



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

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL
PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DE CHIMBORAZO, PERIODO 2019”**

Trabajo de Titulación:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

AUTORA:

MARÍA BELÉN CRUZ TORRES

Riobamba –Ecuador

2019



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

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL
PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DE CHIMBORAZO, PERIODO 2019”**

Trabajo de Titulación:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

AUTORA: MARÍA BELÉN CRUZ TORRES

DIRECTOR: Ing. ROBERTO CARLOS VILLACRES ARIAS

Riobamba –Ecuador

2019

©2019, María Belén Cruz Torres

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, María Belén Cruz Torres 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 proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos del trabajo de titulación

Riobamba, 11 de diciembre de 2019

María Belén Cruz Torres

C.I. 060393672-5

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTADA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación “**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO, PERIODO 2019**”, realizado por la señorita **MARÍA BELÉN CRUZ TORRES**, han sido revisado minuciosamente por los Miembros del Tribunal de trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2019-12-11 _____
Ing. Roberto Carlos Villacres Arias DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	_____	2019-12-11 _____
Ing. Eduardo Rubén Espín Moya MIEMBRO DEL TRIBUNAL	_____	2019-12-11 _____

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de la Facultad de Administración de Empresas por haber compartido sus conocimientos y experiencias, lo que me ha servido para la realización del presente trabajo.

María Belén Cruz Torres

DEDICATORIA

A mis hijas Mikaela y Paula, quienes se han sacrificado conmigo, han sido mi apoyo, fortaleza y motivación, para que yo pueda conseguir mi meta.

A mi madre por darme la fortaleza y fuerza para no claudicar.

María Belén Cruz Torres

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
SUMMARY	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes investigativos.....	2
1.2. Fundamentación teórica.....	3
1.2.1. <i>Planificación estratégica</i>	3
1.2.1.1. <i>Diagnostico situacional – De línea base – Análisis situacional</i>	5
1.2.1.2. <i>Definición de misión, visión, objetivos y valores</i>	6
1.2.1.3. <i>Diseño de estrategias</i>	7
1.2.1.4. <i>Programas</i>	7
1.2.1.5. <i>Presupuestos</i>	8
1.2.2. <i>Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo</i>	8
1.2.2.1. <i>Objetivo y fines del Patronato del GADCH</i>	8
1.2.2.2. <i>Organización del Patronato del GADCH</i>	9
1.2.2.3. <i>Servicios del Patronato del GADCH</i>	11
1.2.2.4. <i>Presupuesto del Patronato del GADCH</i>	11
1.3. Idea a defender	12
CAPÍTULO II	13
2. MARCO METODOLÓGICO	13

2.1.	Modalidad de investigación	13
2.2.	Tipo de investigación	13
2.3.	Métodos, técnicas e instrumentos	13
2.3.1.	<i>Métodos</i>	13
2.3.1.1.	<i>Encuesta</i>	13
2.3.1.2.	<i>Entrevista</i>	14
2.3.1.3.	<i>Análisis documental</i>	14
2.3.1.4.	<i>Observación directa</i>	14
2.4.	<i>Población y muestra</i>	14
2.4.1.	<i>Población</i>.....	14
2.4.2.	<i>Muestra</i>	14
2.5.	Tabulación de resultados	15
2.5.1.	<i>Encuesta a empleados</i>.....	15
2.5.2.	<i>Encuesta a usuarios</i>.....	25
2.5.3.	<i>Entrevista a la coordinadora general administrativa</i>	35
CAPITULO III.....		37
3.	MARCO PROPOSITIVO.....	37
3.1.	FASE I: Análisis del entorno	37
3.1.1.	<i>Análisis externo</i>	37
3.1.1.1.	<i>Variables políticas</i>	37
3.1.1.2.	<i>Variables económicas</i>	38
3.1.1.3.	<i>Variables sociales</i>	41
3.1.1.4.	<i>Factores legales</i>	44
3.1.1.5.	<i>Factores ambientales</i>	45
3.1.1.6.	<i>Factores tecnológicos</i>	46
3.1.2.	<i>Análisis interno del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo</i>	49

3.1.3.	<i>Matriz FODA</i>	50
3.1.4.	<i>Matriz EFI</i>	51
3.1.5.	<i>Matriz EFE</i>	52
3.1.6.	<i>Matriz de priorización</i>	53
3.1.6.1.	<i>Matriz de priorización de oportunidades</i>	53
3.1.6.2.	<i>Matriz de priorización de amenazas</i>	54
3.1.6.3.	<i>Matriz de priorización de fortalezas</i>	54
3.1.6.4.	<i>Matriz de priorización de debilidades</i>	55
3.2.	FASE II: MISIÓN Y VISIÓN	55
3.2.1.	<i>Misión</i>	55
3.2.2.	<i>Visión</i>	56
3.2.3.	<i>Mapa de procesos</i>	56
3.3.	FASE III: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	57
3.3.1.	<i>Oportunidades</i>	57
3.3.2.	<i>Amenazas</i>	57
3.3.3.	<i>Fortalezas</i>	58
3.3.4.	<i>Debilidades</i>	58
3.4.	FASE IV: ESTRATEGIAS	58
3.5.	Relación de las estrategias con los objetivos estratégicos	60
3.6.	FASE V: PLAN DE ACCIÓN	61
3.7.	FASE VI: PRESUPUESTO	66
	CONCLUSIONES	67
	RECOMENDACIONES	68
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Diagnóstico situacional	5
Tabla 2-1: Presupuesto del Patronato del GADCH 2018.....	12
Tabla 1-2: Cuenta con una planificación estratégica	15
Tabla 2-2: Definición de la misión, visión y objetivos	16
Tabla 3-2: Existencia de diagnóstico sobre gestión	17
Tabla 4-2: Estructura orgánica.....	18
Tabla 5-2: Existencia de un plan de comunicación o marketing	19
Tabla 6-2: Implementación de un área más	20
Tabla 7-2: Visión del público acerca del patronato	21
Tabla 8-2: Conoce los fines del patronato	22
Tabla 9-2: Necesidad de publicidad.....	23
Tabla 10-2: Necesidad de utilizar nuevas tecnologías	24
Tabla 11-2: Conoce usted la ubicación del patronato	25
Tabla 12-2: Unidad del patronato visitada.....	26
Tabla 13-2: Conocimiento de los servicios del patronato	27
Tabla 14-2: Calidad del servicio	28
Tabla 15-2: Cumplimiento de lo prometido.....	29
Tabla 16-2: Los empleados le transmitieron confianza	30
Tabla 17-2: Empleados comunicativos	31
Tabla 18-2: Conocimientos de los empleados	32
Tabla 19-2: Necesidad de publicidad.....	33
Tabla 20-2: Necesidad de utilizar nuevas tecnologías	34
Tabla 1-3: Tasas de interés (Abril 2019)	41
Tabla 2-3: Factores legales	44
Tabla 3-3: Erosión.....	45
Tabla 4-3: Acceso a internet	46
Tabla 5-3: Acceso a telefonía fija	47
Tabla 6-3: Acceso a telefonía móvil	48
Tabla 7-3: Matriz FODA	50
Tabla 8-3: Análisis interno.....	51
Tabla 9-3: Análisis externo	52

Tabla 10-3: Oportunidades.....	53
Tabla 11-3: Amenazas	54
Tabla 12-3: Fortalezas.....	54
Tabla 13-3: Debilidades.....	55
Tabla 14-3: FODA Cruzada.....	58
Tabla 15-3: Relación estrategias - objetivos estratégicos	60
Tabla 16-3: Estrategia: Indicadores	61
Tabla 17-3: Estrategia: Atención eficiente.....	62
Tabla 18-3: Estrategia: Infraestructura	63
Tabla 19-3: Estrategia: Plan comunicacional.....	64
Tabla 20-3: Estrategia: plan estratégico.....	65
Tabla 21-3: Presupuesto del diseño de estrategias.....	66

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1-1. Planificación estratégica según la SEMPLADES	4
Figura 2-1. Planificación estratégica según Münch	4
Figura 3-1. Fines del Patronato	9
Figura 4-1. Organigrama del patronato.....	10
Figura 5-1. Servicios del patronato	11

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2.	Cuenta con una planificación estratégica.....	16
Gráfico 2-2.	Definición de la misión, visión y objetivos	17
Gráfico 3-2.	Existencia de diagnóstico sobre gestión	18
Gráfico 4-2.	Estructura orgánica	19
Gráfico 5-2.	Existencia de un plan de comunicación o marketing.....	20
Gráfico 6-2.	Implementación de un área más.....	21
Gráfico 7-2.	Visión del público acerca del patronato.....	22
Gráfico 8-2.	Conoce los fines del patronato.....	23
Gráfico 9-2.	Necesidad de publicidad	24
Gráfico 10-2.	Necesidad de utilizar nuevas tecnologías	25
Gráfico 11-2.	Conoce usted la ubicación del patronato	26
Gráfico 12-2.	Unidad del patronato visitada	27
Gráfico 13-2.	Conocimiento de los servicios del patronato	28
Gráfico 14-2.	Calidad del servicio	29
Gráfico 15-2.	Cumplimiento de lo prometidoRealizado por: Cruz, Belén (2019).....	30
Gráfico 16-2.	Los empleados le transmitieron confianza.....	31
Gráfico 17-2.	Empleados comunicativos	32
Gráfico 18-2.	Conocimientos de los empleados.....	33
Gráfico 19-2.	Necesidad de publicidad	34
Gráfico 20-2.	Necesidad de utilizar nuevas tecnologías	35
Gráfico 1-3.	Riego país	38
Gráfico 2-3.	Producto interno bruto	39
Gráfico 3-3.	Tendencia de la inflación.....	40
Gráfico 4-3.	Densidad poblacional de la provincia de ChimborazoFuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019).....	42
Gráfico 5-3.	Aporte o afiliación	42
Gráfico 6-3.	Desempleo	43

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Modelo de la encuesta a los empleados

Anexo B: Modelo de la encuesta a los usuarios

Anexo C: Modelo de la entrevista a la coordinación general administrativa

Anexo D: Formato de la ficha de observación

Anexo E: Ficha de observación 1

Anexo F: Solicitud de acceso a información pública

Anexo G: Desarrollo de estrategias

Anexo H: Publicidad a través de medios físicos

Anexo I: Publicidad a través de medios electrónicos

Anexo J: Esquema de planificación estratégica ajustado a las necesidades del patronato

RESUMEN

El presente trabajo de titulación es un “Plan estratégico para mejorar la gestión del patronato del gobierno autónomo descentralizado de Chimborazo, periodo 2019”, su objetivo es trazar estrategias para mejorar la gestión de la institución en sus diferentes áreas, el diseño de la investigación es de modalidad mixta (cualitativa y cuantitativa), cuantitativa al analizar estadísticas e indicadores económicos, sociales, tecnológicos y cualitativa, pues se analizan aspectos internos en relación a la gestión, talento humano y procesos dentro del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, el tipo es de campo, documental y descriptiva, se realizó una encuesta a los empleados, usuarios y una entrevista a la coordinadora general administrativa, con el fin de recabar información interna de la institución, de igual manera se analizó el ambiente externo a través de la metodología PESTLE, se siguió el esquema de Lourdes Munch para la realización de la planificación estratégica iniciando por el análisis situacional, la definición de la misión y objetivos estratégicos, se desarrollaron cinco estrategias definidas mediante el cruce de variables de la matriz FODA cruzada, con las cuales se planea aprovechar las oportunidades y fortalezas y mitigar las debilidades y amenazas, además de cumplir con los objetivos estratégicos y la misión organizacional, por último se terminó con el plan de acción en el cual se identifican las actividades para el desarrollo de cada estratégica mostrando el tiempo y el presupuesto. Concluyendo que mediante la aplicación de las estrategias se mejorará la gestión institucional y visión del público hacia el patronato.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN> <ESTRATEGIA> <OBJETIVOS ESTRATÉGICOS> < PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO > < GESTIÓN >

SUMMARY

The present titration work is a "Strategic Plan to improve the management of the patronage of decentralized autonomous government of Chimborazo, period 2019", its objective is to draw up strategies to improve the management of the institution in its different areas, the design of the research is of mixed modality (qualitative and quantitative), quantitative when analyzing statistics and economic, social, technological and qualitative indicators, since internal aspects are analyzed in relation to the management, human talent and processes within the Board of Chimborazo Autonomous Decentralized Government, the type It is field, documentary and descriptive, a survey was conducted to employees, users and an interview with the general administrative coordinator, in order to collect internal information from the institution, in the same way the external environment was analyzed through the methodology PESTLE, the scheme of Lourdes Munch was followed to carry out the strategic planning initiated by the situational analysis, the definition of the mission and strategic objectives, five strategies were developed defined by cross-referencing the variables of the crossed SWOT matrix, with which it is planned to take advantage of the opportunities and threats and mitigate the weaknesses and threats, In addition to complying with the strategic objectives and the organizational mission, finally, the action plan was finalized in which the activities for the development of each strategy are identified, showing time and budget. Concluding that through the application of the strategies the institutional management and vision of the public towards the patronage will be improved.

Keywords: <PLANNING> <STRATEGY> <STRATEGIC OBJECTIVES> <
<MANAGEMENT>

INTRODUCCIÓN

La provincia de Chimborazo según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, posee una población 455.028 personas, una cantidad de 125.407 hogares, con un promedio de 3,63 personas por hogar, el patronato en relación la provisión de servicios de salud en el centro de salud tipo “B” posee la meta de atender a 16.140 pacientes. El patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, posee un amplio abanico de programas de desarrollo integral, enfocados de manera inclusiva e intercultural, tratando de satisfacer necesidades principalmente de grupos de atención prioritaria, pero ha descuidado algunas áreas internas, como el marketing, pues ni en nivel de apoyo, ni ejecutivo gerencial existe un departamento que se encargue de esta área.

El trabajo de titulación está conformado por tres capítulos, que se detallan a continuación:

Capítulo 1 se plantea el marco teórico referencial donde se desglosa información de las variables de estudio, es decir de la planificación estratégica, así como del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo.

Capítulo 2 se plantea el marco metodológico el cual indica el diseño de la investigación es de modalidad mixta (cualitativa y cuantitativa), cuantitativa al analizar estadísticas e indicadores económicos, sociales, tecnológicos y cualitativa, pues se analizan aspectos internos en relación a la gestión, talento humano y procesos dentro del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, el tipo es de campo, documental y descriptiva.

Capítulo 3 se plantea el marco propositivo donde se desarrolla el plan estratégico, que comienza con un análisis situacional o de entorno, en el cual se realiza un examen a las variables externas e internas del patronato, se identifica la misión, visión y objetivos estratégicos, se diseñan las estrategias a través de la utilización de la FODA cruzada y su desarrollo mediante un plan de acción y presupuesto.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes investigativos

Para los antecedentes investigativos se han considerado investigaciones similares en relación a planeaciones estratégicas y a temas sobre el Patronato del Gobierno autónomo descentralizado de Chimborazo.

Llanga, en el 2013 menciona en su investigación que el patronato posee más fortalezas que debilidades, haciendo hincapié en el respaldo del gobierno, la cooperación de organismos internacionales y una organización bien definida, pero encontrando hallazgos mediante encuestas en relación al desconocimiento de los programas y proyectos del patronato, pues según su encuesta un 73% de personas los desconoce, lo que justifica su plan de comunicación. Es así que la autora propone la aplicación de publicidad televisiva, publicidad móvil en buses, trípticos, afiches, vallas publicitarias, prensa escrita y cuñas radiales.

Tema “Auditoría de gestión al patronato del gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Chimborazo, periodo 2013”.

Condo (2015), plantea conclusiones y recomendaciones oportunas que mejoren la gestión y desarrollo de actividades, optimizando el desempeño del talento humano y los procesos, inicia por su análisis situacional detectando debilidades y amenazas para reducirlas o eliminarlas, se examina además el control interno y evalúa las diferentes áreas, encontrando hallazgos como la inexistencia de indicadores de gestión, la inexistencia de acciones relacionadas con la rotación de personal, la falta de difusión entre el personal sobre el organigrama, de igual manera otro punto importante son los ascenso de personal sin sujetarse al reglamento vigente, los cuales son datos a considerar en la planificación estratégica.

Abad y Narváez (2013), en la investigación que desarrollaron mencionan que el patronato carece de seguimiento y evaluación de su gestión presupuestaria, lo que les dificulta la adecuada toma de decisiones, también se pudo identificar la falta de comunicación entre el GAD del Cañar y el

patronato, de igual manera algunos CIBVs se cerraron por estar mal ubicados en cuanto a sus vías de acceso, por último los coordinadoras de los distintos programas rotan de manera anual por lo que se dificulta evaluar el cumplimiento de programas por falta de continuidad.

Como se aprecia en la investigación se identifican algunas debilidades que comparte con el patronato del GAD Riobamba, pero también se pueden contrastar algunas fortalezas como la gestión a través de proyectos, lo cual simplifica aspectos administrativos al no depender directamente del coordinador.

1.2. Fundamentación teórica

1.2.1. Planificación estratégica

“La planeación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo.” (Hernández, 2017).

Para la Secretaría Nacional de Planificación (2016) un plan “Es un conjunto de orientaciones técnicas y políticas que conducen las acciones hacia la consecución de objetivos y metas de mediano, corto y largo plazo. El plan incorpora la respectiva asignación de recursos.”

Según la Secretaría Nacional de Planificación (2016) para la realización de la planificación estratégica se deben seguir los siguientes pasos:

ETAPA PREPARATORIA Y DE DIAGNÓSTICO
Integración de equipos, Identificación de la necesidad, Conformación de espacios de participación de actores, Recolección de información, Análisis de situación y caracterización de la problemática u oportunidad de desarrollo, Formulación de alternativas de acción. Costeo de alternativas de acción. Jerarquización de alternativas y selección de alternativa de acción.
ETAPA DE DEFINICIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS
Formulación de los lineamientos generales, Espacios de participación ciudadana, Incorporación y análisis de las políticas, Análisis desde la dimensión territorial. Formulación de políticas, lineamientos, metas, indicadores, programas y proyectos. Territorialización de las intervenciones. Elaboración de documento de política. Definición de programas y proyectos articulados a las políticas. Costeo aproximado de programas y proyectos.
APROBACION DE POLITICA SECTORIAL E INCORPORACION EN EL SISTEMA
Ajustes y validación de la propuesta.

Figura 1-1. Planificación estratégica según la SEMPLADES

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación (2016)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

La planificación estratégica está constituida por varios elementos, los cuales están plasmados en un plan estratégico, mismo que es desarrollado por la alta dirección y sirve de base para la toma y desarrollo de decisiones de manera eficiente. (Münch, 2018)

Según Münch (2018), para la realización de la planificación estratégica se deben seguir los siguientes pasos:

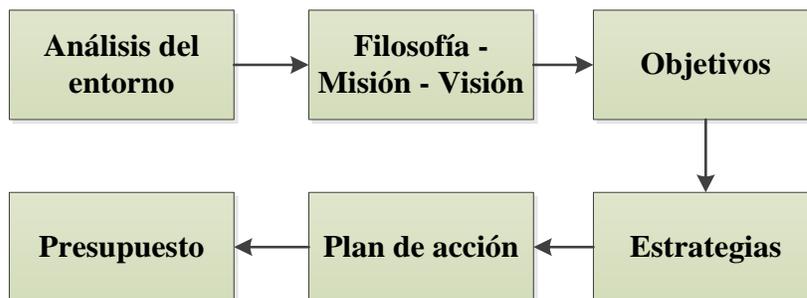


Figura 2-1. Planificación estratégica según Münch

Fuente: (Münch, Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito, 2018)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Considerando que los esquemas son similares, se ha elegido el propuesto por Lourdes Munch, para el desarrollo del trabajo investigativo, por tener una secuencia lógica definida en 6 fases que facilitan su diseño y realización.

1.2.1.1. Diagnóstico situacional – De línea base – Análisis situacional

El diagnóstico situacional es la base para el desarrollo de la planificación estratégica, pues da una idea clara de la situación general de la organización, tanto externa como internamente, es así que se analizan variables de orden externo que se clasificaran como oportunidades o amenazas y en cuanto a lo interno como fortalezas o debilidades. (Wheelen & Hunger, 2017), para la Secretaría Nacional de Planificación (2016) consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo (nacional e internacional) y principalmente del sector al cual pertenece.

Tabla 1-1: Diagnóstico situacional

Análisis externo	Análisis interno
Variables ambientales externas	Áreas de la organización
Económicas	Administración
Sociales	Finanzas
Tecnológicas	Marketing
Ambientales	Talento Humano
Oportunidades / Amenazas	Fortalezas / Debilidades

Fuente: (Wheelen & Hunger, 2017)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Como se observa en la tabla anterior el análisis ambiental, analiza tanto factores externos como internos y los clasifica según su impacto en la organización en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El ambiente externo está integrado por variables que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel y el ambiente interno por su parte está integrado por variables presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. (Wheelen y Hunger, 2017).

1.2.1.2. Definición de misión, visión, objetivos y valores

Para el desarrollo de la planificación estratégica es necesario el diseño o evaluación de la misión, visión y objetivos de la organización.

Misión

La misión de una empresa es “su razón de ser, su propósito o motivo por el cual existe, la misión es de carácter permanente” Münch (2014); mientras que para Hernández (2017) “La misión es lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes”.

