas financiados por instituciones cooperantes.
- Número de proyectos institucionales y/o financiados por empresas y organismos de cooperación, relacionados con las necesidades del país y las megas tendencias.

- Participar activamente en el debate de los problemas regionales, nacionales e Internacionales, presentando propuestas técnicas y científicas para su solución.
- Implantar espacios radiales y televisivos para la difusión de la gestión Municipal.
- Número de participaciones en eventos de debates, foros, congresos, paneles, conferencias, entre otros.

**LÍNEA ESTRATÉGICA:** Prestación de Servicios

**EJE ESTRATÉGICO:** Capacidad para asumir Nuevas Competencias

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 8**

Fortalecer las capacidades de las diferentes unidades de la estructura orgánica para el adecuado funcionamiento institucional.

### **POLÍTICA**

Involucrar a todos los servidores/as con un sólido compromiso para asumir competencias vigentes de una manera eficiente y efectiva cumpliendo las expectativas de los usuarios.

### **Objetivos Específicos**

- Mejorar módulos de atención
- Establecer una atención oportuna, adecuada y personalizada al usuario.
- Fortalecer la capacidad de gestión para enfrentar los procesos de descentralización.

### **Estrategias**

- Sistematización de sugerencias.
- Lograr una adecuada capacidad instalada para atender el incremento del público usuario.
- Coordinar efectiva y oportuna con áreas involucradas (presupuesto, economía, bodega).
- Medir el nivel de satisfacción de los usuarios externos.

## **Indicadores**

- Grado de Aceptación de servicio.
- Nivel de satisfacción del usuario.

**LÍNEA ESTRATÉGICA:** Prestación de Servicios

**EJE ESTRATÉGICO:** Mejoramiento de Servicios Básicos e infraestructura

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 9**

Incrementar la cobertura y mejorar los servicios e infraestructura básica de la comunidad del cantón Huamboya.

## **POLÍTICA**

La Municipalidad ejecutará obras de implementación y mejoramiento de los servicios básicos de acuerdo a necesidades priorizadas cuya cobertura abarque a la mayor cantidad de beneficiados aplicando criterios de selección justa y mejorando el servicio prestado.

## **Objetivos Específicos**

- Determinar el porcentaje de necesidades básicas insatisfechas por zonas y sectores.
- Formular políticas permanentes de educación ambiental y de recursos naturales.
- Ampliar y mejorar el sistema de recolección y disposición final de desechos sólidos.
- Establecer las zonas de riesgo y los potenciales peligros naturales

## **Estrategias**

- Establecer un diagnóstico actual de los servicios.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Determinar costos reales de prestación de servicios en función a la eficiencia.



- Promover el desarrollo de nuevos sectores con dotación de infraestructura básica a través de convenios con el MIDUVI y la empresa privada.
- Involucrar la participación ciudadana en la ejecución y control de las obras de infraestructura.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Crear un cuerpo de ordenanzas que regulen el manejo de los recursos naturales e hídricos del Cantón.
- Renovar parque automotor – recolectores.
- Establecer el cobro de una tasa real de recolección.
- Aplicar la ordenanza sobre sanciones.
- Mantener y operar adecuadamente el relleno sanitario.
- Promover el uso racional del agua e identificar nuevas fuentes de captación.
- Disponer de un plan de contingencias para enfrentar desastres naturales.
- Mantener coordinación interinstitucional con la Gobernación, Secretaria Nacional de Riesgos, Cruz Roja, y demás organizaciones.
- Definir el financiamiento para ejecutar los planes de contingencia.
- Elaborar un plan operativo para desastres.
- Determinar áreas estratégicas, políticas y responsables para la protección de la comunidad.

### **Indicadores**

- Organizar e incentivar una red de profesionales multidisciplinarios para brindar servicio social voluntario.
- Levantar un inventario de las actividades contaminantes de las industrias

### **4.7 PLAN OPERATIVO PROPUESTO**

Para la elaboración del plan operativo primero se ha realizado un análisis sobre los posibles causas y efectos que vienen impidiendo alcanzar los niveles de gestión y uso de políticas públicas apropiadas, en la siguiente representación se muestra las áreas críticas que incide en el desarrollo institucional del gobierno cantonal de Huamboya.

