



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA  
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL AMBATO, PERÍODO 2021 – 2026.**

**Trabajo de Titulación**  
Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:  
**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:**  
**JESSICA PAOLA PACA TELENCHANO**

Riobamba – Ecuador

2022



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA  
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL AMBATO, PERÍODO 2021 – 2026.**

**Trabajo de Titulación**  
Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA: JESSICA PAOLA PACA TELENCHANO**

**DIRECTOR: Ing. WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA; Mgs.**

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Jessica Paola Paca Telenchano.

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

Yo, JESSICA PAOLA PACA TELENCHANO, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 31 de mayo de 2022



**Jessica Paola Paca Telenchano**

**CI: 180498697-2**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL AMBATO, PERÍODO 2021 – 2026.**, realizado por la señorita: **JESSICA PAOLA PACA TELENCHANO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Jorge Luis Chafla Granda; Mgs. <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-05-31
Ing. William Patricio Cevallos Silva; Mgs. <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-05-31
Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2022-05-31

## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis y toda mi carrera a Dios, quien me ha cuidado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para seguir luchando día tras día; por darme el conocimiento y la sabiduría en esta etapa de mi vida, y por guiar mis pasos hacia el camino del saber. A mis padres, por brindarme el apoyo moral y ayudarme a alcanzar un objetivo más en mi vida. Para todos mis familiares y amigos que me brindaron su apoyo incondicional.

De manera especial para mis docentes quienes me guiaron y compartieron sus experiencias y sus enseñanzas.

Jessica

## **AGRADECIMIENTO**

Doy infinitas gracias a Dios, por el camino recorrido y por la salud que me brinda todos los días. A mis padres por su amor e infinito apoyo y por creer en mí. A mi hermano y hermana quienes con su apoyo me impulsaron a seguir adelante.

Mi más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; a sus distinguidas autoridades y docentes quienes me supieron guiar por el camino de la sabiduría.

Agradezco a mi director de Tesis Ing. William Patricio Cevallos y al miembro del tribunal Ing. Ángel Burbano por su paciencia y apoyo desinteresado.

Finalmente, mis sinceros agradecimientos al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato quienes me apoyaron para el desarrollo del presente Trabajo de Titulación.

Jessica

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Antecedentes de la Investigación .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Fundamentación Teórica.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1. Planificación .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1.1. Propósitos de la Planificación .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1.2. Características de la planificación .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1.3. Ventajas de la planificación.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.1.4. Desventajas de la planificación .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.1.5. Tipos de Planificación.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2. Las Estrategias .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2.1. Importancia de la estrategia .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.3. Planificación estratégica.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.3.1. Objetivos de la planificación estratégica.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.3.2. Componentes de la planificación estratégica .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.4. Diagnóstico estratégico .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.5. Análisis Externo .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.5.1. Análisis PEST.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.6. Análisis Interno .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.7. Análisis FODA .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.8. Mapa estratégico .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.9. Eficiencia.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.10. Gestión Administrativa.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. Marco Conceptual.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.1. Organización .....</b>	<b>22</b>

1.3.2.	<i>Administración</i> .....	22
1.3.3.	<i>Gestión Administrativa</i> .....	22
1.3.4.	<i>Recursos</i> .....	22
1.3.5.	<i>Cultura corporativa</i> .....	22
1.3.6.	<i>Ventaja competitiva</i> .....	22
1.3.7.	<i>Eficacia</i> .....	23
1.3.8.	<i>Eficiencia</i> .....	23
1.3.9.	<i>Efectividad</i> .....	23
1.3.10.	<i>Talento Humano</i> .....	23
1.4.	<b>Idea a defender</b> .....	23
1.5.	<b>Variables</b> .....	23
1.5.1.	<i>Variable Dependiente</i> .....	23
1.5.2.	<i>Variable Independiente</i> .....	24
1.5.3.	<i>Operacionalización de Variables</i> .....	25

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	27
2.1.	<b>Modalidad de la investigación</b> .....	27
2.1.1.	<i>Modalidad Cualitativa</i> .....	27
2.1.2.	<i>Modalidad Cuantitativa</i> .....	27
2.2.	<b>Nivel de Investigación</b> .....	27
2.2.1.	<i>Exploratorio</i> .....	28
2.2.2.	<i>Descriptivo</i> .....	28
2.2.3.	<i>Correlacional</i> .....	28
2.2.4.	<i>Explicativa</i> .....	29
2.3.	<b>Población y muestra</b> .....	29
2.3.1.	<i>Población</i> .....	29
2.3.2.	<i>Muestra</i> .....	29
2.4.	<b>Métodos de investigación</b> .....	30
2.5.	<b>Técnicas e Instrumentos de Investigación</b> .....	31

## CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	32
3.1.	<b>Resultados y discusión de resultados</b> .....	32
3.1.1.	<i>Análisis de resultados</i> .....	32

<b>3.2.</b>	<b>Propuesta .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.1.</b>	<b><i>Título.....</i></b>	<b>43</b>
<b>3.2.2.</b>	<b><i>Introducción .....</i></b>	<b>43</b>
<b>3.2.3.</b>	<b><i>Nombre de la Organización .....</i></b>	<b>43</b>
<b>3.2.4.</b>	<b><i>Logotipo .....</i></b>	<b>43</b>
<b>3.2.5.</b>	<b><i>Generalidades de la Organización.....</i></b>	<b>44</b>
<b>3.2.6.</b>	<b><i>Antecedentes de la Organización.....</i></b>	<b>46</b>
<b>3.2.7.</b>	<b><i>Objetivos .....</i></b>	<b>47</b>
<b>3.2.7.1.</b>	<b><i>Objetivo General.....</i></b>	<b>47</b>
<b>3.2.8.</b>	<b><i>Ámbito de aplicación .....</i></b>	<b>48</b>
<b>3.3.</b>	<b>Contenido de la Propuesta.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3.1.</b>	<b><i>Implicados .....</i></b>	<b>48</b>
<b>3.3.2.</b>	<b><i>Planificación estratégica propuesta.....</i></b>	<b>48</b>
<b>3.3.3.</b>	<b><i>Análisis situacional .....</i></b>	<b>49</b>
<b>3.3.3.1.</b>	<b><i>Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas).....</i></b>	<b>49</b>
<b>3.3.3.2.</b>	<b><i>Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades) .....</i></b>	<b>50</b>
<b>3.3.3.3.</b>	<b><i>Factores externos .....</i></b>	<b>51</b>
<b>3.3.3.4.</b>	<b><i>Factores internos .....</i></b>	<b>52</b>
<b>3.3.4.</b>	<b><i>Matriz de evaluación de factores externos e internos (MEFI – MEFE) .....</i></b>	<b>53</b>
<b>3.3.4.1.</b>	<b><i>Matriz de evaluación de factores externos.....</i></b>	<b>53</b>
<b>3.3.4.2.</b>	<b><i>Matriz de evaluación de factores internos .....</i></b>	<b>54</b>
<b>3.3.5.</b>	<b><i>Gráfico de la matriz EFI-EFE.....</i></b>	<b>55</b>
<b>3.3.6.</b>	<b><i>Matriz FODA.....</i></b>	<b>56</b>
<b>3.3.7.</b>	<b><i>Matriz DAFO.....</i></b>	<b>57</b>
<b>3.3.8.</b>	<b><i>Estrategias empresariales .....</i></b>	<b>59</b>
<b>3.3.7.</b>	<b><i>Direccionamiento Estratégico.....</i></b>	<b>59</b>
<b>3.3.7.1.</b>	<b><i>Misión Propuesta .....</i></b>	<b>59</b>
<b>3.3.7.2.</b>	<b><i>Visión Propuesta.....</i></b>	<b>60</b>
<b>3.3.7.3.</b>	<b><i>Valores Corporativos .....</i></b>	<b>60</b>
<b>3.3.8.</b>	<b><i>Políticas Generales .....</i></b>	<b>61</b>
<b>3.3.9.</b>	<b><i>Objetivos Estratégicos .....</i></b>	<b>61</b>
<b>3.3.10.</b>	<b><i>Estructura organizacional. ....</i></b>	<b>62</b>
<b>3.3.11.</b>	<b><i>Organigrama funcional. ....</i></b>	<b>62</b>
<b>3.3.12.</b>	<b><i>Alineamiento Estratégico .....</i></b>	<b>65</b>
<b>3.3.13.</b>	<b><i>Mapa Estratégico .....</i></b>	<b>67</b>
<b>3.3.14.</b>	<b><i>Implementación Estratégica .....</i></b>	<b>68</b>
<b>3.3.15.</b>	<b><i>Propuesta del Presupuesto .....</i></b>	<b>77</b>