La misión de una organización es un enunciado que indica cual es el objetivo principal de la empresa, por lo que debe considerar y tener claro lo que hace, para que lo hace y como lo va a hacer.

Visión

“La visión es mental, es la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección” (Hernández, 2017).

Según, Münch (2018) es un manifiesto que narra el momento ambicionado en el mediano y largo plazo.

La visión es el enunciado en el cual se describe, como se quiere que la organización sea en el mediano de tal manera que el recurso humano direcciona sus esfuerzos a su consecución.

Objetivos

Los objetivos son los fines a los cuales van direccionados las actividades y encaminan a la organización (Koontz & Wehrich, 2016).

Según, CEPAL (2017) los objetivos son “los logros que espera la Entidad para cumplir con su misión, y estos deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí.”

Los objetivos estratégicos están directamente relacionados al cumplimiento del objetivo supremo de la empresa, es decir de la misión.

Valores

Los valores organizacionales son el conjunto de postulados y compromisos que rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización (Münch, 2014)

Los valores organizacionales direccionan la manera de comportarse de todo el personal de una institución y son parte de filosofía organizacional, cuyo fin es dar cumplimiento a la misión.

1.2.1.3. Diseño de estrategias

“La estrategia se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estas metas” (Koontz y Weihrich, 2016).

Para el diseño de estrategias se utilizan varias herramientas que permiten diseñarlas de tal manera que se aprovechen las oportunidades y fortalezas y se eliminen o limiten las debilidades y amenazas, es así que, la utilización del FODA es utilizada no solo para el análisis de una situación de un país o empresa, si no como fórmula para el desarrollo de cuatro conjuntos de alternativas estratégicas” (Koontz y Weihrich, 2016).

El diseño de estrategias, dependiendo del autor se puede enfocar desde el propósito organizacional como la misión y objetivos hasta los medios para lograrlos, así como los programas y presupuestos, por lo que es necesario definir a cada uno, para un correcto desarrollo de las estrategias.

1.2.1.4. Programas

“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, encargos de trabajo, pasos que hay que tomar, recursos para consumir y otros elementos necesarios para llevar a cabo una actividad; ordinariamente están apoyados por los presupuestos” (Koontz y Weihrich, 2016).

Para Münch (2018) un programa es el “conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.”

Los programas dentro de la planificación estratégica están direccionados a mostrar las diferentes actividades que se deberán realizar para la ejecución de las estrategias planteadas.

1.2.1.5. Presupuestos

El presupuesto es la proyección de los recursos necesarios para el desarrollo y ejecución de las estrategias del plan (Münch, 2018), y según, Isabella (2015) al presupuesto se lo puede definir como “la capacidad que tiene una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos.”

El presupuesto muestra todos los recursos económicos en base a las actividades detalladas en el programa, lo que permite tener una idea clara acerca de los recursos necesarios para poner en marcha las estrategias.

1.2.2. Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo

El Patronato del gobierno autónomo descentralizado de Chimborazo, se encuentra en la ciudad de Riobamba, es una institución de derecho público, la cual está adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, el mismo no debe participar en ninguna cuestión de orden política, partidista, ni religiosa (Codificación de la Ordenanza al Estatuto del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Chimborazo, 2015).

1.2.2.1. Objetivo y fines del Patronato del GADCH

El objetivo del Patronato es “Contribuir al desarrollo integral de los grupos de atención prioritaria, Implementado programas y proyectos de desarrollo social de manera inclusiva e intercultural para alcanzar el buen vivir” (Codificación de la Ordenanza al Estatuto del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Chimborazo, 2015).

De este objetivo se desprende diferentes fines los cuales se los detalla a continuación:

Ofrecer atención y promoción integral de salud para los grupos de atención prioritaria y la ciudadanía
Planificar, articular y ejecutar individual o conjuntamente con entidades publicas o privadas programas de salud
Implementar políticas publicas para la atención de discapacidades con prioridad a la población en riesgo en la Provincia de Chimborazo
Brindar apoyo preferente a los grupos de atención prioritaria... a través de proyectos de intervención directa
Impulsar el cumplimiento de los derechos que garantiza la organización
Gestionar recursos económicos y coordinar la asistencia técnica para el desarrollo de programas y proyectos encaminados al buen vivir
Promover la consecución de redes y alianzas estratégicas interinstitucionales para ampliar la cobertura de atención y obtener mejores resultados de gestión
Promover programas de pasantías, capacitación e intercambios de personal

Figura 2-1. Fines del Patronato

Fuente: Codificación de la Ordenanza al Estatuto del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Chimborazo (2015).

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

1.2.2.2. Organización del Patronato del GADCH

La estructura orgánica del patronato está conformada por tres niveles, el ejecutivo gerencial, el operativo y el de apoyo, todos enfocados hacia satisfacer la demanda de los grupos de atención prioritaria.

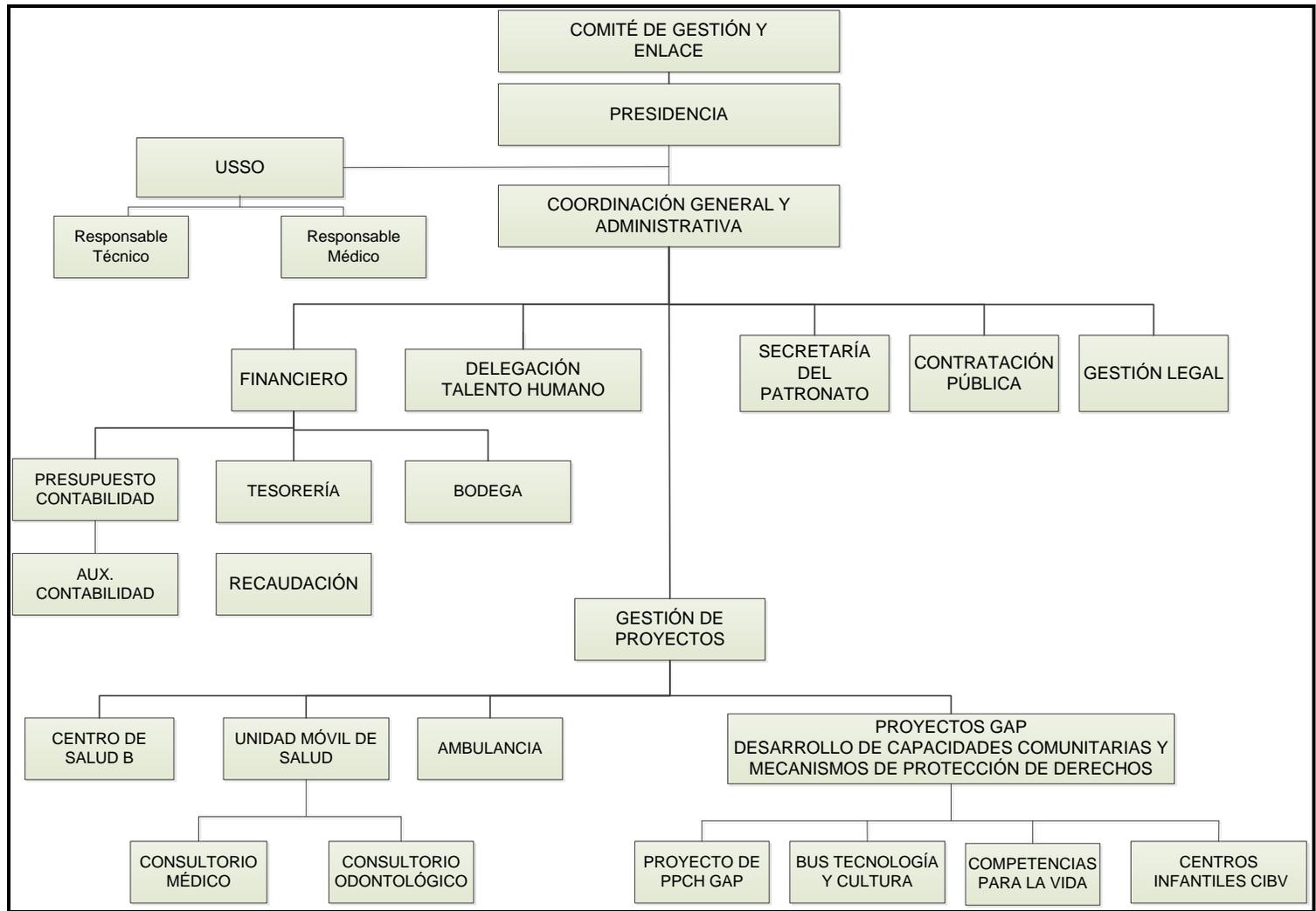


Figura 3-1. Organigrama del patronato

Fuente: (Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, 2018)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

1.2.2.3. Servicios del Patronato del GADCH

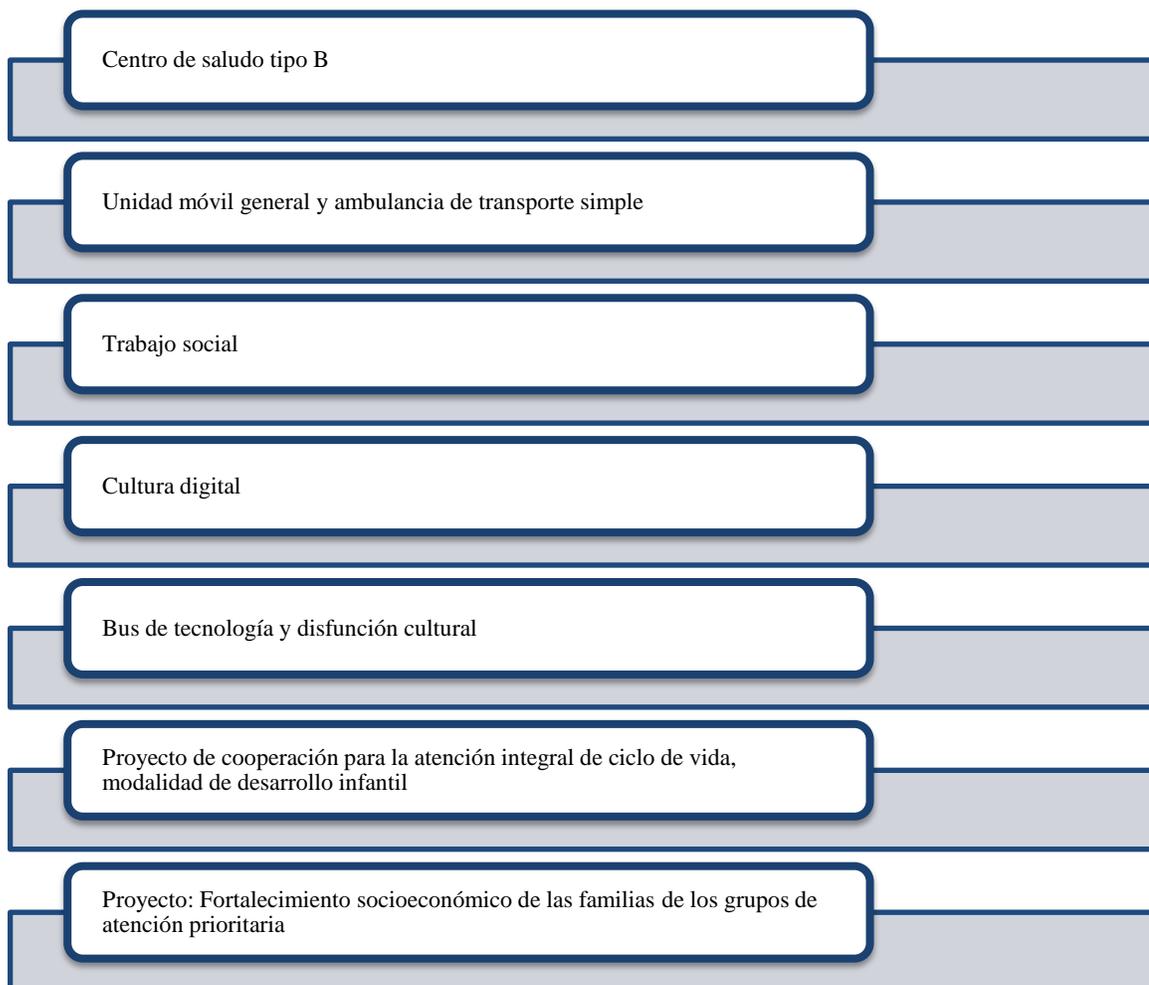


Figura 4-1. Servicios del patronato

Fuente: (Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, 2018)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

1.2.2.4. Presupuesto del Patronato del GADCH

El presupuesto anual que maneja la institución posee financiamiento de tipo fiscal para los gastos corrientes y de tipo interno o externo para los gastos de inversión, a continuación, se muestran los valores al año 2018.

Tabla 2-1: Presupuesto del Patronato del GADCH 2018

Tipo	Ingresos	Gastos	Financiamiento
Corriente	\$ 153.832,00	\$ 59.257,02	Fondos fiscales
Inversión	\$ 1.738.521,98	\$ 1.833.096,96	Interno / Externo
Total	\$ 1.892.353,98	\$ 1.892.353,98	-

Fuente: (Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, 2018)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

1.3. Idea a defender

El plan estratégico mejorará la gestión del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo en el periodo 2019

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Modalidad de investigación

La investigación fue de modalidad mixta (cualitativa y cuantitativa), cuantitativa al analizar estadísticas e indicadores económicos, sociales, tecnológicos y cualitativa pues se analizaron aspectos internos en relación a la gestión, talento humano y procesos dentro del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo

2.2. Tipo de investigación

La investigación al ser un plan estratégico para mejorar la gestión del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, es de campo pues requiere realizar encuestas para determinar la situación actual de la institución, documental al verificar las planificaciones, leyes, manuales y descriptiva al puntualizar lo más cercano a la realidad la situación del patronato y la influencia de las variables externas en el mismo.

2.3. Métodos, técnicas e instrumentos

2.3.1. *Métodos*

Se aplicarán los siguientes métodos con su correspondiente instrumento:

2.3.1.1. *Encuesta*

Se encuesta al personal que labora en el patronato y a los usuarios, para conocer la situación actual del mismo en cuanto a procesos, gestión y calidad.

Instrumento: Cuestionario de preguntas

2.3.1.2. Entrevista

Se entrevista a la coordinadora general administrativa

Instrumento: Cuestionario de preguntas

2.3.1.3. Análisis documental

Se analizarán las planificaciones, leyes y reglamentos dentro de la organización

Instrumento: Ficha bibliográfica

2.3.1.4. Observación directa

Se aplicará la observación directa dentro del patronato para poder detallar los procesos internos

Instrumento: Ficha de observación

2.4. Población y muestra

2.4.1. Población

Para la realización de la planificación utilizaran 3 poblaciones, pues es necesario recabar información tanto de los usuarios, como del personal del patronato además de la coordinación general administrativa.

El personal de la institución, basados en el distributivo del año 2018, es decir 23 personas. (Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, 2018), existe una persona encargada de la coordinación general administrativa y en cuanto a los usuarios la al 2018 fueron de 23902.

2.4.2. Muestra

Al ser la población de 23 personas, la encuesta se aplicará todo el personal, por lo que no se requerirá una muestra, al igual que para la coordinación general administrativa y en cuanto a los usuarios al ser 23902 se aplicará la fórmula de la muestra para poblaciones finitas conocidas.

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

Dónde:

N: Población

Z: Valor de nivel de confianza al 95% equivalente a 1,96

p: Probabilidad de ocurrencia del evento*

q: Probabilidad de no ocurrencia del evento*

*Si no se p y q, se considera 50% de probabilidad para cada uno.

e: error

$$n = \frac{23.902 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(23.902 - 1)0,05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{22955,48}{59,7525 + 0,9604}$$

$n = 378,10$

Por lo tanto, se realizarán 378 encuestas a los usuarios del patronato.

2.5. Tabulación de resultados

2.5.1. Encuesta a empleados

1. ¿Cuenta el patronato con una planificación estratégica?

Tabla 1-2: Cuenta con una planificación estratégica

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	97	25,66%
No	281	74,34%
Total	378	100,00%

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

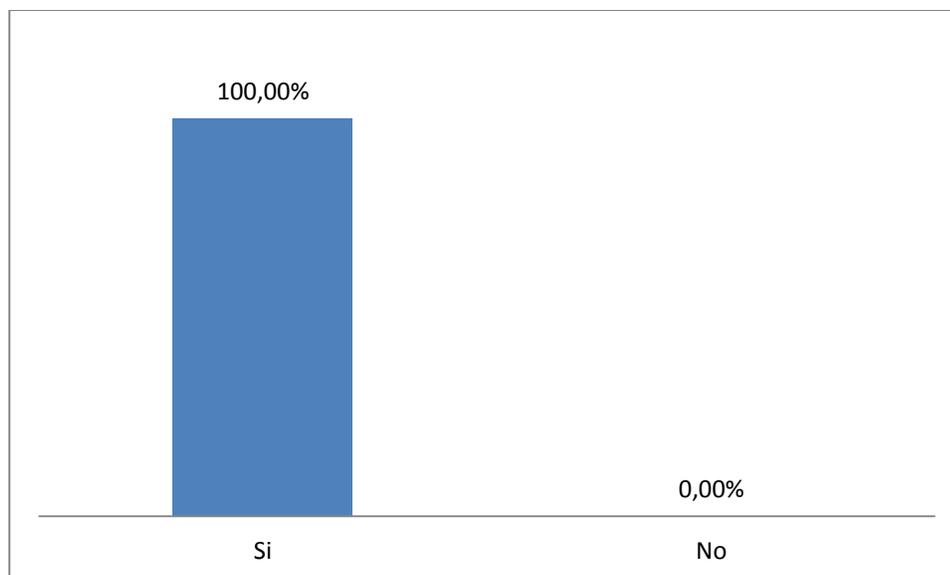


Gráfico 1-2. Cuenta con una planificación estratégica

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: Todos los empleados del patronato conocen que el patronato cuenta con una planificación estratégica, convirtiéndose en una fortaleza para la organización.

2. ¿El Patronato tiene bien definidas la misión, visión y objetivos?

Tabla 2-2 Definición de la misión, visión y objetivos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	78,26%
No	5	21,74%
Total	23	100,00%

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

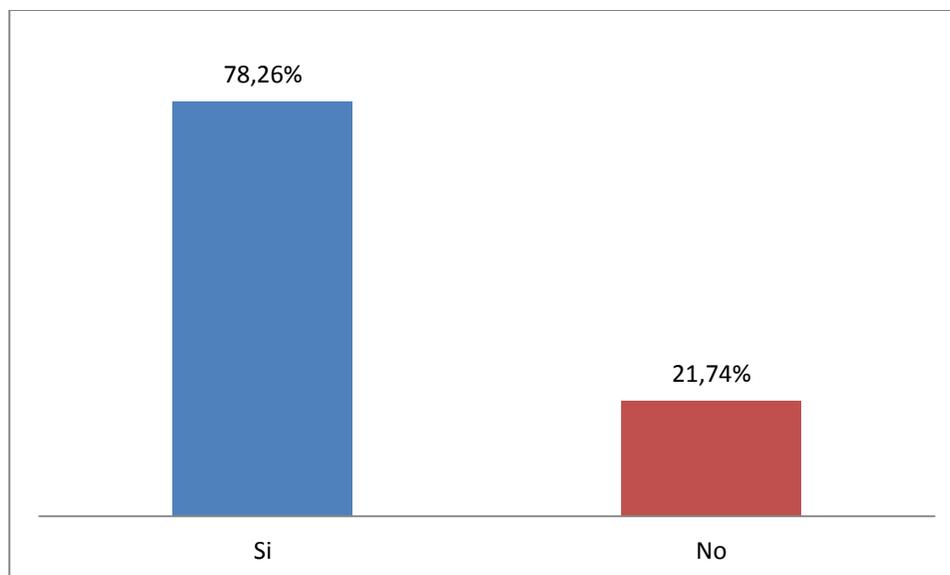


Gráfico 2-2. Definición de la misión, visión y objetivos

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: El 78,26% de los empleados considera que patronato tiene bien definidas la misión, visión y objetivos, en contraste un 21,74% piensa que no, por lo que es necesario que para la definición de los lineamientos estratégicos se considere la participación del personal.

3. ¿El patronato realizó un diagnostico anual sobre su gestión?

Tabla 3-2: Existencia de diagnóstico sobre gestión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	78,26%
No	5	21,74%
Total	23	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

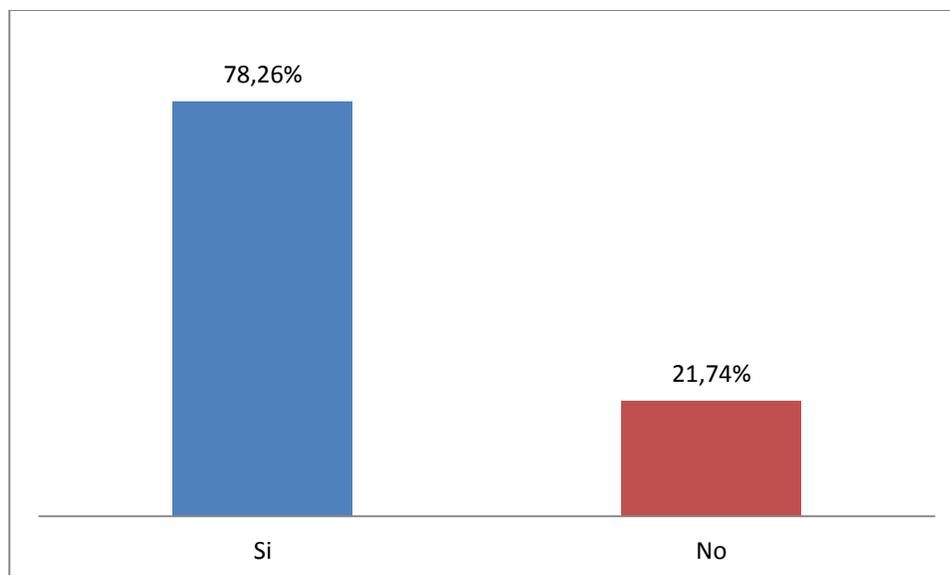


Gráfico 3-2. Existencia de diagnóstico sobre gestión

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: El 78,26% de los empleados indica que el patronato realizó un diagnóstico anual sobre su gestión, contra un 21,74% que piensa que no, por lo que identifica la necesidad de participación de los empleados dentro de las evaluaciones de gestión.