**Tabla 30: Matriz de estrategia**

| <b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTONAL DE HUAMBOYA</b> |  |                |                                    |                       |              |               |              |                                    |
|---|--|----------------|------------------------------------|-----------------------|--------------|---------------|--------------|------------------------------------|
| <b>PLAN OPERATIVO PROPUESTO</b>                               |  |                |                                    |                       |              |               |              |                                    |
| <b>ACCIONES</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>EJES</b>    | <b>RESPONSABLES</b>                | <b>FINANCIAMIENTO</b> | <b>MONTO</b> | <b>TIEMPO</b> |              | <b>IMPACTO</b>                     |
|   |  |                |                                    |                       |              | <b>INICIO</b> | <b>FINAL</b> |                                    |
| Servicios de salud  | Dosificación de vacunas a niños y niñas menores de 12 años   | Socio cultural | GADCH, Ministerio de Salud Pública | GADCH                 | 3.000.00     | 01/07/2017    | 01/09/2017   | Atención mejorada                  |
|   | Dosificación de vacunas a grupos de adultos mayores  | Socio cultural | GADCH, Ministerio de Salud Pública | GADCH                 |              |               |              |                                    |
|   | Socialización sobre la prevención de enfermedades infecciosas  | Socio cultural | GADCH, Ministerio de Salud Pública | GADCH                 |              |               |              |                                    |
| Atención a grupos prioritarios                                | Incrementar los servicios de asistencia en salud a estos grupos  | Socio cultural | GADCH                              | GADCH                 | 6.000,00     | 01/02/2017    | 31/07/2017   | Atendida a los grupos prioritarios |
|   | Campaña de socialización para disminuir la brecha de personas con hipertensión mediante la práctica deportiva y alimentación apropiada | Socio cultural | GADCH                              | GADCH                 |              |               |              |                                    |
|   | Implementar equipos de gimnasia y adecuar un local para las prácticas deportivas   | Socio cultural | GADCH                              | GADCH                 |              |               |              |                                    |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTONAL DE HUAMBOYA**

**PLAN OPERATIVO PROPUESTO**

| ACCIONES  | ACTIVIDADES   | EJES                  | RESPONSABLES                               | FINANCIAMIENTO                 | MONTO    | TIEMPO     |            | IMPACTO                                      |
|---|---|-----------------------|--|--------------------------------|----------|------------|------------|--|
|   |   |                       |  |                                |          | INICIO     | FINAL      |  |
| Centros de desarrollo comunitarios                              | Aumentar el acceso a servicios de saneamiento   | Asentamientos humanos | GADCH, Representantes barriales y síndicos | GADCH, GADP de Morona Santiago | 8.000,00 | 01/03/2017 | 01/11/2017 | Centros de Desarrollo Comunitarios mejorados |
|   | Controlar el uso apropiado del recurso hídrico, a través de la ampliación de la red de agua en las poblaciones que forman parte del Cantón Huamboya | Asentamientos humanos | GADCH, Representantes barriales y síndicos | GADCH, GADP de Morona Santiago |          |            |            |  |
| Proyecto de implementación del área de planificación            | Gestionar la implementación de un área de planificación   | Gestión institucional | GADCH                                      | GADCH                          | 3.000,00 | 01/05/2017 | 31/07/2017 | Área de Planificación Implementado           |
| Proyecto de capacitación en la elaboración del plan estratégico | Capacitar al talento humano de la institución asignado al área de planificación estratégica y su implementación                                     | Talento Humano        | GADCH                                      | GADCH                          | 1.500,00 | 15/04/2017 | 31/04/2017 | Capacitación constante desarrollado          |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTONAL DE HUAMBOYA**