<b>3.3.16.</b>	<i>Cronograma de ejecución de las estrategias .....</i>	<i>77</i>
<b>3.3.17.</b>	<i>Impacto de las estrategias y procesos de la organización .....</i>	<i>79</i>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>80</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Variable Independiente: Plan estratégico para mejorar la eficiencia.....	25
<b>Tabla 2-1:</b>	Variable dependiente: Gestión administrativa en la Dirección Financiera GAD Ambato.....	26
<b>Tabla 3-2:</b>	Población.....	29
<b>Tabla 4-2:</b>	Muestra.....	30
<b>Tabla 5-3:</b>	Tiempo de servicio en el GAD Municipal Ambato.....	33
<b>Tabla 6-3:</b>	Definición de actividades, metas y responsables.....	34
<b>Tabla 7-3:</b>	Objetivos organizacionales.....	35
<b>Tabla 8-3:</b>	Participación de los integrantes en el diseño de objetivos.....	36
<b>Tabla 9-3:</b>	Socialización de estrategias de valoración de cumplimiento. ....	37
<b>Tabla 10-3:</b>	Proceso gerencial pertinente.....	38
<b>Tabla 11-3:</b>	Proceso Administrativo de la Dirección Financiera.....	39
<b>Tabla 12-3:</b>	Consolidación de la estructura administrativa.....	40
<b>Tabla 13-3:</b>	Valoración del impacto del desempeño de los integrantes.....	41
<b>Tabla 14-3:</b>	Realización del plan estratégico.....	42
<b>Tabla 15-3:</b>	Listado de implicados.....	48
<b>Tabla 16-3:</b>	Análisis PEST.....	50
<b>Tabla 17-3:</b>	Análisis Interno.....	51
<b>Tabla 18-3:</b>	Factores Externos.....	52
<b>Tabla 19-3:</b>	Factores Internos.....	53
<b>Tabla 20-3:</b>	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	54
<b>Tabla 21-3:</b>	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	55
<b>Tabla 22-3:</b>	Cruce de la Matriz EFI - EFE.....	56
<b>Tabla 23-3:</b>	FODA.....	57
<b>Tabla 24-3:</b>	Matriz de estrategias.....	58
<b>Tabla 25-3:</b>	Manual de Funciones Dirección.....	63
<b>Tabla 26-3:</b>	Manual de Funciones Tesorería.....	64
<b>Tabla 27-3:</b>	Manual de Funciones Pre Intervención.....	65
<b>Tabla 28-3:</b>	Sistema de gestión y control estratégico.....	66
<b>Tabla 29-3:</b>	Mapa estratégico.....	67
<b>Tabla 30-3:</b>	Estrategia 1.....	68
<b>Tabla 31-3:</b>	Estrategia 2.....	69
<b>Tabla 32-3:</b>	Estrategia 3.....	70
<b>Tabla 33-3:</b>	Estrategia 4.....	71

<b>Tabla 34-3:</b> Estrategia 5 .....	72
<b>Tabla 35-3:</b> Estrategia 6 .....	73
<b>Tabla 36-3:</b> Estrategia 7 .....	74
<b>Tabla 37-3:</b> Estrategia 8 .....	75
<b>Tabla 38-3:</b> Estrategia 9 .....	76
<b>Tabla 39-3:</b> Presupuesto de ejecución del plan estratégico propuesta. ....	77
<b>Tabla 40-3:</b> Cronograma de ejecución de las estrategias .....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b>	Logotipo.....	43
<b>Figura 2-3:</b>	Macro localización.....	46
<b>Figura 3-3:</b>	Micro localización .....	46
<b>Figura 4-3:</b>	Esquema de la planificación propuesta.....	49
<b>Figura 5-3:</b>	Estructura organizacional.....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Tiempo de servicio en el GAD Municipal Ambato.....	33
<b>Gráfico 2-3:</b>	Definición de actividades, metas y responsables.....	34
<b>Gráfico 3-3:</b>	Objetivos organizacionales.....	35
<b>Gráfico 4-3:</b>	Participación de los integrantes en el diseño de objetivos.....	36
<b>Gráfico 5-3:</b>	Socialización de estrategias de valoración de cumplimiento. ....	37
<b>Gráfico 6-3:</b>	Proceso gerencial pertinente.....	38
<b>Gráfico 7-3:</b>	Proceso Administrativo de la Dirección Financiera. ....	39
<b>Gráfico 8-3:</b>	Consolidación de la estructura administrativa.....	40
<b>Gráfico 9-3:</b>	Valoración del impacto del desempeño de los integrantes.....	41
<b>Gráfico 10-3:</b>	Realización del plan estratégico. ....	42
<b>Gráfico 11-3:</b>	Valores Corporativos.....	60

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** FORMATO DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GAD MUNICIPAL AMBATO.

