



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO: Proyecto de Investigación**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO LOCAL PARA  
EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
PARROQUIAL GENERAL PROAÑO, CANTÓN MORONA,  
PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, 2017.**

**AUTORA:**

**ANDREA ROSANGELA RIVERA CHALCO**

**MACAS – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la señorita Andrea Rosangela Rivera Chalco, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Milton Ignacio Sanmartín Martínez  
**DIRECTOR**

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Andrea Rosangela Rivera Chalco, 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 de 2017

Andrea Rosangela Rivera Chalco  
C.I. 1400751556

## **DEDICATORIA**

A Dios por derramar sus bendiciones sobre mí y llenarme de fuerza para vencer todos los obstáculos desde el principio de mi vida.

A mis Padres, por ser los gestores de mi existencia, por brindarme la confianza y el apoyo incondicional para poder llegar a esta instancia de mis estudios.

A mi esposo, por su muestras de apoyo incondicional, y por compartir conmigo grandes momentos, en especial este.

A mi única Hija, INES VALENTINA MONTENEGRO RIVERA, quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme y las más grande bendición que he recibido en mi gran recorrido por la vida. A Ella dedico este triunfo.

**Andrea.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por darme la oportunidad de estudiar y crecer profesionalmente.

A mis Maestros, Ing. Milton Sanmartín, Ing. Sonia Guadalupe por su esfuerzo y dedicación, quienes con su conocimiento, experiencia, paciencia y motivación han logrado la culminación de mis estudios con éxitos.

Doy gracias a mis Padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

**Andrea.**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	II
Declaración de autenticidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de contenido.....	VI
Índice de tablas .....	IX
Índice de gráficos.....	X
Índice de anexos.....	XI
Resumen.....	XII
Abstract.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema .....	3
1.2 Justificación .....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....	5
2.1 El plan.....	5
2.1.1 Importancia de un plan .....	5
2.2 La planeación estratégica.....	6
2.2.1 ¿Por qué hacer planeación estratégica? .....	7
2.2.2 Importancia del uso de un plan estratégico.....	7
2.3 Etapas del plan estratégico.....	8
2.3.1 Filosofía de la planeación estratégica .....	8
2.3.2 Análisis de la planeación estratégica. ....	11
2.3.2.1 Análisis externo .....	11

2.3.2.1.1	Macro entorno.....	11
2.3.2.1.2	Micro entorno .....	27
2.3.2.2	Análisis interno.....	30
2.3.3	Herramientas.....	32
2.3.4	Operativa de la planeación estratégica .....	34
2.3.4.1	Objetivos.....	34
2.3.4.2	Tipos de objetivos.....	34
2.3.4.3	Estrategia .....	34
2.3.4.4	Programa de acción.....	38
2.4	Gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de general proaño.....	39
2.4.1	Funciones del gadpr de proaño .....	40
2.4.2	Competencias exclusivas .....	41
2.5	Marco conceptual.....	42
2.6	Idea a defender.....	43
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>44</b>
3.1	Modalidad.....	44
3.1.1	Cuantitativa:.....	44
3.1.2	Cualitativa:.....	44
3.2	Tipos de investigación .....	44
3.2.1	Documental.....	44
3.2.2	De campo.....	45
3.3	Métodos de investigación .....	45
3.3.1	Método inductivo.....	45
3.3.2	Método deductivo .....	45
3.4	Técnicas e instrumentos.....	45
3.4.1	Observación .....	45
3.4.2	Encuestas .....	46
3.4.3	Entrevistas .....	46
3.4.4	Cuestionario de preguntas: .....	46
3.4.5	Guía de entrevistas: .....	46
3.5	Población y muestra.....	46
3.5.1	Población .....	46

3.5.2	Muestra .....	47
3.6	Análisis externo del gadpr de general proaño.....	48
3.6.1	Macro entorno.....	48
3.6.2	Micro entorno .....	72
3.7	Analisis interno del gadpr de general proaño .....	74
3.8	Hallazgos .....	98
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>		<b>102</b>
4.1	Plan estratégico de desarrollo local para el gobierno autónomo descentralizado parroquial general proaño, cantón morona, provincia morona santiago, 2017.....	102
4.1.1	Datos generales de la parroquia general proaño .....	102
4.2	Título de la propuesta .....	108
4.2.1	Objetivos estratégicos.....	108
4.2.1.1	EStrategias .....	109
<b>CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....</b>		<b>109</b>
4.2.1.3	Fortalecimiento de la democracia participativa.....	111
4.2.1.4	Mejoramiento de los servicios institucionales .....	113
4.3	Indicadores de eficiencia aplicables al gobierno parroquial rural .....	115
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>116</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>118</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>119</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 1: Censo de población 2001-2010 .....	50
Tabla N°. 2: Distribución por sexo. ....	54
Tabla N°. 3: Densidad Poblacional .....	54
Tabla N°. 4: Política monetaria .....	61
Tabla N°. 5: Tasa de desempleo.....	64
Tabla N°. 6: Acuerdos y Resoluciones. ....	80
Tabla N°. 7: Obras y/o Proyectos ejecutados en el 2014 .....	81
Tabla N°. 8: Obras y/o Proyectos ejecutados en el 2015 .....	82
Tabla N°. 9: Gestión Realizada.....	83
Tabla N°. 10: Matriz FODA Propuesta para el GADPR de General Proaño.....	85
Tabla N°. 11: Matriz comparativa de factores internos .....	86
Tabla N°. 12: Matriz comparativa de factores externos.....	87
Tabla N°. 13: La institución dirige satisfactoriamente sus actividades .....	88
Tabla N°. 14: La institución satisface a los usuarios con el uso de estrategias.....	89
Tabla N°. 15: Los servicios que el gobierno ofrece cumplen sus expectativas .....	90
Tabla N°. 16: Es oportuna la actuación del gobierno parroquial para alcanzar los objetivos .....	91
Tabla N°. 17: Los trámites cumplen sus expectativas.....	92
Tabla N°. 18: La institución posee herramientas para ofrecer servicios de calidad.....	93
Tabla N°. 19: El personal está capacitado para ofrecer una atención de calidad.....	94
Tabla N°.20: Se puede mejorar la gestión administrativa mediante un plan estratégico .....	95
Tabla N°. 21: El plan estratégico ayudará a cumplir efectivamente las metas .....	96
Tabla N°. 22: Representantes de la localidad deben participar en el diseño del plan....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 1: Etapas del plan estratégico .....	8
Gráfico N°. 2: Tipos de inflación.....	15
Gráfico N°. 3: Modelo de la administración estratégica .....	38
Gráfico N°. 4: Competencias del GADPR General Proaño .....	39
Gráfico N°. 5: Población del Ecuador.....	49
Gráfico N°. 6: Población de Morona Santiago.....	49
Gráfico N°. 7: Población de las principales ciudades del Ecuador .....	51
Gráfico N°. 8: Población por edad .....	53
Gráfico N°. 9: Población urbana y rural del Ecuador .....	56
Gráfico N°. 10: Indicadores Económicos.....	58
Gráfico N°. 11: Producto interno bruto.....	59
Gráfico N°. 12: Inflación 2017.....	61
Gráfico N°. 13: Constitución de la república del Ecuador 2008:.....	68
Gráfico N°. 14: Producto interno bruto, inflación y desempleo .....	71
Gráfico N°. 15: Analfabetismo .....	72
Gráfico N°. 16: Organigrama.....	75
Gráfico N°. 17: Nivel de gobiernos.....	77
Gráfico N°. 18: La institución dirige satisfactoriamente sus actividades .....	88
Gráfico N°. 19: La institución satisface a los usuarios con el uso de estrategias.....	89
Gráfico N°. 20: Los servicios que el gobierno ofrece cumplen sus expectativas .....	90
Gráfico N°. 21: Es oportuna la actuación del gobierno parroquial para alcanzar los objetivos .....	91
Gráfico N°. 22: Los trámites cumplen sus expectativas .....	92
Gráfico N°. 23: La institución posee herramientas para ofrecer servicios de calidad ....	93
Gráfico N°. 24: El personal está capacitado para ofrecer una atención de calidad.....	94
Gráfico N°. 25 Se puede mejorar la gestión administrativa mediante un plan estratégico: .....	95
Gráfico N°. 26: El plan estratégico ayudará a cumplir efectivamente las metas .....	96
Gráfico N°. 27: Representantes de la localidad deben participar en el diseño del plan..	97
Gráfico N°. 28: Mapa base.....	104

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°. 1: Encuesta de opinión .....	119
Anexo N°. 2: Fotografías .....	120

## **RESUMEN**

El plan estratégico de desarrollo local para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial General Proaño, cantón Morona, provincia Morona Santiago, tiene como propósito orientar de manera técnica y convertirse en un instrumento de planeación de carácter orientador en el que se precisan los grandes objetivos y las acciones para su ejecución, para su desarrollo se realizó un análisis a través del FODA y otros elementos de tipo socioeconómico como la inflación, tasas de interés, tasa de desempleo, además de la aplicación de encuestas y entrevistas a los funcionarios de la institución y habitantes de la localidad contribuyendo así a determinar la situación actual del gobierno parroquial rural. Los hallazgos encontrados fueron la inadecuada planificación operativa, desarrollo de proyectos y programas que no enfocan las necesidades prioritarias de la localidad para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, a través del plan estratégico se propone trazar la ruta para alinearse de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, por otra parte el uso de esta importante herramienta facilitará la gestión de la entidad, mediante el uso de políticas transparentes y concretas para una comunicación activa entre los implicados, generando coherencia con las expectativas de la población y las autoridades del gobierno parroquial, acopladas a las necesidades del entorno. Se concluye que el diseño de estrategias permitirá alcanzar objetivos óptimos, por lo que se recomienda la implementación del presente plan estratégico considerando los beneficios que este generará a la institución parroquial rural de General Proaño.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <DESARROLLO LOCAL> <GESTIÓN> <MORONA SANTIAGO (CANTÓN)>

Ing. Milton Ignacio Sanmartín Martínez  
**DIRECTOR**

## ABSTRACT

The Strategic Plan for the local development of the Autonomous Decentralized Parochial Government of General Proaño, Morona canton, Morona Santiago Province, it has as purpose to guide in a technical way and become a planning instrument of guiding nature in which the main objectives and actions are required to make its execution, for its development a SWOT analysis was carried out and other socioeconomic elements such as inflation, interest rates, unemployment rate as well as the application of surveys and interviews to the functionaries of the institution and the residents of the locality, through this to determinate the current situation of the rural parochial government. The findings were inadequate operational planning, development of projects and programs that do not match the priority needs of the locality to improve the living conditions of the residents, through the strategic plan it is proposed to trace the route to effectively align to the fulfillment of institutional goals and objectives, on the hand the use of this important tool will facilitate the management of the entity, through the application of transparent and concrete policies for an active communication among those involved, generating coherence with the expectations of the population and the parochial government, coupled with the needs of the environment. It's concluded that the design of competitive strategies will allow to reach optimum objectives, so it is recommended the implementation of this strategic plan considering the benefits that this generates to the development of the rural parish institution of General Proaño.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLAN> <LOCAL DEVELOPMENT> <MANAGEMENT> < MORONA (CANTON)>

## **INTRODUCCIÓN**

El trabajo de titulación Plan Estratégico de Desarrollo Local para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural General Proaño, ha sido ejecutado mediante el desarrollo de cuatro capítulos los cuales se describen a continuación:

**CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**, el contenido de este capítulo manifiesta las razones que fundamentan el estudio a través del problema, se presenta además la formulación del problema el mismo que es presentado de forma interrogativa, seguidamente de la delimitación la cual determina el lugar de los hechos y el período en el cual se realizara la investigación, otro de los temas es el relacionado con la justificación en el cual se expresa los motivos que llevaron a efectuar el estudio y finalmente se plantean los objetivos tanto general como específicos.

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**, dentro del desarrollo de este capítulo se encuentra todos los sustentos de tipo teóricos con una amplia bibliografía sobre la planeación estratégica, la importancia de esta información es relevante por cuanto servirá de guía para el desarrollo práctico de la investigación.

**CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**, este capítulo nos da la pauta para utilizar los elementos que nos permitirán tener acceso a la información mediante el uso de métodos, técnicas e instrumento, análisis de investigación.

**CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**, este capítulo presenta el desarrollo del plan estratégico para la Junta Parroquial Rural de General Proaño, para a partir de ello proponer medidas correctivas en caso de ser necesarias, con la finalidad de alcanzar mejores niveles de gestión.

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, en esta parte del documento, se presentan conclusiones sobre aspectos relevantes que han sido identificados mediante el desarrollo investigativo para llegar a establecer recomendaciones relativas al tema planteado.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A partir del componente estratégico dentro de las actividades, productos e indicadores que sigue el GAD Parroquial Rural General Proaño se ha determinado que la planificación estratégica es el problema central, provocando el bajo desarrollo, que no ha orientado la construcción de un mecanismo de gestión que le provea la capacidad de responder a las necesidades y expectativas de la comunidad.

Se determina como segundo problema que la filosofía está desactualizada porque se desconoce la cultura organizacional, donde la misión y visión no se vinculan a la realidad de la Parroquia General Proaño. El efecto es que se tiene poco sentido de pertenencia para con el GAD por cuanto no se fomenta ni se aplica normas de comportamiento organizacional relativos a la gestión pública rural.

El tercer problema es la limitada rendición de cuentas, esto es el resultado del parcial cumplimiento de funciones establecidas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y de no contar con un modelo de evaluación a su propia gestión, incluyendo la reducida gestión pública.

Dentro del sector Público la planeación estratégica se constituye actualmente en el mecanismo de articulación, a través de sus tres modalidades: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual. Estos planes recogen los requerimientos de otras políticas del gobierno y buscan optimizar la labor de los GAD Parroquiales en la generación de procesos y procedimientos.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural General Proaño como organismo público busca diseñar el plan estratégico sustentando en el sistema proyectándose al futuro; tomando en cuenta las deficiencias y potencialidades, las condiciones favorables y así mejorar la organización funcional del territorio y facilitar la administración parroquial, planificando de una manera acertada los programas para el beneficio de la colectividad.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo influye un plan estratégico en el desarrollo local del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural General Proaño, 2017?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

El Proyecto de Investigación se lo realizara en GAD Parroquial de General Proaño, a una distancia de 5 km de la cabecera cantonal, en ella se determinara cuáles son las principales dificultades que se presentan en la gestión pública, lugar en donde se realizara el presente trabajo de titulación, esta investigación tendrá una duración de 3 meses.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La planificación asegura una eficiente vinculación entre acción y gestión, la misma que adquiere un enfoque estratégico que incorpore de tal manera el entorno difícil y complejo, donde no sólo debe orientar la toma de decisiones, sino que también debe responder a criterios de racionalidad y transparencia, permitiendo así fundamentar nuestras acciones y explicar a los demás cómo y por qué tomamos aquellas decisiones.

La planificación estratégica en el GAD Parroquial Rural de General Proaño es primordial porque se admite como una herramienta imprescindible para la caracterización de prioridades, objetivos y estrategias que permitirá avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados y adecuarse a los cambios y demandas que les impone el entorno logrando la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Además el plan estratégico para el GAD Parroquial Rural de General Proaño servirá para definir proyectos, obras necesarias para su desarrollo, fijar las prioridades y conseguir la forma más eficiente de utilizar los recursos, estableciendo responsables, precisar el tiempo en que se debe cumplir y la forma como se evalúa la utilización de los recursos y el logro de sus objetivos, lo que beneficiará no solamente a la Institución sino más bien a su población.

Por tanto, la planificación estratégica en el ámbito parroquial se justifica porque es una herramienta que ayudará al establecimiento de objetivos y estrategias, seleccionar sus metas e involucrar a toda la comunidad y organizaciones locales posibles, como apoyo a la definición de los recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados y crear un cambio, que debe ser un proceso incorporado en la adecuada toma de decisiones de las autoridades de dicho GAD Parroquial.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico, para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural General Proaño mediante un adecuado uso de las técnicas y herramientas de la administración a efectos de satisfacer con eficacia, eficiencia y efectividad a la comunidad.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la entidad para de esta forma conocer su realidad actual.
- Diseñar estrategias que permitan mejorar la prestación de servicios así como la gestión administrativa.
- Realizar un plan estratégico para el GADPR General Proaño, el cual proporcione los lineamientos para alcanzar los objetivos institucionales.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

### **2.1 EL PLAN**

En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Asimismo se ha definido como un documento en el cual constan las cosas que se pretenden hacer y la forma en la que se piensa llevarlo a cabo. Y también se señala como la Organización y coordinación de las actividades económicas. (Ander-Egg, 2010)

Para (Ayala Sánchez, 2010) Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada

(Blake & Mouton, 2012), define que el plan no es solamente un documento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía. Para algunos autores es estrecha vinculación del plan con la planificación (ejercicio de la planeación).

Se dice también que un plan es un documento técnico que constituye un instrumento de la planeación de carácter orientador en el que se precisan los grandes objetivos y metas a obtener así como las acciones para su ejecución, el plan requiere del concurso de programas y proyectos para que su realización se haga efectiva.

#### **2.1.1 Importancia de un plan**

La importancia de un plan radica en que es una oportunidad valiosa para elaborar un análisis en que se piensa administrar, operar y cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa. Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presentan.

## **2.2 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Según (Goodstein, Nolan, & William., 2012) La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

El mismo autor acota que la planeación estratégica es el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguirlo.

Según (Armijo, 2014) el plan estratégico, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones, a partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo, además nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización a través de la formulación de planes y actividades que nos lleven al cumplimiento de metas, permitiendo hacer frente a los rápidos ambientes cambiantes en que opera la organización.

La conclusión a la que se ha llegado es que la planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

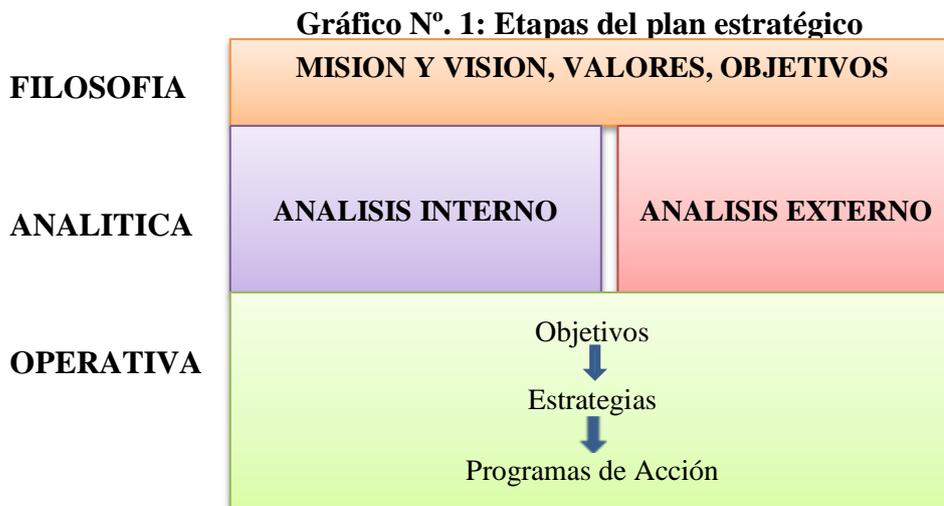
### **2.2.1 ¿Por qué hacer planeación estratégica?**

- Porque provee una estructura para la acción que está incrustada en las formas de pensar de la organización y de sus empleados. Esta estructura para la acción permite a gerentes y empleados evaluar en forma similar situaciones estratégicas, analizar alternativas con un lenguaje común y decidir (en base a valores y entendimientos compartidos) sobre acciones que deben ser tomadas en un razonable lapso de tiempo.
- Porque permite a los líderes de la organización liberar la energía de la misma detrás de una visión compartida y una creencia compartida de que la visión puede ser lograda.
- Porque aumenta la capacidad de la organización de implantar integralmente y en forma oportuna, el plan estratégico.
- Porque ayuda a la organización a desarrollar, organizar y utilizar una mejor comprensión del entorno en el cual trabaja, de la industria en la que opera, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones
- Porque provee la oportunidad de ajustarse constantemente sobre una base por lo menos anual a los acontecimientos y acciones de sus competidores.
- Porque debe proveer los propios incentivos para atraer y motivar a los gerentes clave de la organización. (Goodstein, Nolan, & William., 2012)

### **2.2.2 Importancia del uso de un plan estratégico**

Según lo referido por (Cuero, 2011), la importancia de la planeación radica en que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil, lo que genera el cometimiento de errores que afectan la salud de toda la organización llevándola a que el cumplimiento de sus objetivos se retrase o sean imposibles de alcanzar.

## 2.3 ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO



**Fuente:** (Goodstein, Nolan, & William., 2012)

**Elaborado por:** Andrea Rivera

El plan estratégico para su elaboración debe considerar las siguientes etapas:

### 2.3.1 Filosofía de la planeación estratégica

- **Declaración de la visión**

La visión se considera como el primer paso a seguir en la planeación estratégica. Según (Fleitman, 2009), esta es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

En resumen la visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc., también se puede considerar un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible.

Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente. (Thompson & Strickland, 2009)

Para (Fred, 2010), la declaración de la visión responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir? ”Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica.

- **Declaración de la misión**

Conforme lo establece (Kotler, 2012), la misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Para David, la declaración de la misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? (Fred, 2010)

- **Objetivos**

Definida la misión, se debe proceder a traducirla operativamente en objetivos de corto, mediano y largo plazo; la razón de ello estriba en que si bien la misión brinda una orientación en cuanto a la dirección a la cual debe apuntarse el planteamiento organizacional. Es también cierto que es demasiado genérico, al ser tan general, no permite tener metas específicas a las cuales apuntar en el planeamiento. El resultado es que se termina teniendo planes que no llegan a concretarse por falta de una mayor precisión en las metas. Los objetivos en tres tiempos trazan un camino por seguir para la consecución de la misión, la ventaja es que por ser objetivos pueden ser controlados ya

que fueron elaborados considerando un tiempo determinado, una forma de medir el avance (son tangibles); en suma son específicos y realistas. (Thompson & Strickland, 2009)

- **Valores**

Los más importantes de toda organización son:

- **Ética:** este sin duda es uno de los valores que marca la diferencia en toda organización ya que se aspira que el desarrollo organización se maneje bajo parámetros de honestidad, integridad y justicia.
- **Compromiso:** acoplado al anterior valor el trabajo en equipo, la lealtad y transparencia frente a la organización son componentes que ayudarán a alcanzar un apropiado clima laboral y la eficiencia de la gestión administrativa.
- **Calidad:** vienen marcando las normas de conducta de la organización, es un elemento que valiéndose de características específicas aporta a que los servicios o productos sobresalgan.
- **Competitividad:** este valor orienta a los directivos de la organización en el control de costos, altos estándares de calidad, una oportuna atención, siendo una forma de distinción ante la competencia.
- **Rentabilidad:** alcanzar altos niveles de productividad implica trazar de manera clara los horizontes que permitan asegurar la rentabilidad y posicionamiento de la organización en el medio en el cual se desempeña.
- **Talento humano:** es considerado como la inversión más importante de la organización, por lo tanto debe ser tratado como tal, motivarlo y brindarle oportunidades de crecimiento son factores indispensables para que su participación sea productiva y generadora de éxito.

## **2.3.2 Análisis de la planeación estratégica.**

### **2.3.2.1 Análisis Externo**

#### **2.3.2.1.1 Macro entorno**

El macro entorno abarca variables externas que pueden interferir en el funcionamiento de la empresa, Estos factores no dependen de la actividad comercial, sino de factores ajenos que no solo afectan a las empresas, sino al conjunto de la población.

Para (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2011), es esencial realizar un buen análisis del macro entorno de una empresa, ya que conociendo en que situación desenvolvemos nuestra actividad podremos protegernos de aquellas cuestiones que nos puedan resultar dañinas, y aprovechar aquellas situaciones que nos permitan incrementar los beneficios.

Los elementos del macro entorno moldean oportunidades y generan peligros para la empresa. Las principales fuerzas del macro entorno son demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

**Entorno demográfico.** Es de gran interés porque incluye el estudio de la estructura de la población humana, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros aspectos estadísticos.

Es necesario conocer los siguientes aspectos:

- **Crecimiento de la Población**

Según (Randers, 2012), el crecimiento poblacional es el cambio en la población en un cierto plazo, y puede ser cuantificado como el cambio en el número de individuos en una población por unidad de tiempo para su medición. El término crecimiento demográfico puede referirse técnicamente a cualquier especie, pero se refiere casi siempre a seres humanos.

- Migraciones internas.

(Ruiz Garcia, 2012) La migración interna responde a movimientos dados dentro del mismo país de origen del migrante, es decir, el cambio de residencia de un estado o región a otro, esta puede ser rural – rural, rural – urbana, urbana- rural y urbana – urbana.

- **Migraciones externas.**

Según (Larrea Holguin & Saldado Valdez, 2016) El desplazamiento de una persona desde su lugar habitual de residencia hacia uno nuevo, con arreglo a las leyes y reglamentos que rigen la salida del país de origen y el viaje, entrada y tránsito en el país de destino.