**PLAN OPERATIVO PROPUESTO**

| ACCIONES   | ACTIVIDADES  | EJES                  | RESPONSABLES                         | FINANCIAMIENTO | MONTO      | TIEMPO   |            | IMPACTO  |
|--|--|-----------------------|--------------------------------------|----------------|------------|--|------------|--|
|  |  |                       |                                      |                |            | INICIO   | FINAL      |  |
| Establecer convenios con organismos externos         | Gestionar otras fuentes de financiamiento para la elaboración de proyectos complementarios                                   | Gestión institucional | GADCH, Organismos no gubernamentales | GADCH          | 30.000,00  | 01/05/2017   | 01/04/2018 | Proyectos complementarios mejorados                            |
| Fiscalización de la gestión pública y control social | Implementar un sistema de control interno para dar seguimiento, supervisar y fiscalizar la gestión pública de la institución | Gestión institucional | GADCH, Organismos no gubernamentales | GADCH          | Permanente | Este proceso será permanente por cuanto se requiere estar en constante fiscalización |            | Fiscalización de la gestión pública permanente y en desarrollo |
| Proyecto de emprendimiento                           | Gestionar el apoyo de organismos internacionales para apoyar el desarrollo de emprendimientos                                | Gestión institucional | GADCH, Organismos no gubernamentales | GADCH          | 12 meses   | 01/08/2017   | 01/07/2018 | Proyectos de emprendimiento atendidos                          |
| Proyecto de desarrollo turístico                     | Gestionar con otros ministerios el apoyo para el desarrollo turístico de la localidad  | Gestión institucional | GADCH, Organismos Estatales          | GADCH          | Permanente | Este tipo de proyecto requiere de una ejecución constante                            |            | Proyecto de desarrollo turístico en proceso y mejorado         |

**Fuente:** Encuesta realizada en el GMH.

**Elaborado por:** Maritza Remache

#### **4.7.1 Estrategias de desarrollo general**

Las estrategias se adoptaran conforme se presenten las necesidades de la población cantonal de Huamboya, para que estas sean alcanzables es necesario cumplir los siguientes aspectos:

- Establecer programas de capacitación constante para aumentar el desempeño laboral del talento humano y mejorar la atención brindada a los usuarios.
- Mantener comunicación con otras entidades de los sectores tanto público como privado para crear convenios que beneficien al Cantón Huamboya.
- Establecer indicadores para conocer la incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo productivo de la localidad.
- Organizar estrategias conjuntamente con la participación de la ciudadanía, para alcanzar una planificación real de las necesidades de la población.
- Incentivar a la población para reactivar la economía de la localidad.
- Proponer el desarrollo de proyectos a través de la explotación del sector turístico como una fuente de ingresos para la población.

#### **4.7.2 Herramientas de medición de la gestión institucional**

##### **4.7.2.1 Indicadores de gestión**

La función de los indicadores de gestión es medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados alcanzados con las demandas presentadas, en el ámbito de las atribuciones de las entidades. Por otra parte el uso de indicadores posibilita la evaluación de los niveles de satisfacción de los usuarios, gestión institucional en el área financiera y gestión institucional en el área de talento humano, que de manera honesta, eficiente y eficaz se utilicen los recursos públicos.

De acuerdo a los propósitos que persigue la institución los indicadores deben ser analizados de los siguientes aspectos:

**Administrativos:** estos indicadores permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica para conseguir las metas establecidas.

**Financieros:** estos se presentan mediante una estructura sistemática en unidades monetarias y en términos porcentuales permitiendo evaluar la situación financiera y de inversión, y el desarrollo de proyectos sociales.

Se puede afirmar que el objetivo principal del uso de indicadores en el Gobierno Cantonal de Huamboya es alcanzar las siguientes metas:

- Diseñar estrategias.
- Alcanzar metas.
- Identificar amenazas y aprovechar oportunidades.
- Solucionar problemas.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar los niveles de eficiencia en el GAD Cantonal de Huamboya.
- Medir comportamientos.
- Identificar procesos y responsables.

A continuación se detallan los proyectos con sus respectivos indicadores de gestión que servirán de guía para evaluar al gobierno parroquial rural y a sus servidores.

Es conveniente aclarar que los indicadores serán tomados conforme exista la necesidad de conocer la influencia de ciertos factores con relación al desempeño ya sea del personal o la institución misma, o a su vez la influencia que el uso de los recursos institucionales ha generado en la población de la localidad de Huamboya.