**ANEXO B:** MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

**ANEXO C:** REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE.

## RESUMEN

Uno de los aspectos de la administración que siempre se encuentran vigentes es el referido a la Planificación Estratégica, la Organización debe mantenerse al tanto de su posición actual y prever hacia donde desea llegar; es menester iniciar con el análisis situacional de la organización y mediante el involucramiento de todos los integrantes de la organización efectuar la planeación estratégica. El presente trabajo de titulación está direccionado a aportar una transformación en la forma de llevar el plan estratégico de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, de esta manera conseguir la eficiencia en la Gestión Administrativa. Para el efecto, se efectúa, en primera instancia, una investigación en fuentes bibliográficas provenientes de varios autores que permiten comprender de mejor manera las variables y la problemática; posteriormente, se efectúa una investigación de campo con la que se recaba información de los directamente involucrados en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato; el complemento de estas dos investigaciones permite abordar las conclusiones y recomendaciones del caso. La metodología es mixta; se realiza la investigación en base al nivel descriptivo. El estudio es relevante porque analiza una situación actual, real y necesaria; además, permite tener a disposición de los directivos del Departamento información pertinente que le facilita la toma de decisiones en escenarios reales y de acuerdo a la perspectiva de los propios involucrados en la investigación.

**Palabras clave:** <ADMINISTRACIÓN>, <PLANIFICACIÓN>, <OBJETIVOS>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <TRANSFORMACIÓN>, <DIRECCIÓN FINANCIERA>.



25-07-2022

1015-DBRA-UTP-2022

## **ABSTRACT**

One of the aspects of the administration that is always in force is that it referred to the Strategic Planning, the Organization must keep abreast of its current position and anticipate where it wants to go; it is necessary to start with the situational analysis of the organization and through the involvement of all the members of the organization to carry out the strategic planning. This degree work is aimed at providing a transformation in the way of carrying out the strategic plan of the Financial Directorate of Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, in this way achieving efficiency in Administrative Management. For this purpose, research is carried out, in the first instance, in bibliographic sources from various authors that allow a better understanding of the variables and the problem; subsequently, a field investigation is carried out with which information is collected from those directly involved in Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato; The complement of these two investigations allowed to address the conclusions and recommendations of the case. The methodology is mixed; The research is carried out based on the descriptive level. The study is relevant because it analyses a current, real and necessary situation; In addition, it allows for pertinent information to be available to the directors of the Department that facilitates decision-making in real scenarios and according to the perspective of those involved in the research.

**Keywords:** <ADMINISTRATION>, <PLANNING>, <OBJECTIVES>, <STRATEGIC PLANNING>, <TRANSFORMATION>, <FINANCIAL MANAGEMENT>.



Lic. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs

0604108126

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como tema “PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL AMBATO, PERÍODO 2021 – 2026.”, la misma trata sobre el problema existente en el plan estratégico, los cuales son de gran importancia ya que, en toda institución deben llevar un proceso ordenado y sistemático de los diferentes registros financieros, para que así se puedan analizar de mejor manera la eficiencia de la gestión administrativa, el cual permite determinar cómo se encuentra la institución al momento de tramitar documentación, con el único propósito de asegurar el progreso y crecimiento, lo cual se puede lograr a través de la implementación de un plan estratégico con el cual obtendríamos una eficiencia en la gestión administrativa y brindar un mejor servicio a los ciudadanos.

El trabajo de investigación comprende de tres capítulos:

**Capítulo I.** Marco teórico referencial: Se comienza describiendo los antecedentes que puedan existir sobre nuestro tema; posteriormente explicamos en la fundamentación filosófica, con que paradigma vamos a trabajar; la fundamentación legal, respecto a nuestra normativa jurídica vigente; y las categorías fundamentales que nos sirve para efectuar la fundamentación teórica que es la explicación científica en la cual se basa y sustenta este trabajo investigativo.

**Capítulo II.** Marco metodológico: Se inicia señalando el enfoque cualitativo y cuantitativo con el que se va a trabajar; las modalidades y tipos de investigación, la población y la muestra a ser investigada, las técnicas e instrumentos que nos servirán para recolectar la información de las encuestas que serán aplicadas a la población de la institución investigada.

**Capítulo III.** Marco de resultados y discusión de los resultados: se procede a realizar el respectivo análisis sobre las encuestas y la interpretación según los resultados que se verifiquen, para comprobar la existencia de manera cuantitativa del problema; con los resultados expuestos sobre la investigación, se exponen las conclusiones según los datos obtenidos y con este referente se formula las recomendaciones respectivas, dentro de las cuales se expone la propuesta de solución a la problemática existente en la presente investigación.

## **Planteamiento del problema**

Un plan estratégico está enfocado para un surgimiento empresarial y familiar, por ende, desde hace muchos años atrás los habitantes confiaron en el desarrollo de actividades, tareas, según sus necesidades lo que se convierte en una práctica con el pasar del tiempo siendo una herramienta administrativa muy compleja y competitiva para cumplir con los objetivos organizacionales planteados, apuntando hacia una visión a futuro tomando así decisiones.

La gestión administrativa como enfoque primordial para las instituciones, para llevar a cabo actividades, procesos, siendo a nivel mundial un proceso de gestión administrativa que se encuentra en constante cambio ya que esto permite a las instituciones una administración adecuada de recursos humanos, financieros y materiales para garantizar la satisfacción de los ciudadanos, mediante funciones como es una planificación, organización, coordinación y el control adecuado para así dar cumplimiento a los objetivos estratégicos que persigue las organizaciones.

Las pequeñas y medianas empresas, a nivel mundial, se han convertido en tema relevante en la actualidad económica para muchos países, los cuales generan interés en la creación y fortalecimiento de empresas cada vez competitivas como motor de desarrollo de sus gobiernos. Dicho interés se refleja en el incremento porcentual que de manera considerable ha tenido el empleo, la producción y el comercio gracias al desarrollo de las pymes. (Gálvez & García, 2012)

En el Ecuador los Gobiernos Autónomos Descentralizados según (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, s.f.) son instituciones descentralizadas en donde se rigen por políticas, principios, equidad, estas están reguladas por la Constitución de la República del Ecuador, las cuales están formadas por GAD Regionales, GAD provinciales, GAD cantonales y GAD parroquiales, por esta razón es importante planear estratégicas a nivel nacional coordinando procesos para fortalecer la eficiencia en la gestión administrativa y financiera en momentos de hechos inesperados como sucedió hoy en la actualidad, perdiendo así altos ingresos económicos para el país y deshabilitando la economía del Ecuador.

Tungurahua una de las provincias con gran desarrollo económico que aporta al PIB (Producto Interno Bruto) nacional que se enfocan en el sector de la producción de calzado con 65%, carrocerías con el 60%, sin embargo, se halla falencias en la gestión administrativa que causa problemas económicos para la ciudad de Ambato en donde las consecuencias son graves ya que no se escucha a los ciudadanos para mejorar y fortalecer los territorios de los ciudadanos

conociendo así las necesidades que requiere en mejorar la gestión administrativa para brindar mejor calidad en servicios.

Según Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato (2019) cuenta con 1.563 servidores públicos y empleados, una de las instituciones que brinda servicios a los ciudadanos y se encarga de gestionar procesos de contratación pública, administración y control de bienes por el cual es importante implementar un plan estratégico donde mejore sus trámites de manera más rápida. Las principales problemáticas que presenta la institución son por motivo de la pandemia, ha bajado su desarrollo tanto económico como social por una mala administración por parte de los gobernantes, de esta manera se ha indagado de forma objetiva para llevar a cabo las actividades que realizan en los procesos para mejorar la eficiencia implementando técnicas y herramientas para cumplir con los objetivos y metas.