- **Distribución por edad.**

Esta variable proporciona la distribución de la población según la edad. Se incluye información por sexo y grupo de edad (0-14 años, 15-64 años, 65 años y más). La estructura de edad de una población afecta los problemas socioeconómicos claves de una nación. Los países con poblaciones jóvenes (alto porcentaje menores de 15 años) tienen que invertir más en escuelas, mientras que los países con poblaciones de edad avanzada (alto porcentaje de 65 años de edad o más) tienen que invertir más en el sector de la salud. La estructura de edad también se puede utilizar para ayudar a predecir posibles problemas políticos. Por ejemplo, el rápido crecimiento de una población de adultos jóvenes que no pueden encontrar empleo puede dar lugar a disturbios. (Indexmundi, 2015)

- **Distribución por sexo.**

Para estudiar en la población la distribución por sexos se relaciona el número de individuos de uno de ambos sexos con el número de individuos del otro sexo, o con el total de uno y otro. Aun cuando se llega a los mismos resultados considerando cualquiera de ambos sexos, se suele estudiar preferentemente la

masculinidad de la población, calculando la tasa de masculinidad, o coeficiente de masculinidad, que expresa la proporción de varones en la población total. También se emplea la expresión relación de masculinidad para indicar la relación entre el número de varones y el número de mujeres, o sexo femenino. Esta relación suele expresarse en forma de índice. (Demopaedia, 2010)

- **Densidad poblacional.**

La densidad poblacional es un concepto de geografía que se utiliza para indicar la relación que hay entre la cantidad de personas que viven en un territorio y la extensión de éste. Por lo tanto, si tenemos un territorio pequeño pero con mucha población, tendremos una densidad alta; pero, si por el contrario, tenemos pocos habitantes y un territorio grande, la densidad será baja.

La fórmula para calcular la densidad de población es la siguiente:

$$\text{Densidad} = \frac{\text{Habitantes}}{\text{Territorio}}$$

Su valor generalmente está dado en habitantes por km<sup>2</sup>.

Es importante tener en cuenta que la densidad de población no indica exactamente que esas sean las personas que viven por cada kilómetro cuadrado; se trata, solo, de una cifra que permite hacerse una idea aproximada de cuánto territorio está habitado en un determinado lugar. Según (Creative Commons, 2017)

- **Proporción de población urbana/rural.**

Según (INEGI, 2010) El número de habitantes que tiene una población determina si ésta es rural o urbana.

Una población se considera rural cuando tiene menos de 2 500 habitantes, mientras que la urbana es aquella donde viven más de 2 500 personas.

Debido a la constante migración del campo a las ciudades, el número de habitantes de localidades urbanas ha ido en aumento; en contraste, el de las rurales ha disminuido.

- **Estructura familiar.**

La estructura familiar es el conjunto invisible de demandas funcionales que organizan los modos en que interactúan los miembros de una familia dicho de otro modo: el conjunto de demandas funcionales que indica a los miembros como deben funcionar. Así pues, una familia posee una estructura que puede ser vista en movimiento. (Ferreira, 2016)

**Entorno económico.** Consiste en factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

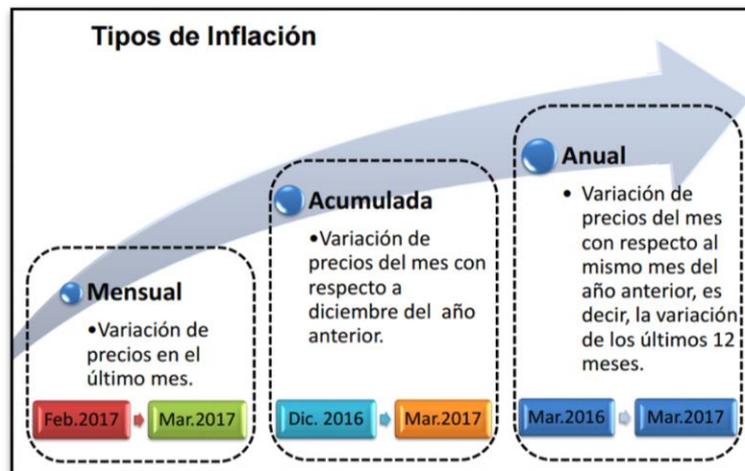
- **Evolución del Producto Bruto Interno.**

Según (Economía, 2017) El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

- **Tasa de inflación.**

(Admin, 2010) La inflación es un término económico que se utiliza como indicador de la economía de un país. Si hay inflación significa que ha habido un aumento de los precios de los bienes y servicios continuados en el tiempo. Lo que indica la inflación es la pérdida de valor de nuestro dinero y por tanto de nuestro poder adquisitivo.

**Gráfico N°. 2: Tipos de inflación**



- **Política monetaria**

(Diccionario Forex, 2015) La política monetaria es el proceso por el cual el gobierno, el banco central o la autoridad monetaria de un país controlan:

La oferta monetaria.- Cantidad de dinero en circulación

Los tipos de interés o coste de dinero.- Tipo de interés que fija el banco central o autoridad monetaria a muy corto plazo

Con el fin de lograr un conjunto de objetivos orientados hacia el crecimiento y la estabilidad de la economía. La teoría monetaria se desarrolló con el fin de ofrecer información sobre cómo diseñar una política monetaria óptima.

La política monetaria se basa en la relación entre las tasas de interés en una economía, que es la base para calcular el precio al que el dinero es prestado por los bancos, y la cantidad de dinero en circulación. La política monetaria utiliza una variedad de herramientas para el control de una o ambas de estas, para influir en resultados como el crecimiento económico, inflación, tipos de cambio con otras monedas y el desempleo. Según

- **Presión Impositiva.**

Al cálculo de la presión tributaria o, más en general, de la presión financiera se le asignan múltiples funciones: conocer en un momento dado el sacrificio que las Finanzas imponen a la economía de un país estudiar los aumentos y las dimensiones de este sacrificio a través del tiempo; confrontar los sacrificios financieros de diversas categorías económicas o de diversas regiones en el interior de un país, o los sacrificios financieros de países diferentes.

Muchas tentativas de efectuar tales cálculos y confrontaciones se han llevado a cabo, y se han hecho muchas críticas a ellas o a las tentativas de cálculo y de confrontación en general. Antes de estudiar las posibilidades de cálculo y los métodos a seguir, me parece que es necesario esclarecer y el concepto mismo de presión tributaria o financiera que sólo unos pocos escritores han profundizado

- **Ingreso nacional disponible.**

Expresión utilizada en Macroeconomía, a nivel de los agregados económicos y monetarios.

Son los Recursos a disposición de los residentes de un país como resultado de su esfuerzo productivo, mismos que se pueden destinar a la adquisición de Bienes y servicios de Consumo final o al Ahorro.

Se obtiene a partir del Producto interno bruto a Precios de Mercado, del cual se deduce el monto de consumo de Capital fijo (que es un Costo de producción), y se le agregan los Ingresos factoriales netos, procedentes del resto del mundo. (Smith, 2013)

- **Tasa de desempleo.**

(Banco Mundial., 2010) Expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa.

La tasa de desempleo es una medida de la extensión del desempleo y se calcula como un porcentaje dividiendo el número de personas desempleadas por todas las personas que se encuentran en la fuerza laboral.

Durante los períodos de recesión, la economía experimenta generalmente una tasa de desempleo relativamente alta.

Porcentaje del total de trabajadores que no tienen empleo y están buscando un trabajo remunerado. La tasa de desempleo es una de las estadísticas más observadas por los analistas y es vista como un signo de debilidad de la economía que puede requerir reducir la tasa de interés. Una tasa decreciente, de manera similar, indica una economía en crecimiento, que suele ir acompañada por una tasa de inflación más alta y requerir así un aumento en las tasas de interés.

**Entorno tecnológico.** Es tal vez la fuerza que más drásticamente debido a su evolución incluye los aspectos innovadores.

- **Disponibilidad tecnológica.**

A diferencia de lo que comúnmente se cree, los municipios poblados por grupos autóctonos, poseen activos tecnológicos que, por lo general, no son conocidos por los expertos internacionales o, en el peor de los casos, aun conociéndolos no son tomados en cuenta y más bien se los desecha bajo el concepto de que las nuevas tecnologías son siempre mejores. Esto no es cierto; experiencias recogidas en muchos países del mundo han demostrado que las formas de producción locales pueden ser muy eficientes y, esto es lo más importante, pueden mezclarse con las tecnologías nuevas para formar una síntesis más eficiente que cada una de ellas por separado. A esto es que el DELC llama “Interacción Tecnológica”, tan importante como la propia interacción entre las personas y los grupos sociales. (Blacutt Medoza, 2013)

- **Tecnología requerida.**

Abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas.

En la sociedad, la tecnología es consecuencia de la ciencia y la ingeniería, aunque muchos avances tecnológicos sean posteriores a estos dos conceptos. (Alegsa, 2016)

- **Madurez y volatilidad.**

En matemática financiera, la volatilidad es una medida de la frecuencia e intensidad de los cambios del precio de un activo o de un tipo definido como la desviación estándar de dicho cambio en un horizonte temporal específico. Se usa con frecuencia para cuantificar el riesgo del instrumento. La volatilidad se expresa típicamente en términos anualizados y puede reflejarse tanto en un número absoluto ( $50\$ \pm 5\$$ ) como en una fracción del valor inicial E ( $50\$ \pm 10\%$ ).

- **Patentes y derechos.**

El Derecho de patentes es el marco jurídico que da pie a un régimen o sistema de patentes que sirve de apoyo e incentivo a la innovación tecnológica y fomenta el desarrollo económico. En un contexto plagado de desafíos, y en el que el Derecho de patentes suscita cada vez más la atención del público, la OMPI proporciona una plataforma a Estados miembros, organizaciones intergubernamentales y organizaciones no gubernamentales para la coordinación de esfuerzos para discutir normas internacionales, y aborda varias cuestiones relacionadas con el aspecto internacional del sistema de patentes, en particular, las actuales y las nuevas cuestiones del Derecho de patentes.

- **Flexibilidad.**

(Alegsa, 2016) Conceptualmente, la flexibilidad de la tecnología hace referencia a la amplitud o facilidad con que las máquinas, el conocimiento técnico y las materias primas pueden ser utilizada en otros productos o servicios. También se aplica a tecnologías que han evolucionado o se han adaptado rápidamente con el tiempo.

En otras palabras, una tecnología flexible es aquella que puede emplearse en distintos ámbitos o áreas de aplicación. Por ejemplo, un chip puede emplearse en tarjetas de crédito, pasaportes, televisores, computadoras e incluso en personas y animales.

Otro ejemplo es de tecnología flexible es internet, permite ser aplicada en múltiples ámbitos y adaptarse fácilmente a estos, además de encontrar nuevos usos rápidamente.

No necesariamente las tecnologías flexibles tienen que ser objetos tecnológicos, también pueden ser procesos tecnológicos e incluso teoría tecnológica. Siempre que sean fáciles de adaptar y aplicar en múltiples ámbitos.

Por ejemplo, la tecnología de simulación por computadora es otra tecnología flexible, que puede aplicarse desde el simple entretenimiento (como las películas 3D), hasta investigaciones científicas (simulación del clima, de procesos químicos, físicos y biológicos), etc.

Las tecnologías flexibles tienen ciertas ventajas como una mejora en la productividad de una empresa por utilizar máquinas, técnicas, procesos y productos u objetos tecnológicos ya probados y de fácil adaptación.

Industrias que hacen mucho uso de tecnologías flexibles o que son en sí mismas tecnologías de rápida adaptación son la industria de los medicamentos, la industria alimenticia, industria la automotriz, la industria informática, la industria del entretenimiento, etc.

La tecnología flexible contrasta con las tecnologías fijas. Estas últimas son tecnologías que difícilmente puedan aplicarse con una utilidad distinta para la que fueron creadas. Incluye también tecnologías cuyos avances no son fuertes a lo largo del tiempo. Para más información ver: tecnologías fijas.

Físicamente, la tecnología flexible hace referencia a cualquier tecnología que permita ser combada o curvada generalmente de forma manual.

Por ejemplo las pantallas flexibles, en desarrollo en la actualidad, que permitiría a los pequeños dispositivos, como teléfonos celulares, poder doblarse. También se están desarrollando pulseras con pantallas flexibles.

En general cualquier tecnología que pueda llevarse en el cuerpo (llamadas tecnologías wearables) y adaptarse a las formas de este puede llamarse tecnología flexible.

- **Complejidad.**

La complejidad de este entorno puede ser comprendida como la sumatoria de las complejidades de las organizaciones que contiene, de las estructuras reguladoras y la de todas las entidades y estructuras que puedan existir, en consecuencia es claro que la complejidad de toda organización es bastante menor a aquella del entorno. (Saravia Rios, 2012)

- **Tecnologías sustitutivas.**

La tecnología sustitutiva es cualquier tecnología que ya no se emplea o ha sido reemplazada por otra tecnología que puede o no ser tecnología de punta. (Alegsa, 2016)

Razones por las cuales una tecnología puede pasar a la obsolescencia:

- Mal desempeño comparado a las nuevas tecnologías.
- Imposibilidad de encontrar los repuestos adecuados.
- Nuevas tecnologías que reemplazan la antigua (tecnologías sustitutivas).
- Dos o más tecnologías salidas en una época determinada y que compiten entre sí, pero donde una termina superando a las otras.
- Estrategias comerciales.

**Entorno político.** Los sucesos en el entorno político afectan marcadamente las decisiones de marketing como barreras de entrada y salida a un mercado, jurisprudencia, o regulación de temas concretos.

- **Partidos, ideologías.**

Es el encargado de reclutar candidatos para ocupar cargos gubernamentales y cargos legislativos. Para eso movilizan el apoyo electoral. También organizan la labor legislativa, articulan y agregan nuevos intereses y preferencias de los ciudadanos.

Criterios basados en su accionar político y manifiesto electoral dentro de una ideología. Según los estudios sociales, una ideología política es un juego ético de ideales, principios, laborales y económico doctrinas, mitos o símbolos de un movimiento social, institución, clase o un grupo grande que explica como la sociedad debería funcionar.

- **Gobierno, oposición.**

Se define como Gobierno al organismo que según reconoce la Constitución, asume las responsabilidades del poder ejecutivo y concentra el poder político para conducir a una determinada sociedad. Generalmente, está integrado por un presidente o primer ministro y una cierta cantidad de Ministros, secretarios y otros funcionarios

Básicamente oposición es un tipo de conducta o de comportamiento político, cuya formalización en las instituciones y en los sistemas políticos ha tenido lugar junto al desarrollo del parlamentarismo y de los partidos políticos.

- **Reglamentación sobre la competencia.**

Disposiciones legislativas y reglamentarias orientadas a garantizar el respeto a la libertad de comercio y de industria, en una economía de libre mercado mediante la prohibición de restricciones ilegales, la fijación de precios y los monopolios, buscando promover la competencia entre las empresas existentes en un mercado y el fomento de la calidad de bienes y servicios al menor precio posible, garantizando una estructura de mercado eficiente.

- Leyes de protección ecológica (medio ambiente).
- Leyes de protección de los recursos naturales.

- **Convenios internacionales.**

(Velecela, 2018) Un tratado o convenio internacional es un acuerdo escrito entre ciertos sujetos de Derecho internacional y que se encuentra regido por este, que puede constar de uno o varios instrumentos jurídicos conexos, y siendo indiferente su denominación. Como acuerdo implica siempre que sean, como mínimo, dos personas jurídicas internacionales quienes concluyan un tratado internacional. Por ejemplo los gobernantes de cada país se reúnen para ponerse de acuerdo con sus límites de países para no tener problemas con sus territorios.

- **Incentivos de promoción industrial.**

Esta ley tiene por objeto promover, el desarrollo, la competitividad y la innovación de las Pymes Industriales y otorga mayores beneficios.

En líneas generales, y a los fines de su incorporación al Régimen que se establece en esta Ley, los postulantes deben presentar un proyecto industrial.

- **Proteccionismo. Protección al consumidor.**

El término proteccionismo se aplica en el ámbito de las relaciones comerciales entre países para referirse a una política comercial caracterizada por la existencia de un comercio internacional con trabas, ya sean arancelarias o de otro tipo. Por tanto, la existencia de políticas proteccionistas supone que el intercambio de bienes y servicios que se realiza entre países está sometido a aranceles u a otras barreras comerciales no arancelarias, como son los contingentes, subsidios.

- **Transferencia internacional de fondos.**

Las transferencias internacionales de fondos, permiten que los clientes comerciales y corporativos envíen y reciban pagos de instituciones bancarias ubicadas fuera del país de una forma efectiva, rápida y segura.

La flexibilidad del envío de transferencias internacionales en diferentes tipos de monedas a nivel mundial.

- **Legislación de comercio exterior.**

Se denomina legislación Comercio Exterior al cuerpo de leyes que regularán determinada materia o ciencia o al conjunto de leyes a través del cual se ordena la vida en un país, es decir, lo que popularmente se llama ordenamiento jurídico y que establece aquellas conductas y acciones aceptables o rechazables de un individuo, institución, empresa, entre otras.

Desde el punto de vista económico se ha considerado el comercio como: el conjunto de operaciones de intercambio de bienes y servicios que se requieren para la satisfacción de las necesidades de la sociedad en general, y de los seres humanos en particular.

**Entorno cultural y social.** Estilos de vida, grupos sociales, preocupaciones sociales, cambios en los valores de la sociedad, entre otros.

Es necesario conocer los siguientes aspectos:

- **Estilos de vida.**

Es la manera, forma o estilo en que se puede entender la vida en el sentido de las costumbres o comportamientos de una persona, tanto en lo individual, como en sus relaciones grupales que se construye en conductas comunes tales como la ocupación de su tiempo libre, el consumo, la alimentación, los hábitos higiénicos, la vivienda, el urbanismo, los objetos, la posesión de bienes, e inclusive en la relación con el entorno e interpersonales.

- **Educación.**

Es el proceso por el cual los administradores educativos de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la institución, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo. Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones educativas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de beneficios.

- **Desarrollos ocupacionales.**

Concepciones Teóricas y Prácticas para la Propuesta de un Modelo Operacional para la Gestión de Aprovisionamiento Hotelera.

La gestión de aprovisionamiento debe enmarcarse dentro de una visión de un modelo de calidad total dirigido a los clientes y a la calidad del servicio como un proceso de mejora continua.

En el servicio hotelero la calidad es la medida en que la organización es capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Aunque las expectativas son una cuestión individual, se centran básicamente en los aspectos materiales y funcionales del servicio. Por consiguiente constituye un reto para la empresa hotelera desarrollar una gestión de aprovisionamientos integrada que asegure productos y servicios que sean percibidos por los clientes internos y externos conforme a las necesidades que desea satisfacer.

El objetivo del modelo operacional que se propone es integrar los elementos operacionales de la gestión de aprovisionamiento hotelera para mejorar el proceso de toma de decisiones y contribuir a la elevación de la eficiencia y la calidad del servicio a los clientes.

- **Transformación de necesidades.**

Se consideran zonas con necesidades de transformación social aquellos espacios urbanos claramente delimitados, en cuya población concurren situaciones estructurales de pobreza grave y marginación social, y en los que sean significativamente apreciables problemas en las siguientes materias:

Vivienda, deterioro urbanístico y déficit en infraestructura, equipamiento y servicios públicos.

Elevados índices de absentismo y fracaso escolar.

Altas tasas de desempleo junto a graves carencias formativas profesionales.

Significativas deficiencias higiénico-sanitarias.

Con este esquema básico de funcionamiento se viene actuando a través de programas de intervención desde hace aproximadamente veinte años.

- **Moda.**

La moda de un conjunto de datos, es el dato que más veces se repite, es decir, aquel que tiene mayor frecuencia absoluta. Se denota por Mo. En caso de existir dos valores de la variable que tengan la mayor frecuencia absoluta, habría dos modas. Si no se repite ningún valor, no existe moda.

- **Porcentaje de población por nivel socio-económico.**

El nivel socio económico (NSE) es un atributo del hogar que caracteriza su inserción social y económica. Está basado en el nivel de educación, el nivel de ocupación y el patrimonio.

Este nivel está dividido en varios segmentos: alto, medio y bajo. El nivel alto o nivel ABC1 es el sector con mayores ingresos de la sociedad.

- **Medios de comunicación.**

Para Lamb, Hair y McDaniel, la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolo.

Según Idalberto Chiavenato, comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Robbins y Coulter nos brindan la siguiente definición: Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados.

- **Líderes de opinión.**

Es una persona u organización que tiene la capacidad de ejercer influencia sobre las actitudes o la conducta de otros individuos, hacia ciertas formas de pensar o de actuar, en virtud de que es percibido por los demás como una autoridad o una fuente confiable de información, noticias, o reflexiones; y cuyos puntos de vista son tomados como modelo por un grupo social o una comunidad en particular.

- **Impacto ecológico.**

Es el efecto causado por una actividad humana sobre el medio ambiente. La ecología, que estudia la relación entre los seres vivos y su ambiente, se encarga de medir dicho impacto y de tratar de minimizarlo.

Podría utilizarse para hacer mención a las consecuencias de un fenómeno natural, aunque dicha aceptación es poco frecuente. Lo habitual es que la noción se use para nombrar a los efectos colaterales que implica una cierta explotación económica sobre la naturaleza. Esto quiere decir que una empresa puede crear puestos de empleo y resultar muy rentable desde el punto de vista económico, pero a la vez destruir el medio ambiente de las zonas aledañas de su fábrica. El impacto ambiental, por lo tanto, puede tener consecuencias sobre la salud de la población, la calidad del aire y la belleza paisajística.

- **Hábitos de consumo.**

Como resultado de los desequilibrios económicos en el mundo, los consumidores se han visto afectados en sus finanzas y esto ha provocado que alteren sus costumbres; han cambiado la marca por el producto de calidad aceptable y de menor precio.

El analizar con detenimiento los productos y servicios que requerimos, nos ayudará a encontrar los de mejor calidad a precio accesible. Esta se considera la mejor manera para iniciar el ahorro que formará tu patrimonio.

Es importante tener en mente que la mercadotecnia en muchas ocasiones crea necesidades que no son reales o prioritarias en el estilo de vida de las personas; por esta

razón es conveniente, analizar perfectamente la forma en que gastamos los recursos, procurando en todo momento ser objetivos con el propósito de mejorar nuestras finanzas personales.

#### **2.3.2.1.2 Micro entorno**

Según (Sainz de Vicuña, 2010), el micro entorno está formado por las fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes. El micro entorno considera los siguientes factores:

##### **Proveedores**

Son un eslabón importante del sistema de entrega de valor general de la empresa a los clientes. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir bienes y servicios.

##### **Usuarios**

Son quienes reciben el producto o servicio para establecer las relaciones que mejor se adapten a ambas partes.

##### **Competencia**

Una empresa debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes, por lo tanto no es suficiente adaptarse a las necesidades del público objetivo, sino ser mejor que los demás.

##### **Stakeholders**

Con quienes mantienen diferentes tipos de relación en función del papel que cada uno de ellos desempeñe. En este grupo se encuentran: accionistas, asociaciones empresariales o de otro tipo, empleados, gobierno local o regional, inversores, medios de comunicación, ONGs, sindicatos, etc.

Según (Porter, 2009) en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:

#### **a) Acción de los competidores existentes**

Se trata principalmente del nivel de saturación del mercado, del número de competidores en un mismo mercado, y de los factores diferenciadores de oferta que perciben los consumidores.

Si en un mercado relativamente saturado existen más oferentes que demandantes y pocos factores diferenciadores, entonces estaremos en presencia de un mercado con alto nivel de rivalidad. Por el contrario, si en un mercado relativamente nuevo, con pocos competidores, queriendo introducir al mercado un producto innovador y/o mejorado, entonces la rivalidad de los competidores no será muy alta todavía.

#### **b) Acción de los competidores potenciales**

Se refiere a las barreras de entradas existentes en el mercado en que opera la empresa. Si existen altas barreras de entrada, como por ejemplo: la inversión para entrar al mercado es muy alta, o se requiere experiencia y expertíz en el área para ser considerados como opción por los consumidores, entonces la amenaza de nuevos entrantes será menor.

Por el contrario, si existen bajas barreras de entrada, por ejemplo: que el producto o la oferta sea muy fácil de imitar y que no se requiera un alto monto de inversión, entonces la amenaza de nuevos entrantes será mayor.

#### **c) Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos.**

Se trata de productos que no constituyen competencia directa, pero sí un producto que satisface una necesidad muy similar. Ejemplos de productos sustitutos: un oso de felpa es sustituto de una muñeca, una bebida gaseosa es sustituto del agua, un paquete de arroz es sustituto a uno de pastas, entre otros. Cubren la misma necesidad, pero son productos diferentes.