4. ¿El Patronato posee una estructura orgánica?

Tabla 4-2: Estructura orgánica

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	100,00%
No	0	0,00%
Total	23	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

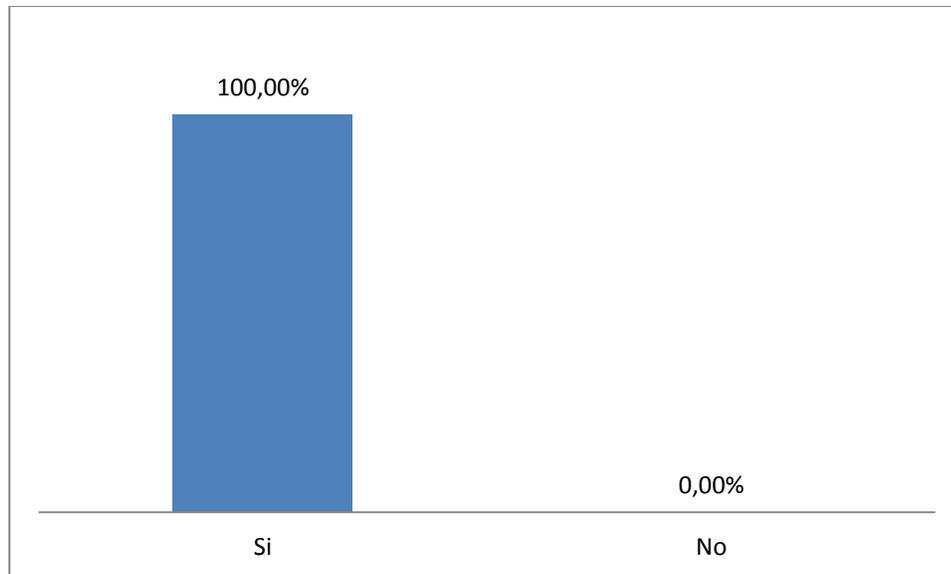


Gráfico 4-2. Estructura orgánica

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: Todos los empleados del patronato conocen que el patronato cuenta con una estructura orgánica, convirtiéndose en una fortaleza para la organización

5. ¿Existe un plan de comunicación o marketing en el patronato?

Tabla 5-2: Existencia de un plan de comunicación o marketing

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	4,35%
No	22	95,65%
Total	23	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

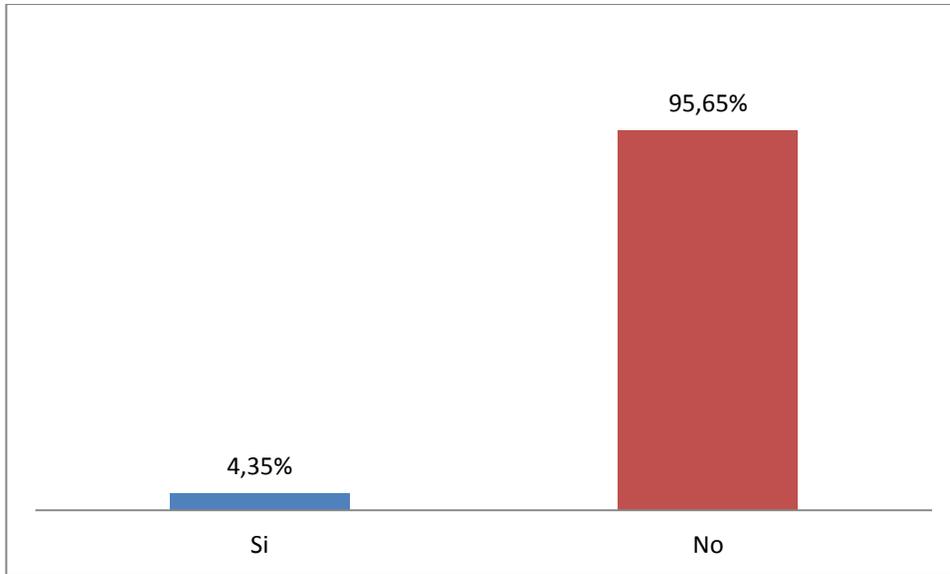


Gráfico 5-2. Existencia de un plan de comunicación o marketing

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: El 95,65% de los empleados indica que no existe un plan de comunicación o marketing en el patronato, lo cual se contrasto con un análisis documental identificando que no hay lineamientos para el área comercial y menos una planificación para esta área.

6. ¿Piensa usted que es necesaria la implementación de alguna área más en el Patronato?

Tabla 6-2: Implementación de un área más

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	73,91%
No	6	26,09%
Total	23	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

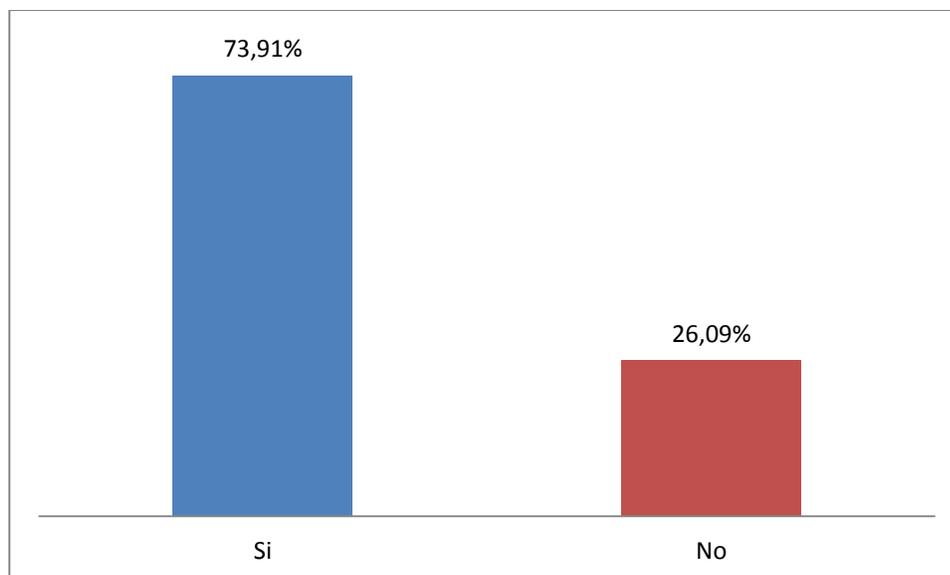


Gráfico 6-2. Implementación de un área más

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: El 73,91% de los empleados está de acuerdo que se requiere una nueva área en el patronato, refiriéndose a un área comercial o de marketing que muestre periódicamente todas las actividades del patronato, así como el cumplimiento de las metas.

7. ¿La visión del público acerca del patronato en cuanto al cumplimiento de funciones piensa que es?

Tabla 7-2: Visión del público acerca del patronato

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	17,39%
Muy buena	10	43,48%
Buena	8	34,78%
Regular	1	4,35%
Mala	0	0,00%
Total	23	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

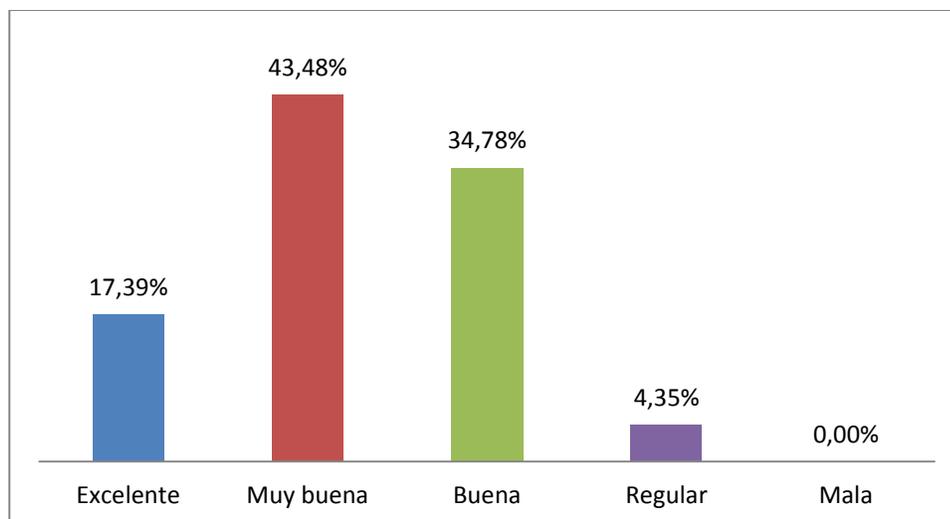


Gráfico 7-2. Visión del público acerca del patronato

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: En relación a la visión del público acerca del patronato en cuanto al cumplimiento de funciones, un 43,48% piensa que es muy buena, seguida por un 34,78% que menciona que es buena, como criterios principales, información que será contrastada con los datos proporcionados por los usuarios.

8. ¿Conoce los fines del patronato estipulados en el estatuto?

Tabla 8-2: Conoce los fines del patronato

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Todos	8	34,78%
La mayoría	10	43,48%
Algunos	5	21,74%
Pocos	0	0,00%
Ninguno	0	0,00%
Total	23	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

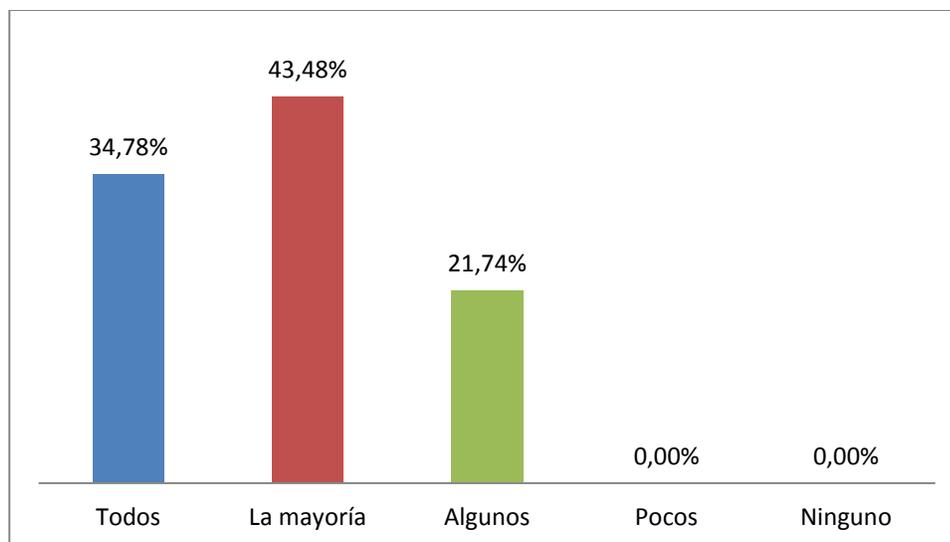


Gráfico 8-2. Conoce los fines del patronato

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: Los fines del patronato se encuentran en los estatutos, en cuanto al conocimiento de los mismos un 43,48% señalan que conocen la mayoría, un 34,78% conocen todos y un 21,74% dicen que algunos, se debe considerar que lo ideal, es que el personal conozca todos los fines del patronato con el fin de colaborar con el cumplimiento de la misión.

9. ¿Coincidió que es necesario que el patronato realizase publicidad con el fin de comunicar las actividades que realiza al público?

Tabla 9-2: Necesidad de publicidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	91,30%
No	2	8,70%
Total	23	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

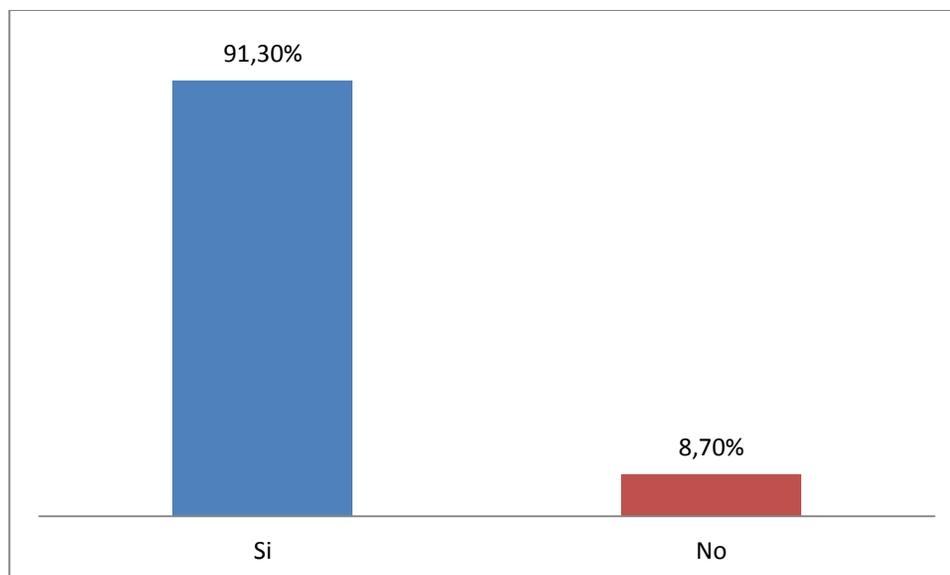


Gráfico 9-2. Necesidad de publicidad

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: El 91,30% de los empleados del patronado coinciden en que es necesario que se realice publicidad con el fin de comunicar las actividades que realiza al público.

10. ¿Coincidió que es necesario que el patronato utilice las nuevas tecnologías de información en su gestión comunicacional?

Tabla 10-2: Necesidad de utilizar nuevas tecnologías

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	95,65%
No	1	4,35%
Total	23	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

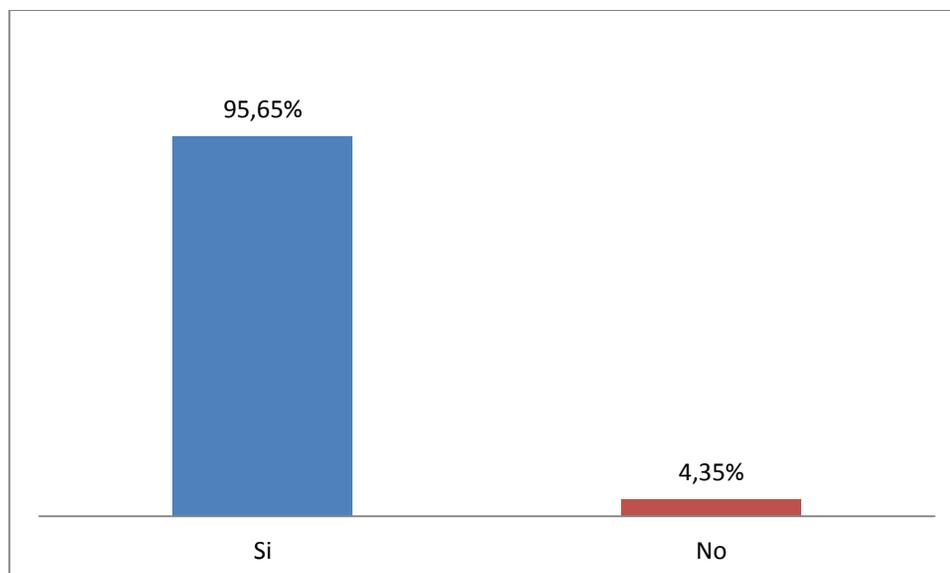


Gráfico 10-2. Necesidad de utilizar nuevas tecnologías

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: El 95,65% de los empleados del patronato coinciden en que es necesario que se utilice las nuevas tecnologías de información en la gestión comunicacional.

2.5.2. Encuesta a usuarios

1. ¿Conoce usted donde se encuentra el patronato del gobierno autónomo descentralizado de Chimborazo?

Tabla 11-2: Conoce usted la ubicación del patronato

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	97	25,66%
No	281	74,34%
Total	378	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

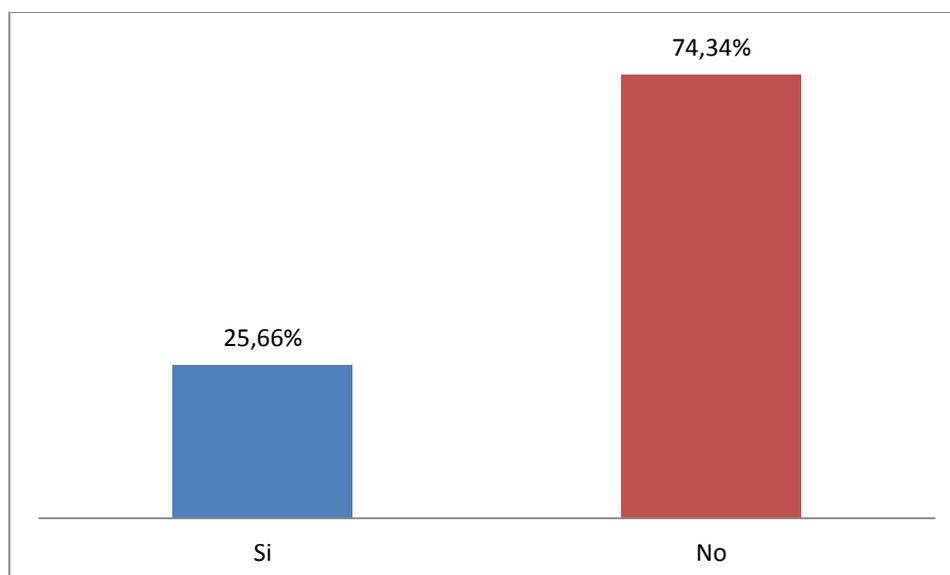


Gráfico 11-2. Conoce usted la ubicación del patronato

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: El 74,34% de los usuarios no conoce donde se encuentra el patronato del gobierno autónomo descentralizado de Chimborazo, porcentaje bastante representativo y que se convierte en una debilidad organizacional.

2. *¿Qué unidad del patronato usted visitó?*

Tabla 12-2: Unidad del patronato visitada

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Patronato del GAD de Chimborazo	42	10,07%
Centro de salud tipo B	255	61,15%
Unidad móvil general	84	20,14%
Ambulancia de transporte simple	1	0,24%
Trabajo social	4	0,96%
Unidad de cultura digital	20	4,80%
Bus de tecnología y difusión cultural	11	2,64%
Total	417	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

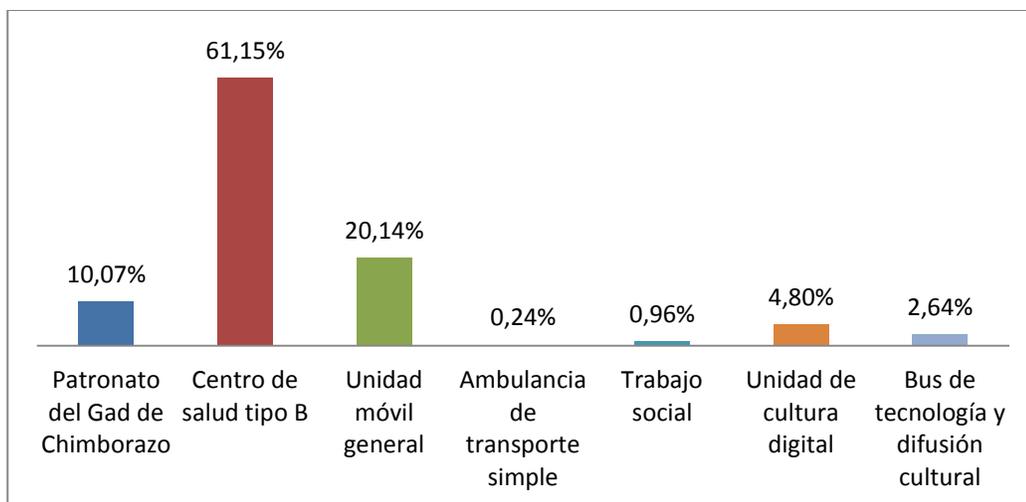


Gráfico 12-2. Unidad del patronato visitada

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: La mayoría de usuarios han visitado principalmente el centro de salud tipo B, seguidos por el 20,14% que visitaron la unidad móvil y un 10,07% de personas que fueron al patronato específicamente.