La carencia de una gestión administrativa constituye un grave problema a nivel de los GADS, apuntando a un aumento de riesgos financieros, sociales, medioambientales y políticos, por lo cual es fundamental implementar estrategias para lograr una eficiencia aprovechando las oportunidades y esquivar las amenazas con rapidez y seguridad con beneficio a que la institución no recaiga en inconvenientes que perjudiquen a los ciudadanos.

Si bien el G.A.D.M. Ambato tiene un sistema de Gestión Financiera, basado en el sistema de organización territorial descrito en el COOTAD, es evidente que estos procesos administrativos en la actualidad deben ser mejorados a la vanguardia de los avances científicos, tecnológicos, y según el servicio social que brindan, tomando en cuenta que los ciudadanos se merecen una atención de calidad, la institución debe tomar otras medidas administrativas para utilizar eficiente y eficazmente los recursos.

### **Formulación del problema**

¿Cómo el plan estratégico incide en la eficiencia de la gestión administrativa de la Dirección Financiera del G.A.D.M. Ambato, provincia de Tungurahua, período 2021 – 2026?

### **Delimitación del problema**

#### ***Delimitación del Contenido***

Campo: Dirección Financiera

Área: Financiera

Aspecto: Gestión Administrativa

### ***Delimitación Espacial***

El trabajo de investigación se desarrollará en el G.A.D.M. Ambato, ubicado en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, sector Huachi Chico, Av. Atahualpa entre Pallatanga y Río Cutuchi.

### ***Delimitación Temporal***

Este trabajo investigativo se realizará en el presente semestre período Octubre 2021 - Marzo 2022.

### **Justificación**

El presente trabajo de investigación está enfocado en saber el motivo del porqué y el para qué se va a realizar el respectivo estudio, es así que se va exponer tres tipos de justificación: teórica, metodológica y práctica social.

#### ***Justificación Teórica***

La importancia de este tema de investigación se fundamenta en la necesidad que tiene la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato de cambiar la realidad existente sobre el manejo de un plan estratégico, cambiando procedimientos inadecuados sobre este tema, con lo cual se busca el cumplimiento de objetivos, políticas y procedimientos que conllevan a una adecuada gestión administrativa, brindando a los ciudadanos por parte de la institución un servicio eficiente y con resultados oportunos.

Es factible porque se cuenta con la suficiente fuente bibliográfica, documental, libros, bibliotecas virtuales, artículos científicos y también con la disposición y colaboración de las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato inmersas en la investigación; se cuenta con el tiempo y los recursos económicos y materiales necesarios para desarrollar la investigación según lo planificado.

#### ***Justificación Metodológica***

En el trabajo de investigación es indispensable utilizar metodología cuantitativa y cualitativa para determinar factores que se involucran en conocer las razones por el cual es la problemática explicando a fondo que ventajas tendría el objeto de la investigación.

El presente tema investigativo a nivel micro constituye un tema original que necesita ser investigado, de esta manera se busca sentar bases sólidas en la elaboración de un plan estratégico,

para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato y puedan manejar de mejor manera su gestión administrativa, y por ende servir a los ciudadanos de forma más eficiente con procesos de calidad que refleje confianza y credibilidad.

La presente investigación tiene como interés mejorar el plan estratégico y de esta manera llevar una adecuada gestión administrativa institucional, cambiando la realidad existente, tomando en cuenta que estos correctivos permitirán a la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato a obtener resultados administrativos eficientes y de manera oportuna, brindando de esta manera una mejor credibilidad para los ciudadanos.

Esta investigación tiene como utilidad, por medio de un plan estratégico, llevar de mejor manera los recursos financieros de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, permitiendo manejar la gestión administrativa con eficiencia según las normas y políticas institucionales, de esta forma cumplir con las metas y objetivos que se hayan propuesto.

### ***Justificación práctica***

Los lineamientos que se establecen en la presente investigación están direccionados en beneficio a la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, el cual está enmarcado dentro del ámbito jurídico y capitulado de una manera sistemática, va encaminado en mejorar la eficiencia de la gestión administrativa, para que exista en la institución la entrega de la información económica-financiera de manera oportuna, mediante un adecuado esquema de los procesos, beneficiando de esta manera a la gestión administrativa de la institución pública. Se va a identificar el Impacto que tendrá la ejecución de la presente investigación no solo dentro de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, ya que servirá como referente para que otras instituciones puedan identificar posibles problemas en lo referente al plan estratégico y solucionarlos por medio de la presente investigación o según sus propias políticas.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Elaborar un plan estratégico para mejorar la eficiencia de la gestión administrativa en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, período 2021 – 2026.

### ***Objetivos Específicos***

1. Determinar teóricamente la estructura de un plan estratégico que se utilizarán en la investigación para mejorar la eficiencia de la gestión administrativa.
2. Diagnosticar la situación actual de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato a través de las herramientas metodológicas de la investigación científica.
3. Proponer un plan estratégico para mejorar la eficiencia de la gestión administrativa en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de la Investigación

Se realiza la revisión de investigaciones efectuadas anteriormente, relacionadas con el tema de estudio. Se encuentra el trabajo de (Rivero & Luna, 2012), titulado Plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de la calidad de un producto de una empresa privada, de bebidas, llega a las siguientes conclusiones: La propuesta del plan estratégico para la empresa dio lugar a diagnosticar la gestión de la calidad y conocer el impacto en la productividad de la empresa; se definen los objetivos anuales, las estrategias y el diseño de técnicas para conseguir los objetivos estratégicos previamente planteados, también se definen los indicadores que permiten controlar de mejor manera las actividades diarias de gestión; así como también realizar una propuesta y aplicación de acciones tendientes a reducir las controversias que se originan entre la meta y los valores reales de los indicadores.

Se efectuó un diagnóstico en el que se identificaron alrededor del 80% de las causas directamente relacionadas con la gestión de calidad que inciden en la producción continua y afectan también a la productividad de la empresa y sus costos de operatividad. Con el planteamiento del estudio y aplicación de la propuesta, se dio un ahorro para la empresa de entre un 1,75 a 1,24% de la pérdida de la productividad trimestral.

En el estudio se involucran todos los integrantes de la empresa para identificar la situación actual y proyectarse estratégicamente en los de objetivos organizacionales; se efectúa un trabajo de campo para construir la planificación, involucrar a los participantes y realizar un adecuado seguimiento.

Otro estudio que se considera como antecedente es el efectuado por (Muñoz & Rizo, 2013), titulado Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la microempresa GOOD WATER, ubicada en el Cantón la Troncal y potenciar así su rentabilidad; las autoras llegan a las siguientes conclusiones: la empresa en estudio cuenta con inconvenientes de gestión administrativa detectados en el análisis de la situación inicial, ese inconveniente es el principal factor de incidencia en la escasa rentabilidad como efecto de las operaciones. La administración de las cuentas por cobrar es otro inconveniente, porque no se tiene un procedimiento apropiado para recuperar deudas lo que está generando afecciones en la liquidez. La empresa presenta

dificultades graves, asimismo, en el sistema de comercialización; no hay una eficiente cobertura de mercado que establezca una estructura que permita la llegada a la mayor cantidad posible de consumidores, existen retrasos en el cumplimiento de las entregas y el consiguiente bajón en el nivel de ventas mensuales.