Si la necesidad que satisface el producto es básica o simple, como por ejemplo, el hambre, existirá mucha amenaza de productos sustitutos, ya que existen y existirán muchísimos productos que satisfacen el hambre. Por el contrario, si se trata de una necesidad más compleja, o de un producto que satisface varias necesidades a la vez, entonces existirá una amenaza de sustitutos mucho más baja.

#### **d) La fuerza negociadora de clientes o compradores**

Se trata de la capacidad de negociación que tienen los clientes, y se define principalmente por la posibilidad que tienen los compradores de reemplazar el producto que ofrece la empresa (cantidad de productos sustitutos y de competidores en la industria). Si existen muchos compradores en el mercado y pocas ofertas, entonces el poder de negociación de los clientes será menor, debido a que no tendrán grandes posibilidades de regodiarse o de evaluar demasiadas alternativas. Si existen pocos compradores en el mercado, en comparación con la cantidad de ofertas, entonces el poder de negociación de los compradores será mayor, debido a que tendrán muchas alternativas de dónde elegir su satisfactor.

Suele suceder, que cuando los mercados están saturados, es decir, existen demasiados oferentes y ya la mayor cantidad de los consumidores tiene un satisfactor, entonces el poder del comprador también es alto.

#### **e) El poder de negociación de proveedores.**

Sucede la misma relación entre Cliente-Empresa descrita anteriormente. Se trata de la posibilidad que tiene la empresa de elegir entre diferentes alternativas de proveedores, dependiendo de la cantidad existente de los últimos y del estado del mercado. Si existen muchos proveedores de un mismo insumo y la empresa tiene muchas opciones para elegir, entonces el poder de negociación de los proveedores será bajo. Si existen pocos proveedores y pocas alternativas para adquirir insumos para la empresa, entonces los proveedores tendrán un mayor poder, lo que significa que podrían aumentar los precios y/o establecer las condiciones de venta a su favor.

### 2.3.2.2 Análisis Interno

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades. (Fred, 2010)

Los aspectos que son necesarios tener en cuenta para el análisis de la empresa, en función de la importancia crítica para el estudio, comprende:

- **Identidad, cultura, valores, estilos de conducción.**

La identidad es considerada como un fenómeno subjetivo, de elaboración personal, que se construye simbólicamente en interacción con otros. La identidad personal también va ligada a un sentido de pertenencia a distintos grupos socio- culturales con los que consideramos que compartimos características en común.

La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad.

Rokeach, señala: "valores son un tipo de creencias que llevan al sujeto a actuar de una manera determinada; son creencias que prescriben el comportamiento humano".

También, Garzón y Garcés, afirman que: "son proyectos ideales de comportarse y de existir que se adecuan a las coordenadas histórico-sociales y que a la vez las trascienden".

De estas definiciones, que se complementan entre sí, se pueden destacar, inicialmente, cuatro de los rasgos, característicos y esenciales, inherentes al concepto de valor: proyectos ideales, opciones, creencias y características de la acción humana. Estos

rasgos, se complementan a su vez, con los planteamientos presentes en estas otras definiciones.

- **Conocimiento de la Institución y factores críticos de éxito.**

Una institución es una cosa establecida o fundada. Se trata de un organismo que cumple con una función de interés público.

La institución no siempre es un lugar físico. Las normas de conducta y las costumbres que rigen una sociedad también se consideran instituciones. En este sentido, una institución es una estructura del orden social que rige el funcionamiento de una sociedad.

- **Conocimiento de las áreas de la Entidad**

Según Fayol la administración es un todo y un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, la cual es estática y limitada, ya que se refiere a la estructura y la forma. A partir de esta diferenciación, la palabra organización tendrá dos significados: organización como entidad social y organización como función administrativa.

La estructura y organización adecuada del departamento financiero constituye una exigencia básica para poder desarrollar satisfactoriamente la función financiera en los términos descritos anteriormente.

Estas tareas han de garantizar un correcto funcionamiento interno del departamento, así como una apropiada coordinación con el resto de las áreas funcionales de la empresa. Si la información financiera no es correcta, difícilmente se podrá optar entre alternativas distintas de desarrollo del negocio. Si faltan datos financieros o son inadecuados los que se utilizan, será difícil detectar los problemas a tiempo y en consecuencia no se podrán aplicar las medidas correctoras necesarias.

- Resultados globales, por negocio, por producto, en términos económicos y financieros. Capital, recursos, endeudamiento, crédito, etc.
- Imagen (Valoración, lealtad, satisfacción del cliente).

- Servicios.

Es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente. Estos servicios incluyen una diversidad de actividades que se pueden planificar desempeñadas por un gran número de personas (funcionarios, empleados, empresarios) que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados);

Se define un marco donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de estas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado.

- **Motivación y capacitación de los Recursos Humanos.**

Se trata la importancia de la capacitación, ya que para toda organización debe quedar claro que es relevante capacitar y motivar a su personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones.

### **2.3.3 Herramientas**

#### **Matriz FODA**

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. De acuerdo a (Thompson S. , 2012), establece que el análisis FODA estima el efecto que

una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es las oportunidades y amenazas.

**Oportunidades y amenazas externas:** Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas.

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como examen del entorno o análisis de la industria.

**Fortalezas y debilidades internas:** Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente.

### **Matriz Competitiva**

La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas, con la finalidad de dar a conocer qué áreas deben mejorarse y proteger, es considerada también como una herramienta de entrada que resume la información decisiva sobre los competidores.

### **Investigación de mercado**

Es el proceso que comprende las acciones de identificación, recopilación, análisis y difusión de información con el propósito de mejorar la toma de decisiones, se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses. Una de las herramientas más utilizadas para la obtención de información en la investigación de mercado es la aplicación de encuestas. (Malhotra, 2008)

## **2.3.4 Operativa de la Planeación Estratégica**

El proceso de la planeación estratégica se presenta de la siguiente manera:

### **2.3.4.1 Objetivos**

Se consideran a todos las metas que la empresa, organización o entidad se proponen en un determinado tiempo y que serán capaces de alcanzar un objetivo planteado según la visión empresarial, además incluye las estrategias para alcanzar la meta.

### **2.3.4.2 Tipos de objetivos**

Los objetivos pueden ser de diferentes tipos:

- **Objetivos estratégicos**

Son resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico estamos hablando de un resultado que queremos alcanzar a largo plazo (más de un año y no mayor a 5 años) inspirados en la visión para cumplir con la Misión.

- **Objetivos organización**

La determinación de los objetivos organizacionales se formula en términos de resultados medibles que abarcan a toda la organización.

### **2.3.4.3 Estrategia**

De acuerdo a lo manifestados por (Porter, 2009), la estrategia consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa u organización va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

- **La formulación de la estrategia**

Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los proyectos que desarrollará la institución, la distribución de los recursos y las actividades y operaciones que deberán abordarse para alcanzar los objetivos planteados.

Considerando que ninguna institución cuenta con los recursos suficientes, las estrategias deben plantearse de tal manera que se oriente hacia otras alternativas en proporciones iguales o con mayores beneficios, es por ello que la decisión al formular estrategias debe contemplar recursos y tecnologías específicos, solo así se podrá determinar las ventajas competitivas a largo plazo. (Fred, 2010)

### **Tipos de estrategias**

Para (Fred, 2010), la estrategia se divide en los siguientes tipos:

- **Estrategias de Integración**

Las estrategias de integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia, por lo cual existen tres tipos de estrategias de integración:

**Integración hacia adelante:** Busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores y detallistas.

**Integración hacia atrás:** Busca controlar y adquirir el dominio de los proveedores.

**Integración Horizontal:** Busca controlar o adquirir el dominio de los competidores.

- **Estrategia Intensiva**

Requieren un esfuerzo intensivo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes, por lo cual constan:

**Penetración en el mercado:** pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor de comercialización.

**Desarrollo del mercado:** Se requiere introducir los productos y servicios actuales que ofrece la organización, en otras zonas geográficas.

**Desarrollo del Producto:** pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos y servicios.

- **Estrategia de Diversificación**

Se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de la diversificación.

**Diversificación Concentrica.-** Es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa.

**Diversificación Horizontal.-** Se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores actuales.

**Diversificación Conglomerada.-** Se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes.

- **Estrategia Genéricas de Michael Porter**

Según (Porter, 2009), las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva, implican diversos arreglos organizativos, procedimientos de control y

sistemas de incentivo, por tres motivos: el liderazgo en costo, la diferenciación y el enfoque.

**El liderazgo en costo:** gira en torno de la producción de productos estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios.

**La diferenciación:** Es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios.

**El enfoque:** Significa producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

### **La implementación de la estrategia**

Al implementar estrategias la institución deberá establecer objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y distribuir los recursos de tal manera que se ejecute lo planificado, la implementación de estrategias permite la creación de una estructura de organización eficaz, la utilización de sistemas de información y el rendimiento de la institución.

Cada departamento que forme parte de la institución debe tener en cuenta en que parte del proceso intervendrá y en qué porcentaje aportará a la organización, este reto es estimular a los directivos y empleados para trabajen con la mejor predisposición hacia la consecución de los objetivos establecidos. (Fred, 2010)

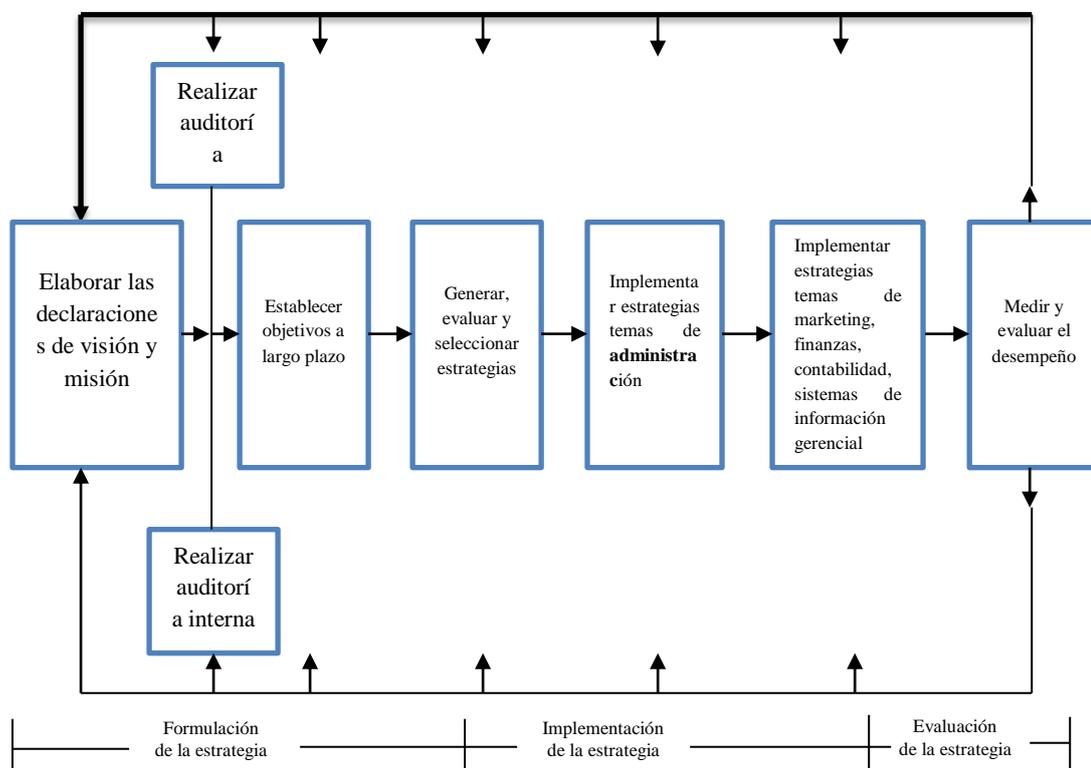
#### **• La evaluación de la estrategia**

Esta es la etapa final del proceso, para ello se requiere conocer que estrategias no proporcionaron la ayuda necesaria, siendo un medio oportuno para conocer sobre el particular la evaluación, es preciso mencionar que las estrategias están sujetas a modificaciones debido al cambio constante de factores de tipo externo como interno, por ello se deberá considerar tres aspectos fundamentales dentro de la evaluación de las estrategias:

- a) La revisión de los factores externos e internos en que se basa la estrategia actual
- b) La medición del rendimiento
- c) La toma de medidas correctivas

Realizar una revisión de estrategias siempre es conveniente por cuanto existe la filosofía de que el éxito de hoy no es el éxito del mañana, por cuanto el éxito siempre genera nuevos y diferentes problemas y las empresas complacientes desaparecen. (Fred, 2010)

**Gráfico N°. 3: Modelo de la administración estratégica**



Fuente: (Fred, 2010)

#### 2.3.4.4 Programa De Acción

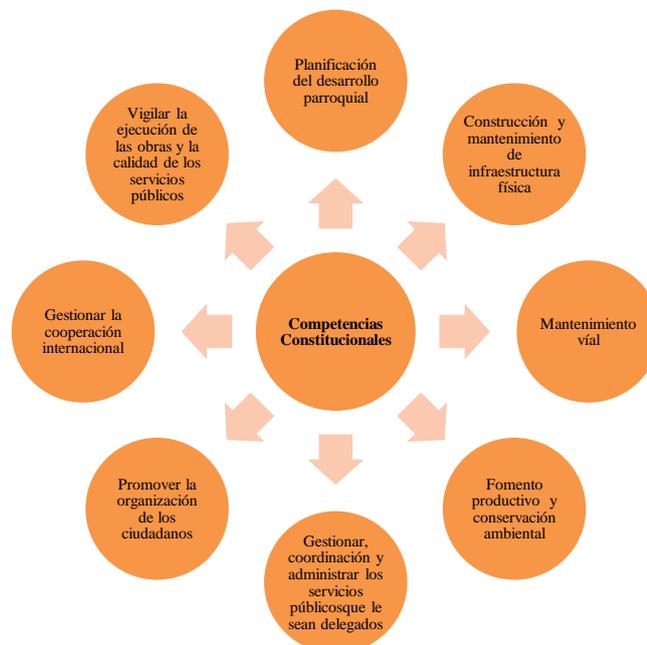
De acuerdo con las apreciaciones emitidas por (Fred, 2010), es una programación donde se describen actividades seleccionadas para ejecutarse en corto plazo (un año), además detalla cuáles serán las necesidades de la empresa para que esta pueda desempeñarse exitosamente.

Desde otra perspectiva es el despliegue de la planificación estratégica en programas de acción y actividades que tienen énfasis en el día a día de la organización, para la consecución de los objetivos establecidos.

## 2.4 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE GENERAL PROAÑO

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural General Proaño es una institución con personería jurídica de derecho público, autonomía política, administrativa y financiera; por las atribuciones concedidas a la entidad según lo establecido en el Art. 267 de la Constitución de la República y el Art. 65 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, está facultado a desarrollar su gestión a través de ocho competencias exclusivas, cuya gestión puede también ser ejercida de manera concurrente con otros niveles de gobierno al posibilitarse la articulación entre estos actores. En el esquema a continuación presentan las competencias que las que el GADPR General Proaño debe actuar:

**Gráfico N°. 4: Competencias del GADPR General Proaño**



**Fuente:** (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2008)

### **2.4.1 Funciones del GADPR de Proaño**

Son funciones del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural:

- a. Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b. Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c. Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;
- d. Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente el seguimiento y rendición de las cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas.
- e. Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley,
- f. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y proporcionar la organización de la ciudadanía en la parroquia;
- g. Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
- h. Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos,
- i. Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad,
- j. Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;
- k. Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;

- l. Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario,
- m. Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
- n. Las demás que determine la ley.

#### **2.4.2 Competencias exclusivas**

Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales ejercen las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinan:

- a. Planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto de la diversidad;
- b. Planificar, construir y mantener, la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales,
- c. Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la viabilidad parroquial rural;
- d. Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente;
- e. Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno,
- f. Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales con el carácter de organizaciones territoriales de base;
- g. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias, y,
- h. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

## 2.5 MARCO CONCEPTUAL

- **Amenazas**

Situaciones que provienen del entorno (variables externas) y que pueden llegar a atentarse incluso contra la permanencia de la organización, difícilmente podemos incidir en estas, sin embargo es esencial conocerlas para minimizar la capacidad que tiene de afectarnos. (Ceballos Romero, 2012)

- **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Son los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, porque podemos tener influencia sobre ellas al conocerlas, para reducir sus efectos en la empresa. (Espinosa Ortegón, 2011)

- **Fortalezas**

Función que realiza la organización de manera correcta, como son ciertas capacidades especiales por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se tienen y actividades que se desarrollan positivamente. (De Carlos Atoltze, 2013)

- **Oportunidades**

VARIABLES que resultan positivas, favorables, explotables y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización ya que permite obtener ventajas competitivas con respecto a otras. (Ceballos Romero, 2012)

- **Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural**

Son niveles de gobierno de carácter parroquial rural que se encargan de la administración y gobierno de las parroquias. Los GAD parroquiales rurales son

personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. (Asamblea Nacional Constituyente,, 2008)

- **Misión Empresarial**

La misión empresarial es el conjunto de objetivos generales y principios de operación de una organización, que se expresa por medio de una declaración de la misión, la misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. (Thompson I. , 2016)

- **Visión Empresarial**

Por otro lado, la visión de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. (Thompson I. , 2016)

- **Valores Institucionales**

Los valores son factores de la cultura organizacional que se consideran irrompibles, los cumplen todos los miembros de la organización en todos sus ámbitos. (Thompson I. , 2016)

## **2.6 IDEA A DEFENDER**

La realización de un plan estratégico para el desarrollo local del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural General Proaño, Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, 2017, aportará a establecer objetivos claros para una apropiada toma de decisiones y una adecuada gestión local.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD**

Para realizar la investigación se utilizó las siguientes modalidades:

#### **3.1.1 Cuantitativa:**

La investigación se realizó utilizando el enfoque cuantitativo ya que contribuyo en la recolección de datos y su posterior análisis que sirvió para despegar interrogantes planteadas durante el desarrollo de la investigación, la aplicación de esta modalidad además nos permitió establecer estrategias sobre la realidad actual del GADPR de General Proaño.

#### **3.1.2 Cualitativa:**

Mediante esta modalidad se obtuvo evidencia suficiente sobre los aspectos relacionados con el funcionamiento de las diferentes actividades de la Junta Parroquial, el cumplimiento de sus objetivos y metas a través de la aplicación de la planificación estratégica.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

La metodología constituyo en la base para la investigación, en esta se describió las unidades de análisis o de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo el proceso de indagación.

Es así que en la investigación de esta propuesta se emplearon los siguientes métodos:

#### **3.2.1 Documental**

Con este tipo de investigación, se llegó a sustentar cada una de los procesos mediante la aplicación de bibliografía referida al tema de estudio, el empleo de fundamentos teóricos fue importante en la elaboración del plan estratégico para el GADPR de General Proaño.

### **3.2.2 De campo**

Se utilizó este tipo de investigación por cuanto la información para la elaboración de un plan estratégico fue tomada en el lugar mismo de los hechos y con los implicados en el proceso.

## **3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos que se utilizarán en el trabajo de investigación son los siguientes:

### **3.3.1 Método Inductivo**

El método de la presente investigación fue el deductivo, pues parte de lo particular a lo general, lo que permitió realizar un análisis sobre las necesidades internas que tiene la institución hacia la aplicación de estrategias para el Gobierno Parroquial General Proaño.

### **3.3.2 Método Deductivo**

Dentro del ámbito general que abarca el uso de este método se aplicaron, conceptos, leyes y normas generales de las cuales se extrajeron conclusiones, para el planteamiento de estrategias particulares, aplicado al caso el uso de estos instrumentos técnicos sirvieron para adecuar su funcionabilidad a las actividades realizadas por el GADPR de General Proaño.

## **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Las técnicas de investigación fueron básicamente aquellas que nos permitieron identificar, analizar, sintetizar y determinar los factores involucrados en la elaboración del plan estratégico para ello fue conveniente el uso de las siguientes técnicas:

### **3.4.1 Observación**

Se realizó una observación directa identificando y evaluando las deficiencias existentes en el GADPR de General Proaño.

### **3.4.2 Encuestas**

Se realizó encuestas a los funcionarios del Gobierno Parroquial de General Proaño, con el propósito de conocer el punto de vista de los colaboradores sobre la aplicación de estrategias institucionales mediante la elaboración de un plan.

### **3.4.3 Entrevistas**

Se realizaron entrevistas al personal que labora en la Junta para obtener información certera y poder enfocar apropiadamente los procesos que considera la elaboración del plan estratégico.

Complementariamente se utilizaron los siguientes instrumentos:

#### **3.4.4 Cuestionario de preguntas:**

Fue necesario el uso de este instrumento para conocer los hechos que determinan el desarrollo de procesos en la institución.

#### **3.4.5 Guía de entrevistas:**

Se emplearon preguntas estructuradas con la finalidad de que la información proporcionada no sea objeto de doble interpretación y no pueda alterarse.

## **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.5.1 Población**

La población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones, se puede definir además como el conjunto total de individuos o medidas que posee algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado Murria (2011)

La población que se estableció en la Parroquia de General Proaño fue de 2.590 habitantes, según el último censo de población que realizó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2010. Se considera muestra aquella parte representativa de la población, en esta investigación para mejores resultados se determinó el muestreo aplicando encuestas a los Directivos del GAD Parroquial y al número de funcionarios que laboran dentro de la Institución.

### 3.5.2 Muestra

De tal manera que el cálculo se realizó a un número de 126 personas, incluyendo directivos, funcionarios y habitantes de la población mayores de 20 años donde se aplicó el muestreo aleatorio simple, porque el procedimiento, tiene utilidad práctica considerando que la población que se está manejando no es muy grande, la fórmula aplicada es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

Dónde:

N: tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados)

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

e: es el error muestral deseado, en tanto por ciento.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0,5$  que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no posee esa característica, es decir, es  $1-p$ .

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer)

$$n = \frac{1.15^2 * 2590 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(2590-1) + 1.15^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{856,31875}{6,803125} = 125,87$$

Efectuado el correspondiente cálculo se llegó a establecer una muestra de 126, lo que implicó que las técnicas de investigación se aplicaron a este número con el propósito de conocer el grado de aceptación del proyecto.

Para el presente estudio fue necesario el cálculo probabilístico de la muestra, debido a que se contó con datos reales referentes al número de pobladores en el gobierno parroquial rural de General Proaño.

### **3.6 ANÁLISIS EXTERNO DEL GADPR DE GENERAL PROAÑO**

#### **3.6.1 Macro entorno**

- **Entorno demográfico**

Se describirán y analizarán los indicadores que permitan comprender la intensidad y principales características de los fenómenos demográficos básicos sobre la población residente en el territorio.

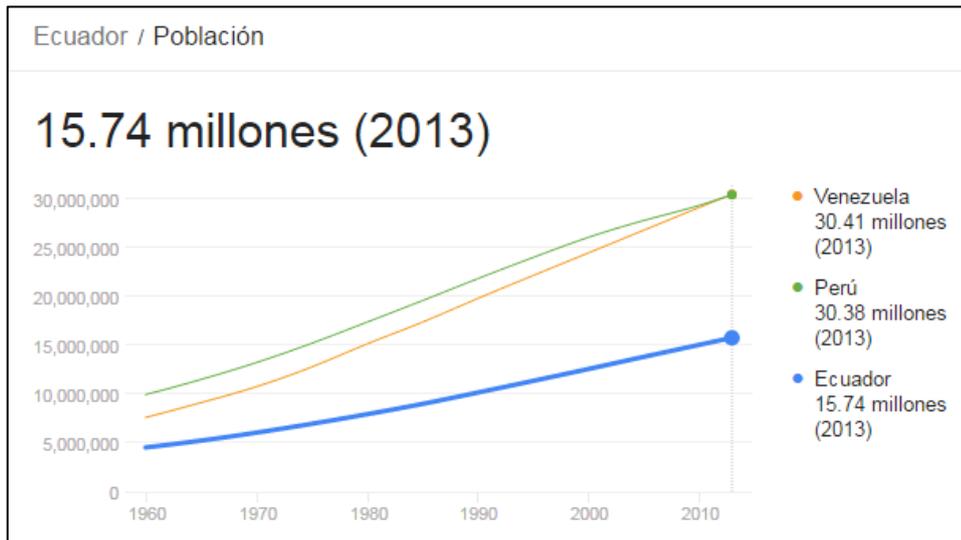
- **Crecimiento de la población.**

#### **Ecuador**

En la actualidad la población ecuatoriana sobrepasa los 15 millones de habitantes, una cifra que aumenta aceleradamente, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos

Uno de los factores de este crecimiento es el embarazo en las jóvenes, cuya tasa es de 23%, una de las más altas de la región; mientras que a nivel mundial, el 25% de los más de 7.000 millones de habitantes proviene de partos de adolescentes.