3. *¿Conoce todos los servicios del patronato?*

Tabla 13-2: Conocimiento de los servicios del patronato

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	17,72%
No	311	82,28%
Total	378	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

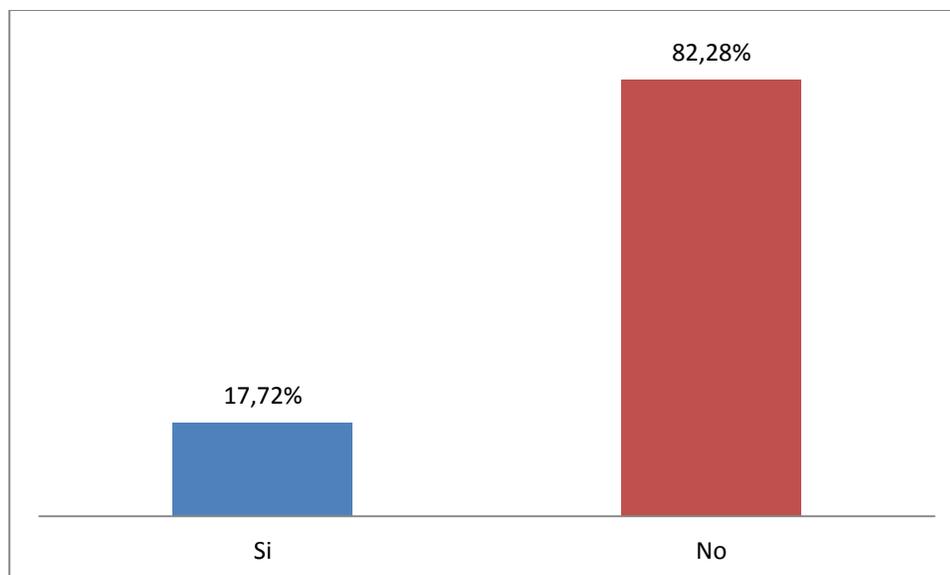


Gráfico 13-2. Conocimiento de los servicios del patronato

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: El 82,28% de los encuestados no conoce todos los servicios del patronato, porcentaje bastante significativo e indicativo de la necesidad de realizar más publicidad o requerimiento de un plan comunicacional.

4. *¿Cómo calificaría al servicio recibido?*

Tabla 34-2: Calidad del servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	95	25,13%
Muy buena	171	45,24%
Buena	111	29,37%
Regular	1	0,26%
Mala	0	0,00%
Total	378	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

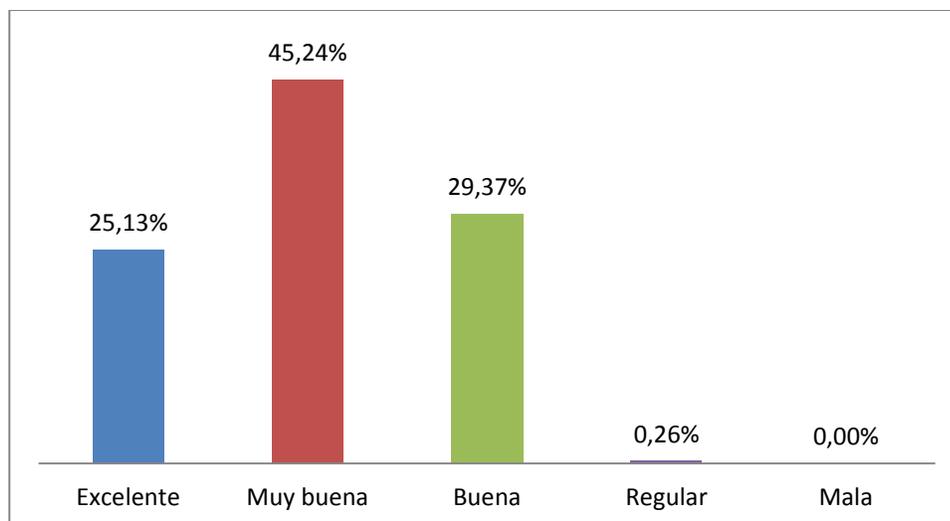


Gráfico 14-2. Calidad del servicio

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: De los usuarios encuestados el 45,24% califica al servicio recibido como muy bueno, el 29,37% como bueno y el 25,13% como excelente, lo que indica que la calidad de servicio es una fortaleza para el patronato.

5. ¿El personal que le atendió cumplió con lo prometido?

Tabla 15-2: Cumplimiento de lo prometido

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	369	97,62%
No	9	2,38%
Total	378	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

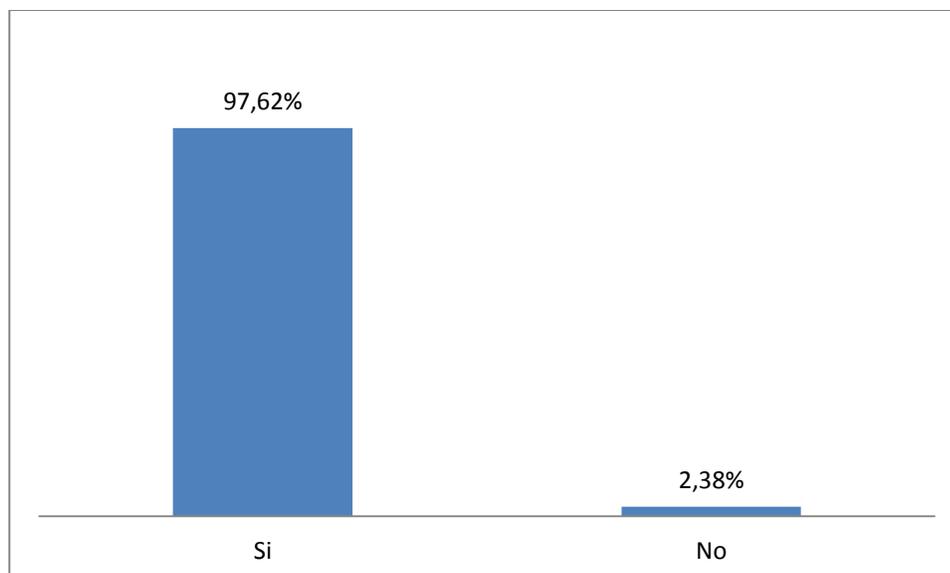


Gráfico 15-2. Cumplimiento de lo prometido

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: De los usuarios encuestados el 97,62% indica que el personal que le atendió cumplió con lo prometido convirtiéndose en una fortaleza organizacional.

6. ¿Los empleados le transmitieron confianza?

Tabla 16-2: Los empleados le transmitieron confianza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	367	97,09%
No	11	2,91%
Total	378	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

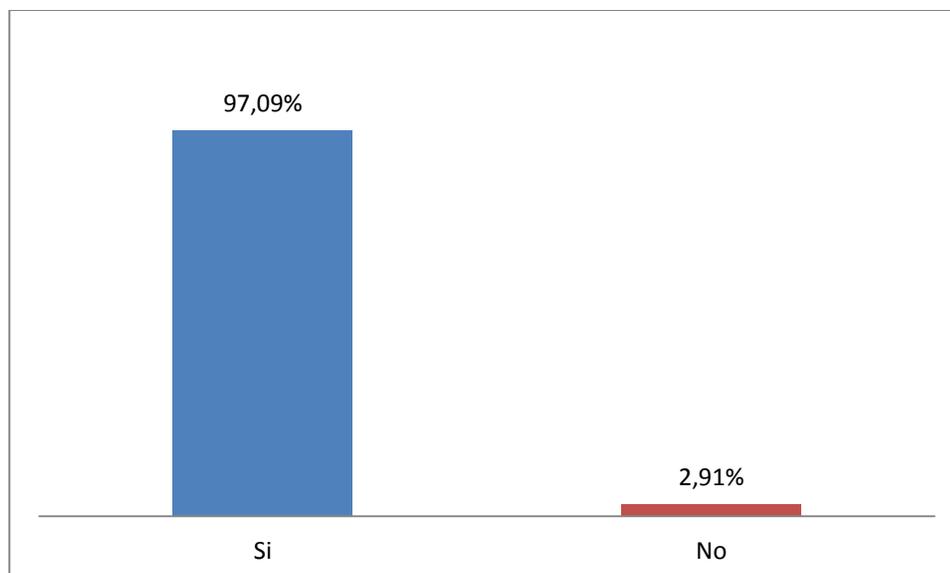


Gráfico 16-2. Los empleados le transmitieron confianza

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: El 97,09% de los usuarios indica que los empleados le transmitieron confianza sumándose a las fortalezas organizacionales.

7. ¿Los empleados son comunicativos?

Tabla 17-2: Empleados comunicativos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	366	96,83%
No	12	3,17%
Total	378	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

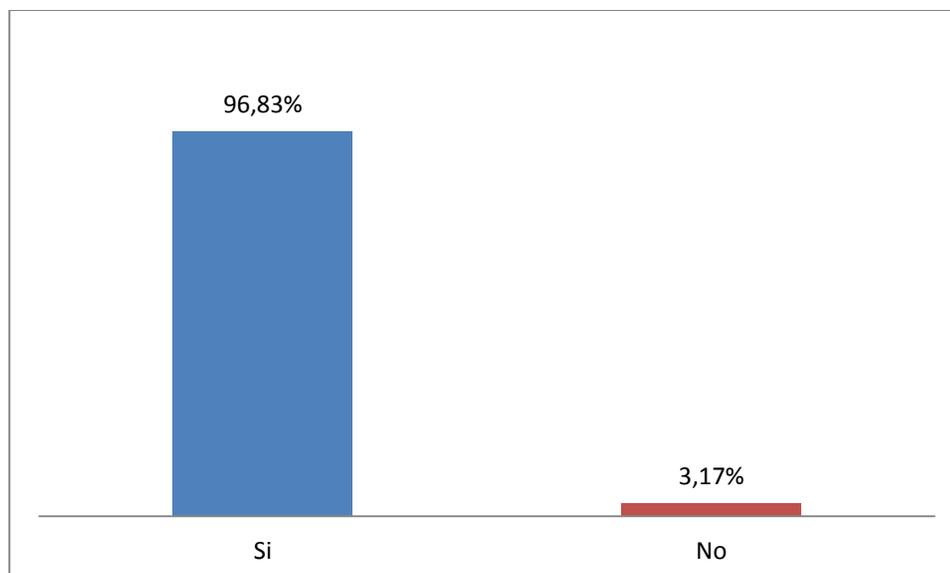


Gráfico 17-2. Empleados comunicativos

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: El 96,83% de los usuarios indica que los empleados son comunicativos que es otra fortaleza que deberá ser aprovechada en el diseño de estrategias direccionadas a la gestión comercial.

8. ¿Los empleados tienen los conocimientos suficientes para responder a las necesidades?

Tabla 18-2: Conocimientos de los empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	354	93,65%
No	24	6,35%
Total	378	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

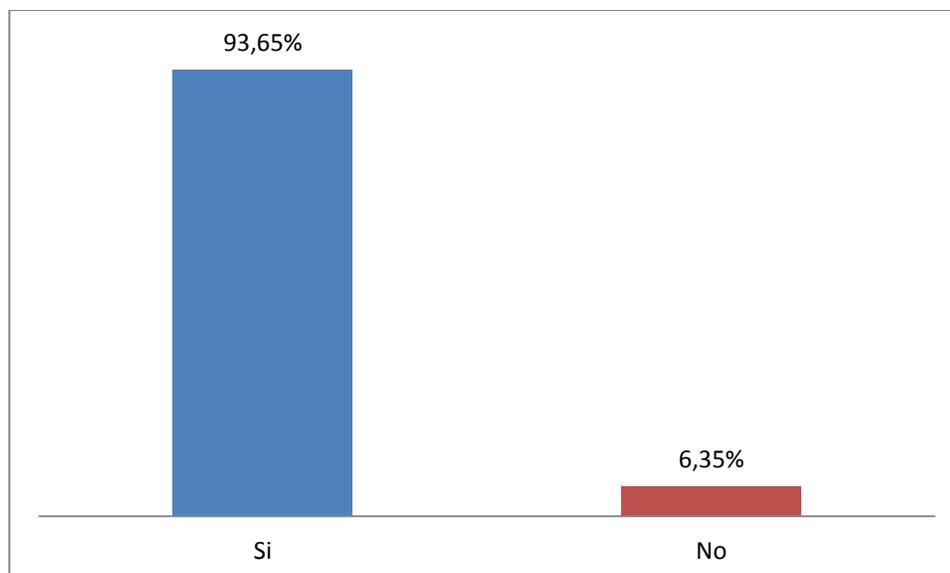


Gráfico 18-2. Conocimientos de los empleados

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: De los usuarios encuestados el 93,65% indica que los empleados si poseen los conocimientos suficientes para responder a las necesidades, lo que justifica las respuestas anteriores.

9. ¿El patronato debería hacer más publicidad de sus servicios?

Tabla 19-2: Necesidad de publicidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	367	97,09%
No	11	2,91%
Total	378	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

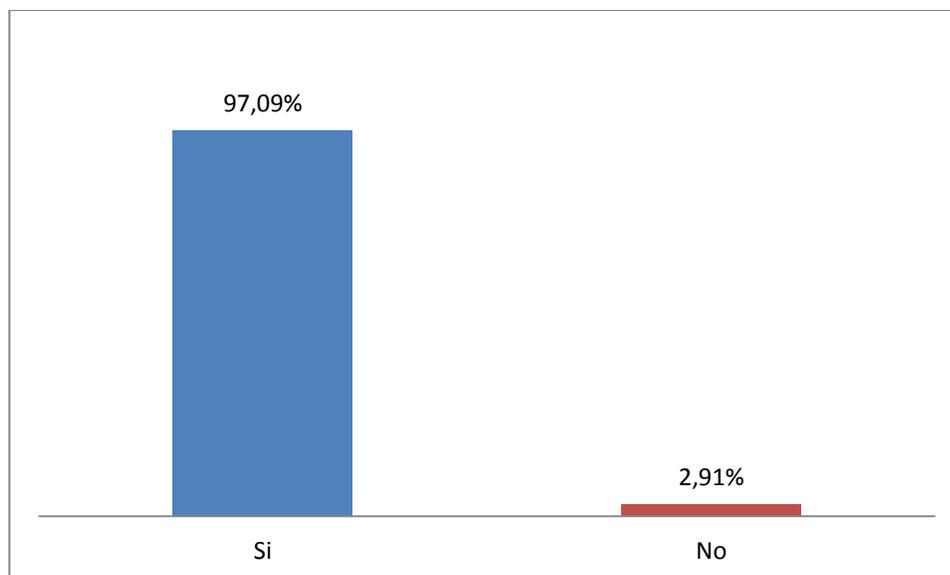


Gráfico 19-2. Necesidad de publicidad

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: De los usuarios encuestados el 97,09% está de acuerdo en que el patronato debería hacer más publicidad de sus servicios, lo que es una debilidad en la gestión comercial que se debe mitigar.

10. Está usted de acuerdo que es necesario que el patronato utilice las nuevas tecnologías de información en su gestión comunicacional

Tabla 20-2: Necesidad de utilizar nuevas tecnologías

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	321	84,92%
No	57	15,08%
Total	378	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

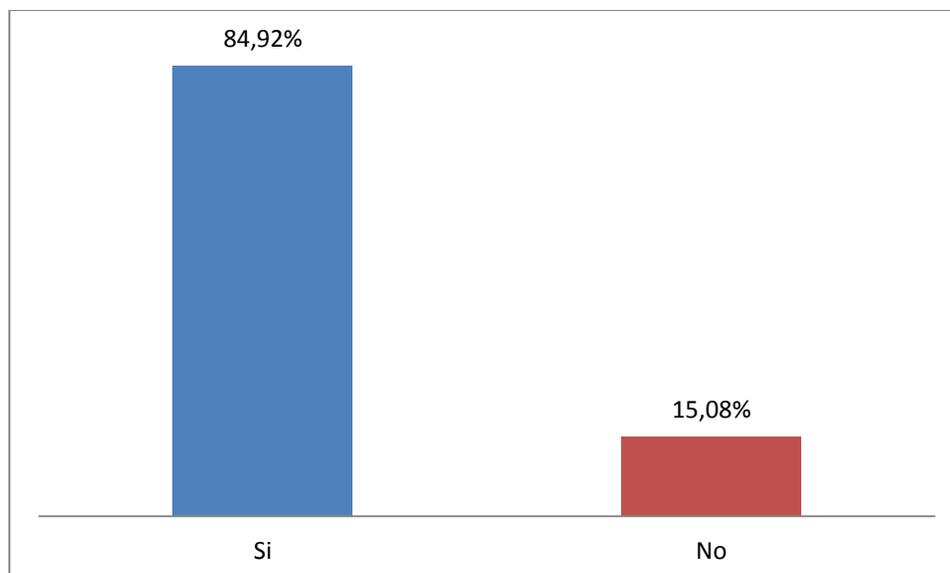


Gráfico 20-2. Necesidad de utilizar nuevas tecnologías

Fuente: Encuesta realizada

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Interpretación: El 84,92% está de acuerdo con que es necesario que el patronato utilice las nuevas tecnologías de información en su gestión comunicacional, aspecto a ser considerado en el diseño de las estrategias.

2.5.3. *Entrevista a la coordinadora general administrativa*

Fecha de la entrevista: 13 junio 2019

Hora: 17h00

Lugar: Patronato del gobierno autónomo descentralizado de Chimborazo

Duración: 30 minutos

Preguntas:

1. ¿Cuenta el patronato con una planificación estratégica?

Si el patronato cuenta con una planificación estratégica.

2. ¿El Patronato tiene bien definidas la misión, visión y objetivos?

El patronato posee misión que guía las actividades de la institución, al igual que una visión que indica cómo nos vemos al mediano plazo y también objetivos en relación a cada proyecto.

3. ¿El patronato realizó un diagnóstico anual sobre su gestión?

La planificación estratégica utilizada es la del gobierno anterior, es así que se ha considerado la utilización de los lineamientos que se han estimado consecuentes con la visión de apoyar y beneficiar a los grupos prioritarios, se tomó en cuenta que se debe cumplir con las metas ya establecidas, pero se requiere realizar un diagnóstico que se más apegado a la situación del cantón y provincia.

4. ¿El Patronato posee una estructura orgánica?

Si, tanto el patronato como el consejo provincial poseen estructura organizacional, la del patronato está inserta en el organigrama general.

5. ¿Conoce usted las estrategias que el patronato ha definido para el desarrollo de su gestión?

Si, al asumir las funciones se identificaron y analizó todas las metas, ya contando con los datos más específicos y de primera mano.

6. ¿Piensa usted que es necesaria la implementación de alguna área más en el Patronato?

Personalmente no creo que se requiera implementar otra área, pero si fortalecer las existentes, tanto en el área administrativa como operativa y aspectos adjuntos como publicidad y motivación al personal.

7. ¿La visión del público acerca del patronato en cuanto al cumplimiento de funciones piensa que es?

Considerando todos los proyectos y su grado de alcance principalmente en cuando a la atención médica es buena, pero es necesario mejorar la visión a nivel general, no solo el de las personas atendidas.

8. ¿Conoce los fines del patronato estipulados en el estatuto?

Si, los conozco tanto los fines como el reglamento interno.

9. ¿Coincidió que es necesario que el patronato realice publicidad con el fin de comunicar las actividades que realiza al público?

Sí, es una necesidad para el patronato el mejorar aspectos de publicidad, en relación las actividades que se realizan y los servicios que se prestan.

10. ¿Coincidió que es necesario que el patronato utilice las nuevas tecnologías de información en su gestión comunicacional?

Las nuevas tecnologías de información son ahora de mucha importancia para cualquier organización, por lo que se las considerará mucho en esta nueva administración.

CAPITULO III

3. MARCO PROPOSITIVO

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO, PERIODO 2019.

3.1. FASE I: Análisis del entorno

La fase del diagnóstico situacional muestra una línea base de cómo se encuentra el Patronato en relación a factores externos e internos.

3.1.1. Análisis externo

Para la realización del análisis externo se utiliza la metodología PESTLE en la cual se analiza variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y medio ambientales.

3.1.1.1. Variables políticas

Riesgo país

El riesgo país según el Banco Central del Ecuador (2019) muestra tendencia a partir del nuevo año 2019 a la baja.

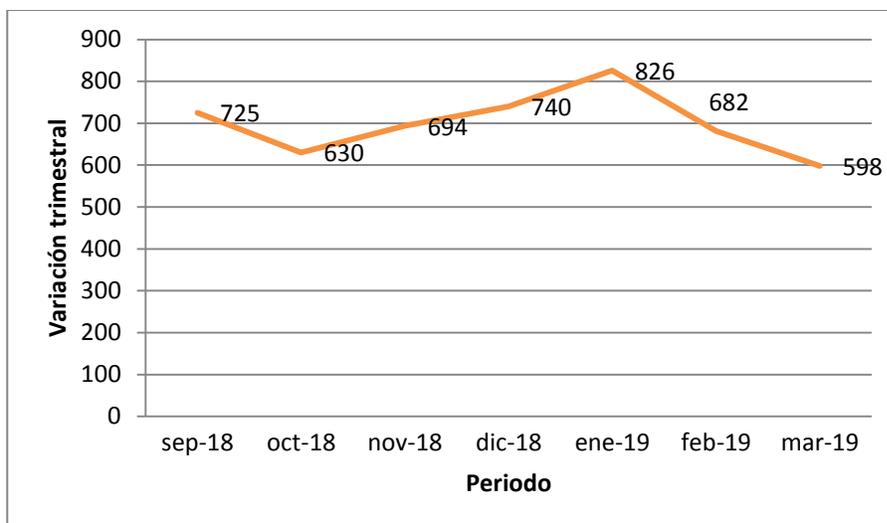


Gráfico 1-3. Riesgo país

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

El riesgo país en el Ecuador es alto debido a una serie de actos de corrupción que se han dado, por lo que el país ha perdido confiabilidad, pero a partir del año 2019 se ha recuperado, lo que indicaría una mayor credibilidad internacional y la posibilidad de mayor inversión extranjera, en relación a las actividades del patronato tiene un impacto leve cuando se trata de recolectar fondos externos.