No se evidencia una adecuada asignación de funciones a los empleados, hay poco involucramiento en el cumplimiento de responsabilidades lo que repercute en el desempeño y funcionamiento de la empresa, pues, aparecen duplicidad de tareas, errores al cubrir mercado, al despachar pedidos entre otros aspectos.

Hay ausencia de capacitación en el ámbito de administración, planificación, ejecución de actividades desde el nivel directivo y el resto de integrantes de la empresa, se ve afectada entonces toda la organización, no se encuentran aplicadas técnicas administrativas que den lugar a oportunidades de mercado y el aprovechamiento de las fortalezas que se poseen. El estudio abarca un exhaustivo análisis de la situación inicial para determinar los puntos estratégicos en los que se deben tomar acciones correctivas a corto y mediano plazo.

También se considera como antecedente el estudio elaborado por (Loor, 2017) con el título, Plan estratégico para optimizar la gestión administrativa de la empresa Global Express S. A. en Quito – Ecuador, en la investigación se establecen las siguientes conclusiones: El planteamiento del análisis situacional participativo de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización, permite también diseñar algunas estrategias que mejorarán los aspectos principales de la administración de la Empresa y con ello, alcanzar los objetivos propuestos.

La planificación estratégica es posible aplicarse en todas las organizaciones, públicas y privadas, de servicio, como el caso de la que se toma como base, por ello, un proceso de planificación que abarque todas las etapas, requiere, en gran medida, la aplicación o uso de casi todas las herramientas de Investigación. El proceso de planificación estratégica está encaminado a la construcción de una visión compartida de futuro y al establecimiento de objetivos estratégicos. Esto nos ayuda a comprender cómo trabaja y como se desenvuelve en el entorno la empresa GLOBAL EXPRESS S.A

Los trabajos considerados como antecedentes se enfocan en el análisis de la situación actual de diferentes organizaciones, y el posterior diseño de planificaciones estratégicas con el consiguiente propósito de mejorar los resultados de funcionamiento; son una base para estructurar la presente investigación en la que se pretende efectuar un trabajo orientado a la mejora de resultados en una empresa pública que abarca varias áreas de gestión y atención a la comunidad.

## **1.2. Fundamentación Teórica**

Tomando en cuenta que se ha procedido a realizar las diferentes consultas bibliográficas en la Biblioteca Virtual de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo al igual en tesis o proyectos investigativos sobre el tema “Plan Estratégico para mejorar la eficiencia de la Gestión Administrativa en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato”, se puede mencionar que anteriormente no se han realizado ninguna investigación con este tema; sin embargo es necesario aclarar que existen temas en relación a cada una de las variables pero enfocados en un contexto diferente.

### ***1.2.1. Planificación***

Planificación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que pueden afectar, positiva o negativamente, incidiendo debidamente en ellas. (UNAN, 2019) Por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de definir y promover cambios o sucesos futuros, provocándolos con nuestro quehacer.

Todo esfuerzo que se efectúe para llegar a los objetivos y efectivizar los diferentes propósitos en un conglomerado u organización, están enmarcados en la planificación. Como proceso, la planificación debe respetar un conjunto de fases que se fijan en un primer momento, para ello, quienes son responsables de diseñar la planificación hacen uso de varias expresiones y herramientas.

Cuando se planifica, debe partirse de la premisa que hay que trabajar, desde el inicio, en búsqueda de objetivos comunes, pues, a decir de (Torres, 2012) se necesitan variedad de acciones al momento de organizar cada fase u la planificación en su conjunto. “Su primer paso, dice la autora, es trazar el plan que luego será concretado. En otras palabras, la planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento” (p.64).

Los directivos de las organizaciones son los responsables de elaborar los planes que rigen la planificación. La ejecución y operación de los planes se pueden haber efectuado por una sola persona u otro individuo que, deberá comprender y conocer el nivel de planeamiento que se pretende o podrá llevar a cabo. (UNAN, 2019)

La persona responsable de elaborar los planes puede ser, también, quien tome las decisiones, aunque, “generalmente es instaurada una estructura organizativa desde donde se establecen las

normas y las políticas de la organización. Allí es donde se definen las funciones, roles y alcances de los integrantes” (Torres, 2012).

Se debe indicar que, pese a existir organismos que usan una planificación sistemática y formal, la planificación puede también concretarse de manera empírica, en la cotidianidad. Similar a la administración, la planificación es parte de gran cantidad de actividades de las organizaciones, empresas y personas de todos los ámbitos. (Díaz, 2011)

#### *1.2.1.1. Propósitos de la Planificación*

Señala el estudio de (UNAN, 2019) que la planificación, en las organizaciones, debe cumplir con dos propósitos fundamentales:

El propósito de ser protectora porque debe reducir al mínimo el riesgo, empujando la incertidumbre no visible que rodea a las organizaciones, debe definir las consecuencias de una determinada acción administrativa. El otro propósito, afirmativo de la planificación tiene relación con aumentar los niveles de éxito de la organización. Adicionalmente, un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas. (Torres, 2012)

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

#### *1.2.1.2. Características de la planificación*

La planificación hace énfasis en toda empresa para tener éxito, siendo fundamental para un mejor desempeño, es así que es necesario conocer algunas características.

En general, la planificación empresarial como proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos, posee

características que son válidas para la planificación económica anual, entre las más importantes se destacan: (López, Mata, Becerra, & Cabrera, 2018)

### **Orientación al futuro**

La planificación tiene una visión hacia el futuro, donde se piensa en alternativas para proveer resultados y beneficios entre diferentes acciones con eficacia y eficiencia económica.

### **Carácter sistémico**

La planificación es un sistema de planes orientadas a horizontes diferentes, encaminadas hacia la organización.

### **Carácter cíclico**

Una de las características de la planificación es un proceso continuo y repetitivo, en donde se convierte en realidad dando un seguimiento al momento de ejecutar el plan alcanzando nuevas metas con la elaboración de planes posteriores.

### **Interrelación funcional**

La planificación asume una función administrativa en donde se involucra otras funciones de organización, dirección y control con el objetivo de que influya para una retroalimentación.

### **Carácter definitorio y de asignación**

La planificación es una técnica de decisión que permite alcanzar metas y determinación de los recursos necesarios para lograrlas.

### **Carácter integrador**

La planificación es una técnica de coordinación e integración de actividades para cumplir los objetivos previstos. (López, Mata, Becerra, & Cabrera, 2018)

### **Carácter innovador**

La planificación es importante en una empresa ya que hay cambios y crecimientos por medio de la innovación.

### **Carácter flexible**

La planificación debe ser de carácter flexible para modificar y ejecutar cambios que se presente sin ser necesario variar los objetivos y metas.