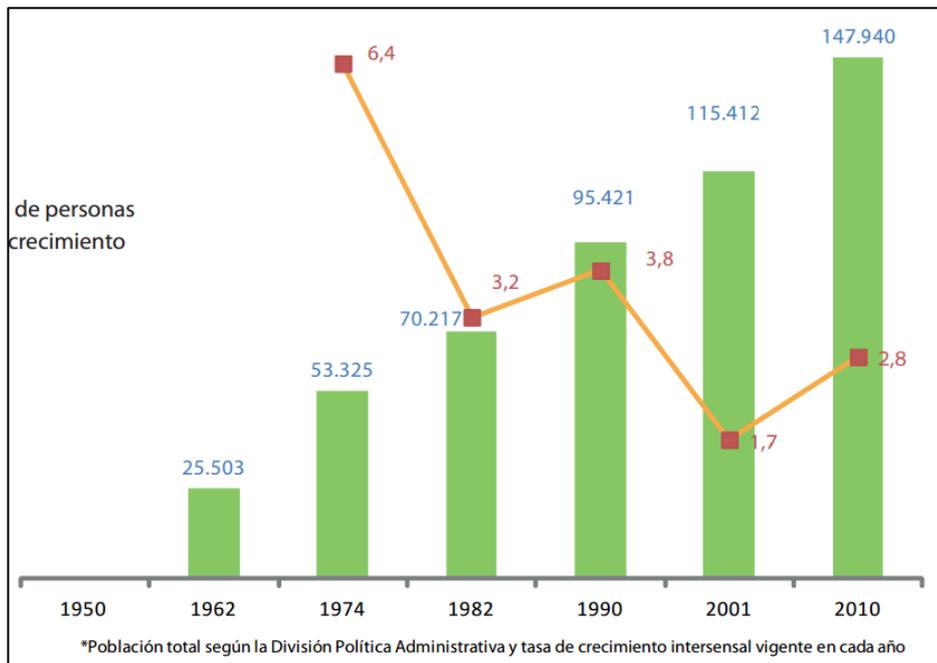
**Gráfico N°. 5: Población del Ecuador**



### Morona Santiago

En la provincia, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos existe una población de 147.940 habitantes, una cifra que ha aumentado en un 1.1%,

**Gráfico N°. 6: Población de Morona Santiago**



## **Parroquia General Proaño**

La información que proporciona el censo de población y vivienda de los años 2.001 y 2.010, se tiene un incremento de 1.415.

General Proaño tiene la tasa de crecimiento más alta que todas las parroquias con el 1793, superando al crecimiento cantonal que alcanza el 6452, como se muestra en el siguiente cuadro.

**Tabla N°. 1: Censo de población 2001-2010**

<b>Población 2001</b>	<b>Población 2010</b>
1.175	2.590

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. , 2010)

**Elaboración:** Andrea Rivera

### ○ **Migraciones internas**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del año 2010 se observa que:

En 10 años nuestra población ha crecido un 13% llegando a 2.350.000 habitantes en Guayaquil.

Por esa razón se dice que Guayaquil es la ciudad con más migración interna en el Ecuador pero al igual otras de las ciudades con migración interna son Quito, Cuenca, Portoviejo, Machala, entre otras.

También podemos notar que estas son las más visitadas del país por los turistas por lo tanto adquieren más trabajo en aquellas ciudades.

Siendo los migrantes pobladores de las ciudades de Manabí, Esmeraldas, Chimborazo y Cañar.

Afros ecuatorianos con una cifra de 247 mil migrantes y por ultimo indígenas con una cifra de 31 mil migrantes a Guayaquil.

**Gráfico N°. 7: Población de las principales ciudades del Ecuador**



○ **Migraciones externas.**

La migración ecuatoriana en estos últimos años se ha convertido en el bote salvavidas del Ecuador, los emigrantes aportan con aproximadamente 1400 millones de dólares anuales a la economía ecuatoriana convirtiéndose en el segundo aporte económico más importante después del petróleo estos ingresos que van hacia las familias de los emigrantes han permitido la circulación de dinero (dólares) lo cual hace que la economía ecuatoriana no termine por hundirse completamente

La constitución de la República del Ecuador, al igual que la de todos los países democráticos, establece la libertad de sus ciudadanos de salir y entrar de sus territorios, habiendo migrado en total, en los últimos diez años unos dos millones y medio de Ecuatorianos, de los cuales más o menos un millón y medio viven en los Estados Unidos de Norteamérica principalmente en la ciudad de New York; un poco más de medio millón en España siendo al momento la comunidad Ecuatoriana la que encabeza el mayor número de inmigrantes 80% legales y el 20% de indocumentados, seguido de Marruecos, Colombia, Perú y otros países ; otro medio millón de ecuatorianos tenemos

en varios países del espacio de Schengen de la Comunidad Europea, como en Italia, Alemania, Gran Bretaña, etc.

El 83% de los emigrantes han coincidido en manifestar, que la principal causa de haberse desplazado a otro país, es enviar dinero a sus familias, cuyos receptores que se benefician de estos envíos representan a un 14% de ecuatorianos adultos, casi tres cuartas partes de mujeres que gana menos de 500 dólares.

Aproximadamente el 61% de los receptores de las remesas, la usan en gastos diarios; pagan la renta, compran comida o medicinas, mientras que el 22% lo dedican a inversiones a largo plazo y el 17% a gastos superfluos o lujos.

- **Distribución por edad.**

La población ecuatoriana muestra todavía una proporción alta de jóvenes (en torno a un 57% tiene menos de quince años) y las diferencias por sexo a este respecto son leves pero visibles: la proporción de jóvenes es ligeramente superior en la población masculina, la de personas adultas es muy semejante y el porcentaje de personas mayores es superior en la población femenina.

Este cambio de la estructura etaria refleja cómo Ecuador está entre los países que se encuentran en transición demográfica, en el sentido de avanzar hacia una población no tan joven y de menor crecimiento.

La diferencia que presenta Ecuador respecto a los otros países latinoamericanos en transición, consiste no sólo en que tiene una natalidad aun relativamente alta, sino que padece una mortalidad de rango intermedio, mientras que en esos otros países la mortalidad está mucho más controlada. Por esta razón, una futura caída de la natalidad podría ser compensada con un descenso de la mortalidad (probable en la próxima década), que impediría así la baja brusca del crecimiento poblacional.

Gráfico N°. 8: Población por edad

**POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD**

Año Censal	Mujeres		Hombres		Total
	Número	%	Número	%	
<b>1990</b>	<b>4.851.777</b>	<b>50,3%</b>	<b>4.796.412</b>	<b>49,7%</b>	<b>9.648.189</b>
0 a 14 años	1.833.735	49,0%	1.905.489	51,0%	3.739.224
15 a 64 años	2.800.669	51,0%	2.690.113	49,0%	5.490.782
65 años y más	217.373	52,0%	200.810	48,0%	418.183
<b>2001</b>	<b>6.138.255</b>	<b>50,5%</b>	<b>6.018.353</b>	<b>49,5%</b>	<b>12.156.608</b>
0 a 14 años	1.993.050	49,3%	2.046.970	50,7%	4.040.020
15 a 64 años	3.720.270	50,9%	3.582.694	49,1%	7.302.964
65 años y más	424.935	52,2%	388.689	47,8%	813.624
<b>2010</b>	<b>7.305.816</b>	<b>50,4%</b>	<b>7.177.683</b>	<b>49,6%</b>	<b>14.483.499</b>
0 a 14 años	2.227.253	55,1%	2.301.172	57,0%	4.040.020
15 a 64 años	4.583.512	62,8%	4.430.657	60,7%	7.302.964
65 años y más	495.051	60,8%	445.854	54,8%	813.624

Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 1990, 2001, 2010



○ **Distribución por sexo.**

En el Ecuador existe una población mayor a 15 millones de habitantes donde predomina el género femenino.

**Tabla N°. 2: Distribución por sexo.**

Hombres	Mujeres
8.184.970	8.343.760

**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Andrea Rivera

○ **Densidad poblacional.**

**Tabla N°. 3: Densidad Poblacional**

PROVINCIAS	ÁREA KM2	POBLACIÓN	DENSIDAD POBLACIONAL
AZUAY	8309,58	712.127	86
BOLIVAR	3945,38	183.641	47
CAÑAR	3146,08	225.184	72
CARCHI	3780,45	164.524	44
COTOPAXI	6108,23	409.205	67
CHIMBORAZO	6499,72	458.581	71
EL ORO	5766,68	600.659	104
ESMERALDAS	16132,23	534.092	33
GUAYAS	15430,4	3.645.483	236
IMBABURA	4587,51	398.244	87
LOJA	11062,73	448.966	41
LOS RIOS	7205,27	778.115	108

MANABI	18939,6	1.369.780	72
MORONA SANTIAGO	24059,4	147.940	6
NAPO	12542,5	103.697	8
PASTAZA	29641,37	83.933	3
PICHINCHA	9535,91	2.576.287	270
TUNGURAHUA	3386,25	504.583	149
ZAMORA CHINCHIPE	10584,28	91.376	9
GALAPAGOS	8010	25.124	3
SUCUMBIOS	18084,42	176.472	10
ORELLANA	21692,1	136.396	6
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	3446,65	368.013	107
SANTA ELENA	3690,17	308.693	84

**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

**Elaboración:** Andrea Rivera

○ **Proporción de población urbana/rural.**

Según el Censo de Población y Vivienda del Ecuador del año 2010, tiene una población de 14'483.499 habitantes; el 62,7% de los ecuatorianos vive en ciudades (Tabla 1).

A la vez, la rapidez con la que la población urbana aumenta es mayor que la de la población rural (Gráfico 1).

## Gráfico N°. 9: Población urbana y rural del Ecuador

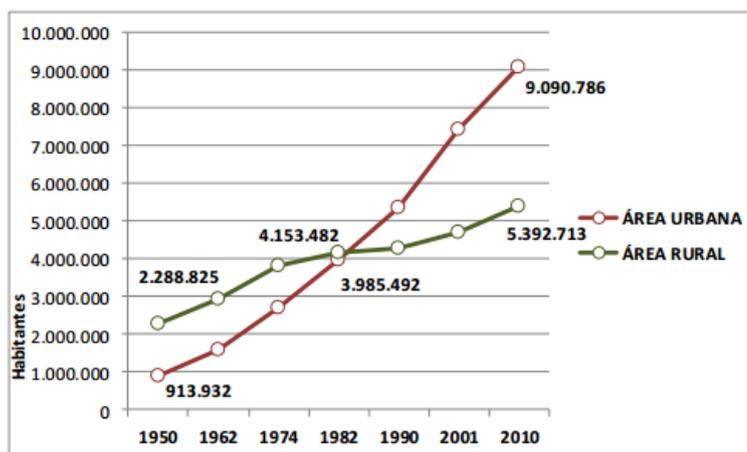
**Tabla 1. Población urbana y rural, Ecuador 2010.**

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda (2010).

Área	Población	%	Viviendas	%
Urbana	9.090.786	63%	2.391.499	63%
Rural	5.392.713	37%	1.357.42	37%
Total	14.483.499	100%	3.748.919	100%

**Gráfico 1. Evolución de la población urbana y rural desde 1950.**

Fuente: INEC, Censos de Población y Vivienda 1950, 1962, 1974, 1982, 1990, 2001, 2010.



Es necesario resaltar que las cifras tienen como referencia territorial la subdivisión política administrativa en parroquias urbanas y rurales, lo cual no refleja adecuadamente las tendencias de la distribución poblacional en el territorio, especialmente alta en sectores suburbanos calificados como parroquias rurales. Por lo tanto, más adelante se incorporará como categoría de análisis, los sectores amanzanados (i.e. polígonos con concentraciones poblacionales de 2.000 personas o más). A partir de ello se estima, según datos del Censo de Población y Vivienda al 2010, la proporción real de la población urbana del Ecuador en 74,3%.

- **Entorno económico**

Los recursos financieros de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales los siguientes:

- Ingresos propios
- Transferencias del Presupuesto General del Estado

En su Art. 177 del mismo Código menciona que los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales, podrán generar ingresos propios que provengan de la administración de infraestructura comunitaria y del espacio público parroquial. De igual forma, también estos gobiernos podrán contar con los ingresos que provengan de las delegaciones que a su favor realicen otros niveles de gobierno autónomo descentralizado y otros que provengan de la cooperación internacional, legados, donaciones, y actividades de autogestión. (Asamblea Nacional Constituyente, 2010) La principal participación de las rentas del Estado hacia los gobiernos autónomos descentralizados, será de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad territorial. Los tipos de transferencias que reciben gobiernos autónomos descentralizados por parte del Gobierno Central serán:

a) Las transferencias provenientes de ingresos permanentes y no permanentes para la equidad territorial en el abastecimiento de bienes y servicios públicos correspondientes a las competencias exclusivas.

- Los ingresos permanentes serán los ingresos corrientes del presupuesto general del Estado que es administrado el tesoro nacional

- Los ingresos no permanentes serán los de capital que administra el tesoro nacional, excluyendo los de financiamiento, entre los cuales consta la cuenta de financiamiento e importación de derivados (CFID)

b) Los ingresos por transferencias destinadas a financiar el ejercicio de nuevas competencias; y, 61

c) Las transferencias para ayudar a los gobiernos autónomos descentralizados en cuyos territorios se generen, exploten o industrialicen recursos no renovables.

El artículo 187 de COOTAD menciona que los ingresos propios de los GAD parroquiales rurales, son ingresos propios del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural los que provengan de la administración de infraestructura comunitaria y del espacio público parroquial. De igual manera, los gobiernos parroquiales rurales podrán contar con los ingresos provenientes de la delegación que a su favor realicen

otros niveles de gobierno autónomo descentralizado y los que provengan de cooperación internacional, legados, donaciones, y actividades de autogestión.

### **Indicadores Económicos**

Al ser una institución pública, gobierno autónomo descentralizado deberá basarse en los diversos indicadores que se utilizan para cuantificar el resultado de las actividades económicas de un país, se destaca por su gran importancia y los cuales describen los resultados de las actividades económicas, en este caso en Ecuador el encargado de realizar este tipo de indicadores es el Banco Central del Ecuador. A continuación el detalle de los indicadores económicos en Ecuador:

**Gráfico N°. 10: Indicadores Económicos**

<u>Deuda Externa Pública como % del PIB (Diciembre 2015):</u>	<u>20.40%</u>
<u>Inflación Anual (Marzo-2017/Marzo-2016):</u>	<u>0.96%</u>
<u>Inflación Mensual (Marzo-2017):</u>	<u>0.14%</u>
<u>Tasa de Desempleo Urbano a Marzo-2017:</u>	<u>5.64%</u>
<u>Tasa de interés activa (Abril - 2017):</u>	<u>8.13%</u>
<u>Tasa de interés pasiva (Abril - 2017):</u>	<u>4.81%</u>
<u>Barril Petróleo (WTI 20-abr-17):</u>	<u>50.27USD</u>

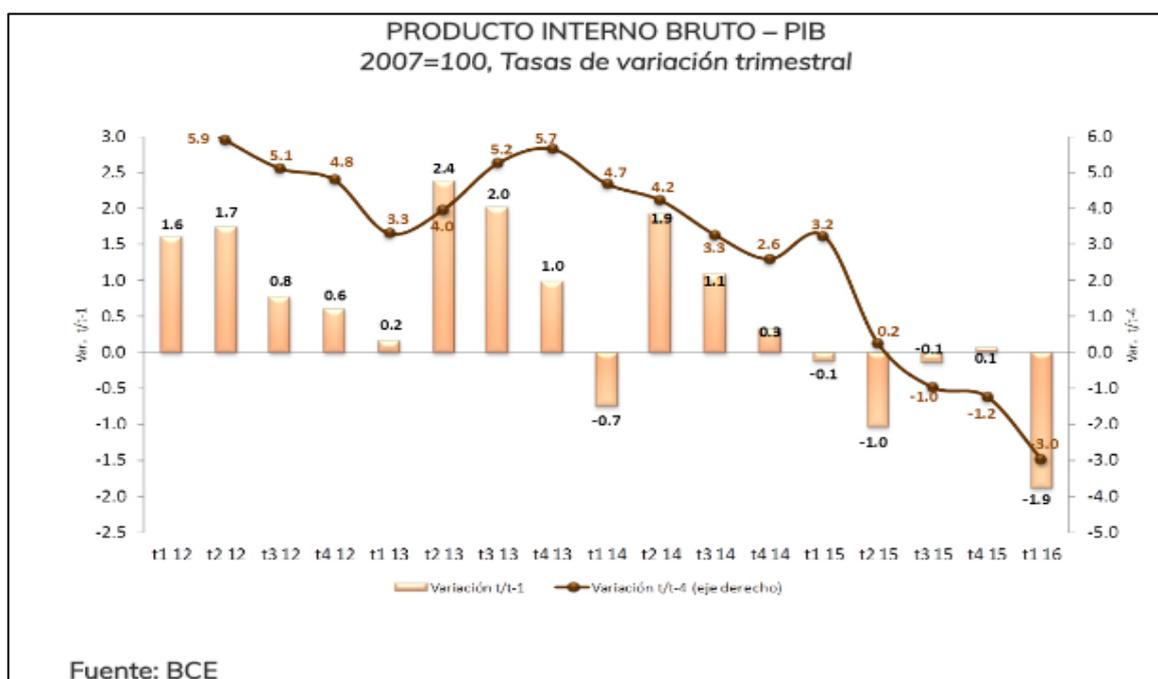
**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

**Elaboración:** Andrea Rivera

- **Evolución del Producto Bruto Interno.**

El Producto Interno Bruto (PIB), en el primer trimestre del año en curso, fue de USD 17.113 millones (a precios constantes) y su tasa variación fue de -1,9% respecto al trimestre anterior.

**Gráfico N°. 11: Producto interno bruto**



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

**Elaboración:** Andrea Rivera

El Gasto de Consumo Final del Gobierno presentó una variación trimestral de -5,2% en relación al cuarto trimestre del año 2015, consistente con la reducción de gasto anunciada por el gobierno. Por su parte, la Formación Bruta de Capital Fijo, el Gasto de Consumo Final de los Hogares y las Exportaciones de bienes y servicios presentan variaciones trimestrales de -4%, -2,5% y -0,3%, respectivamente. En cuanto a las importaciones, en el mismo periodo se redujeron en 4,9%, lo que favorece a la evolución del PIB.

El crecimiento del valor agregado bruto petrolero fue de 2,0% en relación al cuarto trimestre de 2015, mientras que el valor agregado bruto no petrolero presentó una reducción del 2,2%

Las actividades económicas que presentaron un mayor crecimiento fueron “Refinación de Petróleo” (5,5%), “Pesca (excepto camarón)” (5,1%) y “Petróleo y minas” (1,5%).

El comportamiento del sector “Administración Pública”, tal como se aprecia en el Gráfico No.11, obedece a la reducción del gasto permanente, resultado de los recortes anunciados por el gobierno nacional a través del Ministerio de Finanzas, tendencia que

se marca desde el año 2013. Este sector para el primer trimestre de 2016 tuvo una reducción de 4,0% en relación al cuarto trimestre de 2015 (t/t-1) y de 1,6% con respecto al primer trimestre de 2015 (t/t-4).

El Banco Central del Ecuador pone a disposición del público la información de cuentas nacionales en valores corrientes y constantes del primer trimestre del 2016 luego de haber concluido una revisión exhaustiva con entidades gubernamentales en las actividades del gobierno central, educación de no mercado y salud de no mercado, relacionada con los retrasos en los pagos a proveedores.

- **Tasa de inflación.**

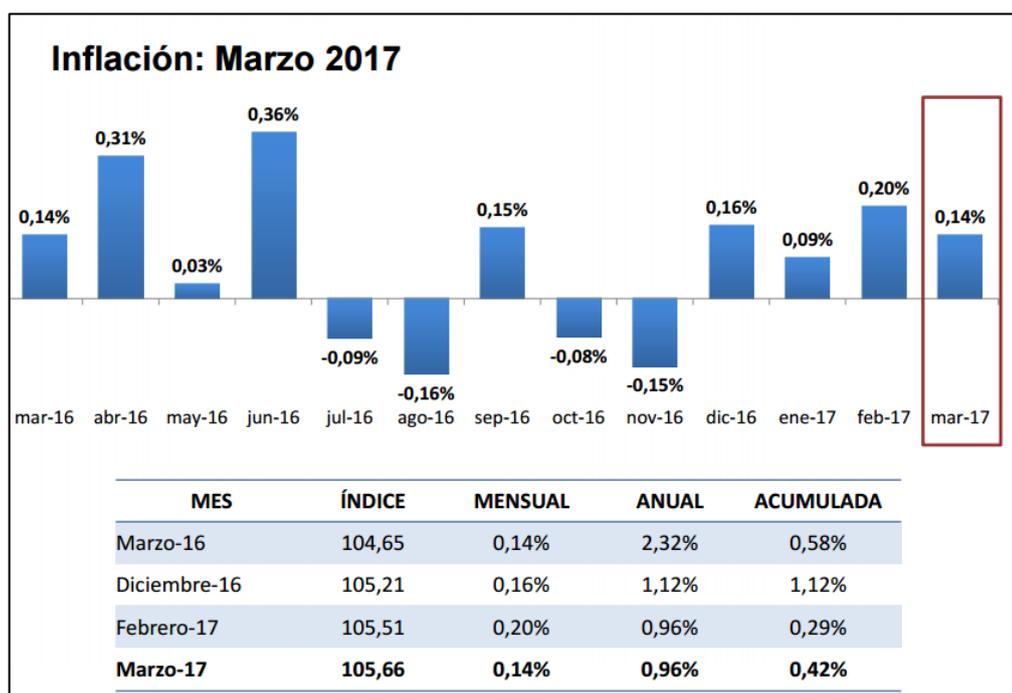
Ecuador registró una inflación de 0,14% en marzo, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

La inflación acumulada en el tercer mes del año, es decir, de enero a marzo, alcanzó 0,42%, mientras que la anual, de marzo 2016 a marzo de 2017, llegó a 0,96%.

Loja y Guayaquil son las ciudades que registraron la mayor tasa inflacionaria con 0,46% y 0,30% respectivamente. Mientras las que menos inflación registraron fueron Machala con -0,17% y Esmeraldas con -0,33%.

En marzo, el costo de la Canasta Básica se ubicó en 709,22 dólares, mientras que el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores fue de 700 dólares sin incluir fondos de reserva; es decir, con una cobertura del 98,7%. Incluidos los fondos de reserva el ingreso familiar mensual fue de 749,98 dólares, lo que da una cobertura de 105,7% de la canasta básica.

Gráfico N°. 12: Inflación 2017



Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

Elaboración: Andrea Rivera

- **Política monetaria**

Tabla N°. 4: Política monetaria

mar-17			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.58	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.49	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.02	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.42	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.14	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.83	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.33	Comercial Prioritario PYMES	11.83

Consumo Ordinario	16.85	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.65	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.49	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.67	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.62	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	25.18	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.65	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	7.85	Inversión Pública	9.33
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.89	Depósitos de Ahorro	1.22
Depósitos monetarios	0.64	Depósitos de Tarjetahabientes	1.21
Operaciones de Reporto	0.10		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.47	Plazo 121-180	4.93
Plazo 61-90	3.90	Plazo 181-360	5.83
Plazo 91-120	4.88	Plazo 361 y más	7.50
<b><u>4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</u></b>			
<b><u>5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</u></b>			
<b>6. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
Tasa Pasiva Referencial	4.98	Tasa Legal	8.14
Tasa Activa Referencial	8.14	Tasa Máxima Convencional	9.33

La variación de las tasas de interés es un referente para la búsqueda de financiamiento en el caso de que la institución requiera de este tipo de servicio.

- **Posición Impositiva.**

El undécimo proyecto de Reforma Tributaria, llamado ‘verde’ que enviará en estos días el Ejecutivo a la Asamblea Nacional, con carácter de urgente, aumentaría la presión tributaria en Ecuador, que según datos de la Cepal, desde el 2006 hasta el 2010 creció en 5,8%.

Con las continuas subidas en los últimos años, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), hasta el 2010 la presión tributaria del Gobierno (incluidas las contribuciones a la seguridad social) llega a un 19,7% del Producto Interno Bruto (PIB), uno de los indicadores más elevados de América Latina.

Es así que esta cifra de recaudación tributaria está entre las catorce más elevadas de los 33 países de Latinoamérica y el Caribe y la cuarta más alta de Sudamérica, solo superada por los indicadores de Uruguay, Brasil y Argentina.

El incremento, se debe en parte a la mejora en recaudación tributaria, sumado a que en los últimos cinco años se han registrado aumentos en impuestos, como el aplicado a los consumos especiales (ICE), además de la creación de nuevos tributos.

Ante la subida en estas imposiciones, la principal consecuencia es el encarecimiento de la actividad empresarial y el desincentivo a las inversiones privadas.

Presión tributaria no corresponde al desarrollo de Ecuador, pues normalmente los países con mayor carga tributaria son los de más crecimiento.

- **Tasa de desempleo.**

Ecuador registró en septiembre de 2016 una tasa de desempleo del 5,2% una cifra menor a la reportada en el primer trimestre que fue de 5,7%, según la última Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Situación que no influye mucho en las actividades del GADPR por cuanto el presupuesto para gasto corriente es limitado.