**Tabla 31: Indicadores propuestos**

| AREAS   | INDICADORES PROPUESTOS                | OBJETIVO ESTRATEGICO   | APLICACIÓN          | PORCENTAJE | META   |
|---|---------------------------------------|--|---------------------|------------|--|
| <b>NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS</b>            | Costo en los Servicios Públicos       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maximizar la satisfacción de los servicios públicos a los usuarios</li> </ul>   | Semanal/<br>Mensual | 40%        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Generar servicios de calidad.</li> <li>Satisfacción a los Productores y Comerciantes</li> </ul>   |
| <b>GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL ÁREA FINANCIERA</b>        | Verificación de los Recursos Públicos | <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar los recursos económicos financieros.</li> <li>Dotar de infraestructura, mantenimiento y equipamiento adecuado para el intercambio comercial.</li> </ul>   | Anual               | 40%        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Activos Circulantes</li> <li>Activos Fijos</li> <li>Plan Operativo Anual</li> <li>Plan Anual de contratación.</li> <li>Presupuesto Anual.</li> <li>Gastos Operativos.</li> <li>Número de nuevos proyectos de inversión.</li> <li>Porcentaje de ocupación de puestos</li> </ul>  |
| <b>GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO</b> | Calidad, Pertenencia y Efecto Social  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer y mejorar las capacidades de empleados y funcionarios.</li> <li>Promover cooperación entre organizaciones productivas.</li> <li>Implementar Sistemas de información y comunicación que permitan transparentar la gestión.</li> </ul> | Semestral/<br>Anual | 70%        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Relación perfil/puesto de trabajo.</li> <li>Nº de capacitaciones a empleados y funcionarios.</li> <li>Vinculación con la institución por parte de Universidades, Escuelas Politécnicas e Instituciones educativas.</li> <li>Capacitación</li> <li>Informes a Directorio de la gestión.</li> <li>Motivación Laboral</li> <li>Satisfacción Laboral</li> </ul> |

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Maritza Remache

## **4.8 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA**

### **4.8.1 Análisis del presupuesto para la elaboración del plan estratégico**

El presupuesto requerido para la elaboración del plan estratégico se divide en las siguientes etapas:

#### **4.8.1.1 Etapa de formulación**

Luego de la revisión y un exhaustivo análisis sobre los parámetros que posee la institución cantonal de Huamboya se procederá a la elaboración del plan estratégico considerando los siguientes aspectos:

- Elaborado el plan estratégico lo que procede es la validación de sus instrumentos
- Revisión del documento y emisión de las correspondientes observaciones y si el caso lo amerita efectuar las modificaciones pertinentes.
- Integral el documento a los manuales institucionales para su aplicación
- Socializarlo a través de la presentación en todas las áreas de la institución, para conocimiento de los funcionarios que laboran en ella.

#### **4.8.1.2 Etapa de implementación**

La implementación del plan estratégico es una tarea que le corresponde ejecutar al personal responsable de cada área para su implementación, creando de esta manera responsabilidades compartidas.

#### **4.8.1.3 Etapa de seguimiento**

Una vez puesto en marcha el plan estratégico se deberá realizar evaluaciones periódicas para comprobar su utilidad y analizar los cambios en los diferentes aspectos que conforman el accionar de la institución.



#### 4.8.1.4 Etapa de actualización

Es conveniente aclarar que este documento puede ser modificado en forma total o parcial de acuerdo con el criterio de los responsables de ejecutar los procesos y conforme a las necesidades que la institución mantenga en su momento.

Las etapas descritas requieren de una asignación presupuestaria detallada en la siguiente tabla, es necesario destacar que para su implementación el GADPR de Sinaí cuenta con el correspondiente presupuesto.