### **Carácter reflexivo**

La planificación debe ser reflexiva ya que debe seguir un proceso de partida, llegada y a hacia donde debe seguir su camino.

#### *1.2.1.3. Ventajas de la planificación*

- Fomentar la ejecución.
- Designar la necesidad de cambio.
- Presentar un sustento para el control.
- Demostrar la necesidad de cambios en el futuro.
- Carece de actividades con propósitos y orden.
- Ayuda a que el gerente obtenga una posición alta.
- Estabilizar y a la vez incrementar el uso de las instalaciones.
- Presiona a tener una visión del conjunto. (Arqhys decoración, 2017)

#### *1.2.1.4. Desventajas de la planificación*

- Mantiene una estimación práctica limitado.
- Acontecimientos futuros y la información es limitada.
- Origina un gran gasto económico.
- Dispone de impedimentos psíquicos.
- Llega a ser excesivo.
- Extingue la iniciativa. (Arqhys decoración, 2017)

#### *1.2.1.5. Tipos de Planificación*

De acuerdo a (López C. , 2019) en la planificación se considera tres tipos: Planificación estratégica, planificación táctica y planificación operativa.

**Planificación estratégica:** se considera a más largo plazo que pertenecen a una determinada organización orientadas a parámetros y limitaciones. Se remarca en algunos puntos:

- Elaborado de forma participativa y de acuerdo a una metodología de dirigentes.
- Información obtenida de la organización en contexto socio-político.
- Las organizaciones se rigen a este tipo de planes, a partir de la misma se trata de temas específicas.

- Son aplicadas a un largo plazo es decir de 3 a 5 años o más.
- Flexible y examinado con constancia. (López C. , 2019)

**Planificación táctica:** se relaciona con temas de departamentos o áreas de las organizaciones garantizando el mejor uso de los recursos y la optimización. Sus características:

- Participación en las diferentes áreas que tiene la organización.
- La línea de directriz será el de los planes estratégicos.
- Su información será abordada tanto interna como externa.
- Coordinación de recursos y de las áreas de la organización. (López C. , 2019)

**Planificación operativa:** funcionalidad de cada área o programa mejorando continuamente en un determinado tiempo es decir a corto plazo.

### *1.2.2. Las Estrategias*

La estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, definido el negocio en el cual va a estar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y que va a ser en el futuro. (Cedeño, 2005)

Una estrategia en una organización es fundamental ya que hace énfasis para tomar decisiones direccionado a cumplir con los objetivos en un determinado tiempo consiguiendo así la meta que es en un futuro. De igual manera se desarrolla para conocer los mercados competidores ya que de esto dependerá el éxito de la gestión empresarial.

#### *1.2.2.1. Importancia de la estrategia*

- Establecer un sentido de dirección donde se ejecuta una acción.
- Incorporar el desempeño y sacrificio para lograr un propósito.
- La estrategia ayuda a cumplir lo importante en la toma de decisiones.
- Facilidad de cuantificar los resultados obtenidos de acciones.
- Administrar los recursos para evitar pérdidas (Roncancio, 2022)

Es importante plantear estrategias en una organización ya que con el pasar del tiempo una entidad evoluciona lo que garantiza una correcta toma de decisiones, que permite cumplir los objetivos evitando así pérdidas durante los cambios que se dan a futuro.

### ***1.2.3. Planificación estratégica***

La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos.

Cuando la planificación estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que te indica a ti y a tus empleados cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos.

El concepto de planificación estratégica se centra en la integración de varios departamentos comerciales como contabilidad, investigación y desarrollo, producción, marketing, sistemas de información y gestión, para lograr los objetivos de la organización.

(De la Cruz, 2019) Sostiene que “La planificación estratégica es un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.” Para sobrevivir, las empresas en la actualidad deben plantearse objetivos y metas que se relacionan con niveles de autoridad y con el tiempo que se destina para la ejecución de actividades. Como resultado de dicha planificación se puede reflejar, en cierta forma, en el presupuesto de la organización y, de ello depende el éxito y logro de los objetivos organizacionales.

Cuando se elabora la planificación estratégica, se tiene a disposición una concentración de objetivos a lograr y las áreas en las que se debe fortalecer el accionar, en relación a las amenazas y oportunidades que manifiesta el entorno de la organización.

En la planificación estratégica, se toman en cuenta cuatro puntos de vista:

- El impacto futuro de las decisiones actuales
- Filosofía
- Proceso
- Estructura

Planificar es realizar el diseño de un futuro deseado, identificando los mecanismos para lograrlo. En esencia, la planificación estratégica se refiere a la identificación sistemática de los peligros y

oportunidades que se presentarían en el futuro, los que, vinculados con otros datos relevantes, facilitan una base para la mejor toma de decisiones en el presente de la organización, con ello, explotar las oportunidades y erradicar los peligros.

Es importante recalcar que con la planificación estratégica no se toman decisiones futuras, las decisiones son tomadas en el momento. Al planificar el futuro se visualizan posibles escenarios de los que se eligen acciones a ejecutar, las decisiones como tal solo podrían tomarse en el momento que se requieran, no a priori. Por ello, es necesario tomar en consideración un análisis situacional antes de efectuar la planificación estratégica, considerando elementos pasados, presentes y visualizando lo que podría pasar a futuro que se consideran relevantes para el bienestar y crecimiento, concentrándose en esfuerzos para entenderlos claramente y poder sacar el máximo beneficio. (Loor, 2017) Además, es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Después de la realización del análisis de la situación se debe de ver el planteamiento de estrategias, luego que eso se tenga definido esto se procede al programa de implementación y posterior se hará una revisión de los mismos. (De la Cruz, 2019)

Se debe realizar planificación estratégica porque facilita un marco real, tanto para los líderes como los demás integrantes de la organización evalúen y comprendan la situación de la Institución. Con esos insumos se puede alinear al equipo con la finalidad de que usen un lenguaje común que se basa en la misma información, eso ayuda a que emerjan alternativas de valor y provechosas para la Institución.

El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro

#### *1.2.3.1. Objetivos de la planificación estratégica*

- Permitir confrontar o determinar la visión, los principios, los objetivos de la empresa que fortalezca.
- Plantear estrategias, políticas, programas y metas que sean indispensables en la situación que se amerite.
- Conocer acerca de las oportunidades que tiene la empresa y combatir las amenazas que se presentan en el entorno.
- Cooperar en la estabilización de las fortalezas y disminuir las debilidades que se presenta en la organización.

- Permite motivar a los empleadores de distintos cargos de las organizaciones con el propósito de cumplir los objetivos y las metas. (Cano , 2017)

#### *1.2.3.2. Componentes de la planificación estratégica*

Según (Palacios, 2016) establece los siguientes componentes:

- **Estrategas:** Personas con capacidad y formación académica que toman decisiones tanto en el presente o futuro de una organización.
- **Direccionamiento estratégico:** Integrada por la visión y la misión empresarial.
- **Diagnóstico:** Está enfocado en el análisis DOFA. Define los objetivos estratégicos para lograr eficiencia, eficacia y productividad.
- **Formulación estratégica:** se enfoca a planes de acción, determinar objetivos, Establecer presupuestos y la ejecución.
- **Indicadores de gestión:** Desempeño de la organización dando seguimiento.
- **Auditoría estratégica:** Se debe asegurar persistencia.