El desempleo abierto (personas que buscan trabajo) se ubicó en 4,5%, mientras que el desempleo oculto (quienes hacen gestión de búsqueda) fue del 0,7%.

**Tabla N°. 5: Tasa de desempleo**



- **Entorno tecnológico**

El GADPR de General Proaño es una institución gubernamental que deberá registrar su gestión y realizar la rendición de cuentas tanto al Gobierno Central como a los ciudadanos, la institución cuenta con una página Web desactualizada, por lo tanto la información en la misma no están útil para los interesados.

- **Disponibilidad tecnológica.**

En el 2006, seis de cada 100 ecuatorianos tenían acceder a Internet; en el 2012, 60 de cada 100 ecuatorianos tenían acceso a Internet. Asimismo, en los últimos tres años, Ecuador mejoró su posicionamiento en el índice de disponibilidad de tecnología en red y registra un mejor rendimiento en cuanto a telefonía y servicios de acceso a Internet.

Mediante la implementación de Infocentros Comunitarios, la dotación de equipamiento y conectividad en establecimientos educativos públicos, se promueve la erradicación del analfabetismo digital y se posibilita la inserción de la ciudadanía en la autopista de la Información y el Conocimiento.

La inversión en fibra óptica en todo el país, las visitas de las aulas móviles a sectores urbano marginales, las capacitaciones en alistamiento digital, entre otras acciones, que son fundamentales para conseguir y posicionar el Ecuador Digital.

- **Patentes y derechos.**

Las patentes forman parte del ámbito de la propiedad intelectual. Esta área jurídica está en general protegida desde nuestra Constitución y tratados internacionales, sobre la materia específica de patentes tenemos la Ley de Propiedad Intelectual que dedica todo un capítulo a este régimen, y su correspondiente reglamento, y existe además a nivel comunitario la Decisión 486 de la Comunidad Andina de Naciones que trata acerca del Régimen Común sobre Propiedad Industrial.

A nivel nacional, la Ley de Propiedad Intelectual que –conforme se lo ha indicado, abarca el tema de patentes en el Libro II, Capítulo II, desde la sección 1ª. Hasta la 7ª.- fue publicada en el Registro Oficial No. 320, del 19 de mayo de 1998

La autoridad competente para propiciar la protección y defensa de los derechos de propiedad intelectual (la patente entre ellos), corresponde al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –I.E.P.I.-; esto sin perjuicio de que el derecho a la propiedad intelectual se entiende de orden público y cualquier Autoridad está en la obligación dentro de su ámbito a proteger todos estos derechos, para lo cual, por ejemplo es oportuno señalar que los delitos sobre cualquier derecho de Propiedad intelectual es considerado punible y pesquisable de oficio.

- **Flexibilidad.**

Hay que tener en cuenta un antecedente. Las reformas de abril del 2015, con la Ley de Justicia Laboral, crearon una rigidez en el mercado laboral al eliminar el contrato a plazo fijo. Ahora se reconoce que fue un error y se plantea una flexibilización en las normas.

Con la eliminación del contrato a plazo fijo se quería generar estabilidad laboral, pero lo que pasó fue que las empresas dejaron de contratar empleados. Antes, el trabajador estaba a prueba por 90 días y luego tenía un año antes de pasar a un contrato indefinido.

Con la reforma de abril, el empleador se quedó solo con 90 días para decidir si el trabajador es lo suficientemente bueno para contratarlo indefinidamente. Ese tiempo es muy corto. Se redujo la estabilidad laboral de un año a 90 días.<sup>[P]  
[SEP]</sup>

- **Tecnologías sustitutivas.**

El Ecuador se encuentra en un proceso tecnológico inminente y la televisión comienza una nueva etapa de vida. Dentro de este proceso el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información, para velar por los derechos de los consumidores puso en vigencia, a través del Registro Oficial No. 149, publicado el 23 de diciembre de 2013, el Reglamento Técnico Ecuatoriano PRTE INEN 083 “Televisores con sintonizador del estándar de televisión digital ISDB-T Internacional”; esta normativa es parte del proceso que sigue el Comité de Implementación de la Televisión Digital Terrestre en el Ecuador (CITDT) encargado de la transición de la televisión analógica a la digital.

- **Especialización tecnológica.**

Apoyar a los operadores de televisión, procurando ofrecerles el acceso a créditos en mejores condiciones de tasas de interés, plazos de pago, períodos de gracia, entre otros beneficios, que se trabajan con la Corporación Financiera Nacional para ese efecto. Además, de socializar el proceso de implementación de la TDT con los representantes de las empresas importadoras y ensambladoras de televisores, la ciudadanía ecuatoriana también es parte de este sistema que permitirá llegar a la Televisión Digital Terrestre

Otro logro del proceso que estamos viviendo es que Ecuador tiene un tendido de, aproximadamente, 35.111 kilómetros de fibra óptica, contando con planes de masificación de Internet para convertirlo en una verdadera herramienta de desarrollo. En el 2006, la fibra óptica era de 3.500 kilómetros.

- **Disponibilidad tecnológica.**

En el Ecuador estamos viviendo el mejor momento en telecomunicaciones con la democratización del acceso a Internet, el Servicio Móvil Avanzado (SMA), el uso de los

servicios de telefonía fija y móvil, crecimiento en Banda Ancha y la implementación de la Televisión Digital Terrestre en el país.

Específicamente el Plan Nacional de Banda Ancha en Ecuador, es uno de los principales objetivos del Gobierno de Rafael Correa, que busca masificar, universalizar y democratizar la tecnología, con la finalidad de reducir la brecha digital.

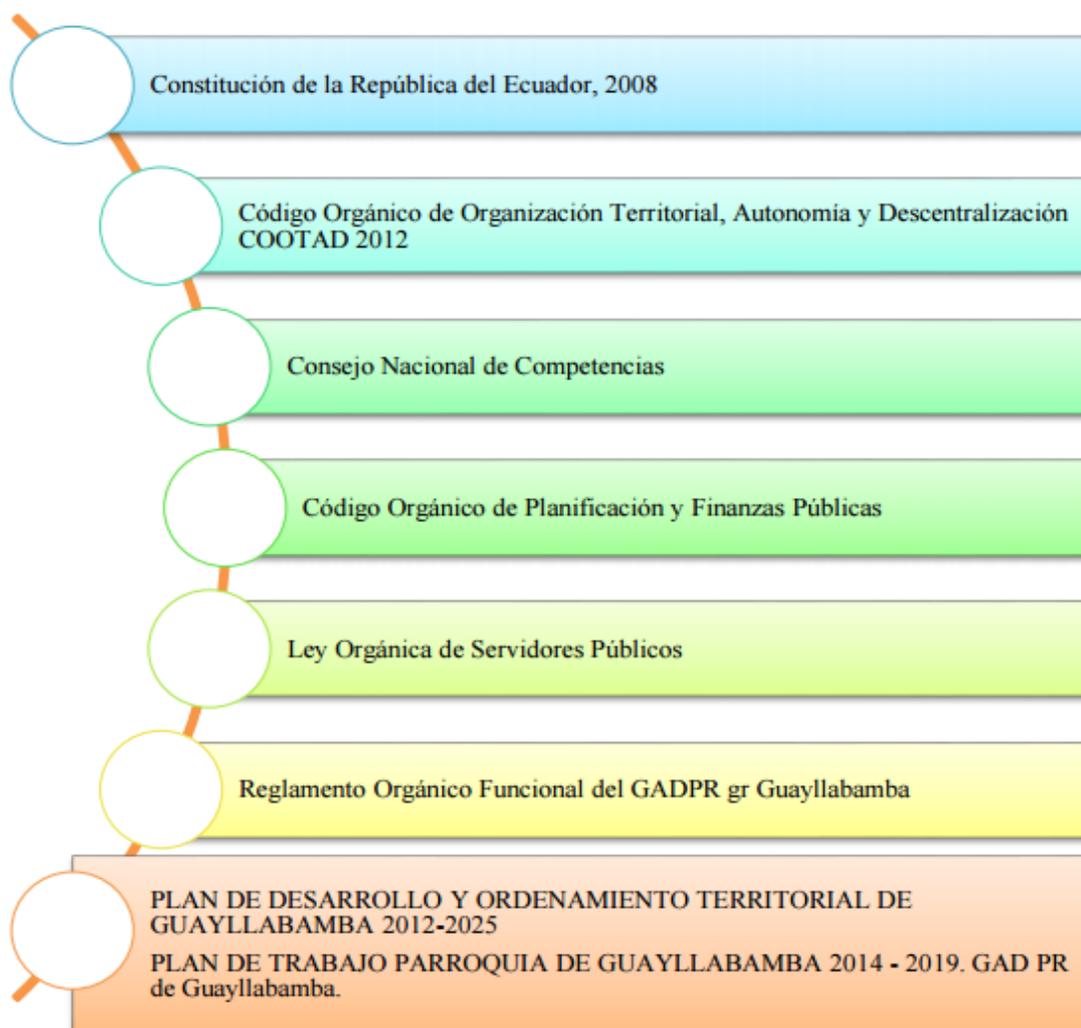
El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, ejecuta acciones para acercar las Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC, a toda la población mediante la Estrategia Ecuador Digital 2.0 (EED), la misma que constituye un conjunto de políticas públicas sectoriales e integrales.

Con el uso de las TIC, el MINTEL impulsa y coordina su aprovechamiento efectivo dentro del proceso de desarrollo productivo, social y solidario del Ecuador, para el bienestar de todos los ciudadanos.

### **Entorno Político – Legal**

Todas las instituciones del sector público tienen la necesidad de tener lineamientos que direccionen la Estructura organizacional y el GAD Parroquial Rural de General Proaño también debe cumplir con este requisito fundamental para lograr una buena administración, estos lineamientos deben estar basados en ciertas normativas legales como:

### Gráfico N°. 13: Constitución de la república del Ecuador 2008:



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

**Elaboración:** Andrea Rivera

- **Partidos, ideologías.**

El Ecuador cuenta con 168 organizaciones políticas vigentes entre nacionales, provincial, cantonal y parroquial. Todos los movimientos fueron aprobados por el Consejo Nacional Electoral (CNE):

7 partidos políticos

9 movimientos políticos nacionales

54 movimientos políticos provinciales

84 movimientos políticos cantonales

14 movimientos políticos parroquiales

Cabe recordar que según el Artículo 327, se cancelarán los partidos que no logren el 4% de los votos en dos elecciones pluripersonales consecutivas, o tres representantes a la Asamblea, o el 8% de las alcaldías o un concejal en cada cantón del país.

Se dice que Ecuador está gobernado por régimen democrático únicamente porque cada cuatro años nos convocan para participar en elecciones “libres y directas”. Pero democracia real no existe ya que si analizamos desde el punto de vista de los derechos humanos y de los Derechos de los Pueblos Indígenas, no solo que no se cumplen sino que éstos se violan permanente y sistemáticamente.

La inestabilidad política ha sido la tónica del devenir democrático de nuestro país, desde que se superó la época dictatorial de los años 70, por lo que en 26 años de la llamada “Época de retorno a la democracia” solo tres presidentes han concluido sus períodos presidenciales. Desde 1997, en nueve años, hemos tenido a los menos ocho jefes de estado, lo cual imposibilita la gobernabilidad y articular políticas de estado a favor del pueblo.

- **Gobierno, oposición.**

El Estado Ecuatoriano está integrado por los cinco poderes: Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral, Transparencia y Control Social que normalmente tienen que guardar independencia entre ellos, pero que históricamente se han producido graves episodios de interferencia. Uno de los problemas más graves que afecta directamente a la democracia ecuatoriana es la corrupción, mal que se haya extendido en todos los espacios gubernamentales.

- **Reglamentación sobre la competencia.**

Se hace una descripción teórica de los diferentes tipos de modelos económicos mostrando aquellos factores que producen fallas de mercado y su respectivo impacto en la economía. Además expone las teorías de equilibrio de debe procurar un mercado. También evidencia las prácticas desleales de comercio en nuestro país y su incidencia en la libre competencia, así como la disfuncionalidad existente en algunas instituciones del sector público. Señala como se han llevado a cabo las políticas de competencia en países como Chile, EE.UU. y Alemania, cuyo proceso ha servido de inspiración para otros países. Finalmente se propone un anteproyecto de ley que sanciona el monopolio, con el fin de defender la libre competencia y los derechos de los consumidores.

- **Leyes de protección ecológica**

Fortalece la gestión pública ambiental y las potestades estatales para la conservación de la biodiversidad, de acuerdo a las orientaciones de la Constitución de 1998. Así, en ese cuerpo legal se creó el Consejo Nacional de Desarrollo Sustentable, como organismo asesor del Presidente de la República en la definición de las políticas ambientales, y se estableció el Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental, compuesto por todas las autoridades y organismos con competencia en materia ambiental, bajo la coordinación del Ministerio del Ambiente de Ecuador

(Melo, Figueroa, & Wray, 2009)

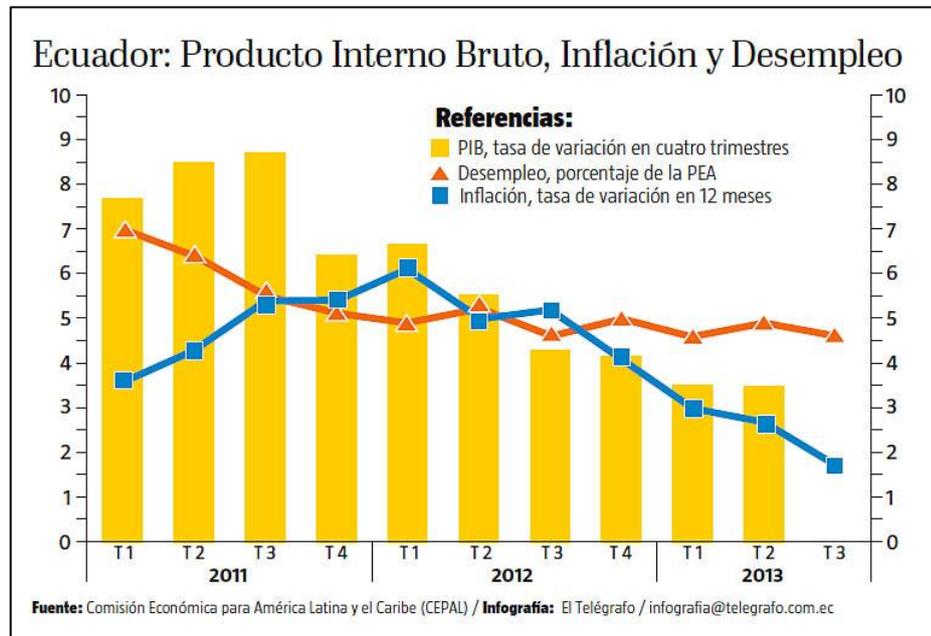
- **Legislación de comercio exterior.**

Para la Gestión del Territorio Parroquial se tiene como instrumentos legales a la Constitución, el COOTAD, el Código de Planificación y Finanzas Públicas y la Ley Orgánica de Participación Ciudadana; los que sirven de apoyo para determinar la forma de gestionar, involucrando a la sociedad civil y demás organizaciones que se encuentran o tengan injerencia dentro del territorio parroquial y sus competencias.

## Entorno Socio-cultural

### ○ Estilos de vida

**Gráfico N°. 14: Producto interno bruto, inflación y desempleo**



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

**Elaboración:** Andrea Rivera

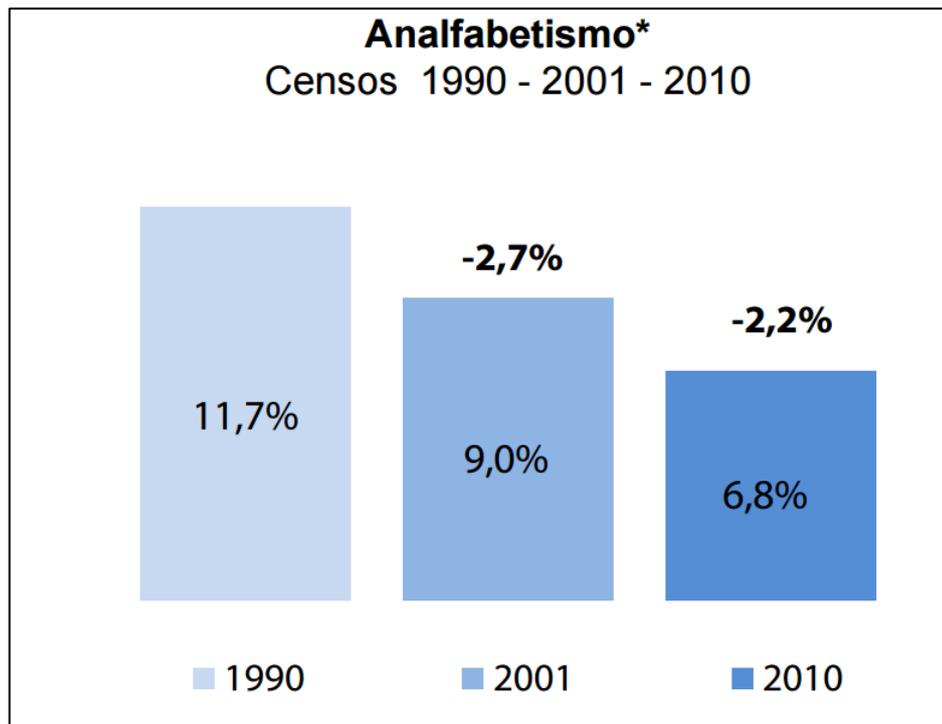
Según una nueva publicación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), en el presente año Ecuador registra un crecimiento global de 3,8% y por habitante, de 2,1%. Actualmente la ciudadanía ecuatoriana tiene un mejor modo de vida y su estatus ha crecido. Esto significa crecer en una mejor manera de vivir, de vestirse, de educación, de vivienda, de salud.

En este marco, cabe resaltar que desde 2007 hasta junio de este año se redujo en 13 puntos porcentuales la pobreza, según el titular de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades).

La población de menores recursos ha mejorado poco a poco su estatus de vida. Esto se debe a la inyección de recursos vía gasto público que ha hecho el Estado en el sector social de la economía, concretamente en las áreas de salud pública y educación.

○ **Educación.**

**Gráfico N°. 15: Analfabetismo**



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

**Elaboración:** Andrea Rivera

### 3.6.2 Micro entorno

#### a) Acción de los competidores existentes

Los competidores del gobierno parroquial de General Proaño son las instituciones parroquiales de los sectores aledaños como es el caso de San Isidro, 9 de Octubre y San Vicente de Zuñac, quienes buscan el desarrollo de sus sectores aprovechando los recursos asignados por el gobierno central. A diferencia del gobierno parroquial de General Proaño existe una autogestión para recaudar mayores recursos económicos que aporte a la ejecución de un mayor número de proyectos.

### **b) Acción de los competidores potenciales**

La institución parroquial rural mantiene relación directa con el gobierno central, ya que es quien provee de los recursos económicos para el desarrollo de los diferentes proyectos, otras instituciones como las organizaciones no gubernamentales también colaboran en la ejecución de actividades.

### **c) Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos.**

El Gobierno Parroquial rural ejerce sus competencias exclusivas según el COOTAD Art. 65, razón por la cual no existe otra institución que amenace al GAD parroquial, más que el gobierno municipal y provincial los cuales cuentan con sus propias competencias, pero se encuentran en la capacidad de desempeñar las funciones del GAD Parroquial.

### **d) La fuerza negociadora de clientes o compradores**

Se consideran usuarios a todas las personas que tengan relación directa o indirecta con el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de General Proaño, los ciudadanos que requieran de servicios o que se encuentran vinculados con programa y proyectos que realice la institución.

La filosofía institucional es la de brindar servicios de calidad a los usuarios, enfocados en las competencias del gobierno parroquial.

### **e) El poder de negociación de proveedores.**

Los proveedores son todas empresas públicas y privadas, los distintos niveles de gobiernos superiores a este, con las tiene relaciones interinstitucionales con las que realiza actividades que sean de beneficio para la parroquia y sus ciudadanos.

Los principales proveedores del gobierno parroquial son aquellos que se encuentran registrados en el portal de compras públicas, puesto que este es un requerimiento que el gobierno central exige para el desarrollo de procesos de adquisiciones.

Al encontrarse estructurados los procesos, compete el cumplimiento estricto de la normativa establecida en relación a las compras que se requieran en la institución.

### **3.7 ANALISIS INTERNO DEL GADPR DE GENERAL PROAÑO**

- **Identidad, cultura.**

La parroquia General Proaño conocida antes con el nombre de Barahona, es una de las ocho parroquias que conforma el Cantón Morona; se crea mediante Registro No. 607, el 2 abril de 1928, durante el Gobierno del Dr. Isidro Ayora. Corresponde a la tercera parroquia en orden de creación en el Cantón.

La parroquia obedece su nombre como como homenaje a un académico ilustre, que también era geógrafo y militar. Un ecuatoriano que vivió en Morona Santiago y cuyo nombre, increíblemente, ha sido olvidado: se trata del Gran General y Visionario Víctor Proaño.

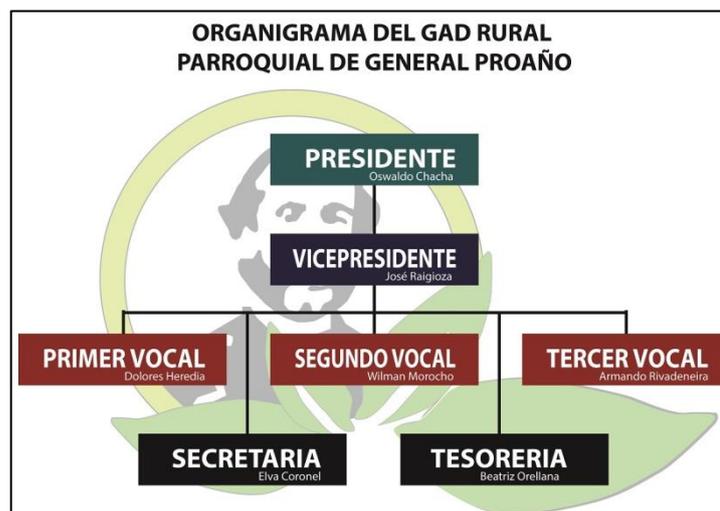
Este acontecimiento se da mediante Registro Oficial No 172 del 25 de marzo de 1941. El Grupo étnico predominante en la parroquia es el mestizo q acoge al 80, 65% y el 19.35% de etnia Shuar.

La población de la parroquia General Proaño se dedica a diferentes actividades entre las que se destacan la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, construcción y el comercio con un total de 261 actividades que representan el 29.6% del total de la Población Económicamente Activa, la siguiente actividad con un porcentaje del 12 es la de la construcción con 112 actividades, como tercera actividad importante es el comercio al por mayor y menor con 97 actividades que da un 11% y otras actividades de menor incidencia.

General Proaño es la segunda parroquia más pequeña después de la parroquia Macas a pesar de eso se puede decir que en servicios es la de mayor oportunidades, por la distancia a la cabecera.

- **Conocimiento de la Institución y factores críticos de éxito.**
  1. Presupuesto asignado por el Gobierno Central/Ministerio de Finanzas
  2. Recursos propios para inversión social
  3. Entidad pública con autonomía y capacidad de planificación y finanzas públicas
  4. Plan de Desarrollo de Ordenamiento Territorial
  5. Reglamentos internos
  6. Convenios Interinstitucionales
  7. Adquiere un marco legal de gestión de acuerdo con las disposiciones del Código de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).
- **Conocimiento de las áreas de la Entidad: Administrativa, financiera,**

**Gráfico N°. 16: Organigrama**



**Fuente:** PDOT GAD GENERAL PROAÑO  
**Elaboración:** Andrea Rivera

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de General Proaño son las siguientes:

- **Administrativa**

Como declara el artículo 63 del COOTAD, los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales tienen personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, estos estarán integrados por los órganos referidos

en este Código, con el objeto de ejercer las competencias que les corresponden. La sede del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural estará en la cabecera parroquial, como se encuentra previsto en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural.