3.1.1.2. Variables económicas

Producto interno bruto

En el gráfico a continuación se muestra el Producto Interno Bruto del Ecuador, según los últimos datos publicados por el Banco Central del Ecuador.

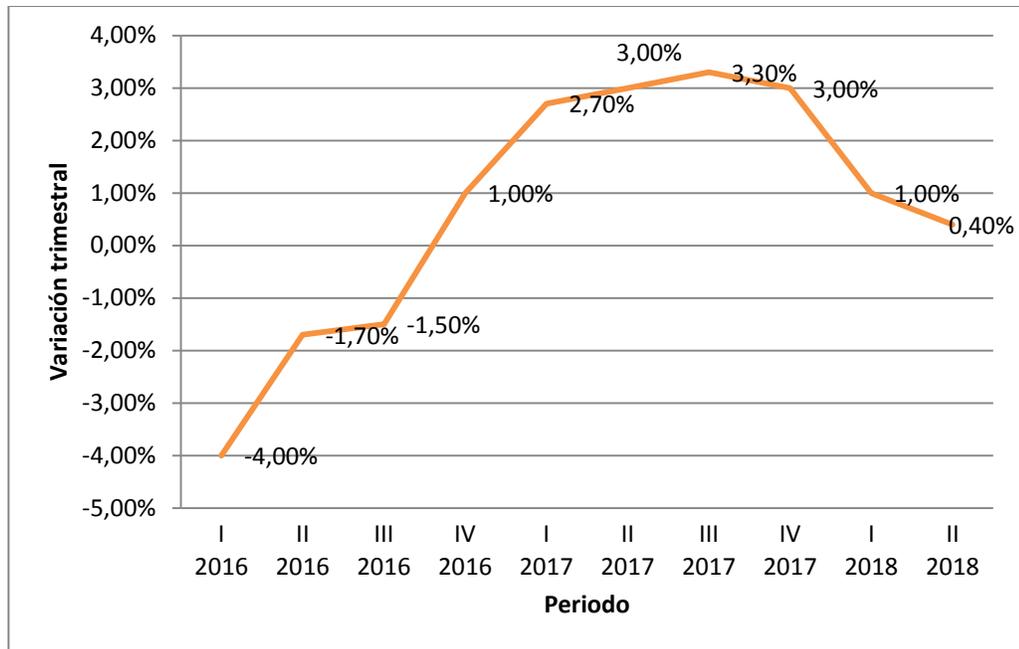


Gráfico 2-3. Producto interno bruto

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Como se aprecia la tendencia el Producto Interno Bruto es a la baja lo que indica una menor producción de productos y servicios, afectando a la economía en general del Ecuador, en relación al patronato no posee un efecto significativo, pero si en la población a los grupos de interés a los cuales ofrece sus servicios.

Inflación

La inflación muestra el incremento de los precios de los bienes y servicios, a continuación, se muestran los últimos datos del Banco Central del Ecuador.

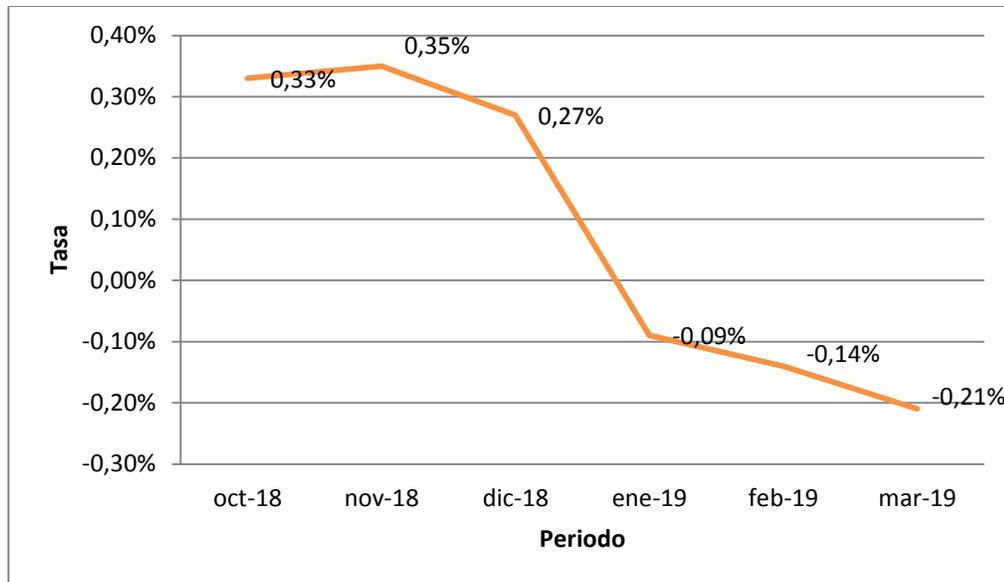


Gráfico 3-3. Tendencia de la inflación

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

La inflación tiene una tendencia a la baja, lo que indica que los precios no han sufrido incrementos, inclusive en el año 2019 sus índices son negativos es decir que existe deflación, lo que indica que hay una menor demanda de productos y servicios, al patronato no le afecta considerando que sus servicios no son pagados.

Impuestos

En el Ecuador los principales impuestos que afectan a las transacciones son el impuesto al valor agregado, que a la actualidad es del 12%, el impuesto a la renta, mismo que se lo paga en función de la tabla del impuesto, el cual asigna porcentajes en base a los ingresos de las personas naturales y para las sociedades, existe una tasa fija del 22% y por último el impuesto a los consumos especiales que es variable en función del producto.

El patronato no se ve afectos por los impuestos al ser una organización que no produce ganancias.

Tasas de interés

Las tasas de interés pueden ser cativas o pasivas, para el análisis se consideran las tasas activas, es decir las que cobra el banco por la utilización del dinero.

Tabla 1-3: Tasas de interés (Abril 2019)

Segmento	Tasa referencial
Productivo Corporativo	9,23%
Productivo Empresarial	9,92%
Productivo PYMES	8,43%
Comercial Ordinario	9,59%
Comercial Prioritario Corporativo	8,62%
Comercial Prioritario Empresarial	9,85%
Comercial Prioritario PYMES	11,15%
Consumo Ordinario	16,69%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Las tasas de interés se han mantenido bajas y para el ámbito productivo son más bajas que para los créditos de consumo, es así que benefician a la población de Chimborazo, considerado que en la misma la mayoría de personas se dedican a la agricultura y ganadería, seguidas por el comercio. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

3.1.1.3. Variables sociales

Densidad poblacional

La densidad poblacional según el instituto nacional de estadísticas y censos mide la cantidad de personas que habitan en un área determinada, generalmente un kilómetro cuadrado. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

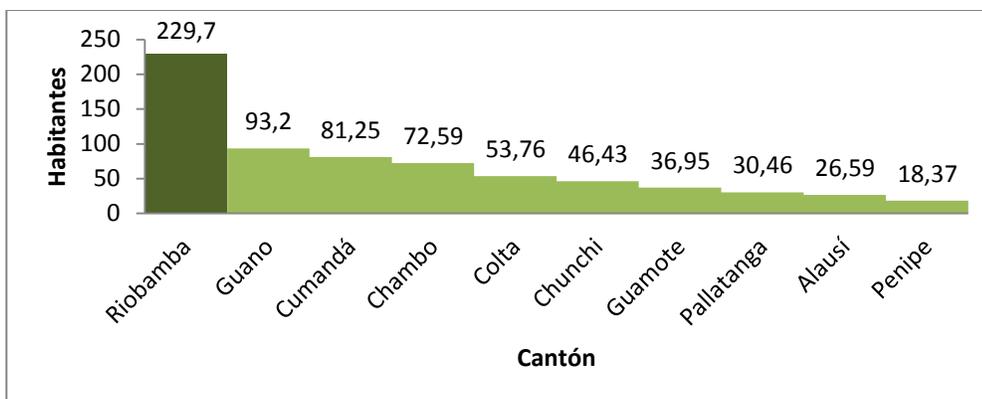


Gráfico 4-3. Densidad poblacional de la provincia de Chimborazo

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

El patronato atiende a toda la población de la provincia de Chimborazo, aunque Riobamba posee la mayor densidad poblacional en relación a los demás cantones, las necesidades más recurrentes están principalmente en los demás cantones, pues existe una mayor concentración de grupos prioritarios.

Asegurados

Los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos muestran el porcentaje de personas que poseen o no algún seguro o están jubilados, se debe considerar que los mismos solo consideran a las personas ocupadas de 18 años en adelante.

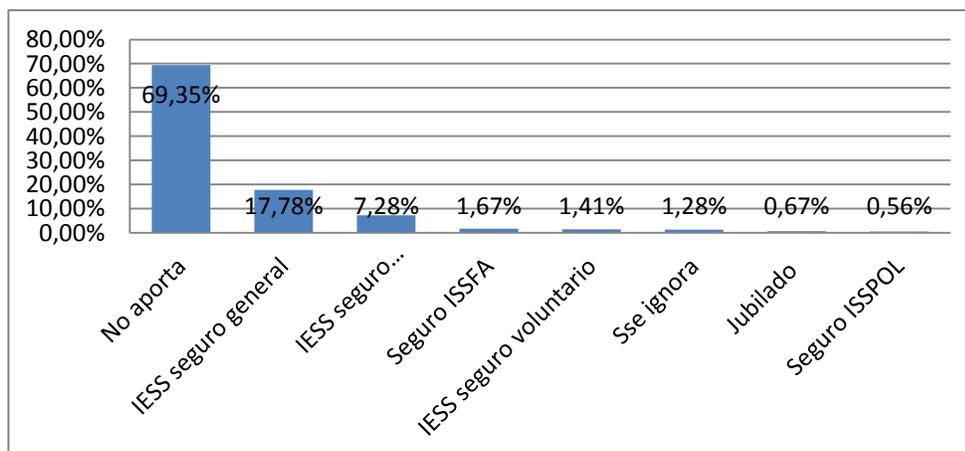


Gráfico 5-3. Aporte o afiliación

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Como se aprecia en la provincia de Chimborazo el 69,35% de personas no es afiliada a ningún tipo de seguro, por lo tanto, son usuarios de los servicios de salud alternativos, sean hospitales, centros de salud o los propios del patronato, con la gran cantidad de personas no aseguradas se puede observar que es prioritario buscar medidas para atender a la mayor cantidad de personas en pos de cumplir con el objetivo contribuir al desarrollo integral de los grupos de atención prioritaria.

Desempleo

El desempleo según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019) a diciembre del 2018 es de 3,70%, la tendencia se la muestra a continuación.

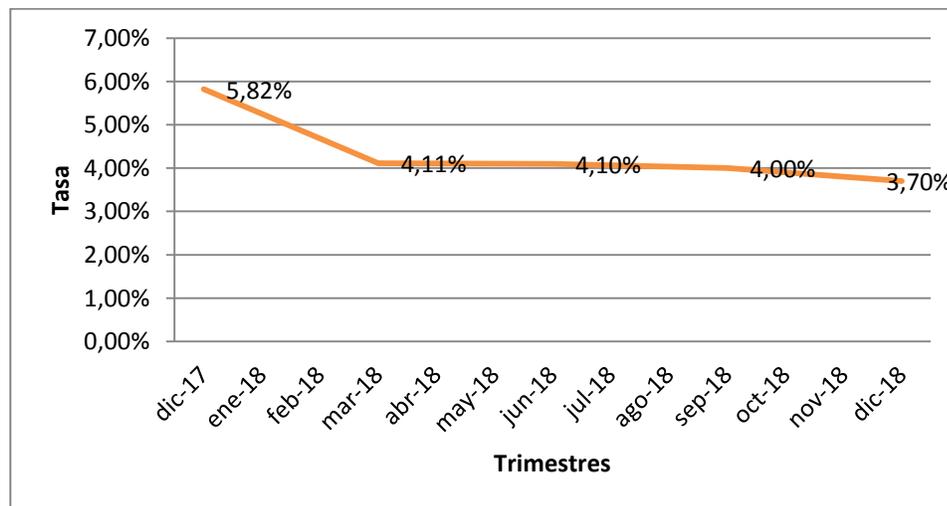


Gráfico 6-3. Desempleo

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Como se aprecia el desempleo tiene una leve tendencia hacia la baja a diciembre del 2018 que son los últimos datos oficiales proporcionados por el INEC, porcentaje que en el nuevo trimestre deberá aumentar por las últimas medidas del gobierno en relación a la reducción del estado, lo que perjudica a personas pues la falta del mismo ocasiona otros problemas sociales como la pobreza y migración. En relación al patronato lo afecta al tener que tratar de brindar mayores servicios a más personas, principalmente en el sector salud y en proyectos de fortalecimiento económico de las familias de los grupos de atención prioritaria.

3.1.1.4. Factores legales

Existen algunos apartados legales que direccionan las acciones y operaciones que realiza el patronato, entre estas:

Tabla 2-3: Factores legales

LEY	Artículo	Detalle
Constitución de la republica	35	Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria
	36	De las personas adulta mayores
	37	Garantía de derechos
	44	Desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes
	47 - 48	Atención especializada para personas con discapacidad
	260	Patronato asume actividades concurrentes de la gestión, en la prestación de los servicios públicos y actividades sociales.
Ley del Anciano*	1-2	Derechos de los ancianos
Ley Orgánica de Salud	1	Regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud
Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización	249	“por lo menos el 10% de sus ingresos no tributarios para el financiamiento de la planificación y ejecución de programas sociales para grupos de atención prioritaria”
Ordenanza sobre Ayudas sociales en el patronato del gobierno autónomo descentralizado provincial de Chimborazo	—	La ordenanza regula el régimen de Ayudas sociales en el patronato del gobierno autónomo descentralizado provincial de Chimborazo
Codificación de la ordenanza al estatuto del patronato del gobierno autónomo descentralizado provincial de Chimborazo	—	Muestra el estatuto del gobierno autónomo descentralizado provincial de Chimborazo, tratando aspectos como su constitución, metas, miembros, organización, gestión.
Reglamento interno del centro médico	—	Muestra el marco legal en el cual desenvuelve las actividades el centro médico

*Actualmente está en proyecto la ley orgánica de protección prioritaria de los derechos de las personas adultas mayores.

Fuente: (Constitución de la República del Ecuador, 2008), (Ley el Anciano, 2006), (Ley Orgánica de Salud, 2006), (Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización, 2010), (Ordenanza sobre Ayudas sociales en el patronato del gobierno autónomo descentralizado provincial de Chimborazo, 2018), (Codificación de la ordenanza al estatuto del patronato del gobierno autónomo descentralizado provincial de Chimborazo, 2015).

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

3.1.1.5. Factores ambientales

Erosión

Según el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo (2015) la erosión es la “degradación y el transporte de suelo o roca que producen distintos procesos en la superficie de la tierra”, a continuación, se muestran los datos en relación a cada cantón y su grado de erosión.

Tabla 3-3: Erosión

Cantón	Área	% respecto a la provincia	% respecto al área cantonal
Alausí	6969,61	1,07	11,72
Chambo	227,87	0,04	0,38
Chunchi	884,69	0,14	1,49
Colta	2284,18	0,35	3,84
Guamote	25110,86	3,86	42,23
Guano	4459,02	0,69	7,50
Riobamba	19523,53	3	32,83
Total	59459,76	9,15	99,99

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2015)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

La erosión es un fenómeno natural que puede ser incrementado por las diferentes actividades humanas y sus malas prácticas, en la provincia de Chimborazo, los cantones que poseen más erosión son principalmente Guamote, que sería el caso más extremo con el 42,23% de su área cantonal afectada seguida por Alausí, Riobamba y Colta en menor porcentaje. El patronato debe considerar estos aspectos para tomar medidas a la hora de implementar los diferentes proyectos para tratar de no afectar y más bien mitigar el efecto de la erosión.

Precipitaciones y temperatura

En relación a las precipitaciones los valores medios mensuales de precipitación en las zonas de mayor precipitación como son Pallatanga y Columbe es de 200 mm, y la menor es de 57 mm en Guano, en general la estación lluviosa comienza en octubre y se prolonga hasta mayo, con picos

máximos en octubre, marzo y abril (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Chimborazo,2015).

En relación a la temperatura media mensual varía entre 9 y 24 grados centígrados, produciéndose los valores máximos en noviembre y los valores mínimos en julio. Las menores temperaturas se producen en las parroquias de Pangor, Villa la Unión (Colta) y San Juan (Riobamba), Achupallas (Alausí), Palmira y las mayores en Multitud (Alausí) y Cumandá. (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2015)

Para el patronato es un desafío dentro de la ejecución de los proyectos, principalmente para el de cooperación para la atención integral de ciclo de vida, modalidad de desarrollo infantil y el de Fortalecimiento socioeconómico de las familias de los grupos de atención prioritaria, pues debe considerar estos factores climáticos para una adecuada ejecución y gestión de los mismos.

3.1.1.6. Factores tecnológicos

Acceso a internet

A continuación, se muestra el índice de acceso a internet de los cantones de Chimborazo.

Tabla 44-3: Acceso a internet

Cantón	Acceso		Índice de acceso Cantonal
	Si	No	
Riobamba	25021	37032	0,40
Alausí	1960	9301	0,17
Colta	743	13682	0,05
Chambo	1087	2012	0,35
Chunchi	1240	2119	0,37
Guamote	525	10545	0,05
Guano	3295	8192	0,29
Pallatanga	706	2323	0,23
Penipe	552	1590	0,26
Cumandá	543	2939	0,16
Total			

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2015)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

El cantón que más acceso posee es Riobamba con el 40%, seguido por Chunchi y Chambo, esta variable muestra que aún es escaso el acceso a población, dados factores como la falta de cobertura y el costo del mismo, en cuanto al patronato, si lo afecta pues mediante el internet podría promocionar de una manera económica sus servicios, lo que proveería de un mayor alcance, además de mostrar a la población su gestión.

Acceso a telefonía fija

El acceso a telefonía fija proporciona algunas ventajas, pues permite una comunicación a un costo bajo en relación a la telefonía móvil, y facilita localizar a los usuarios y darles seguimiento en cuanto a los proyectos del patronato.

Tabla 5-3: Acceso a telefonía fija

Cantón	Acceso		Índice acceso Cantonal
	Si	No	
Riobamba	7087	54966	0,11
Alausí	292	10969	0,03
Colta	128	14297	0,01
Chambo	138	2961	0,04
Chunchi	133	3226	0,04
Guamote	108	10962	0,01
Guano	293	11194	0,03
Pallatanga	46	2983	0,02
Penipe	30	2112	0,01
Cumandá	139	3343	0,04
Total			

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2015)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Al contrario de lo que se puede pensar el acceso a la telefonía fija es muy bajo en relación a la cantidad de hogares existentes, llegando como máximo a un 11% de la población de Riobamba, que es el cantón que más acceso tiene, lo que es una gran debilidad pues no permite localizar

fácilmente a las personas o grupos prioritarios y de igual manera reduce la posibilidad de acceso a internet.

Acceso a telefonía móvil

El acceso a telefonía móvil proporciona algunas ventajas, pues permite una comunicación con mayor cobertura en relación a la telefonía fija y facilita localizar a los usuarios y darles seguimiento en cuanto a los proyectos del patronato.

Tabla 6-3: Acceso a telefonía móvil

Cantón	Acceso		Índice acceso Cantonal
	Si	No	
Riobamba	43392	18661	0,7
Alausí	5433	5828	0,48
Colta	5255	9170	0,36
Chambo	1815	1284	0,59
Chunchi	1930	1429	0,57
Guamote	4293	6777	0,39
Guano	5736	5751	0,5
Pallatanga	1753	1276	0,58
Penipe	965	1177	0,45
Cumandá	2587	895	0,74
Total			5,36

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2015)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Como se aprecia el acceso a la telefonía móvil es mucho más significativo que en relación a la telefonía fija, lo que facilita localizar fácilmente a las personas o grupos prioritarios y de igual manera aumenta la posibilidad de acceso a internet móvil, por lo tanto, a la publicidad a través de este medio.

3.1.2. Análisis interno del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo

La siguiente información se obtuvo a través de las encuestas realizadas a los empleados y usuarios del patronato, la entrevista realizada a la coordinadora y análisis documental:

- Estructura organizacional bien definida
- Posee lineamientos estratégicos (Misión, Visión, Objetivos)
- La mayoría de empleados conoce sus funciones
- Un 70% de usuarios piensa que los servicios son entre buenos y excelentes
- El 97% de usuarios encuestados menciona que el personal es confiable
- El 96% de usuarios encuestados menciona que el personal es comunicativo
- La mayoría de empleados conoce los estatutos
- No cuenta con una planificación estratégica estructurada
- El patronato no ha realizado un diagnóstico sobre su gestión administrativa
- El patronato no posee un plan comunicacional o de marketing
- Un 74% de usuarios no conoce dónde se encuentra el patronato
- El 82% de usuarios no conoce todos los servicios del patronato
- Un 97% de encuestados piensa que se debería hacer más publicidad de los servicios
- Infraestructura inadecuada
- Pagos pendientes a proveedores
- 84% de los usuarios piensa que deben utilizar nuevas tecnologías de información

3.1.3. Matriz FODA

Con la presencia de los colaboradores del Patronato del gobierno autónomo descentralizado de Chimborazo se realizó la siguiente matriz FODA.