#### *1.2.4. Diagnóstico estratégico*

En el Diagnóstico Estratégico se analiza la situación de la organización con la finalidad de tomar las mejores decisiones para una mejora continua. Es necesario enfocarnos en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que atraviesa o se enfrenta en un futuro.

#### *1.2.5. Análisis Externo*

En el diagnóstico externo se identifican factores externos de la organización entre ellos tenemos los que son relacionados los clientes, competencias, cambios del mercado, tecnología economía, tener en cuenta que estos factores son incontrolables ya que no depende de la empresa por lo tanto influye directamente en su desarrollo. (Espinosa, 2013)

##### *1.2.5.1. Análisis PEST*

El análisis PEST es una herramienta que permite identificar el entorno macroeconómico de la organización en donde se puede reconocer los factores externos. Al tener información se podrá reducir los afectos de las amenazas e incrementar los afectos de las oportunidades. (Trenza, 2020)

Según (Trenza, 2020) se estudia los siguientes factores:

**Políticos:** consiste en la clase política de niveles tanto local, regional, nacional e internacional que influye en la actividad de la organización en el futuro.

**Económicos:** consiste en las cuestiones económicas tanto actuales como futuras afectando así a la ejecución de la estrategia de la organización.

**Socio-cultural:** se enfoca en la sociedad, es decir, la cultura, religión, creencias, etc., ya que estos aspectos pueden afectar al proyecto. Es importante identificar las tendencias de la sociedad actual y cómo van cambiando.

**Tecnológicos:** este punto es complejo ya que hay cambios tecnológicos que mejoran día a día, cambiando así el futuro inmediato de la organización sin ser ajena a estos cambios.

#### ***1.2.6. Análisis Interno***

En el análisis interno se identifica factores internos que están relacionados con financiación, marketing, producción, organización de la empresa. Se realiza una autoevaluación en donde se identifica las fortalezas que son los puntos fuertes y las debilidades que son los puntos débiles de la empresa. (Espinosa, 2013)

#### ***1.2.7. Análisis FODA***

Según (Hernández M. , 2018) DAFO o FODA siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se trata de una herramienta analítica que facilita trabajar con toda la información que se tenga sobre una organización, situación, función o incluso persona, que, a partir de las relaciones entre variables, permite diseñar estrategias, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo.

La matriz FODA es una herramienta estratégica muy importante que se diseña para entender la situación de la empresa mediante un listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas siendo así fundamental para tomar decisiones tanto en lo actual como en el futuro.

Como menciona (Espinosa, 2013) la matriz FODA divide por tanto en:

**Fortalezas:** Capacidades y recursos de la organización para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

**Oportunidades:** Consiste en factores positivos para ser explotados por la empresa y poder incrementar las fortalezas.

**Debilidades:** Consiste en los puntos que la empresa carece a diferencia de la competencia y no nos permiten hacer frente a las amenazas e incluso incapaces de aprovechar las oportunidades.

**Amenazas:** Poner en peligro la estabilidad de la empresa impidiendo lograr lo que se busca.

### ***1.2.8. Mapa estratégico***

Este mapa es una representación visual que muestra el desempeño de la empresa en donde describe cuatro perspectivas del Balanced Scorecard entre ellos tenemos: financiera, del cliente, de los procesos, de aprendizaje y crecimiento. Esto ayuda a tener mayor conocimiento con la ejecución de las estrategias. (Roncancio, 2022)

### ***1.2.9. Eficiencia***

Eficiencia se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Una planificación eficiente es cuando obtenemos buenos y mayores resultados con la mínima inversión de recursos, y una planificación eficaz es cuando nos referimos a la realización de las acciones para conseguir metas y objetivos con todos los recursos disponibles.

Resulta difícil que las palabras “competitividad” y “eficiencia” no aparezcan juntas en el discurso hablado o escrito hasta el punto de llegar a pensar que una conlleva a la otra. Sin embargo, es sabido que una empresa eficiente puede dejar de serlo, por ejemplo, por soportar enormes costes de publicidad, y aún con ello ser competitiva.

Las claves de la competitividad son, sin duda, más amplias que las de la eficiencia.

La eficiencia, como consecución de una meta al menor coste, se encuentra vinculada al aprovechamiento óptimo de los recursos que se emplean en la obtención de una utilidad, proceda ésta de un producto o servicio.

La competitividad es un concepto que se encuentra más cercano al hecho de que el coste final del producto coincida con la voluntad de pago del cliente potencial. De ahí que la tentación a pensar que ser eficiente es una condición suficiente para la competitividad sea muy grande. No obstante, se puede ser productor coste-eficiente, pero si el coste resultante de la actividad no casa con el precio que el cliente está dispuesto a pagar, no es posible ser competitivos. También puede pensarse que es una condición necesaria. Tampoco funciona; como se ha mencionado antes, los costes de publicidad pueden quebrar la eficiencia, y con ellos generar un intangible suficientemente valioso como para que el cliente pague su precio con grandes beneficios para la compañía, hecho frecuente dentro de mercados de productos homogéneos.

#### ***1.2.10. Gestión Administrativa***

Podría decirse que la administración tiene su origen desde la conformación de la humanidad, es un conocimiento fundamental, pese a ello, el proceso administrativo ha tomado relevancia desde mediados del siglo XX desde donde se cimentaron sus bases, por efecto de los resultados obtenidos por estudiosos que facilitaron teorías, que se convirtieron en modelos de apoyo para el pensamiento de la administración actual. Por ello, (Koontz & Weihrich, 2013) “lo define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde las personas colaboran correlativamente, a fin de cumplir de forma eficiente los objetivos propuestos”.

La empresa es un agente económico clave para la producción de bienes y servicios, de acuerdo con las exigencias del bien común. Es así que, para alcanzar sus propósitos, estas organizaciones utilizan recursos materiales y humanos de forma coordinada, eficaz y eficientemente. En tal sentido, (García & Casanueva, 2001) indican que una empresa es “una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de recursos y la consecución de determinados objetivos.” Con relación a estas afirmaciones, la empresa como factor económico es vital para la economía de cualquier país, ya que es la encargada de la producción mediante la combinación de diversos factores como materia prima, mano de obra y capital, que usadas sistémicamente conllevan al logro de sus metas.

La gestión administrativa es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados.

Varias son las definiciones que se pueden encontrar sobre gestión administrativa, su concepto se refiere a asumir la responsabilidad a cerca de un proceso en la consecutiva acción de gestionar o administrar las actividades de servicio o productivas, la gestión posibilita la ejecución de las operaciones comerciales o las aspiraciones que se tengan, con una adecuada administración se mejoran y aumentan los resultados en las organizaciones. Por su parte (Velasco, 2009) afirma que “la gestión busca el objetivo de mejora y que las técnicas y herramientas de gestión de la calidad deben ser usadas para la gestión en todos los ámbitos de la empresa, cliente, eficacia y mejora, cuyos conceptos están desarrollados y estructurados en las normas ISO 9001, para su aplicación en todas las áreas de la organización”.