- El Gobierno Parroquial tiene limitada estructura organizacional y administrativa.
- Cada año se elabora el Plan Operativo Anual POA, participativo.
- No se cuenta con una base de datos actualizada de los barrios.
- Los miembros de la Gobierno Parroquial, se capacitaron en: Gestión Pública,

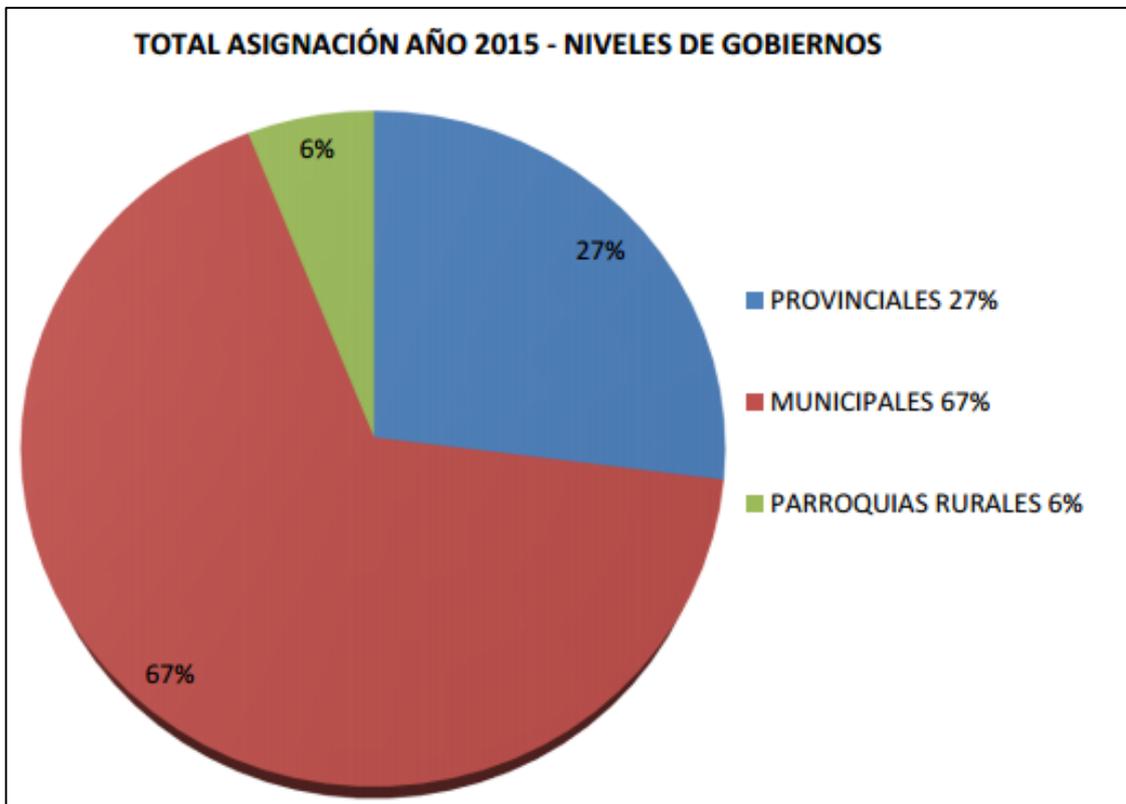
Contabilidad Gubernamental, Contratación Pública, Elaboración de Proyectos etc., pero falta actualizar las capacitaciones.

- Los miembros del GAD no tienen un manual de funciones específico.
- Las organizaciones sociales y territoriales con bajo empoderamiento en el desarrollo de la parroquia.
- El GAD tiene una visión institucional, pero carece de una visión, valores y estrategias y objetivos.
- Escasos recursos para los programas sociales.
- Buena capacidad de gestión para generar recursos propios y conseguir fondos externos.
- El Gobierno Parroquial tiene problemas de convocatoria y uno de los factores predominantes es la apatía de los habitantes, son limitantes que tiene la parroquia para estar todos comunicados.
- El Gobierno Parroquial necesita capacitación en temas relacionados a planificación y ordenamiento territorial.
- El GAD Parroquial Rural se ha caracterizado por ser mediador especialmente en los desacuerdos que tienen los habitantes con los traficantes de tierra. Sin embargo es necesario hacer cumplir y mejorar las condiciones de las Ordenanzas y leyes para beneficio de los perjudicados

• **Financiera**

En el acuerdo número 0197 elaborado por Ministerio de Finanzas del Ecuador, se realizó la distribución del presupuesto asignados para los Gobiernos Autónomos Descentralizados provinciales, municipales y parroquiales rurales, de conformidad a lo que dispone el artículo 313 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. La asignación de recursos del Presupuesto General del Estado para los Gobiernos Autónomos Descentralizados de acuerdo al artículo 192 del COOTAD, establece que participaran del 21% de los ingresos permanentes y del 10% de los ingresos no permanente, corresponde a un monto de USD 3.253.045.341.

**Gráfico N°. 17: Nivel de gobiernos**



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

**Elaboración:** Andrea Rivera

La distribución de los recursos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados se la realiza de acuerdo al artículo 193 del COOTAD, tomando como base el año 2010 y las leyes correspondientes.

Para el GADPR de General Proaño y lo que se establece en el acuerdo 0197 del Ministerio de Finanzas, recibió de presupuesto para el año 2017 el monto total de USD 421,420.76. La utilización de los recursos será de exclusiva responsabilidad de cada Gobierno Autónomos Descentralizados de conformidad a las disposiciones legales vigentes.

• **Normativa Legal- Control, veeduría y rendición de cuentas**

Este gobierno tiene a la población quien es reconocida en un nivel moderado la participación en la rendición de cuentas; y la participación ciudadana en las veedurías tiene poco interés de la comunidad.

- La población reconoce en un nivel moderado de participación en la rendición de cuentas.
- El reconocimiento de participación ciudadana en las veedurías nos da como resultado que es bajo la participación.
- De acuerdo la Ley Orgánica de Participación Ciudadana TITULO IX de control social, capítulo Primero de las veedurías ciudadanas Art.-84 son modalidades de control social de la gestión de lo público y de seguimiento de las actividades de dignidades electas y designadas por la ciudadanía y las organizaciones sociales, aquellas que les permiten conocer, informarse, monitorear, opinar, presentar observaciones y pedir la rendición de cuentas de las servidoras y servidores de las instituciones públicas.
- El Gobierno Parroquial a llamado a la conformación del comité de gestión y veeduría ciudadana, no obstante ha tenido una mediana participación e interés de la comunidad en conformar los grupos respectivos.
- En los anteriores años han realizado su rendición de cuentas y para ello ha utilizado la convocatoria general, perifoneo e invitaciones personales a autoridades Seccionales y de Gobierno.

- En todos los niveles de gobierno existirán instancias de participación con la finalidad de:
  - Elaborar planes, políticas locales y sectoriales entre los gobiernos y Ciudadanía.
  - Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de Desarrollo parroquial
  - Elaborar presupuestos participativos
  - Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social
  - Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de Comunicación.

### **Talento Humano**

- El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de General Proaño no tiene una estructura organizacional funcional definida.
- La administración de la institución se basa en un la Constitución del 2008, en el COOTAD 2010 y el Reglamento Orgánico Funcional del 2014 al 2019.
- La mayor parte del personal administrativo solo tiene educación secundaria.
- Cierta porcentaje del personal de la institución no conocen los objetivos, misión, visión y los valores de la misma, para lo cual se deberá realizar imágenes donde se las mencione, así serán de conocimiento de todos los usuarios internos y externos del GAD.
- No tienen un Manual de funciones.
- Cuenta con un espacio físico adecuado.
- El ambiente de trabajo en la institución es adecuado y esto permite que se tenga una buena relación laboral entre compañeros.
- El GADPR de General Proaño no realiza controles para verificar el cumplimiento de las funciones de sus miembros, la finalidad de estas evaluaciones será de detectar errores en las actividades que realizan los miembros de parroquia y se puedan trabajar de manera eficiente y efectiva y brindar un servicio de mejor calidad para los habitantes de la Parroquia.
- Los Funcionarios se trasladan a la ciudad de Macas para realizar trámites de carácter institucional para el GAD.

- Los documentos o información de la institución se encuentran debidamente archivada para las futuras auditorias que realice la Contraloría General del Estado y para realizar el informe de Rendición de Cuentas para el Gobierno Central.

**Resultados globales, por negocio, por producto, en términos económicos y financieros. Capital, recursos, endeudamiento, crédito, etc.**

Se han identificado 10 resoluciones y 7 acuerdos para el desarrollo de actividades de gestión, reconocimiento, obras sociales, culturales y construcción en la parroquia.

**Tabla N°. 6: Acuerdos y Resoluciones.**

Acuerdos y Resoluciones				
Tipo	Contenidos	Componentes	Cantidad	Porcentaje
RESOLUCIONES	Incremento de salarios, reformas al presupuesto, fijación de límites parroquiales, contrataciones, priorización de obras reconocimientos de barrios, reconstrucción de la piscina, proyectos de escuelas de futbol y básquet, peluquería	Político Institucional - Asentamientos Humanos - Socio Cultural	10	59%
ACUERDOS	Dotación de Materiales a instituciones locales y comunidades, convenios interinstitucionales, mingas	Asentamientos Humanos - Socio Cultural	7	41%
<b>Total</b>			<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** PDOT GAD GENERAL PROAÑO

**Elaboración:** Andrea Rivera

Durante el año 2014 se ejecutan un total de once obras con una inversión de 138.349,44 USD. Para el 2015 en lo que va del año se tienen en ejecución un total de veinte proyectos con un monto total de 273.663,14.

**Tabla N°. 7: Obras y/o Proyectos ejecutados en el 2014**

No.	OBRA/PROGRAMA Y/O PROYECTO	COMUNIDAD	MODALIDAD DE EJECUCIÓN		APORTES INSTITUCIONALES		MONTO TOTAL OBRA/PROYECTO	ESTADO
			CONTRATACION PÚBLICA	ADMINISTRACIÓN DIRECTA	APORTE GAD PARROQUIAL	OTRAS INSTITUCIONES		
1	Implementación de un CIBV con una cobertura para 30 niños/as de entre 1 a 3 años en convenio con el MIES	Jimbitono		x	8632,00	35153,04	43785,04	Ejecutado
2	Implementación de un subcentro de Salud en la parroquia de General Proaño en convenio con el Ministerio de Salud Pública	Cabecera parroquial		x	2300,00		2300,00	El convenio se dio por terminado
3	Multicancha con iluminación en convenio con el Municipio del Canton Morona	Domono		x	11241,00	5639,02	16880,02	Ejecutado
4	Multicancha con iluminación en convenio con el Municipio del Canton Morona	Cabecera parroquial		x	12063,38	5778,10	17841,48	Ejecutado
5	Construcción de 1300 ml de veredas tipo sendero, en convenio con el Municipio	Huacho		x	9000,00	5650,00	14650,00	Ejecutado
6	Construcción de 1200 m2 de veredas en espacios públicos de la parroquia, en convenio con el Municipio	Cabecera parroquial		x	15000,00	4906,60	19906,60	Ejecutado
7	Adecuación del Mercado parroquial Las Marias	Cabecera parroquial	x		13238,66		13238,66	Ejecutado
8	Adecuación de espacios de la escuela Facundo Bayas	Cabecera parroquial		x	1625,26		1625,26	Ejecutado
9	Colocación de juegos biosaludables de gimnasia al aire libre	Cabecera parroquial		x	6869,00		6869,00	Ejecutado
10	Colocación de alfombras en el salón de uso múltiple de la comunidad de Jimbitono	Jimbitono		x	453,38		453,38	
11	Colocación de alfombras en el aula del CNH	Cabecera parroquial		x	800,00		800,00	Ejecutado
<b>TOTALES</b>			<b>1</b>	<b>10</b>	<b>81.222,68</b>	<b>57.126,76</b>	<b>138.349,44</b>	

**Fuente:** PDOT GAD GENERAL PROAÑO

**Elaboración:** Andrea Rivera

**Tabla N°. 8: Obras y/o Proyectos ejecutados en el 2015**

No.	OBRA/PROGRAMA Y/O PROYECTO	COMUNIDAD	MODALIDAD DE EJECUCIÓN		APORTES INSTITUCIONALES		MONTO TOTAL OBRA/PROYECTO	ESTADO
			CONTRATACION PÚBLICA	ADMINISTRACIÓN DIRECTA	APORTE GAD PARROQUIAL	OTRAS INSTITUCIONES		
1	Implementación de un CIBV con una cobertura para 30 niños/as de entre 1 a 3 años en convenio con el MIES	Jimbitono		x	12732,00	50923,44	63655,44	En ejecución
2	Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia en convenio con el Banco del Estado	Toda la parroquia	x		9600,00	14400,00	24000,00	En ejecución
3	Elaboración de estudios para la construcción de 2 multicanchas, mejoramiento del parque y adecuación de juegos infantiles	Toda la parroquia	x		14880,00		14880,00	En ejecución
4	Patrocinar actividades recreativas para el apoyo del Adulto mayor - grupos de atención prioritaria - en convenio con el Municipio	Toda la parroquia		x	2000,00		2000,00	En ejecución
5	Mantenimiento del coliseo parroquial	Cabecera parroquial		x	4614,32		4614,32	Ejecutado
6	Apoyo a la construcción del cerramiento de los tanques de agua	Jimbitono		x	2200,00		2200,00	Ejecutado
7	Reparación de baterías sanitarias en el mercado las Marías	Cabecera parroquial		x	600,00		600,00	Ejecutado
8	Mantenimiento del estadio parroquial - trabajos de drenaje	Cabecera parroquial		x	1200,00		1200,00	Ejecutado
9	Proyecto de apoyo al deporte parroquial	Toda la parroquia		x	2500,00		2500,00	En ejecución
10	Mantenimiento y reparación de varios escenarios deportivos	Cabecera parroquial		x	1600,00		1600,00	Ejecutado
11	Mantenimiento y reparación del edificio del GAD Parroquial	Cabecera parroquial		x	900,48		900,48	Ejecutado
12	Mejoramiento del Sistema de alcantarillado sanitario en convenio con el Municipio	Jimbitono		x	27000,00		27000,00	En proceso de suscripción de convenio con el Municipio
13	Lastrado de calles en el sector Huerto del Eden	Cabecera parroquial		x	5000,00		5000,00	Pendiente
14	Lastrado de calles	Huacho		x	5000,00		5000,00	Pendiente
15	Mantenimiento de las instalaciones de la piscina parroquial	Cabecera parroquial		x	10000,00		10000,00	En proceso de suscripción de convenio con el Municipio
16	Multicancha con graderios e iluminación	NUEVA JERUSALEN	x		23.000,45		23000,45	Contratado los estudios
17	Multicancha con graderios e iluminación + Mejoramiento de Capa Inicial	Huacho	x		27.782,45		27782,45	Contratado los estudios
18	Construcción del Espacio Recreacional Infantil	Domono	x		14.000,00		14000,00	Contratado los estudios
19	Lastrado de las vías de la parroquia que llegan a sumar 1 km.	Huacho, Sector el Edén	x		20.000,00		20000,00	Contratado los estudios
20	Reconstrucción del Parque Central de General Proaño, 1 era. Fase.	Centro de Proaño	x		23.730,00		23730,00	Contratado los estudios
<b>TOTAL</b>			<b>7</b>	<b>13</b>	<b>208.339,70</b>	<b>65.323,44</b>	<b>273.663,14</b>	

**Fuente:** PDOT GAD GENERAL PROAÑO

**Elaboración:** Andrea Rivera

**Tabla N°. 9: Gestión Realizada**

Item	Institución	Tipo	Componente	Gestión	N° Oficios	Si	No	Se desconoce	% De Gestión
1	CONSEJO PROVINCIAL	Mantenimiento de las vías, donación del busto General Proaño, apoyo con escuelas de futbol y básquet, mejoramiento del estadio.	Movilidad - Socio Cultural - Asentamientos Humanos	8	11	4	4		50%
2	GAD MUNICIPAL	Creación de escuelas de futbol y básquet, bailoterapia, cursos, donación de materiales y equipos, mantenimiento vial, infraestructura, equipamientos y áreas verdes, estudios y apoyo técnico	Movilidad - Socio Cultural - Asentamientos Humanos - Político Institucional	47	60	26	17	4	55%
3	EMPRESA ELÉCTRICA	Servicios de Energía Eléctrica y mantenimiento de Alumbrado Público	Movilidad y Conectividad	6	6	3	3		50%
4	HIDROABANICO	Incentivos a deportistas, apoyo al adulto mayor y fiestas locales, transporte, mantenimiento del estadio	Socio Cultural-Asentamientos Humanos	7	7	6		1	86%
5	FEDERACIÓN DEPORTIVA DE MS	Proyecto de bailoterapia, exhibición deportiva	Socio Cultural	2	3	1	1		50%
6	DISTRITO DE SALUD	Asignación de un médico para el puesto de salud	Socio Cultural	1	3		1		0%
7	CRUZ ROJA	Equipo para personas con capacidades especiales	Socio Cultural	1	1	1			100%
8	INNFA	Atención médica para los NN CIBV Jimbitono	Socio Cultural	1	1	1			100%
<b>Total</b>				<b>73</b>	<b>92</b>	<b>42</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>61%</b>

**Fuente:** PDOT GAD GENERAL PROAÑO

**Elaboración:** Andrea Rivera

• **Imagen**



- **Servicios.**

Los servicios que ofrece el gobierno parroquial están establecidos en el COOTAD

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

### **Herramientas**

- **Matriz FODA**

El uso de esta herramienta permitió realizar un diagnóstico al gobierno parroquial Rural de General Proaño, en el cual se pudo determinar los puntos débiles para partiendo de ello formular las posibles soluciones.

**Tabla N°. 10: Matriz FODA Propuesta para el GADPR de General Proaño**

<b>FORTALEZAS- F</b>	<b>DEBILIDADES- D</b>
<p>8. Recursos propios para inversión social            9. Descentralización y autonomía en la toma de decisiones            10. Plan de Desarrollo de Ordenamiento Territorial            11. Reglamentos internos            12. Convenios Interinstitucionales</p>	<p>1. Elaboración de la planificación            2. Personal sin conocimientos de planificación            3. Inexistencia de un Plan Estratégico            4. Inexistencia de un manual de funciones actualizado            5. No cuentan con el Consejo de Participación Ciudadana            6. Personal sin capacitación</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1. Cooperación interinstitucional            2. Apoyo del Gobierno Central            3. Convenios y financiamiento externo            4. Políticas estatales            5. Apoyo de líderes comunitarios            6. Apoyo de organismos no gubernamentales</p>	<p>1. Falta de infraestructura            2. Apoyo insuficiente de otros niveles de gobierno            3. Cambio de autoridades            4. Escasa participación del grupo poblacional en actividades institucionales</p>
<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<p>1. Contratar personal con amplios conocimientos en planificación 3.5            2. Dinamizar las relaciones con organismos para proporcionar capacitación técnica al talento humano 2.1            3. Proporcionar capacitación para fortalecer las políticas gubernamentales 3.4            4. Actualizar la documentación interna para alcanzar mejores niveles de cumplimiento de los funcionarios 4.4            5. Diseñar proyectos de desarrollo sustentable para mejorar las condiciones de vida de la población vulnerable 1.2            6. Implementar programas para erradicar los riesgos de enfermedades en zonas con presencia de patógenos causados por sus condiciones de vida 5.6</p>	<p>1. Elaborar la planificación considerando los aspectos relevantes para el desarrollo sustentable de la comunidad como lo establecen la normativa legal 1.4            2. Implementar un plan estratégico en el cual se trace lineamientos específicos para solicitar el apoyo de organismos no gubernamentales. 3.6            3. Actualizar el manual de funciones internas como una política para el buen desempeño de la administración y el mejoramiento de la gestión institucional. 4.4            4. Capacitar oportunamente al personal de la junta parroquial rural para enfocar las necesidades de las diferentes comunidades y trabajar conjuntamente con los líderes de estas poblaciones para diseñar el plan de trabajo. 6.5            5. Incluir al Consejo de Participación</p>

	Ciudadana en el accionar de la institución parroquial para alcanzar una cooperación interinstitucional y cumplir con las políticas estatales. 5.1.4.
<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>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. 1.4</li> <li>Elaborar los reglamentos internos haciendo uso de la autonomía de la institución para la toma de decisiones, y adecuar la infraestructura institucional de acuerdo a la utilidad de las áreas del GADPR de General Proaño, para brindar espacios cómodos de atención a los usuarios. 4.2.1</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Diseñar estrategias que aporten al desarrollo sustentable de la comunidad de Proaño con la participación de los pobladores de las diferentes comunidades para plantear soluciones a los problemas existentes en cada una de ellas. 3.4</li> <li>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. 5.3</li> </ol>

**Elaborado por:** Andrea Rivera

- **Matriz competitiva de los factores internos**

**Tabla N°. 11: Matriz comparativa de factores internos**

<b>Factores críticos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Recursos propios para inversión social	0.12	4	0.48
Descentralización y autonomía en la toma de decisiones	0.15	4	0.60
Plan de Desarrollo de Ordenamiento Territorial	0.06	4	0.24
Reglamentos Internos	0.08	4	0.32
Convenios interinstitucionales	0.06	3	0.18
<b>DEBILIDADES</b>			
Elaboración de la planificación	0.15	1	0.15
Personal sin conocimientos de planificación	0.06	2	0.12
Inexistencia de un Pla Estratégico	0.15	1	0.15
Inexistencia de un manual de funciones actualizado	0.05	1	0.05
No cuentan con un Consejo de Participación Ciudadana	0.06	2	0.12
Personal sin capacitación	0.06	1	0.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.47</b>

**Fuente:** Matriz FODA propuesta

**Elaborado por:** Andrea Rivera

De acuerdo a los resultados obtenidos en la calificación total el gobierno parroquial rural de General Proaño la cual es de 2.47 indica que actualmente presenta débiles procesos en la parte interna, por lo que se deberá fortalecer las áreas con el uso de estrategias apropiadas.

- **Matriz competitiva de los factores externos**

**Tabla N°. 12: Matriz comparativa de factores externos**

Factores críticos	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Cooperación internacional	0.08	2	0.16
Apoyo del Gobierno Central	0.12	3	0.36
Convenios y financiamiento externo	0.12	3	0.36
Políticas estatales	0.12	2	0.24
Apoyo de organismos no gubernamentales	0.12	3	0.36
<b>AMENAZAS</b>			
Falta de infraestructura	0.06	2	0.12
Apoyo insuficiente del Gobierno Central	0.12	2	0.24
Insuficiente apoyo de otros niveles de gobierno (GAD Provincial)	0.08	3	0.24
Cambio de autoridades	0.06	2	0.12
Escasa participación del grupo poblacional en actividades institucionales	0.12	2	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.44</b>

**Fuente:** Matriz FODA propuesta

**Elaborado por:** Andrea Rivera

Al realizar la matriz comparativa de los factores externos se ha llegado a determinar que el gobierno parroquial de General Proaño no presenta un ambiente favorable para el desarrollo de sus actividades, por cuanto factores externos afectan su desempeño.

- **Investigación De Mercado**

- **Resultados de la encuesta**

**1. ¿Usted considera que la institución parroquial General Proaño dirige satisfactoriamente sus actividades?**

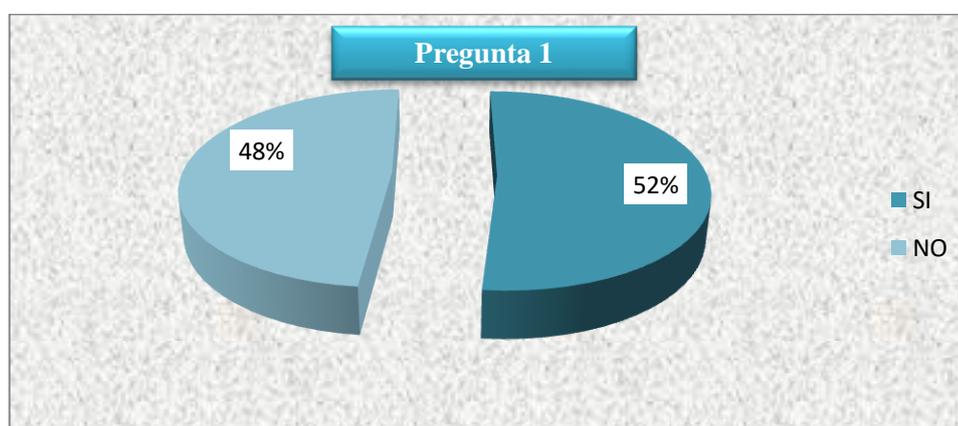
**Tabla N°. 13: La institución dirige satisfactoriamente sus actividades**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	65	52%
<b>NO</b>	61	48%
<b>TOTAL</b>	126	100%

**Fuente:** Encuesta, 02/2017

**Elaborado por:** Andrea Rivera

**Gráfico N°. 18: La institución dirige satisfactoriamente sus actividades**



**Fuente:** Tabla 1

**Elaborado por:** Andrea Rivera

### **Análisis**

Del 100% de los encuestados el 52% expresó que las actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de General Proaño ejecutan sus actividades satisfactoriamente, y el 48% de ciudadanos opina lo contrario.

### **Interpretación**

En su mayoría de los ciudadanos encuestados en la localidad de Proaño manifestaron que el gobierno parroquial rural sí desarrolla satisfactoriamente sus actividades, y un menor porcentaje considera que las actividades no se ejecutan de la mejor manera.

2. ¿Considera usted que la institución posee estrategias orientadas a alcanzar niveles de satisfacción de los usuarios?