Tabla 7-3: Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Impuestos estables • Tasas de interés estables • Densidad poblacional alta de Riobamba • Legislación y estatutos claros • Precipitaciones altas aumentan productividad • Acceso a internet medio en Riobamba • Acceso a telefonía móvil significativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo país a la baja • PIB a la baja afecta a usuarios • Inflación a la baja • Escaso índice de personas aseguradas • Desempleo con leve tendencia a la baja • Erosión afecta al cantón y usuarios del patronato • Acceso a internet escaso en zonas rurales • Escaso acceso a telefonía fija
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional bien definida • Posee lineamientos estratégicos (Misión, Visión, Objetivos) • La mayoría de empleados conoce sus funciones • Un 70% de usuarios piensa que los servicios son buenos y excelentes • El 97% de usuarios encuestados menciona que el personal es confiable • El 96% de usuarios encuestados menciona que el personal es comunicativo • La mayoría de empleados conoce los estatutos 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una planificación estratégica estructurada • El patronato no ha realizado un diagnóstico sobre su gestión administrativa • El patronato no posee un plan comunicacional o de marketing • Un 74% de usuarios no conoce dónde se encuentra el patronato • El 82% de usuarios no conoce todos los servicios del patronato • Un 97% de encuestados piensa que se debería hacer más publicidad de los servicios • Infraestructura inadecuada • Pagos pendientes a proveedores • 84% de los usuarios piensa que deben utilizar nuevas tecnologías de información

Fuente: Análisis situacional

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

3.1.4. Matriz EFI

Tabla 8-3: Análisis interno

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Estructura organizacional bien definida	0,06	4	0,24
Posee lineamientos estratégicos (Misión, Visión, Objetivos)	0,08	4	0,32
La mayoría de empleados conoce sus funciones	0,05	4	0,2
Un 70% de usuarios piensa que los servicios son entre buenos y excelentes	0,08	3	0,24
El 97% de usuarios encuestados menciona que el personal es confiable	0,04	3	0,12
El 96% de usuarios encuestados menciona que el personal es comunicativo	0,04	3	0,12
La mayoría de empleados conoce los estatutos	0,04	3	0,12
Debilidades			
No cuenta con una planificación estratégica estructurada	0,07	1	0,07
El patronato no ha realizado un diagnóstico sobre su gestión administrativa	0,06	1	0,06
El patronato no posee un plan comunicacional o de marketing	0,1	1	0,1
Un 74% de usuarios no conoce dónde se encuentra el patronato	0,07	1	0,07
El 82% de usuarios no conoce todos los servicios del patronato	0,07	1	0,07
Un 97% de encuestados piensa que se debería hacer más publicidad de los servicios	0,05	2	0,1
Infraestructura inadecuada	0,1	1	0,1
Pagos pendientes a proveedores	0,04	1	0,04
84% de los usuarios piensa que deben utilizar nuevas tecnologías de información	0,05	2	0,1
Valor ponderado			2,07

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

3.1.5. Matriz EFE

Tabla 9-3: Análisis externo

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Impuestos estables	0,04	4	0,16
Tasas de interés estables	0,02	4	0,08
Densidad poblacional alta de Riobamba	0,1	4	0,4
Legislación y estatutos claros	0,12	3	0,36
Precipitaciones altas aumentan productividad	0,05	3	0,15
Acceso a internet medio en Riobamba	0,1	3	0,3
Acceso a telefonía móvil significativo	0,1	3	0,3
Amenazas			
Riesgo país a la baja	0,01	2	0,02
PIB a la baja afecta a usuarios	0,01	2	0,02
Inflación a la baja	0,01	2	0,02
Escaso índice de personas aseguradas	0,1	1	0,1
Desempleo con leve tendencia a la baja	0,02	2	0,04
Erosión afecta al cantón y usuarios del patronato	0,02	2	0,04
Acceso a internet escaso en zonas rurales	0,1	1	0,1
Escaso acceso a telefonía fija	0,9	1	0,9
Valor ponderado			2,99

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

El valor ponderado de la matriz de evaluación de factores internos es de 2,07; lo que indica un balance negativo, es así que es necesario a través de estrategias corregir y tratar de eliminar las debilidades del patronato, en cuanto a matriz de evaluación de factores externos el balance es de 2,99; lo que indica que las oportunidades superan a las amenazas, de toda maneras es pertinente dentro de las estrategias aprovechar las oportunidades y tratar de mitigar el impacto de las posibles amenazas.

3.1.6. Matriz de priorización

Para poder desarrollar estrategia adecuadas se considerará las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes, es así que se las prioriza comparándolas a todas según su grado de relevancia.

3.1.6.1. Matriz de priorización de oportunidades

A continuación, se priorizan las oportunidades más relevantes para el patronato.

Tabla 10-3: Oportunidades

O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	SUMA	%	ORDEN
O1	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	7
O2	1	0	0	0	0	0	0	1	5%	6
O3	1	1	0	0	0,5	0,5	0	3	14%	5
O4	1	1	1	0	1	1	1	6	29%	1
O5	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	3,5	17%	3
O6	1	1	0,5	0	0,5	0	0	3	14%	4
O7	1	1	1	0	0,5	1	0	4,5	21%	2
TOTAL								21	100%	

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Se considerarán las oportunidades que posean un valor del 10% o superior, como factores relevantes.

3.1.6.2. Matriz de priorización de amenazas

A continuación, se priorizan las amenazas más relevantes para el patronato.

Tabla 11-3: Amenazas

A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	SUMA	%	ORDEN
A1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	8
A2	1	0	0,5	0	1	0	0	0	2,5	9%	5
A3	1	0,5	0	0	0	0	0	0	1,5	5%	7
A4	1	1	1	0	1	1	1	1	7	25%	1
A5	1	0	1	0	0	0	0	0	2	7%	6
A6	1	1	1	0	1	0	0	0	4	14%	4
A7	1	1	1	0	1	1	0	1	6	21%	2
A8	1	1	1	0	1	1	0	0	5	18%	3
TOTAL									28	100%	

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Se considerarán las amenazas que posean un valor del 10% o superior, como factores relevantes.

3.1.6.3. Matriz de priorización de fortalezas

A continuación, se priorizan las fortalezas más relevantes para el patronato.

Tabla 12-3: Fortalezas

F	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	SUMA	%	ORDEN	
F1	0	0,5	1	1	1	1	1	5,5	26%	1	
F2	0,5	0	1	1	1	1	1	5,5	26%	2	
F3	0	0	0	0,5	1	0,5	1	3	14%	4	
F4	0	0	0,5	0	1	1	1	3,5	17%	3	
F5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1	5%	6	
F6	0	0	0,5	0	0,5	0	0	1	5%	7	
F7	0	0	0	0	0,5	1	0	1,5	7%	5	
TOTAL									21	100%	

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Se considerarán las fortalezas que posean un valor del 10% o superior, como factores relevantes.

3.1.6.4. Matriz de priorización de debilidades

A continuación, se priorizan las debilidades más relevantes para el patronato.

Tabla 13-3: Debilidades

D	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	SUMA	%	ORDEN
D1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	1	4,5	14%	4
D2	0,5	0	0,5	1	1	1	0	0,5	1	5,5	17%	2
D3	0,5	0,5	0	1	1	1	0	0,5	1	5,5	17%	3
D4	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	1	1	3,5	11%	6
D5	0,5	0	0	0,5	0	1	0	1	1	4	12%	5
D6	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	2	6%	7
D7	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	24%	1
D8	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	1,5	5%	8
D9	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	2%	9
TOTAL										33	100%	

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Se considerarán las debilidades que posean un valor del 10% o superior, como factores relevantes.

3.2. FASE II: MISIÓN Y VISIÓN

3.2.1. Misión

La misión del patronato ya se encuentra definida y es la siguiente:

“Liderar un proceso de participación activa y de responsabilidad social con todos los sectores reconocidos como grupos de atención prioritaria de la provincia de Chimborazo; ejecutando programas integrales de desarrollo social de manera inclusiva e intercultural para alcanzar el buen vivir” (Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, 2018).

En función de la misión del patronato se considera el diseño de los objetivos y estrategias, con el fin de apoyar su cumplimiento.

3.2.2. *Visión*

“En el 2019 el Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, con su activa gestión, habrá logrado mejorar las necesidades de los grupos de atención prioritaria, fomentando los principios de participación, equidad, justicia social e interculturalidad” (Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, 2018)

3.2.3. *Mapa de procesos*

A continuación, se muestra el mapa de procesos del patronato

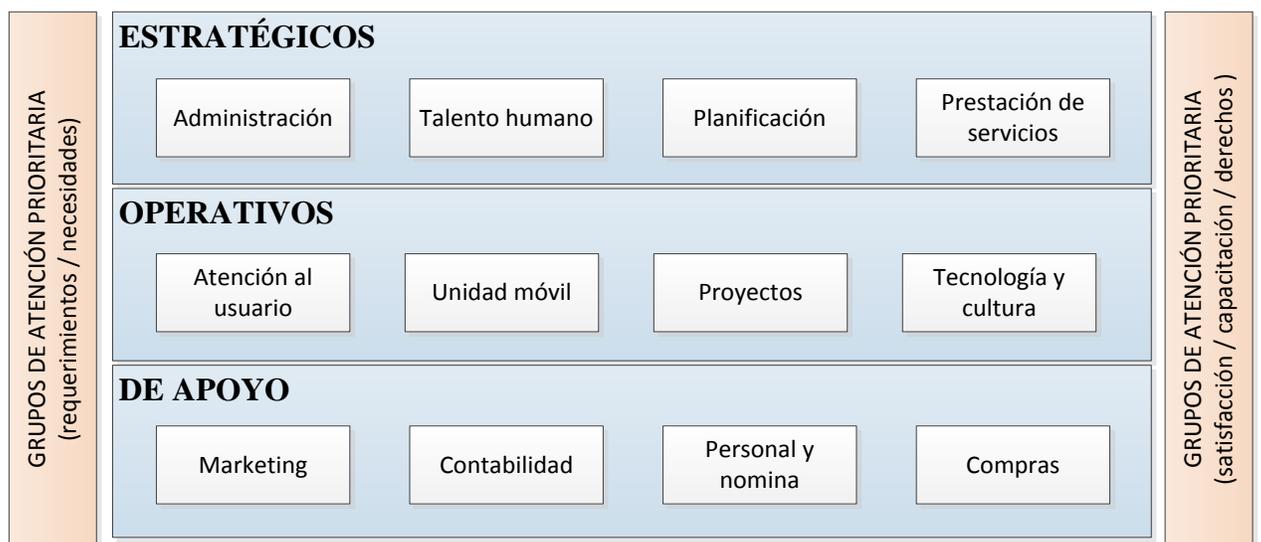


Figura 6-3. Mapa de procesos

Fuente: (Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, 2018)

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

El mapa de procesos contempla procesos estratégicos, operativos y de apoyo, como entrada se tiene a los requerimientos y necesidades los grupos de atención prioritaria y como salida de los procesos: la satisfacción, capacitaciones y cumplimiento de derechos de los mismos.

3.3. FASE III: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos están enfocados al cumplimiento de la misión y énfasis en el mejoramiento de la gestión administrativa.

- Optimizar la gestión administrativa de todas las áreas del patronato.
- Proporcionar atención eficiente y adecuada a los grupos de atención prioritaria y ciudadanía.
- Mejorar la imagen institucional frente a la sociedad.
- Desarrollar herramientas que faciliten la administración y permitan la retroalimentación de procesos.

A continuación, se listan todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, previo a la matriz FODA cruzada, de la cual se obtendrán las estrategias a aplicar.

3.3.1. Oportunidades

- O1: Densidad poblacional alta de Riobamba
- O2: Legislación y estatutos claros
- O3: Precipitaciones altas aumentan productividad
- O4: Acceso a internet medio en Riobamba
- O5: Acceso a telefonía móvil significativo

3.3.2. Amenazas

- A1: Escaso índice de personas aseguradas
- A2: Erosión afecta al cantón y usuarios del patronato
- A3: Acceso a internet escaso en zonas rurales
- A4: Escaso acceso a telefonía fija

3.3.3. Fortalezas

F1: Estructura organizacional bien definida

F2: Posee lineamientos estratégicos

F3: La mayoría de empleados conoce sus funciones

F4: Un 70% de usuarios piensa que los servicios son entre buenos y excelentes.

3.3.4. Debilidades

D1: No cuenta con una planificación estratégica estructurada

D2: El patronato no ha realizado un diagnóstico sobre su gestión administrativa

D3: El patronato no posee un plan comunicacional o de marketing

D4: Un 74% de usuarios no conoce dónde se encuentra el patronato

D5: El 82% de usuarios no conoce todos los servicios del patronato

D6: Infraestructura inadecuada

3.4. FASE IV: ESTRATEGIAS

Tabla 14-3: FODA Cruzada

	Oportunidades	Amenazas
	O1: Densidad poblacional alta de Riobamba	A1: Escaso índice de personas aseguradas
	O2: Legislación y estatutos claros	A2: Erosión afecta al cantón y usuarios del patronato
	O3: Precipitaciones altas aumentan productividad	A3: Acceso a internet escaso en zonas rurales
	O4: Acceso a internet medio en Riobamba	A4: Escaso acceso a telefonía fija
	O5: Acceso a telefonía móvil significativo	

<p>Fortalezas</p> <p>F1: Estructura organizacional bien definida</p> <p>F2: Posee lineamientos estratégicos</p> <p>F3: La mayoría de empleados conoce sus funciones</p> <p>F4: Un 70% de usuarios piensa que los servicios son entre buenos y excelentes.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Aplicar indicadores que le permitan medir su gestión (O2, F2, F3)</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Atender a la mayor cantidad de personas pertenecientes a los grupos de interés mediante un sistema de citas y atención adecuado (A1, F3, F4)</p>
<p>Debilidades</p> <p>D1: No cuenta con una planificación estratégica estructurada</p> <p>D2: El patronato no ha realizado un diagnóstico sobre su gestión administrativa</p> <p>D3: El patronato no posee un plan comunicacional o de marketing</p> <p>D4: Un 74% de usuarios no conoce dónde se encuentra el patronato</p> <p>D5: El 82% de usuarios no conoce todos los servicios del patronato</p> <p>D6: Infraestructura inadecuada</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Diseñar y aplicar un plan comunicacional (O1, O4, O5, D3)</p> <p>Crear un esquema de planificación estratégica ajustado a las necesidades del patronato (O1, O2, D1, D2)</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Crear un plan de mejoramiento y adecuación de infraestructura (A1, D2, D4, D6)</p>

Fuente: Análisis situacional

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

A continuación, se muestran las estrategias, direccionados por los objetivos estratégicos y definidas por la matriz FODA cruzada, con las cuales se planea aprovechar las oportunidades y amenazas y mitigar las debilidades y amenazas.

- Aplicar indicadores que le permitan medir su gestión.
- Atender a la mayor cantidad de personas pertenecientes a los grupos de interés mediante un sistema de citas y atención adecuado.
- Diseñar y aplicar de un plan comunicacional.
- Crear un esquema de planificación estratégica ajustado a las necesidades del patronato.
- Crear un plan de mejoramiento y adecuación de infraestructura.

3.5. Relación de las estrategias con los objetivos estratégicos

Tabla 15-3: Relación estrategias - objetivos estratégicos

PROCESO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR
ESTRATÉGICO	Optimizar la gestión administrativa de todas las áreas del patronato.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar indicadores que permitan medir su gestión. 	75% indicadores diseñados
OPERATIVO	Proporcionar atención eficiente y adecuada a los grupos de atención prioritaria y ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a la mayor cantidad de personas pertenecientes a los grupos de interés mediante un sistema de citas y atención adecuado. • Crear un plan de mejoramiento y adecuación de infraestructura. 	90% personas atendidas 100% cumplimiento del plan.
DE SOPORTE	Mejorar la imagen institucional frente a la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y aplicar un plan comunicacional. 	100% del Plan comunicacional
ESTRATÉGICO	Desarrollar herramientas que faciliten la administración y permitan la retroalimentación de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un esquema de planificación estratégica ajustado a las necesidades del patronato. 	100% de cumplimiento del esquema de planificación estratégica

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

3.6. FASE V: PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción considera que las estrategias deben ser aplicadas en máximo un plazo de un semestre.

Tabla 16-3: Estrategia: Indicadores

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA						
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	
Diseñar indicadores que permitan medir su gestión.	Definir las áreas del patronato en las cuales aplicar los indicadores.	Humano	\$ 0	Coordinadora general y administrativa							
	Identificar las metas de cada área.	Humano	\$ 0	Jefes de área							
	Proponer un responsable de aplicación de los indicadores.	Humano	\$ 0	Coordinadora general y administrativa							
	Nombrar y describir cada indicador	Humano Material	\$ 5	Coordinadora y jefes de área							
	Según el indicador, plantear la frecuencia de aplicación.	Humano	\$ 0	Coordinadora y jefes de área							
	Establecer la fórmula y la fuente de datos.	Humano Material	\$ 5	Coordinadora y jefes de área							
	Identificar los valores base con los cuales poder comparar y poder analizar la gestión.	Humano	\$ 0	Coordinadora y jefes de área							
	Imprimir un documento que abarque a los indicadores, fórmula, frecuencia y fuente de datos	Humano Material	\$ 25	Coordinadora y jefes de área							
Total			\$ 35								

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Tabla 17-3: Estrategia: Atención eficiente

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Atender a la mayor cantidad de personas pertenecientes a los grupos de interés mediante un sistema de citas y atención adecuado.	Realizar un análisis de geográfico de donde se encuentra la mayor densidad de personas pertenecientes a grupos prioritarios.	Humano Material	\$ 5	Coordinadora y jefes de área						
	Programar visitas periódicas utilizando la unidad móvil general.	Humano	\$ 0	Jefe de unidad móvil	Permanente					
	Determinar las enfermedades y dolencias más recurrentes.	Humano Material	\$ 20	Jefe de unidad móvil	Permanente					
	Proporcionar información preventiva para las enfermedades y dolencias más recurrentes.	Humano	\$ 250	Coordinadora y Jefe de unidad móvil				Permanente		
Total			\$ 275							

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Tabla 18-3: Estrategia: Infraestructura

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Crear un plan de mejoramiento y adecuación de infraestructura	Analizar la situación actual de las instalaciones.	Humano	\$ 0	Coordinadora y jefes de área						
	Identificar los requerimientos para una atención adecuada.	Humano	\$ 0	Coordinadora y jefes de área						
	Realizar propuesta de mejoramiento.	Humano	\$ 500	1 Ing. civil Personal medico						
	Realizar el presupuesto.	Humano Material	\$ 5	Jefe de unidad móvil						
	Enviar para aprobación.	Humano Material	\$ 5	Coordinadora y Jefe de unidad móvil						
Total			\$ 510							

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Tabla 59-3: Estrategia: Plan comunicacional

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA						
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	
Diseñar y aplicar un plan comunicacional	Realizar un análisis situacional de la promoción y publicidad que realiza el patronato.	Humano	\$ 0	Coordinadora general y administrativa							
	Crear objetivos comunicacionales que guíen las estrategias.	Humano	\$ 0	Coordinadora general y administrativa							
	Diseñar estrategias comunicacionales enfocadas en mejorar la imagen institucional basadas en: Hacer conocer la dirección del patronato. Promocionar de servicios. Rendición de cuentas y cumplimiento de metas con el fin de mejorar la imagen.	Humano	\$ 500	1 Ing. en marketing / comercial							
	Identificar un responsable para la aplicación de estrategias	Humano	\$ 0	Coordinadora general y administrativa							
	Realizar un cronograma de aplicación de las estrategias	Humano	\$ 0	Coordinadora general y administrativa							
	Cuantificar el costo de aplicación de estrategias dentro de un presupuesto	Humano	\$ 0	Coordinadora general y administrativa							
	Realizar un plan de control de aplicación de las estrategias.	Humano	\$ 0	Coordinadora general y administrativa				Permanente			
Total			\$ 500								

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

Tabla 20-3: Estrategia: plan estratégico

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			
					S1	S2	S3	S4
Crear un esquema de planificación estratégica ajustado a las necesidades del patronato.	Analizar esquemas de planificación estrategia direccionados a metas de orden público.	Humano	\$ 0	Coordinadora general y administrativa				
	Identificar el esquema más adecuado para el patronato basado tanto en el análisis situacional como en su posición organizacional interna.	Humano	\$ 0	Coordinadora general y administrativa				
	Sistematizarlo en un documento que permita la aplicación de una planificación estratégica	Humano	\$ 25	Coordinadora general y administrativa				
Total			\$ 25					

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

3.7. FASE VI: PRESUPUESTO

Tabla 21-3: Presupuesto del diseño de estrategias

ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
Diseñar indicadores de gestión que le permitan medir su gestión.	\$ 35,00
Atender a la mayor cantidad de personas pertenecientes a los grupos de interés mediante un sistema de citas y atención adecuado.	\$ 275,00
Crear un plan de mejoramiento y adecuación de infraestructura.	\$ 510,00
Diseñar y aplicar un plan comunicacional.	\$ 500,00
Crear un esquema de planificación estratégica ajustado a las necesidades del patronato.	\$ 25,00
TOTAL	\$ 1345,00

Realizado por: Cruz, Belén (2019)

CONCLUSIONES

Se desarrolló una fundamentación teórica en la cual se analizaron a autores (Hernández, 2017), (Koontz & Weihrich, 2016), (Münch, Administración , 2014), (Wheelen & Hunger, 2017) los cuales presentan diferentes esquemas de planificación estratégica, eligiendo el propuesto por Lourdes Munch, para el desarrollo del trabajo investigativo, por tener una secuencia lógica definida en 6 fases que facilitan su diseño y realización.