**Tabla 32: Presupuesto referencial para la elaboración del plan estratégico**

| <b>PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b> |                              |                       |                    |
|--|------------------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>ETAPAS</b>  | <b>DESCRIPCIÓN</b>           | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>COSTO TOTAL</b> |
| Formulación  | Validación de instrumentos   | 1,000                 | 1,000              |
| Implementación   | Socialización del plan       | 300                   | 300                |
| Seguimiento  | Evaluaciones periódicas      | 200                   | 200                |
| Actualización  | Modificación total o parcial | 300                   | 300                |
| <b>TOTAL</b>   |                              |                       | <b>1,800</b>       |

**Fuente:** Presupuesto GADCH.

**Elaborado por:** Maritza Remache

#### 4.9 ANÁLISIS DEL COSTO/BENEFICIO QUE GENERA EL PLAN ESTRATÉGICO

Es conveniente destacar que la relación costo/beneficio es un cociente que se obtiene al dividir el valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos entre el valor actual de los costos de inversión o costos totales de un proyecto.

La aplicación de la fórmula se establece de la siguiente manera:

$$B/C = VAI/VAC$$

El resultado al aplicar esta fórmula puede interpretarse de la siguiente manera:

Si la relación costo beneficio es mayor que  $>1$ , podemos asegurar que la implementación del plan estratégico brindará beneficios al gobierno parroquial rural de Sinaí. Por el contrario si el resultado es menor a  $<1$  se interpreta confirmando que el proyecto no es factible por lo que las alternativas de implementación del plan no ofrecerán beneficio alguno.

#### **4.9.1 Análisis de sostenibilidad de la implementación del plan estratégico**

- **Sostenibilidad**

El uso de instrumentos públicos tales como: normativas, reglamentos, disposiciones, y políticas serán el soporte para ejecutar las acciones establecidas en el plan estratégico, por esta razón el análisis de viabilidad del proyecto y la sostenibilidad en los cambios que se pretenden impulsar deben contar con los factores indicados.

Es importante destacar que el plan estratégico debe sustentar las siguientes condiciones de viabilidad:

- **Viabilidad legal:** la normativa para desarrollar el plan estratégico se respalda en lo establecido por la Constitución de la República, la autonomía y descentralización otorgada a las instituciones del sector público en el ámbito de desarrollo social de ejecutar actividades relacionadas en mejorar las condiciones de vida de los pobladores y alcanzar el desarrollo sostenible de la localidad, por lo que sugieren la implementación de herramientas que aporte al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
- **Viabilidad organizativa:** la institución debe entender que para poner en marcha, ejecutar y administrar el plan será necesaria la orientación de un profesional especialista con experiencia y trayectoria en diseñar este tipo de proyectos.
- **Viabilidad financiera:** la institución debe contar con los recursos económicos necesarios para elaborar el plan estratégico, socializarlo y ejecutarlo para posteriormente evaluar y dar seguimiento al desempeño de los procesos sugeridos en el documento.

## **4.10 PLAN DE SEGUIMIENTO**

### **4.10.1 Factores para el logro de resultados**

- Participación y cooperación.
- Visión compartida.
- Metas claras.
- Compromiso.
- Trabajo en equipo.
- Coordinación y articulación.
- Motivación y voluntad.
- Constancia y perseverancia.
- Seguimiento y monitoreo

## CONCLUSIONES

- El trabajo investigativo sirvió para determinar que el Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal de Huamboya no posee un plan estratégico que permita enfocar hacia dónde quiere llegar, lo que ha venido generando una débil gestión administrativa en la institución
- La institución no realiza una planificación acorde a las necesidades de la población para ejecutar programas de desarrollo sustentable que permitan mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos del cantón Huamboya.
- La implementación del plan estratégico requiere de la colaboración y apoyo de todos los niveles de la institución cantonal para que este pueda alcanzar los objetivos planteados.
- El presente trabajo debe ser tomado como un referente en el diseño de esta importante herramienta como es el plan estratégico por cuanto la información proporcionada en él refleja la realidad de la institución sujeta a investigación.