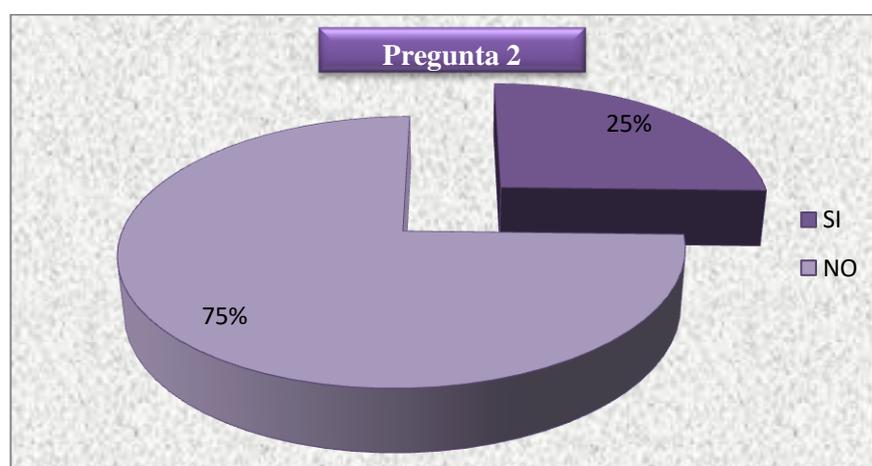
Tabla N°. 14: La institución satisface a los usuarios con el uso de estrategias

ALTERNATIVAS	f	%
SI	32	25
NO	94	75
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 02/2017

Elaborado por: Andrea Rivera

Gráfico N°. 19: La institución satisface a los usuarios con el uso de estrategias



Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Andrea Rivera

### Análisis

Se llegó a determinar que el 25% de las personas encuestadas opina que la institución aplica estrategias para poder alcanzar la satisfacción de los usuarios, mientras un alto porcentaje del 75% expresó que el gobierno parroquia rural del Proaño no posee estrategias menos aun direccionadas en alcanzar la satisfacción de los usuarios.

### Interpretación

El mayor porcentaje de los encuestados manifiesta que la institución parroquial no posee estrategias orientadas a alcanzar los niveles de satisfacción de los usuarios y en menor porcentaje los encuestados sostiene que si se alcanza la satisfacción con el servicios.

### 3. ¿Los servicios que le brinda el gobierno parroquial cumplen sus expectativas?

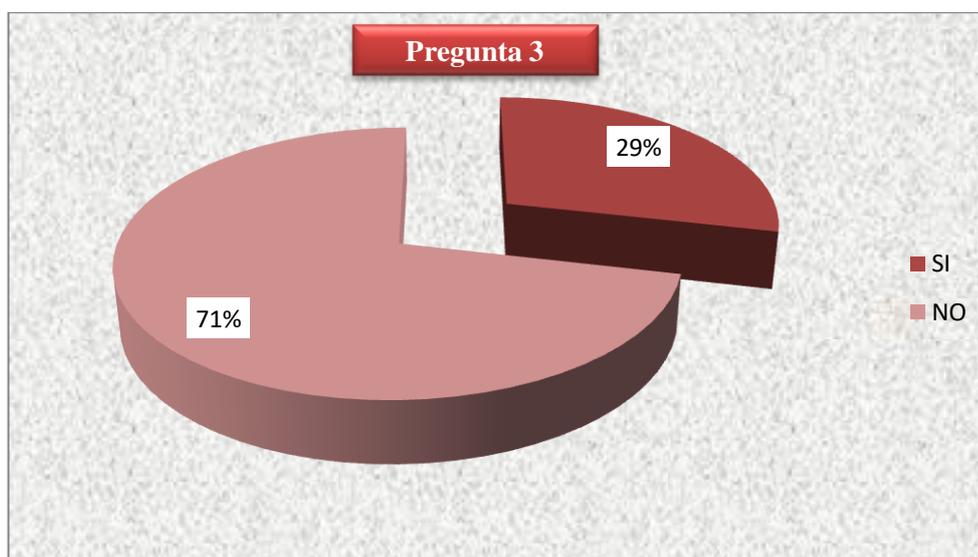
**Tabla N°. 15: Los servicios que el gobierno ofrece cumplen sus expectativas**

ALTERNATIVAS	f	%
SI	36	29
NO	90	71
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 02/2017

Elaborado por: Andrea Rivera

**Gráfico N°. 20: Los servicios que el gobierno ofrece cumplen sus expectativas**



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Andrea Rivera

#### **Análisis**

La opinión del 29% de las personas que fueron encuestados indicó que los servicios que la institución parroquial rural ofrece cumplen con sus expectativas y el 71% de ellos manifestó su inconformidad por los servicios que se ofrecen en la entidad.

#### **Interpretación**

La mayoría de los encuestados opina que los servicios que les brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural General Proaño no cumplen sus expectativas y un menor porcentaje opina lo contrario.

**4. ¿Usted considera oportuna la actuación del gobierno parroquial en relación a los objetivos que persigue?**

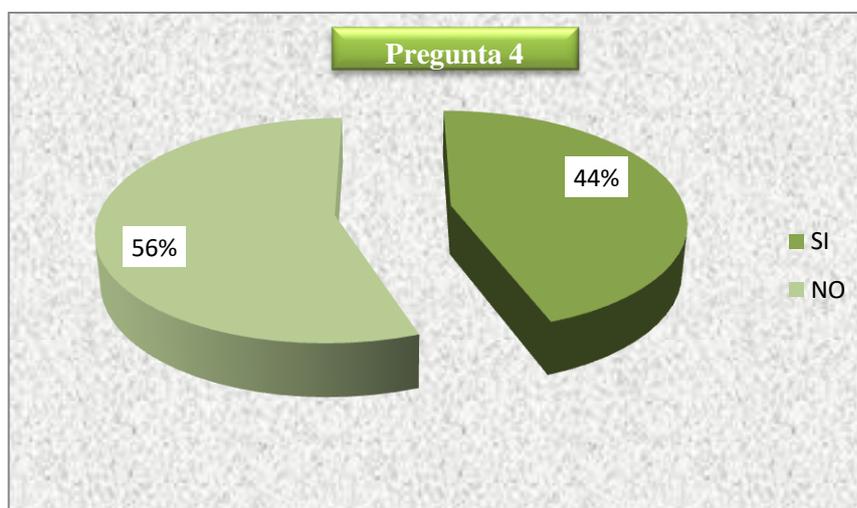
**Tabla N°. 16: Es oportuna la actuación del gobierno parroquial para alcanzar los objetivos**

ALTERNATIVAS	F	%
SI	56	44%
NO	70	56%
TOTAL	126	100%

**Fuente:** Encuesta, 02/2017

**Elaborado por:** Andrea Rivera

**Gráfico N°. 21: Es oportuna la actuación del gobierno parroquial para alcanzar los objetivos**



**Fuente:** Tabla 4

**Elaborado por:** Andrea Rivera

### **Análisis**

Un 44% de los encuestados expresó que el gobierno rural de Proaño actúa oportunamente para alcanzar los objetivos establecidos, pero el 56% no comparte esta opinión por lo que indicó que la institución parroquial rural no alcanza los objetivos.

### **Interpretación**

Un porcentaje menor de los usuarios a los que se les aplicó la encuesta manifestó que el gobierno parroquial sí alcanza los objetivos planteados, mientras un porcentaje mayor supo indicar que no se cumple con los objetivos.

## 5. ¿Los trámites que usted realiza en la institución cumplen con sus expectativas?

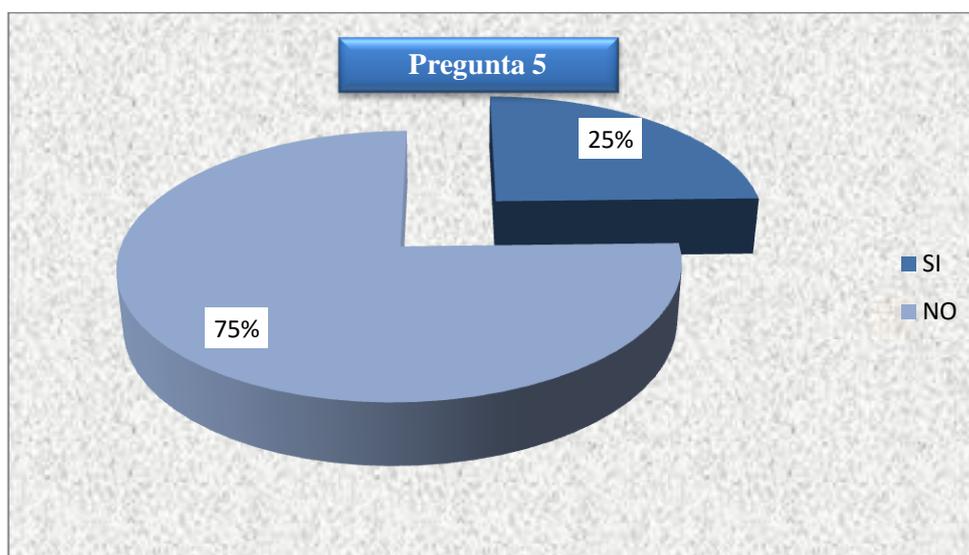
**Tabla N°. 17: Los trámites cumplen sus expectativas**

ALTERNATIVAS	f	%
SI	31	25
NO	95	75
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 02/2017

Elaborado por: Andrea Rivera

**Gráfico N°. 22: Los trámites cumplen sus expectativas**



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Andrea Rivera

### Análisis

En esta pregunta se observó que el 25% de las personas a las que se les aplicó las encuestas manifestaron que los trámites que realizan en la institución cumplen con las expectativas que tienen, pero el 75% que se ubica en un porcentaje alto indicaron que los trámites que realizan en el gobierno parroquial rural no cumplen con sus expectativas.

### Interpretación

El mayor porcentaje de encuestados manifiesta que los trámites que se realizan en la institución parroquial no cumplen con sus expectativas y en menor porcentaje los encuestados sostiene que si se alcanzan las expectativas en los trámites.

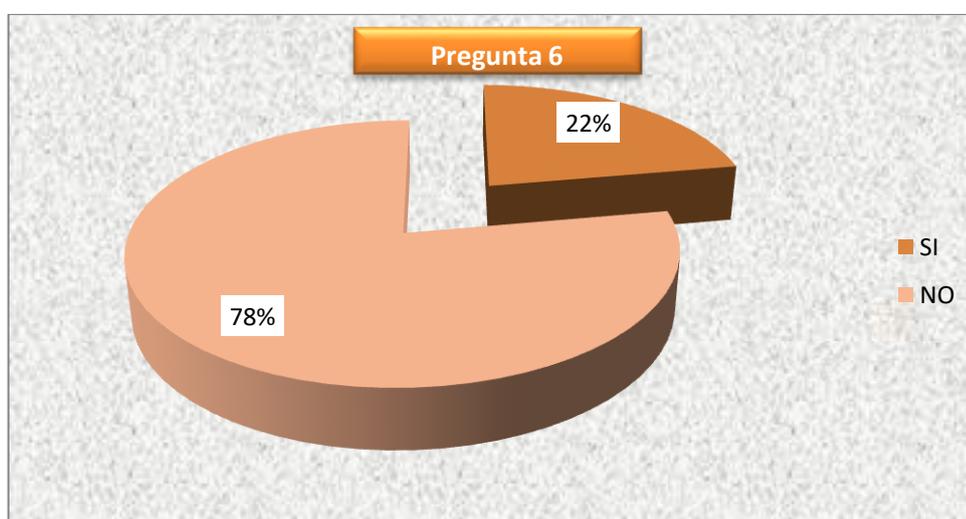
6. ¿Considera usted que la institución cuenta con las herramientas necesarias para ofrecer servicios de calidad?

Tabla N°. 18: La institución posee herramientas para ofrecer servicios de calidad

ALTERNATIVAS	f	%
SI	28	22%
NO	98	78%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 02/2017  
Elaborado por: Andrea Rivera

Gráfico N°. 23: La institución posee herramientas para ofrecer servicios de calidad



Fuente: Tabla 6  
Elaborado por: Andrea Rivera

### Análisis

Un 22% de los encuestados expresó que la institución tiene las herramientas necesarias para ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía y el 78% considera que el gobierno parroquial rural no cuenta con herramientas para ofrecer servicios de calidad a los usuarios que acuden a la entidad.

### Interpretación

Un mínimo porcentaje de los encuestados indicaron que la institución cuenta con las herramientas necesarias para ofrecer servicios de calidad, y la mayoría no comparte esa opinión.

**7. ¿Cree usted que el personal de la institución está lo suficientemente capacitado para ofrecer una atención de calidad?**

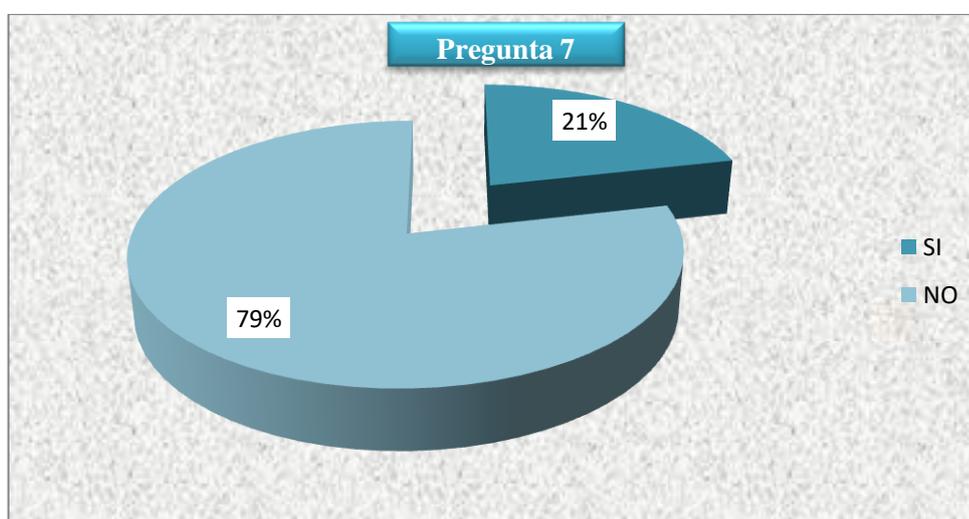
**Tabla N°. 19: El personal está capacitado para ofrecer una atención de calidad**

ALTERNATIVAS	f	%
SI	27	21%
NO	99	79%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta, 02/2017

**Elaborado por:** Andrea Rivera

**Gráfico N°. 24: El personal está capacitado para ofrecer una atención de calidad**



**Fuente:** Tabla 7

**Elaborado por:** Andrea Rivera

### **Análisis**

Con respecto a esta pregunta el 21% de los encuestados indicó que el personal de la institución está preparado para brindar una buena atención, no obstante un porcentaje mayoritario del 79% manifestó que el personal no posee la preparación adecuada para atender a los usuarios de manera apropiada.

### **Interpretación**

De la totalidad encuestada mayoritariamente opinaron que los funcionarios no se encuentran capacitados para ofrecer una atención de calidad y una minoría supo indicar que si se encuentran capacitados.

8. ¿Considera usted que sería conveniente para mejorar la gestión administrativa de la institución parroquial la implementación de un plan estratégico?

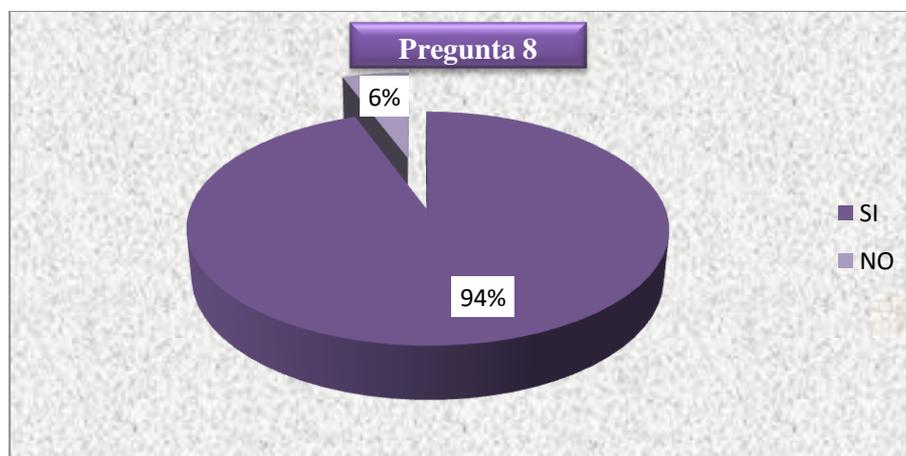
**Tabla N°. 20: Se puede mejorar la gestión administrativa mediante un plan estratégico**

ALTERNATIVAS	f	%
SI	119	94
NO	7	6
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 02/2017

Elaborado por: Andrea Rivera

**Gráfico N°. 25 Se puede mejorar la gestión administrativa mediante un plan estratégico:**



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Andrea Rivera

### Análisis

Un mayoritario porcentaje del 94% de los encuestados expresó que sería oportuna la implementación de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, y una minoría del 6% no considera oportuno este proceso para mejorar la gestión en la institución.

### Interpretación

Un porcentaje muy elevado de encuestados expreso estar de acuerdo en que se implemente un plan estratégico para la institución parroquial rural de General Proaño, y una minoría no representativa opinó lo contrario.

**9. ¿Considera usted que los objetivos y metas se podrán cumplir con mayor efectividad al aplicar las estrategias del plan estratégico?**

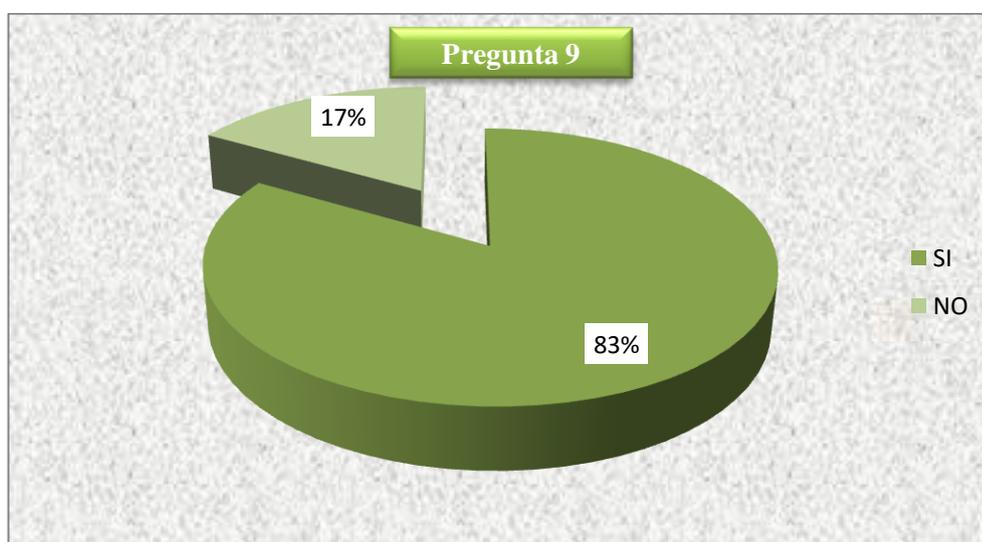
**Tabla N°. 21: El plan estratégico ayudará a cumplir efectivamente las metas**

ALTERNATIVAS	f	%
SI	105	83%
NO	21	17%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 02/2017

Elaborado por: Andrea Rivera

**Gráfico N°. 26: El plan estratégico ayudará a cumplir efectivamente las metas**



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Andrea Rivera

### **Análisis**

La opinión del 83% de los encuestados considera que las metas y los objetivos institucionales se podrán alcanzar con el uso de estrategias diseñadas en el plan y un 17% expresó su desacuerdo al planteamiento realizado.

### **Interpretación**

Un alto porcentaje expreso su opinión de manera positiva indicando que el uso de un plan estratégico sería conveniente para la institución, mientras que para la minoría no es una buen alternativa.

**10. ¿Cree oportuno que en el diseño del plan estratégico participen representantes de la localidad para enfocar de mejor manera las necesidades de la comunidad?**

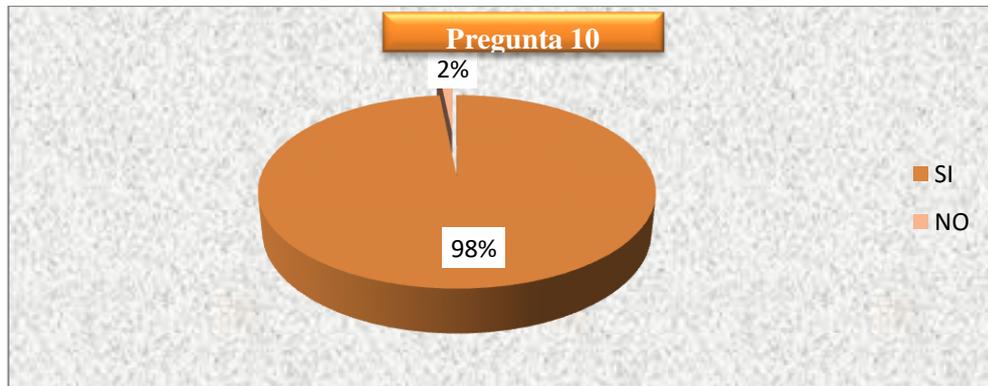
**Tabla N°. 22: Representantes de la localidad deben participar en el diseño del plan**

ALTERNATIVAS	f	%
SI	124	98%
NO	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 02/2017

Elaborado por: Andrea Rivera

**Gráfico N°. 27: Representantes de la localidad deben participar en el diseño del plan**



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Andrea Rivera

### Análisis

Las respuestas obtenidas en esta pregunta fueron: el 98% de la población de la Parroquia General Proaño sujeta a esta encuesta, expreso que es conveniente la participación de los ciudadanos de la localidad en la elaboración del plan estratégico, exponiendo las necesidades prioritarias de la comunidad, pero el 2% de los encuestados no considera necesaria la intervención de la ciudadanía.

### Interpretación

Casi en su totalidad los encuestados opinaron que es oportuno el diseño de un plan estratégico, mientras un porcentaje menor no coincide con esta opinión, por cuanto no considera oportuno tal diseño.

## **3.8 HALLAZGOS**

### **Análisis Externo**

#### **○ Macro Entorno**

Por medio del análisis al macro entorno se han identificado varios factores que influyen en la economía del país, parte de estos son los índices inflacionarios que han limitado las actividades tanto de la población como de instituciones, retrasando el desarrollo de obras, planes y programas que las organizaciones realizan en beneficio de los habitantes de sus jurisdicciones debido a la pérdida del poder adquisitivo.

La inflación ha sido un factor determinante en la economía, por cuanto el acceso a financiamiento con tasas de interés elevadas disminuye las posibilidades de endeudamiento de la población e instituciones que cuentan con presupuestos limitados para el desarrollo de sus actividades.

Por otra parte las medidas tributarias implementadas en el último período han ocasionado la disminución comercial, debido al incremento del precio en los productos como consecuencia del alza sobre el Impuesto al Valor Agregado el cual paso del 12 al 14%, desafortunadamente esto ha provocado la salida de capitales hacia los países vecinos como Colombia al Norte del país y de Perú al Sur, quienes se benefician debido a la conversión monetaria, ocasionando una crisis comercial a nivel de país con mayor influencia en las ciudades fronterizas.

Las medidas desesperadas adoptadas por parte del gobierno para recaudar un mayor número de ingresos han generado un desequilibrio económico y social por cuanto las empresas debido a la falta de liquidez y las pocas oportunidades de colocar sus productos en el mercado a precios convenientes para no comprometer sus capitales de inversión, se han visto obligadas a disminuir sus nóminas aumentando el índice de desempleo.

Todos estos factores provocan un retroceso en el desarrollo a nivel de país, región y localidades que desencadenan la falta de oportunidades para la población.

- **Micro Entorno**

Por medio del análisis al Micro Entorno se realizó una identificación de los elementos con los cuales la institución actúa de forma directa durante la ejecución de sus actividades.

Es así que entre los elementos se encuentran las ocho juntas parroquiales rurales del cantón Morona quienes compiten por alcanzar un mayor desarrollo en sus localidades, a más de las asignaciones presupuestarias los competidores potenciales buscan la ayuda de otras organizaciones el apoyo como las no gubernamentales para dar cumplimiento a las metas establecidas, que por lo general son adoptadas de acuerdo a las necesidades prioritarias de la población.

El accionar de los gobiernos provinciales y municipales es considerado como una amenaza para las instituciones parroquiales rurales, debido a que la ayuda canalizada para el desarrollo sustentable de las diferentes comunidades no llega en la medida necesaria para ejecutar los proyectos y programas que puedan aportar en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, por lo que resulta conveniente gestionar directamente la ayuda.

La fuerza negociadora que hace la diferencia entre una y otra institución es medida por el grado de satisfacción que alcanzan los usuarios, quienes acuden hasta las instalaciones del gobierno parroquial rural para solicitar algún trámite.

Finalmente el poder de negociación se ve reflejado en el acceso que los proveedores registrados en el portal de compras públicas puedan ofertar cuando se requiera adquirir algún producto o servicio para el gobierno parroquial rural General Proaño.