Se realizó un análisis situacional, el cual analizó variables externas e internas, para el análisis externo se utilizó la metodología PESTLE en la cual se analiza variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y medio ambientales, para el análisis interno se obtuvo la información a través de encuestas realizadas a los empleados y usuarios del patronato, la entrevista realizada a la coordinadora y análisis documental, con lo cual se pudo resumir y analizar la información a través de una matriz FODA.

Se desarrollaron cinco estrategias definidas mediante el cruce de variables de la matriz FODA cruzada, con las cuales se planea aprovechar las oportunidades y amenazas y mitigar las debilidades y amenazas, además de cumplir con los objetivos estratégicos y la misión organizacional.

RECOMENDACIONES

Se recomienda para futuras investigaciones en relación a planificación estratégica considerar a los autores expuestos, pues poseen esquemas completos, con los cuales se pueden llegar a desarrollar las estrategias considerando las oportunidades y amenazas del ambiente externo como las fortalezas y debilidades del ambiente interno y así aprovecharlas o mitigarlas según el caso.

El patronato deberá actualizar en análisis situacional realizado cada semestre, con el fin de estar preparado para las posibles amenazas externas que se presenten, así como aprovechar las oportunidades, se recomienda además que se considere para futuras planificaciones a los empleados para que haya un mayor compromiso con la organización.

Se recomienda aplicar las estrategias diseñadas en la planificación estratégica, con las cuales se mejorará la gestión y principalmente la visión del público acerca del patronato en relación a los servicios que presta y su impacto social en los grupos prioritarios.

BIBLIOGRAFIA

- Abad, R., y Narváez, C. (2013). Determinación y aplicación de indicadores presupuestarios en el patronato de desarrollo social y garantía de derechos del gad de la provincia del Cañar en el ejercicio económico 2012. Tesis de investigación, Universidad Estatal de Cuenca. Cuenca, Ecuador. Obtenido de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/4260>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Inflación*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Riesgo País*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Tasas de interes*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Codificación de la Ordenanza al Estatuto del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Chimborazo. (2015). [Página Web en línea]. Obtenido de : <http://chimborazo.gob.ec/en/home/> [Consulta: 2019, Octubre 15]
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (2010). (Registro Oficial Suplemento 303 de 2010, octubre 19) [Transcripción en línea]. Obtenido de : http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf [Consulta: 2019, Octubre 23]
- Condo, M. (2015). *Auditoría de gestión al patronato del gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Chimborazo, periodo 2013*. Tesis de investigación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/7302>

- Constitución de la República del Ecuador. (2008). (Registro Oficial 449 de 2008, octubre 20; última modificación de 2011. Julio 13) [Transcripción en línea]. Obtenido de: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Hernández, S. (2017). *Introducción a la administración*. [Libro en línea]. Editorial Interamericana. Mcgraw-Hill. México. Obtenido de <https://www.researchgate.net/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). Resumen Estadístico: Actividades económicas. [Datos en línea]. En INEC: *Actividades económicas*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). Resumen Estadístico: Desempleo.. [Datos en línea]. En INEC: *Desempleo*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018_Mercado%20Laboral.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). Resumen Estadístico: Resultados Provinciales Chimborazo.. [Datos en línea]. En INEC.: *Resultados Provinciales Chimborazo*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2016). Elementos de administración. [Libro en línea]. Editorial Interamericana. V Edición. Mcgraw-Hill. México. Obtenido de http://biblio.econ.uba.ar/opac-tmpl/bootstrap/tc/143702_TC.pdf
- Ley el Anciano. (2006). (Codificación No. 2006-007; Registro Oficial No. 373 del 2006, octubre 13). [Transcripción en línea]. Obtenido de: https://www.lomasdesargentillo.gob.ec/paginas/ley_transparencia/archivos/codificacion_de_la_ley_del_anciano.pdf
- Ley Orgánica de Salud. (2006). (Ley 67, Registro Oficial Suplemento 423 del 2006, diciembre 22). [Transcripción en línea]. Obtenido de: http://www.vertic.org/media/National%20Legislation/Ecuador/EC_Ley_Organica_de_Salud.pdf.

- Llanga, M. (2013). *Plan de comunicación para el patronato municipal de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo período 2012*. Tesis de investigación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/2784>
- Münch, L. (2014). *Administración*. [Libro en línea]. Editorial: Pearson. Segunda edición. ISBN: 9786073227001. México: pp.4. Obtenido de: http://pregrado.udg.mx/sites/default/files/unidadesAprendizaje/administracion_ii_1.pdf
- Münch, L. (2018). *Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito*. [Libro en línea]. Editorial: Trillas. México D.F. Obtenido de: <https://createonepw.blogspot.com/2017/01/libro-planeacion-estrategica-lourdes.html>
- Ordenanza sobre Ayudas sociales en el patronato del gobierno autónomo descentralizado provincial de Chimborazo. (2018). [Página Web en línea]. Obtenido de: <http://chimborazo.gob.ec/en/home/> [Consulta: 2019, Septiembre 8]
- Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo. (2018). [Página Web en línea]. Obtenido de: <http://chimborazo.gob.ec/en/home/> [Consulta: 2019, Octubre 14]
- Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo. (2015). [Datos en línea]. Obtenido de: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0660000280001_PDyOT%20FINAL%20-%20160516%2013y50_16-05-2016_19-06-53.pdf
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2016). (Registro Oficial N° 184 del 2011, agosto 30) [Transcripción en línea]. Obtenido de: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/466-2011.-Registro-Oficial-Edici%C3%B3n-Especial-Nro.-184.-Gu%C3%ADa-metodol%C3%B3gica-de-planificaci%C3%B3n-institucional.pdf>
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (2019). *Guía metodológica de planificación institucional*. [Transcripción en línea]. Obtenido de: <https://www.planificacion.gob.ec/metodologias/>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2017). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos*. [Libro en línea]. Editorial: Pearson. Décima edición. ISBN: 978-970-26-0878-3. México: pp.625-632. Obtenido de: <https://aed1035gestionestrategica20181.files.wordpress.com/2018/02/administracion-estrategica-y-politica-de-negocios-wheelen-hunger-10ed.pdf>

ANEXOS

Anexo A

Modelo de la encuesta a los empleados
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA CARRERA
INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

Objetivo: Conocer cómo se desarrollan las actividades administrativas del patronato

1. *¿Cuenta el patronato con una planificación estratégica?*

- Si*
- No*

2. *¿El Patronato tiene bien definidas la misión, visión y objetivos?*

- Si*
- No*

3. *¿El patronato realizó un diagnostico anual sobre su gestión?*

- Si*
- No*

4. *¿El Patronato posee una estructura orgánica?*

- Si*
- No*

5. *¿Existe un plan de comunicación o de marketing en el patronato?*

- Si*
- No*

6. *¿Piensa usted que es necesaria la implementación de alguna área más en el Patronato?*

- Si*
- No*

Cuál.....

7. *¿La visión del público acerca del patronato en cuanto al cumplimiento de funciones piensa que es?*

- Excelente*
- Muy buena*
- Buena*
- Regular*
- Mala*

8. *¿Conoce los fines del patronato estipulados en el estatuto?*

- Todos*
- La mayoría*
- Algunos*
- Pocos*
- Ninguno*

9. *¿Coincidió que es necesario que el patronato realizase publicidad con el fin de comunicar las actividades que realiza al público?*

- Si*
- No*

10. *¿Coincidió que es necesario que el patronato utilice las nuevas tecnologías de información en su gestión comunicacional?*

- Si*
- No*

Gracias por su atención

Anexo B

Modelo de la encuesta a los usuarios

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA CARRERA

INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

Objetivo: Conocer cómo se desarrollan las actividades en el patronato y percepción de calidad de sus servicios.

1. *¿Conoce usted donde se encuentra el patronato del gobierno autónomo descentralizado de Chimborazo?*

- Si*
- No*

2. *¿Qué unidad del patronato usted visitó?*

- Patronato del gobierno autónomo descentralizado de Chimborazo*
- Centro de salud tipo B*
- Unidad móvil general*
- Ambulancia de transporte simple*
- Trabajo social*
- Unidad de cultura digital*
- Bus de tecnología y difusión cultural*

3. *¿Conoce todos los servicios del patronato?*
- Si*
 - No*
4. *¿Cómo calificaría al servicio recibido?*
- Excelente*
 - Muy bueno*
 - Bueno*
 - Regular*
 - Malo*
5. *¿El personal que le atendió cumplió con lo prometido?*
- Si*
 - No*
6. *¿Los empleados le transmitieron confianza?*
- Si*
 - No*
7. *¿Los empleados son comunicativos?*
- Si*
 - No*
8. *¿Los empleados tienen los conocimientos suficientes para responder a las necesidades?*
- Si*
 - No*
9. *¿El patronato debería hacer más publicidad de sus servicios?*
- Si*
 - No*
10. *¿Está usted de acuerdo que es necesario que el patronato utilice las nuevas tecnologías de información en su gestión comunicacional?*
- Si*
 - No*

Gracias por su atención

Anexo C

Modelo de la entrevista a la coordinación general administrativa

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA CARRERA

INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

Objetivo: Conocer cómo se desarrollan las actividades administrativas del patronato

1. *¿Cuenta el patronato con una planificación estratégica?*

.....
.....

2. *¿El Patronato tiene bien definidas la misión, visión y objetivos?*

.....
.....

3. *¿El patronato realizó un diagnóstico anual sobre su gestión?*

.....
.....

4. *¿El Patronato posee una estructura orgánica?*

.....
.....

5. *¿Conoce usted las estrategias que el patronato ha definido para el desarrollo de su gestión?*

.....
.....

6. *¿Piensa usted que es necesaria la implementación de alguna área más en el Patronato?*

.....
.....

7. *¿La visión del público acerca del patronato en cuanto al cumplimiento de funciones piensa que es?*

.....
.....

8. *¿Conoce los fines del patronato estipulados en el estatuto?*

.....
.....

9. *¿Coincidió que es necesario que el patronato realizase publicidad con el fin de comunicar las actividades que realiza al público?*

.....
.....

10. *¿Coincidió que es necesario que el patronato utilice las nuevas tecnologías de información en su gestión comunicacional?*

.....
.....

Gracias por su atención

Anexo D

Formato de la ficha de observación

Ficha de observación	
Ficha No.	
Fecha	
Elaborado por	
Lugar	
Lo observado	Registro etnográfico

Anexo E

Ficha de observación 1

Ficha de observación	
Ficha No.	1
Fecha	8 de marzo de 2019
Elaborado por	María Belén Cruz Torres
Lugar	Patronato del gobierno autónomo descentralizado de Chimborazo
Lo observado	Registro etnográfico
	<ul style="list-style-type: none">• <i>El clima laboral es adecuado</i>• <i>Existe disponibilidad de materiales de trabajo</i>• <i>Posee un sistema informático</i>• <i>Se puede apreciar comunicación y trabajo en equipo</i>• <i>Los controles en relación a la transparencia de las cuentas son fiables</i>• <i>La relación entre los niveles organizacionales es adecuada</i>• <i>No poseen publicidad a través de medios digitales</i>• <i>No se realiza capacitación entre el personal</i>• <i>Trámites burocráticos que ralentizan los procesos</i>• <i>Eventualmente se produce duplicidad de actividades</i>

Anexo F

Solicitud de acceso a información pública

ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA		Solicitud de Acceso a Información Pública		NÚMERO DE SOLICITUD <input type="text"/>						
	Instrucciones: Complete el formulario.									
	IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE (obligatorio)									
	Nombres y Apellidos / Razón Social:									
	Cédula de Identidad / RUC									
	Domicilio									
	Calle:		Número:	Teléfono:						
	Provincia:		Ciudad:	Parroquia:						
	INFORMACIÓN DE LA SOLICITUD (obligatorio)									
	Nombres y Apellidos de la Autoridad:									
Dependencia del GAPDCH a la que se dirige:										
Identificación de la Información solicitada:										
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>										
Notificación (marque con una X y especifique)										
Deseo ser notificado por correo electrónico		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Email: <input type="text"/>						
Forma de recepción de la información solicitada (marque con una X)										
Email <input type="checkbox"/>		Retiro en oficina <input type="checkbox"/>	Especificar oficina: <input type="text"/>	Copia en papel <input type="checkbox"/>	Formato digital <input type="checkbox"/>					
Observaciones										
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>										
Este campo NO constituye solicitud de acceso a la información, sólo permite poner en conocimiento del Servicio alguna circunstancia que consideren relevante para efectos del acceso y entrega de la información.										
Fecha: <input type="text"/>		Firma solicitante (obligatorio): <input type="text"/>								
INFORMACIÓN ESTADÍSTICA (opcional)										
Datos Personales										
Sexo: M <input type="checkbox"/>		F <input type="checkbox"/>	Edad: <input type="text"/>	Grupo Étnico: Afroecuatoriano <input type="checkbox"/>	Blanco <input type="checkbox"/>	Indígena <input type="checkbox"/>	Mestizo <input type="checkbox"/>	Montubio <input type="checkbox"/>	Mulato <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
<small>El artículo 18, numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador, reconoce el derecho de las personas, en forma individual o colectiva, a buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior. El numeral 2 del citado artículo faculta acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información. Los artículos 1 y 19 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP, establecen mi derecho de acceder a la información pública que reposa en la institución que usted representa legalmente.</small>										
Información relevante:										
1. La respuesta a su solicitud tiene un plazo máximo de 15 días hábiles dispuesto en el Art. 9 de la LOTAIP (10 días y 5 días con prórroga).										
2. La información solicitada se entregará en la forma y por el medio que usted señala.										
3. La reproducción de la información puede tener costo.										

Anexo G

Desarrollo de estrategias

Diseñar indicadores que permitan medir su gestión.

Los indicadores de gestión están enfocados en el cumplimiento del objetivo estratégico de optimizar la gestión administrativa de todas las áreas del patronato

Nombre de la estrategia: Indicadores

Indicador 1: Pacientes atendidos

Este indicador se refiere a la cantidad de pacientes que el patronato en las diferentes unidades de atención presta servicios.

$$Pacientes\ atendidos = \frac{Pacientes\ atendidos}{Pacientes\ proyectados} \times 100$$

Indicador 2: Satisfacción de los pacientes para todas las unidades

La satisfacción de clientes se la medirá a través de una escala Likert, la cual será cuantificada y tabulada en relación a los clientes atendidos.

1. *Excelente*
2. *Muy buena*
3. *Buena*
4. *Mala*
5. *Muy mala*

Indicador 3: Ingresos a través del centro de salud tipo B

El costo de atención del servicio en el centro de salud tipo B es de 8 dólares, es necesario conocer como varia a través de los diferentes meses, para poder realizar comparaciones con años anteriores y visualizar tendencias.

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Valor												

$$\text{Variación de los ingresos} = \frac{\text{Ingresos año } n}{\text{Ingresos año } n - 1}$$

Indicador 4: Ayuda directa: Trabajo social

Este indicador se refiere a la cantidad personas del grupo de interés que fueron atendidas

$$\text{Personas atendidas} = \frac{\text{Número de personas atendidas}}{\text{Personas proyectados(meta)}} \times 100$$

Indicador 5: Trabajo social por género

Este indicador se refiere al género de las personas atendidas, con el fin de identificar a que grupo se atiende más y promover nuevos servicios de ser necesario

$$\text{Género masculino} = \frac{\# \text{ de personas atendidas género masculino}}{\text{Personas proyectados(meta)}} \times 100$$

$$\text{Género femenino} = \frac{\# \text{ de personas atendidas género femenino}}{\text{Personas proyectados(meta)}} \times 100$$

Indicador 6: Ayuda más requerida en trabajo social

Trabajo social cumple con algunas funciones de ayuda, por lo que es necesario identificar cual se estas ayudas es la que más se demanda, para poder enfocar los procesos y aumentar presupuesto para dichas áreas.

$$\text{Ayudas directas} = \frac{\# \text{ de personas que requieren ayuda directa}}{\text{Personas proyectadas(meta)}} \times 100$$

$$\text{Aportes económicos} = \frac{\# \text{ de personas que requieren aportes económicos}}{\text{Personas proyectadas(meta)}} \times 100$$

$$\text{Aportes técnicos} = \frac{\# \text{ de personas que requieren aportes técnicos}}{\text{Personas proyectadas(meta)}} \times 100$$

$$\text{Ayudas emergentes} = \frac{\# \text{ de personas que requieren ayuda emergente}}{\text{Personas proyectadas(meta)}} \times 100$$

Indicador 7: Cultura digital: personas capacitadas

En esta área se enfocan principalmente en la capacitación de personas, se requiere conocer cuántas personas han sido capacitadas en un período definido.

$$\text{Personas capacitadas} = \frac{\# \text{ de personas capacitadas}}{\text{Personas proyectadas(meta)}} \times 100$$

Indicador 8: Cultura digital: Capacitaciones

Este indicador muestra si se cumple con las capacitaciones programadas.

$$\text{Capacitaciones} = \frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ de capacitaciones planeadas}} \times 100$$

Indicador 9: Bus de tecnología y difusión cultural: Segmento de interés

Este indicador indica que servicio es el que más presta el bus de tecnología y difusión cultural:

$$\text{Actividades Lúdicas} = \frac{\# \text{ de personas capacitadas en actividades lúdicas}}{\text{Total de personas capacitadas}} \times 100$$

$$\text{Tecnología} = \frac{\# \text{ de personas capacitadas en actividades de tecnología}}{\text{Total de personas capacitadas}} \times 100$$

$$\text{Expresión cultural} = \frac{\# \text{ de personas capacitadas de expresión cultural}}{\text{Total de personas capacitadas}} \times 100$$

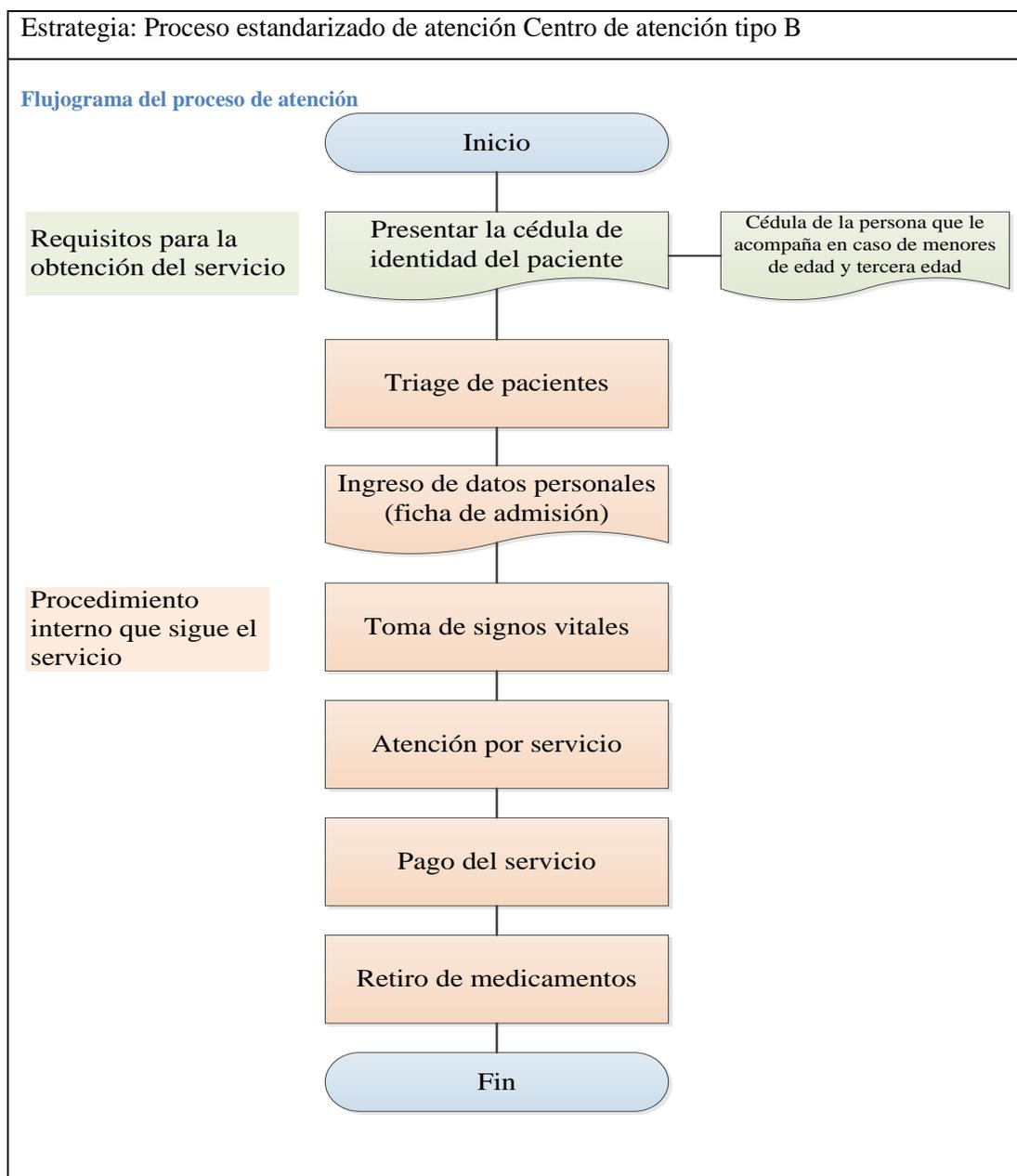
Indicador 10: Cumplimiento de proyectos

A través de este indicador se mostrará cuantos de los proyectos se han finalizado.