## RECOMENDACIONES

- Será conveniente que el gobierno cantonal de Huamboya considere la propuesta de elaboración del plan estratégico como una herramienta para mejorar el desarrollo institucional.
- Las autoridades deben considerar y dar prioridad a los grupos con mayor índice de vulnerabilidad para realizar la correspondiente planificación, enfocando sus acciones en disminuir los niveles de pobreza en el sector, siendo esta una de las actividades atribuidas a la institución en el ámbito de sus competencias.
- La implementación del plan estratégico deberá ejecutarse con responsabilidad por parte de los funcionarios, ya que de ello depende el éxito de los proyectos, planes y programas institucionales, los mismos se estarán orientados a conseguir el beneficio común de sus habitantes.
- El enfoque que presenta el plan estratégico diseñado para el Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal de Huamboya es un aporte para que la institución pueda adoptar estrategias enfocadas en alcanzar altos niveles de gestión y eficiencia en el desarrollo de sus procesos y el bienestar de su población.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amador, F. (2007). *Planeación Estratégica*. Monterrey-México: ITESM.
- Aranda, A. (2000). *Planificación Estratégica Educativa*. Venezuela: Ataneo de Caracas.
- Briceño, P. (2010). *Administración y Dirección de Proyectos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill.
- Campoy, D. (2010). *Como Gestionar y Planificar un Proyecto en la Empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. España: IIRP (Instituto de Investigación de Relaciones Públicas).
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración* 10a. ed. México: Pearson Educación.
- Davis, E. (2006). *Descentralización y Buen Gobierno en Colombia*. Colombia: UNAM.
- Fernández, V. (2006). *Desarrollo de sistemas de información; una metodología basada en el modelado*. Barcelona: UPC.
- Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración estratégico*. 14ª. ed. México: Pearson Educación.
- Gonima, A. (1988). *Análisis Institucional, Actividades Gerenciales y Valor de la Información en el Proceso*. Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud OPS/OMS.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de la investigación en tiempo de cambio*. Caracas: El Nacional.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. 2ª. ed. México: Pearson Educación.
- Jones, G. (2013). *Teoría Organizacional diseño y cambio en las organizaciones*, 7a ed. México D.F.: Pearson Educación.
- Magariños, C. (2002). *Desarrollo Institucional, Crecimiento y Desarrollo Económico Social*. Italia: Universidad de Bologna.
- Mintzberg, H. (1998). *El Proceso Estratégico*. 2a ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Naumov, S. (2011). *Organización Total*. México D.F.: McGraw-Hill.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992) *Como utilizar el cuadro de mando Integral*. 2<sup>a</sup>. ed. USA: Harvard Business School.

Paredes, A. (2004). *Manual de Planificación*. 2da ed. Bogotá-Colombia: McGraw-Hill.

Steiner, G. (1983). *Planeación Estratégica*. México: Continental.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta dirigida a los servidores públicos del GAD Municipal de Huamboya

1. ¿Las metas y objetivos de la institución están claramente identificadas?  
  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. La división del trabajo en la institución es  
  
Adecuada \_\_\_\_\_  
Poco adecuada \_\_\_\_\_  
Inadecuada \_\_\_\_\_
3. Siente que su trabajo es apoyado por su jefe inmediato superior  
  
Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Casi nunca \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_
4. La relación con mis superiores es:  
  
Muy buena \_\_\_\_\_  
Buena \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_
5. La institución me da la posibilidad de crecer profesionalmente  
  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. ¿Cree Usted que los máximos dirigentes de la institución tienen bien claro las metas que quieren alcanzar?  
  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. ¿Está usted de acuerdo con las metas y objetivos propuestos por la institución?  
  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿Cree Usted que la división del trabajo que existe actualmente propicia el alcance de las metas propuestas?



Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Las normas de liderazgo de la institución le ayudan a su progreso?

Totalmente \_\_\_\_\_ Medianamente \_\_\_\_\_ En nada \_\_\_\_\_

10. ¿Cree Usted que la institución pone resistencia al cambio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Cuenta con la información que necesita para realizar su trabajo?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

12. ¿La escala salarial es equivalente a todos los trabajadores?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## Anexo 2: Fotografías



**Foto 1. Alcalde del Gobierno Cantonal de Huamboya**



**Foto 2. Análisis sobre el diseño del plan estratégico**



**Foto 3. Encuesta al director de planificación del GADH.**



**Foto 4. La ciudad de Huamboya**