## **Análisis Interno**

En lo que respecta al análisis interno, se llegó a establecer que los procesos internos no se encuentran fortalecidos debido a la inexistencia de un plan estratégico el cual sirva de guía en el desarrollo de proyectos que son de competencia de la institución como lo demuestra la matriz competitiva interna en la cual se alcanzó una calificación del 2.47, de igual manera el análisis sobre los factores externos (2.44) demostraron que existe amenazas que impiden una eficiente gestión. Deficiente calidad de los servicios que ofrece el GADPR General Proaño a los usuarios, además se llegó a establecer la inexistencia de un Consejo de Participación Ciudadana.

- **Los hallazgos encontrados del análisis FODA son los siguientes:**

- Se observó la desactualización del manual de funciones es un inconveniente para los funcionarios por cuanto desconocen el alcance de sus responsabilidades en cada puesto de trabajo, lo que provoca la inoperancia en los procesos.
- Otro de los factores considerables es la escasa capacitación que se ofrece a los funcionarios del Gobierno Parroquial Rural.
- El Gobierno de General Proaño no cuenta con un Consejo de Participación Ciudadana, el cual apoye en el control sobre el uso de los recursos asignados a la institución
- La institución parroquial rural no ha gestionado el apoyo de otros niveles de gobierno para solventar el desarrollo de proyectos y programas en beneficio de la población.

- **Al aplicar encuestas de opinión se llegó a determinar los siguientes hallazgos:**

- A través de la aplicación de encuestas a los habitantes de la parroquia rural de Sináí se pudo determinar que el servicio que la entidad ofrece no satisface las expectativas de los usuarios.
- Otra de las debilidades localizadas se encuentra relacionada con la falta de participación del gobierno parroquial rural en relación al cumplimiento de objetivos institucionales

- La población está convencida que los deficientes servicios que ofrece la institución se debe a que esta no cuenta con las herramientas necesarias para canalizar la actividades de manera apropiada.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO LOCAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL GENERAL PROAÑO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA MORONA SANTIAGO, 2017

#### 4.1.1 Datos generales de la parroquia General Proaño

La parroquia General Proaño conocida antes con el nombre de Barahona, es una de las ocho parroquias que conforma el Cantón Morona; se crea mediante Registro No. 607, el 2 abril de 1928, durante el Gobierno del Dr. Isidro Ayora. Corresponde a la tercera parroquia en orden de creación en el Cantón.

La parroquia obedece su nombre como como homenaje a un académico ilustre, que también era geógrafo y militar. Un ecuatoriano que vivió en Morona Santiago y cuyo nombre, increíblemente, ha sido olvidado: se trata del Gran General y Visionario Víctor Proaño. Este acontecimiento se da mediante Registro Oficial No 172 del 25 de marzo de 1941.

El Grupo étnico predominante en la parroquia es el mestizo q acoge al 80, 65% y el 19.35% de etnia Shuar.

#### Misión

Liderar y articular procesos de desarrollo a nivel Parroquial. Proponer y ejecutar políticas públicas de desarrollo sustentable establecidas en la Constitución de la Republica, en el plan de desarrollo parroquial, y en el plan de Ordenamiento parroquial, que responde a las necesidades que los hombres y mujeres de la circunscripción territorial que se han propuesto cumplir en la parroquia para conseguir una mejor calidad de vida en la participación de los actores internos y externos.

## **Visión**

La Parroquia “General Proaño” en el año 2021 tiene familias unidas, participativas, progresistas, con líderes hombres, mujeres, niños, jóvenes con una población mestiza y shuar, debidamente capacitados, consientes de tener y conservar un ambiente libre de contaminación, con todos los servicios básicos e infraestructura de calidad y eficientes; que promuevan una producción y productividad ecológica, con empresas exitosas de productos y servicios de turismo, agropecuarias, agroindustrias, comerciales generando así fuentes de trabajo para su población y desarrollar así el buen vivir.

- **Población total**

De acuerdo con el VIII Censo de Población y VII de vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2010, el territorio parroquial se encuentra ocupado por 2590 habitantes, distribuidos en 1276 hombre y 1314 mujeres.

- **Limites**

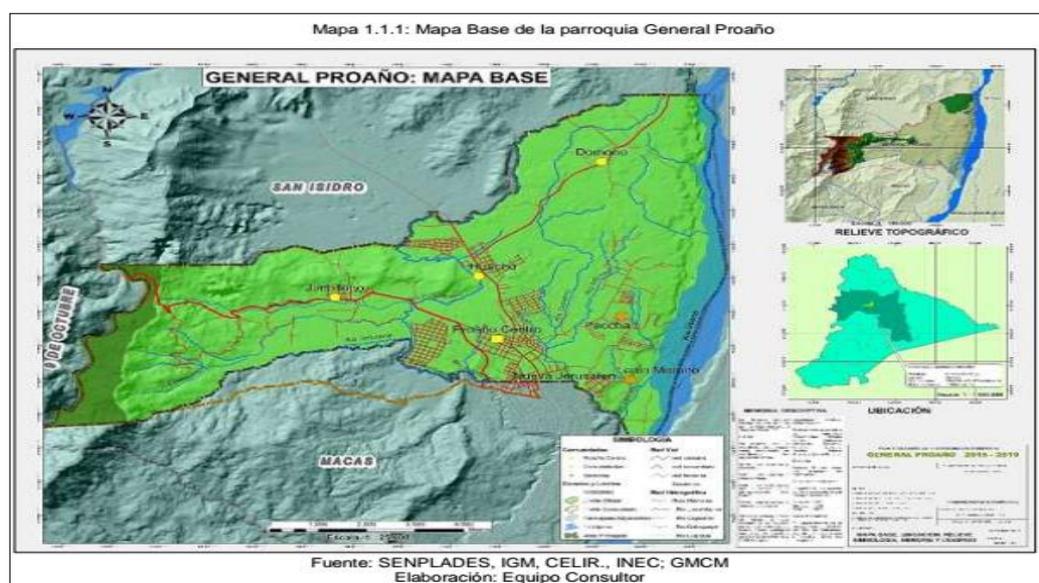
Al norte, con la parroquia San Isidro

Al sur, con la parroquia Urbana Macas

Al este, con el Rio Upano

Al oeste, con la parroquia Alshi 9 de Octubre

## Gráfico N°. 28: Mapa base



**Fuente:** PDOT GAD GENERAL PROAÑO

**Elaboración:** Andrea Rivera

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PAROQUIAL RURAL GENERAL PROAÑO

El GAD de la parroquia General Proaño presenta una estructura organizativa de tipo jerárquico en la cual su máxima autoridad es el Presidente del Gobierno Parroquial, las demás autoridades del Gobierno Parroquial son el Vicepresidente y los tres vocales que trabajan a través de comisiones para la generación del desarrollo parroquial.

### ORGANIGRAMA DEL GAD RURAL PAROQUIAL DE GENERAL PROAÑO



## Requerimiento de los cargos a dignidades.

<b>A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
Nivel jerárquico: Nivel Directivo	
<b>B.</b>	<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>
Es el órgano de gobierno de la parroquia rural	
<b>C.</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;</li><li>2. Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;</li><li>3. Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;</li><li>4. Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, y de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;</li><li>5. Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley;</li><li>6. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia;</li><li>7. Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;</li><li>8. Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;</li><li>9. Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad;</li><li>10. Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;</li><li>11. Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para</li></ol>	

- garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;
12. Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;
  13. Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
  14. Las demás que determine la ley.

**Elaborado por:** Andrea Rivera

## **A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**Denominación del cargo:** Presidente o Presidenta

**Nivel Jerárquico:** Nivel Ejecutivo

## **B. NATURALEZA DEL CARGO**

Es el representante del GAD y el responsable de dar cumplimiento a las leyes que rigen los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

## **C. RESPONSABILIDADES**

1. El ejercicio de la representación legal, y judicial del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
2. Ejercer la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
3. Convocar y presidir con voz y voto las sesiones de la junta parroquial rural, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa. El ejecutivo tendrá voto dirimente en caso de empate en las votaciones del órgano legislativo y de fiscalización;
4. Presentar a la junta parroquial proyectos de acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria, de acuerdo a las materias que son de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
5. Dirigir la elaboración del plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan cantonal y provincial de desarrollo, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del consejo parroquial de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley;
6. Elaborar participativamente el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan parroquial rural de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este

- Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración de la junta parroquial para su aprobación;
7. Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan parroquial rural de desarrollo y de ordenamiento territorial;
  8. Expedir el orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
  9. Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones del gobierno autónomo parroquial y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes;
  10. Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
  11. Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el gobierno parroquial rural; así como delegar atribuciones y deberes al vicepresidente o vicepresidenta, vocales de la junta y funcionarios, dentro del ámbito de sus competencias;
  12. Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización de la junta parroquial
  13. En caso de emergencia declarada requerir la cooperación de la Policía Nacional, Fuerzas Armadas y servicios de auxilio y emergencias, siguiendo los canales legales establecidos;
  14. Coordinar un plan de seguridad ciudadana, acorde con la realidad de cada parroquia rural y en armonía con el plan cantonal y nacional de seguridad ciudadana, articulando, para tal efecto, el gobierno parroquial rural, el gobierno central a través del organismo correspondiente, la ciudadanía y la Policía Nacional;
  15. Designar a los funcionarios del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, mediante procesos de selección por méritos y oposición, considerando criterios de interculturalidad y paridad de género; y removerlos siguiendo el debido proceso. Para el cargo de secretario y tesorero, la designación la realizará sin necesidad de dichos procesos de selección;
  16. En caso de fuerza mayor, dictar y ejecutar medidas transitorias, sobre las que generalmente se requiere autorización de la junta parroquial, que tendrán un carácter emergente, sobre las que deberá informar a la asamblea y junta parroquial;
  17. Delegar funciones y representaciones a los vocales de la junta parroquial rural;
  18. La aprobación, bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa, de los trasposos de

partidas presupuestarias, suplementos y reducciones de crédito, en casos especiales originados en asignaciones extraordinarias o para financiar casos de emergencia legalmente declarada, manteniendo la necesaria relación entre los programas y subprogramas, para que dichos traspasos no afecten la ejecución de obras públicas ni la prestación de servicios públicos. El presidente o la presidenta deberá informar a la junta parroquial sobre dichos traspasos y las razones de los mismos;

19. Conceder permisos y autorizaciones para el uso eventual de espacios públicos, de acuerdo a las ordenanzas metropolitanas o municipales, y a las resoluciones que la junta parroquial rural dicte para el efecto;
20. Suscribir las actas de las sesiones de la junta parroquial rural;
21. Dirigir y supervisar las actividades del gobierno parroquial rural, coordinando y controlando el trabajo de los funcionarios del gobierno parroquial rural;
22. Presentar a la junta parroquial rural y a la ciudadanía en general un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el cumplimiento e impacto de sus competencias exclusivas y concurrentes, así como de los planes y programas aprobadas por la junta parroquial, y los costos unitarios y totales que ello hubiera representado; y,
23. Las demás que prevea la ley.

**Elaborado por:** Andrea Rivera

## **4.2 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Plan estratégico de desarrollo local para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial General Proaño, Cantón Morona, Provincia Morona Santiago, 2017.

### **4.2.1 Objetivos estratégicos**

Tomando como antecedente cada uno de los elementos que conforman el macro y micro entorno en el gobierno parroquial rural de General Proaño se deduce que la influencia que los elementos analizados han generado en la institución parroquial ha sido de gran importancia, razón por la cual se crean los siguientes componentes con el objetivo de alcanzar una gestión administrativa eficiente:

#### 4.2.1.1 ESTRATEGIAS

##### Capacitación del talento humano

<b>Objetivo 1</b>	Capacitar al recurso humano para mejorar la calidad de los servicios y alcanzar una eficiente gestión administrativa dentro del gobierno parroquial rural General Proaño.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestionar un convenio con el SECAP para la capacitación al personal.</li><li>• Dictar los talleres o seminarios de capacitación según los temas requeridos por el personal.</li><li>• Evaluar al personal que ha sido capacitado para conocer su nivel de conocimiento en relación a los temas tratados.</li></ul>
<b>Tiempo</b>	5 días en diferentes mes (Junio, Octubre y Diciembre)
<b>Presupuesto</b>	\$ 835 USD
<b>Responsable</b>	Presiente del Gobierno Parroquial.

Elaborado por: Andrea Rivera



##### Contenido

Capacitación al personal del GADPR de General Proaño en temas relativos a la elaboración de una adecuada planificación.

## **Plan de acción**

El bienestar laboral comprende el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades de los colaboradores del gobierno parroquial, por lo que se deberá considerar el siguiente plan de acción:

- Capacitación para personal nuevo que nunca ha realizado este tipo de tareas anteriormente
- Capacitación para personal nuevo que podría tener experiencia en las tareas requeridas por su puesto, pero no en el método o estilo en particular que usa su organización
- Actualización del personal mediante la capacitación continua en temas como:
  - Planeación estratégica
  - Administración y organización
  - Cultura organizacional
  - Relaciones humanas
  - Relaciones públicas
  - Mejoramiento del clima laboral
  - Elaboración de proyectos
  - Y otros relacionados con las funciones asignadas.

Al sugerir los programas de capacitación en el gobierno parroquial se está orientando a los funcionarios para que el desempeño de sus tareas aporte con valor agregado y se pueda demostrar que la institución parroquial rural General Proaño se toma en serio lo hace, fomentando la confianza en sus colaboradores y respaldando la habilidad para realizar sus trabajos con altos niveles de eficiencia.

El control de los programas de capacitación estarán a cargo de:

- El presidente del gobierno parroquial rural o un coordinador nombrado de entre las comisiones existentes en la institución.
- La política de la institución puede determinar cuál será el temario, la modalidad y la frecuencia de las capacitaciones.
- El personal será quien dé a conocer cuáles son las necesidades de capacitación.

Parte del plan de capacitación sería considerar el asociarse con otros GADPR para realizar formaciones de manera conjunta, especialmente con aquellos cosas en que ninguna de las organizaciones tiene por sí sola el personal o los recursos financieros para realizar un programa de capacitación de gran nivel, siendo esta una manera de brindar una actualización de alta calidad.

#### 4.2.1.3 Fortalecimiento de la democracia participativa

<b>Objetivo 2</b>	Fortalecer la democracia a través de la participación civil, para el desarrollo de políticas públicas enfocadas a alcanzar el bienestar social de la población de General Proaño.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a la conformación del Consejo de Participación Ciudadana</li> <li>• Publicar la convocatoria</li> <li>• Receptar inscripciones de los ciudadanos interesados a participar en el proceso.</li> <li>• Calificar a los postulantes</li> <li>• Proclamar al ganador</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	30 días distribuidos por procesos ( meses julio, agosto, septiembre y octubre)
<b>Presupuesto</b>	\$ 80 USD
<b>Responsable</b>	Parroquial Rural de General Proaño, Comisión encargada del proceso.

Elaborado por: Andrea Rivera



## **Contenido**

Conformar del Consejo de Participación Ciudadana del gobierno parroquial General Proaño bajo los siguientes parámetros:

### **Plan de acción 2**

- Crear confianza entre los actores sociales a través de:
  - Reconocimiento de liderazgos individuales y colectivos
  - Relaciones constructivas entre los actores comprometidos con el desarrollo del sector
  - Construcción de consensos sociales
- Transparencia en el uso de los recursos públicos
  - Manejo de la información como un bien público
  - Rendición pública de cuentas
  - Preservar la información para la continuación de procesos
- Capacitación institucional, garantizando la eficiencia de la política pública
  - Implementación de la gestión pública orientada a resultados
  - Cualificación el talento humano
  - Visualización de los resultados que reflejen la mejoría de la parroquia de General Proaño
  - Existencia de mecanismos de control social y publicidad de la gestión pública del gobierno parroquial rural.
- Participación
  - Fortalecer espacios de participación existentes en el marco del respeto y la inclusión.
  - Formación de alianzas como una herramienta importante para la construcción del capital social por cuanto favorece el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades sociales.
  - Relaciones constructivas con grupos de veedores
  - Realización de audiencias públicas.

Las apreciaciones sobre el plan de acción permiten crear responsabilidades para los funcionarios públicos, respondiendo ante la sociedad que los eligió de manera

consecuente a sus demandas, necesidades y expectativas de la ciudadanía para rendir cuentas sobre el uso de los recursos públicos.

#### 4.2.1.4 Mejoramiento de los servicios institucionales

<b>Objetivo 3</b>	Propender a que la institución parroquial rural de General Proaño tenga vocación de servicio al usuario, a fin de disminuir la insatisfacción de la ciudadanía.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar proceso de servicio al cliente</li> <li>• Implementación del diseño en las áreas del gobierno parroquial rural</li> <li>• Evaluar los servicios</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	30 días en actividades planificadas para ejecutarse en tres meses (octubre, noviembre y diciembre)
<b>Presupuesto</b>	\$ 150 USD
<b>Responsable</b>	Presidente del Gobierno Parroquial Rural de General Proaño, Funcionarios del GADPR.

Elaborado por: Andrea Rivera



## **Contenido**

- Diseñar proceso de servicio al cliente, facilitando el acceso a la información a través de un canal de acceso para facilitar la tramitación de documentos en los que posee competencia el gobierno parroquial,
- Implementar un buzón de quejas y sugerencias, orientado al mejoramiento de los servicios en aspectos en los cuales los usuarios requieren de una mayor participación.
- Calificación del servicio a través de un pulsador de satisfacción al cliente, para conocimiento de los funcionarios sobre la apreciación que los usuarios tiene del servicio brindado.

## **Plan de acción**

Las instituciones deberán identificar, diseñar y establecer sus canales de atención para facilitar el acceso al servicio de forma estratégica y en beneficio de las necesidades de los usuarios, considerando los siguientes ejes:

- Brinda valor agregado
- Establecerse dentro de un marco de legalidad
- Mantener la continuidad de los procesos
- Brindar igualdad de servicios, y;
- Estandarizarse como un elemento normativo de la política pública.

Mediante el plan se propone el manejo de la información mediante la ejecución de buenas prácticas de recolección, sistematización, procesamiento, publicación y difusión de los procesos administrativos y de gestión pública.

### 4.3 Indicadores de eficiencia aplicables al Gobierno Parroquial Rural

El desarrollo de actividades y procesos deben contener información útil para evaluar el comportamiento de la gestión administrativa y financiera, y valorar si las mismas han sido ejecutadas acorde a los requerimientos legales. Para un adecuado análisis de la gestión del Gobierno Parroquial se considera los siguientes indicadores de eficiencia:

<b>Eficiencia</b>	<b>Ejecución presupuestaria</b>	$\frac{\text{Valores comprometidos}}{\text{Total presupuesto}}$	X	100
	<b>Desempeño laboral</b>	$\frac{\text{Número de funcionarios responsables}}{\text{Total funcionarios}}$	X	100
<b>Eficacia</b>	<b>Reforma presupuestaria</b>	$= \frac{\text{Monto de reformas presupuestarias}}{\text{Presupuesto inicial}}$	X	100
	<b>Ejecución de obras</b>	$= \frac{\text{Tiempo utilizado en la ejecución}}{\text{Tiempo programado para la ejecución}}$	X	100
	<b>Pagos a proveedores</b>	$= \frac{\text{Número de pagos realizados en tiempos establecidos}}{\text{Número total de pagos}}$	X	100
<b>Cumplimiento</b>	<b>Atención ciudadana</b>	$= \frac{\text{Número de trámites atendidos}}{\text{Trámites ingresados}}$	X	100
	<b>Objetivos cumplidos</b>	$= \frac{\text{Número de objetivos cumplidos}}{\text{Número de objetivos propuestos}}$	X	100
	<b>Beneficiarios de los servicios</b>	$= \frac{\text{Número de barrios y comunidades atendidas}}{\text{Total de barrios y comunidades}}$	X	100

## CONCLUSIONES

- Realizado el correspondiente diagnóstico se llegó a determinar que el Gobierno Parroquial Rural de General Proaño no posee un plan estratégico, lo que genera un deficiente desarrollo de procesos internos, situación que se ve reflejada en la incapacidad de los funcionarios de plantear estrategias prioritarias, a través de una adecuada definición de escenarios y la estructura de objetivos institucionales apropiados para alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos.
- Se desarrolló estrategias en función a las necesidades que presenta la institución parroquial, las cuales se orientan al mejoramiento de los procedimientos laborales, las capacidades y actitudes de los funcionarios y como estos influyen en los estándares de calidad en los servicios que se oferta a los usuarios de la localidad de General Proaño.
- Se diseñó de un plan estratégico para el GADPR General Proaño, como una alternativa para que las autoridades de la institución alcancen un eficiente nivel de gestión administrativa, su contenido proporciona los lineamientos necesarios para el desarrollo de objetivos institucionales, guiando al talento humano en la aplicación de métodos e instrumentos de planificación orientados al mejoramiento operativo y de las condiciones de vida de la población.

## RECOMENDACIONES

- El gobierno parroquial debe adoptar las estrategias sugeridas en el plan para que sus actividades logren la tan anhelada eficiencia organizacional con las que puede trabajar en beneficio común y poder ejecutar lo planificado.
- Implementar las estrategias que se han diseñado con el propósito de mejorar las condiciones del gobierno parroquial rural de General Proaño y del desempeño laboral de los funcionarios, permitiendo que la prestación de servicios logre apropiados niveles de satisfacción en los usuarios que acuden hasta la institución a realizar algún trámite.
- La implementación del plan estratégico será una opción que contribuirá a que los procesos internos de la institución alcancen una mayor participación de los diferentes actores de la organización, y se pueda concretar las actividades con resultados que aporten al bienestar de los habitantes de la parroquia General Proaño y su desarrollo sustentable.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (2010). *Introducción a la planificación*. 19ª ed. Buenos Aires: Lumen.
- Aranda, A. (2012). *planificación estratégica*, 4ª ed. Bogotá: Pearson Educación
- Atoltze, C. (2013). *Análisis Estratégico del Negocio*, 6ª ed. Valparaiso: Ediciones Universitarias.
- Ayala, A. (2010). *Desarrollo regional*, 6ª ed. México: Trillas.
- Banco Central del Ecuador. (2016) *Estadísticas*. Quito: BCE.
- Blake, R., & Mouton, J. (2012). *Clásicos de la gerencia. Management Today en español*. 3ª ed. Barcelona: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2011). *Censo de Población y Vivienda 2010*, Quito: INEC.
- Asamblea Nacional (2008) *Código Orgánico de Organización Teritorial, Autonomía y Descentralización. Competencias del GADPR*. Quito: A.N.C.
- Cuero, O. (2011). *Planeación estratégica*. 5ª ed. Bogotá: El prisma.
- Espinosa, A. (2011). *Planeación estratégica*. 6ª ed. Bogotá: UNC Palmira.
- Fleitman, J. (2009). *Negocios exitosos*, 6ª ed. México: McGraw-Hill.
- Davis, F. (2010). *Conceptos de administración estratégica*. 6ª ed. México: Pearson Educación.
- Goodstein, L. (2009). *Planeación esatratégica aplicada*, 16ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación.
- Larrea, P. (2008). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. 5ª ed. Ediciones Díaz del Santo
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.
- Martínez, D. & Milla, A. (2011). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*, 14ª ed. Barcelona: Díaz de Santos.
- Nolan, T. (2009). *Planeación estratégica aplicada*, 16ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Sainz, J. (2010). *El plan estratégico en la practica*. 7ª ed. México: ESIC.
- Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*, 18ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Armijo, Julio. (2014). *Planificación estratégica*. Recuperado de: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/23572/manual45.pdf>

## ANEXOS

### Anexo N°. 1: Encuesta de opinión

#### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO ESCUELA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNO SECCIONALES

##### Encuesta de opinión ciudadana

**Objetivo:** Conocer el punto de vista de la ciudadanía con respecto a la implementación del planificación estratégica.

1. ¿Usted considera que la institución parroquial General Proaño dirige satisfactoriamente sus actividades?
2. ¿Considera usted que la institución posee estrategias orientadas a alcanzar niveles de satisfacción de los usuarios?
3. ¿Los servicios que le brinda el gobierno parroquial cumplen sus expectativas?
4. ¿Usted considera oportuna la actuación del gobierno parroquial en relación a los objetivos que persigue?
5. ¿Los trámites que usted realiza en la institución cumplen con sus expectativas?
6. ¿Considera usted que la institución cuenta con las herramientas necesarias para ofrecer servicios de calidad?
7. ¿Cree usted que el personal de la institución está lo suficientemente capacitado para ofrecer una atención de calidad?
8. ¿Considera usted que sería conveniente para mejorar la gestión administrativa de la institución parroquial la implementación de un plan estratégico?
9. ¿Considera usted que los objetivos y metas se podrán cumplir con mayor efectividad al aplicar las estrategias del plan estratégico?
10. ¿Cree oportuno que en el diseño del plan estratégico participen representantes de la localidad para enfocar de mejor manera las necesidades de la comunidad?

## Anexo N°. 2: Fotografías





**ENCUESTAS APLICADAS AL GOBIERNO PARROQUIAL RURAL  
GENERAL PROAÑO**





**PRESIDENTE DEL GOBIERNO AUTONOMO PARROQUIAL RURAL  
GENERAL PROAÑO**