$$\textit{Proyectos culminados} = \frac{\textit{\# de proyectos culminados}}{\textit{Total de proyectos}} \times 100$$

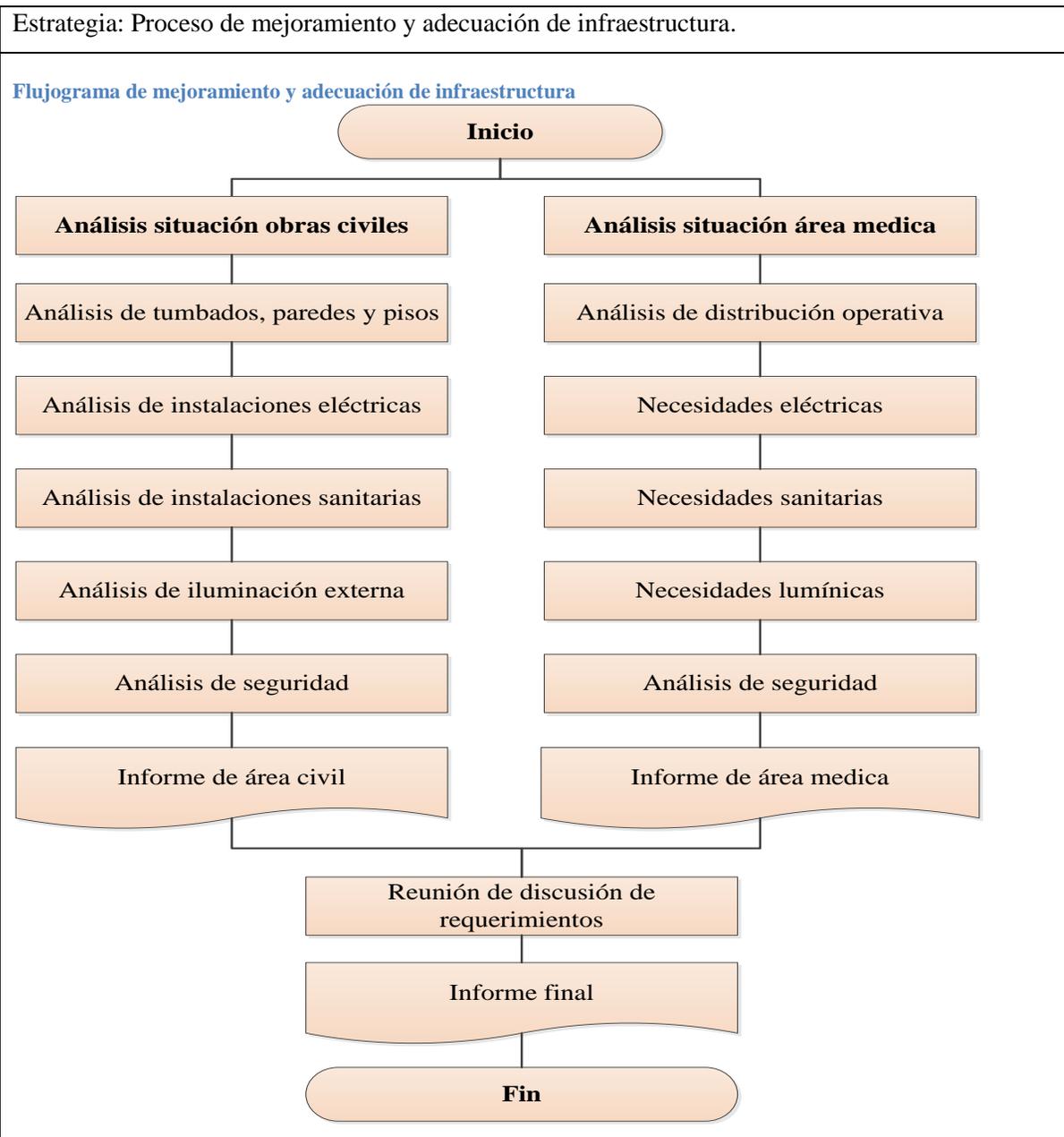
Atender a la mayor cantidad de personas pertenecientes a los grupos de interés mediante un sistema de citas y atención adecuado.

Para atender de una manera adecuada se requiere la existencia de un proceso estandarizado que muestra tanto los requisitos de atención, como el proceso del mismo, lo que optimizará todo el proceso, promoviendo la eficiencia en el servicio.



Crear un plan de mejoramiento y adecuación de infraestructura.

El plan de mejoramiento y adecuación de infraestructura será realizado y analizado por los expertos necesarios en las áreas de medicina y obras civiles, es así que se aporta con el proceso a seguir, para su cumplimiento.



Diseñar y aplicar un plan comunicacional.

El plan comunicacional estará enfocado en hacer conocer la dirección del patronato, así como promocionar los servicios, además de mostrar información sobre su gestión, para esto utilizaran medios físicos y electrónicos.

Anexo H

Publicidad a través de medios físicos

Tipo
Volante
Objetivo
Dar a conocer los servicios y la dirección del patronato
Responsable
Coordinadora general y administrativa
Periodicidad
La estrategias está planeada para un año
Políticas
Se utilizará los colores de la provincia(rojo y azul) Se hará referencia simbólica al Chimborazo. Se identificarán los servicios existentes, la dirección del patronato y contacto
Medidas
Ancho: 148mm Largo: 157 mm
Diseño

Diseño del volante

PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

Ofrece los siguientes servicios

CENTRO DE SALUD TIPO B

Medicina General, Odontología, Obstetricia, Psicología,
Laboratorio Clínico, Fisioterapia y Acondicionamiento
Físico, Estimulación Temprana.



UNIDAD MÓVIL GENERAL



INFOCENTROS Y CAPACITACIÓN

Teléfonos:
032964502 / 032946908

Dirección:
10 de Agosto y España

Tipo
Tríptico
Objetivo
Dar a conocer los lineamientos estratégicos, servicios y dirección del patronato
Responsable
Coordinadora general y administrativa
Periodicidad
La estrategia está planeada para un año
Políticas
Se utilizará los colores de la provincia (rojo y azul) Se hará referencia simbólica al Chimborazo. Se identificarán los servicios existentes, misión, visión, dirección del patronato y contactos
Medidas
DIN : A4 Abierto 29,7 x 21 cm Cerrado 21 x 10 cm
Diseño

Diseño del tríptico: Lado 1

SERVICIOS DEL PATRONATO

Centro de salud tipo B

- Medicina General
- Odontología
- Obstetricia
- Psicología
- Laboratorio Clínico
- Fisioterapia y Acondicionamiento Físico
- Estimulación Temprana

Unidad móvil general

- Atención en Medicina General Preventiva y Curativa
- Odontología en Salud Bucal Preventiva y Curativa

Ambulancia de transporte simple

- Traslado de pacientes estables a diferentes casas de salud
- Cobertura: 10 cantones de la provincia.

CONTACTO

Teléfonos: 032964502 / 032946908
Dirección: 10 de Agosto y España
Dirección de Correo:
patronatogadpch@chimborazo.gob.ec



Diseño del tríptico: Lado 2

PROYECTOS

El Patronato Provincial del GADPCH con el afán de trabajo para el desarrollo humano de la población de la Provincia de Chimborazo en el contexto del Plan Nacional del Buen Vivir, ejecutando la parte social del GADPCH priorizando los sectores vulnerables a través de la gestión, coordinación y ejecución de servicios y proyectos sociales y de salud de manera solidaria, transparente y de calidad.

POsee los siguientes proyectos:

- Seguridad y salud Ocupacional

- Provisión de Servicios de Salud y Trabajo Social para la población de Chimborazo, con énfasis en los grupos de atención prioritaria en el Centro de Salud Tipo B, Unidad Móvil General, Ambulancia de Transporte Simple
- Atención Integral: Protección y Cuidados Ciclo de Vida de Manera Especial a la Primera Infancia (1 A 3 Años), Centros Desarrollo Infantil
- Desarrollo de capacidades comunitarias y mecanismos de protección de derechos:- Bus de tecnología y animación cultural "Yachaypak" Minga de la sabiduría
- Fortalecimiento socioeconómico de las familias de los Grupos de Atención Prioritaria:



ACERCA DEL PATRONATO

VISION

La institución consolida un modelo de gestión alternativo de desarrollo provincial, que articula los niveles de gobierno de manera participativa, social y eficiente, con talento humano competente y empoderado trabajando por el bienestar de la población, aplicando la complementariedad, equidad, descentralización y transparencia.

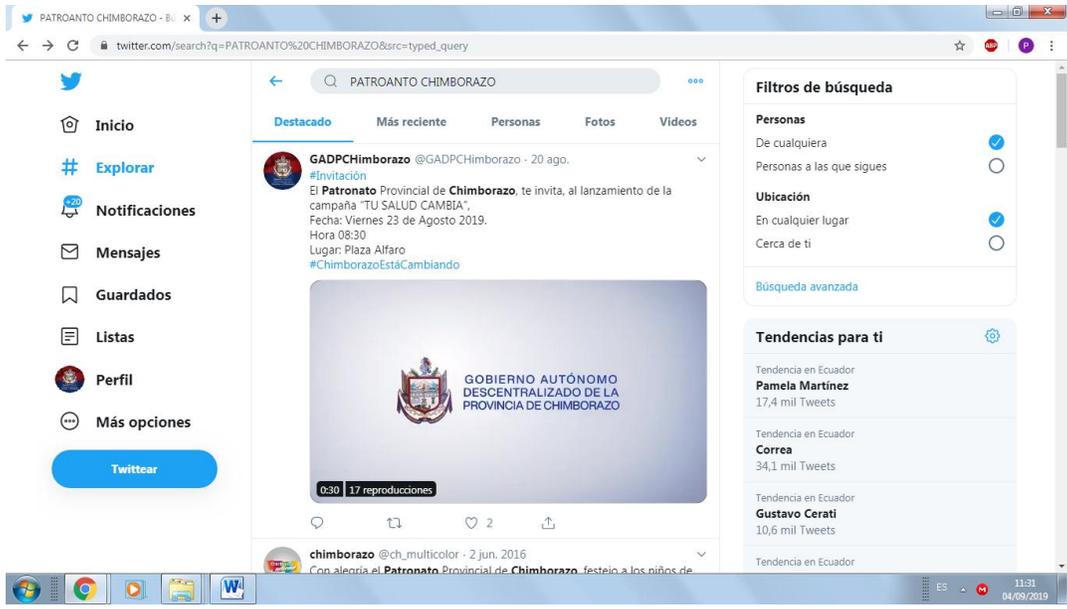
MISION

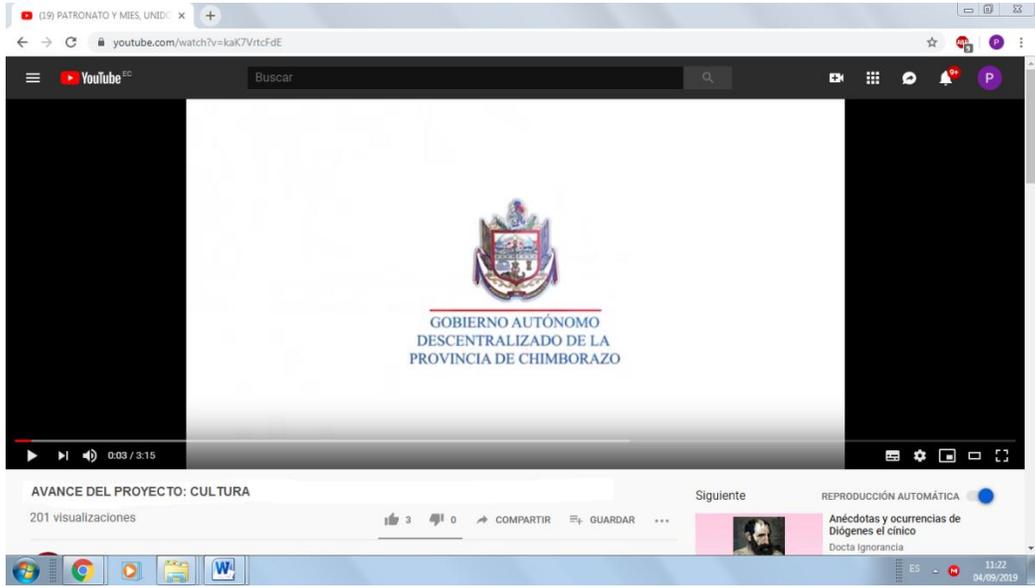
Liderar la minga para el desarrollo provincial de acuerdo a su ámbito de acción con capacidad institucional, planificación participativa, mediante actividades productivas competitivas con enfoque intercultural, solidario, promoviendo el manejo y conservación de los recursos naturales de manera equitativa, justa y sustentable para elevar la calidad de vida de la población a fin de lograr el Sumak kawsay.

Anexo I

Publicidad a través de medios electrónicos

Tipo
Facebook
Objetivo
Dar a conocer los servicios, avances de proyectos y dirección del patronato
Responsable
Coordinadora general y administrativa
Políticas
<ul style="list-style-type: none">• <i>Se utilizará los colores de la provincia (rojo y azul)</i>• <i>Se hará referencia simbólica al Chimborazo.</i>• <i>Se identificarán los servicios existentes, la dirección del patronato y contacto</i>• <i>Se realizaran publicaciones 2 veces a la semana</i>
Diseño
Diseño página Facebook 

Tipo
Twitter
Objetivo
Dar a conocer los servicios, avances de proyectos y dirección del patronato
Responsable
Coordinadora general y administrativa
Políticas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se utilizará los colores de la provincia (rojo y azul)</i> • <i>Se hará referencia simbólica al Chimborazo.</i> • <i>Publicaciones referentes a los servicios, avances de proyectos y dirección del patronato</i> • <i>Se realizaran publicaciones 2 veces a la semana</i>
Diseño
Diseño página Twitter 

Tipo
YouTube
Objetivo
Dar a conocer los servicios y el avance de los proyectos del patronato
Responsable
Coordinadora general y administrativa
Políticas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se utilizará los colores de la provincia (rojo y azul)</i> • <i>Se hará referencia simbólica al Chimborazo.</i> • <i>Se realizará una publicación una vez a la semana, mostrando los avances en los diferentes proyectos</i>
Diseño
<p>Diseño Canal de YouTube</p>  <p>The screenshot shows a YouTube video player interface. At the top, the browser address bar displays 'youtube.com/watch?v=kaK7VrtcfdE'. The video player itself shows a white background with the coat of arms of the Province of Chimborazo in the center. Below the coat of arms, the text reads 'GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO'. The video player controls at the bottom indicate the video is titled 'AVANCE DEL PROYECTO: CULTURA', has 201 views, and is at the 0:03 mark of a 3:15 duration. The video is set to 'REPRODUCCIÓN AUTOMÁTICA'. The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date 04/09/2019 and time 11:22.</p>

Anexo J

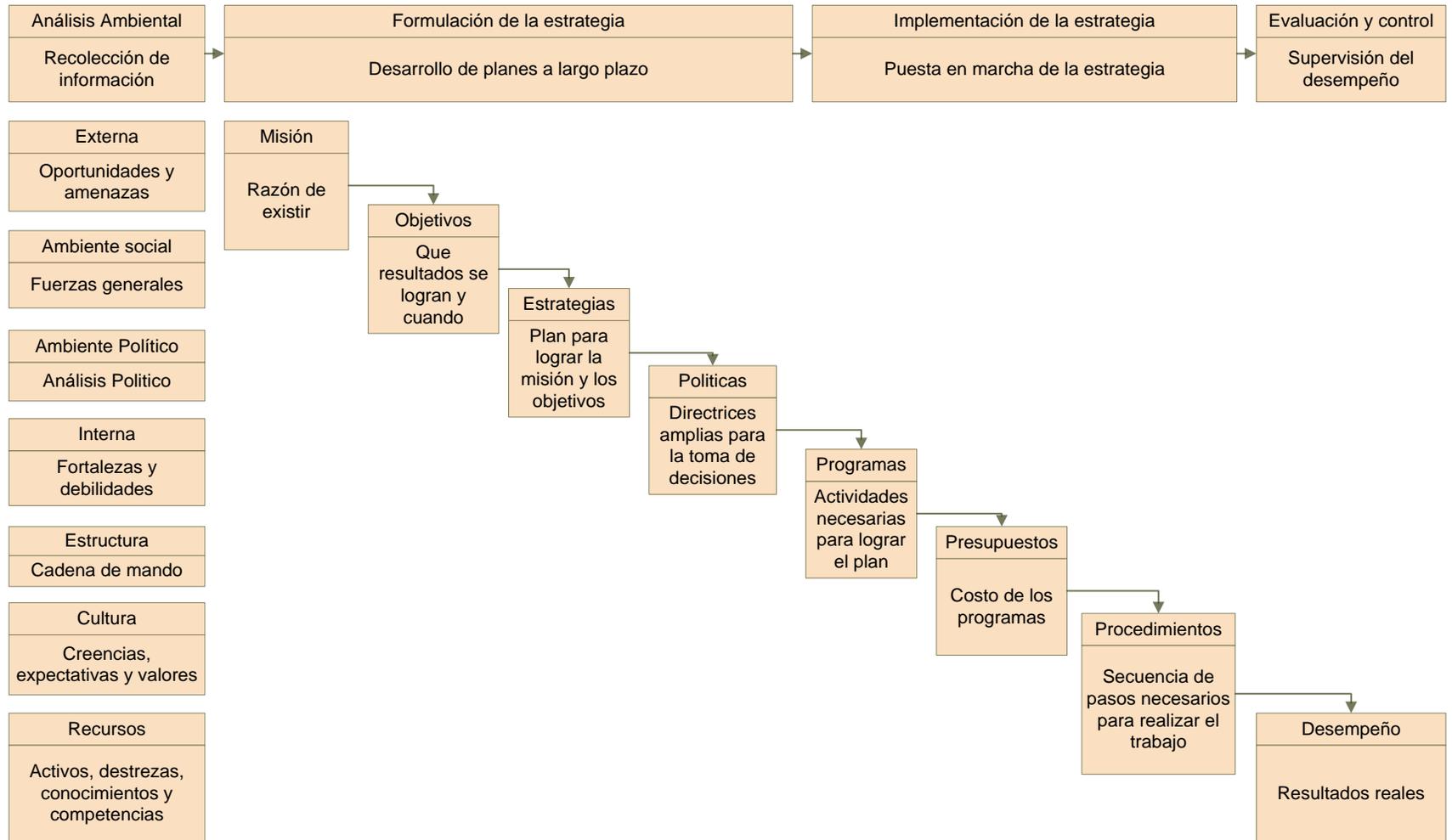
Crear un esquema de planificación estratégica ajustado a las necesidades del patronato

Al desarrollar la planificación estratégica para el patronato, se pudo conocer que es necesario, que dentro de la actualización de la planificación estratégica se considere a todo el personal en su desarrollo, con el fin de que no existan vacíos en la información y que la misma sea integral, es así que al analizar varios esquemas de planificación, como los de Hernández, la Secretaría Nacional de Planificación, Münch, se realizó uno basado en el libro Administración estratégica y política de negocios de Wheelen & Hunger.

Para el desarrollo del esquema se ha considerado los siguientes criterios:

- *Para la recolección de información se requiere la realización de talleres que permitan conocer el criterio de todos los integrantes del patronato.*
- *Las oportunidades y amenazas que afectan al patronato al realizar el análisis externo deben enfocarse en como afectarían a los servicios ofrecidos, tanto como a la organización.*
- *El ambiente social o fuerzas generales deben considerar la posibilidad de realización de convenios con otras instituciones a nivel local, regional, nacional e internacional.*
- *Variaciones políticas que no permiten un desarrollo de metas a largo plazo, es así que se requiere un análisis político dentro de las consideraciones.*
- *Es permitiente analizar la cadena de mando y como esta afecta a los rangos bajos en los cambios de autoridades.*
- *Al poseer áreas de atención médica, tecnología, capacitación de personas es necesario considerar también sus creencias, expectativas y valores es decir todos los valores culturales a la hora tanto de preparar estos servicios como planearlos.*
- *Efectuar evaluaciones al personal para identificar sus destrezas, conocimientos y competencias, así como sus debilidades para a través de capacitaciones mejorarlas, apoyando así al talento humano del patronato.*

Esquema de planificación estratégica ajustado a las necesidades del patronato



Fuente: (Wheelen & Hunger, 2017)