(Chiavenato, 2014) Sostiene que:

“La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.

Otro autor, (Anzola, 2002) Expresa que “la gestión administrativa consiste en realizar acciones en conjunto con todos los órganos involucrados en la realización de los procesos dentro de una organización, y sus actividades son hechas a través de las fases del proceso administrativo.” De manera similar, (Reynoso, 2017) señala que “existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de esa labor empresarial, estos son: planeación, organización, dirección y control.” Por su parte, (Márquez, 2000) manifiesta que “el proceso administrativo en las empresas agropecuarias, al igual que en otro tipo de empresas, comprende las funciones gerenciales de planificación, organización, control y dirección.” Todo lo cual va a derivar en el logro de los objetivos planificados en función de resultados productivos favorables.

Es así como, la planeación constituye en primer paso del proceso administrativo, a través de la cual se perfilan los planes y programas de la empresa. De acuerdo con (Sallenave, 2010) “planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, en general el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.” Así, esta fase en una empresa agropecuaria, de acuerdo con Alejua

(2000): Comprende etapas como el establecimiento de objetivos claros y alcanzables en la empresa, de planes, de políticas, la programación, así como el llevar a cabo las decisiones previamente seleccionadas, previendo con anticipación de tiempo y de costos la adquisición oportuna de insumos.

En relación con estas afirmaciones, el proceso de planificación para cualquier empresa y de modo puntual en el entorno agropecuario, tiene un carácter fundamental dado que representa la preparación de las acciones a ejecutar en el campo de laboral y no la ejecución misma, lo que permite prever de cierto modo la actuación que se debe seguir de acuerdo con las condiciones en la que se va a llevar a cabo el trabajo dentro de la unidad productiva.

Con relación a la organización comprende el segundo elemento de la gestión administrativa y representa, según (Reynoso, 2017) “un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros. Por su parte, (Ramírez & Cols, 2017) indican que organizar es “asignar tareas, recursos y responsabilidades. Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas.” Asimismo, (Chiavenato, 2014) dice que “la organización es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas hacia el objetivo buscado.” Con relación a la empresa agropecuaria en esta etapa, según (Alejua, 2000): Sobresalen aquí los aspectos relacionados con la eficiencia de la utilización de recursos disponibles con el propósito de obtener mayores y continuos ingresos...Se basa en la coordinación que debe existir en la empresa entre los recursos humanos y los recursos materiales, en la que se deben considerar los criterios utilizados en la contratación y capacitación de la mano de obra.

En torno a estas afirmaciones, la autora plantea que en esta fase el responsable de la gestión administrativa de la empresa debe establecer las normas que garanticen que el proceso productivo en su totalidad, se desarrolle de forma coordinada y acorde a lo planificado. Por otra parte, la dirección constituye el tercer elemento de la gestión administrativa y de acuerdo con (Reinoso, 2011): La dirección es un proceso dinámico, fundamentalmente social, puesto que incluye en su misma esencia las interrelaciones entre los seres humanos que, en los diversos niveles de la organización, desempeñan las múltiples funciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Es, pues y solamente a través del esfuerzo humano, que los demás recursos resultan útiles para cubrir las necesidades y aspiraciones de las sociedades humanas contemporáneas.

### **1.3. Marco Conceptual**

#### ***1.3.1. Organización***

De acuerdo a (García & Casanueva, 2001) la organización es el conjunto de aspectos humanos, materiales y de infraestructura que coinciden en desarrollar actividades para la consecución de objetivos comunes; previa una planificación y control de las acciones que efectúan.

#### ***1.3.2. Administración***

(Gómez, 2016) Concibe a la administración como la gestión que se efectúa en el ámbito organizacional y, con el empleo de la planificación desarrollan los objetivos de la organización o las rutas de acción que deben seguirse para analizar la situación actual y mejorar de manera continua.

#### ***1.3.3. Gestión Administrativa***

Se define como gestión administrativa el conjunto de actividades que se efectúan para la dirección de una organización a través de la conducción pertinente de esfuerzos, tareas, recursos. (Díaz, 2011)

#### ***1.3.4. Recursos***

Son los bienes que dispone una organización con la finalidad de llevar adelante el cumplimiento de sus objetivos, se suele centrar a los recursos, solo en el tema financiero, pero, abarcan otros aspectos que se reflejan en el pasivo y se subdividen en propios y ajenos. (Hernández B. , 2017)

#### ***1.3.5. Cultura corporativa***

La percepción que se tenga sobre la Organización desde el interior de la misma y los esfuerzos para mantenerla a la vanguardia constituyen la Cultura corporativa; en ella se ponen de manifiesto los intereses, objetivos, metas que se vayan alcanzando. (Chiavenato, 2014)

#### ***1.3.6. Ventaja competitiva***

Cuando se identifican las características particulares de la organización con respecto al entorno de otras Instituciones, se pueden detectar los aspectos que le hacen fuerte frente a los demás y

afianzándolos, se concibe que existe una ventaja competitiva, de esta forma se coloca a la Administración Pública en una posición de liderazgo social. (Bárcenes, 2017)

### ***1.3.7. Eficacia***

De acuerdo a (Aristizábal, 2017) la eficacia es “la forma más idónea para lograr efectos deseados o esperados, de ahí que se identifica a una persona como eficaz cuando consigue la tarea o el objetivo que se ha propuesto”

### ***1.3.8. Eficiencia***

Para (Hernández B. , 2017) la eficiencia es la capacidad que permite el logro de metas y objetivos pero, con reducidos esfuerzos, recursos y tiempo.

### ***1.3.9. Efectividad***

Varios autores, entre los que se cita a (Aristizábal, 2017) señala que la suma de eficiencia más eficacia, da como resultado la efectividad.

### ***1.3.10. Talento Humano***

Está constituido por el conjunto de personas que conforman la Organización, involucrados con su marcha y funcionamiento y, liderados por un departamento que organiza, acompaña y se involucra en la marcha del personal de la Institución. (García & Casanueva, 2001)

## **1.4. Idea a defender**

Diseño de una planificación estratégica para mejorar la eficiencia en la gestión administrativa y así ayudar a agilizar los trámites que están a disposición en el GADMA, periodo 2022 – 2026.

## **1.5. Variables**

### ***1.5.1. Variable Dependiente***

Gestión Administrativa mejorada

### ***1.5.2. Variable Independiente***

Planificación estratégica

### 1.5.3. Operacionalización de Variables

**Tabla 1-1:** Variable Independiente: Plan estratégico para mejorar la eficiencia.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Previsión de actividades del proceso administrativo orientadas al cumplimiento de objetivos organizacionales y la mejora de la eficiencia en las acciones de todo el personal de la Organización.	Proceso administrativo  Objetivos organizacionales  Eficiencia	Actividades  Metas  Responsables  Objetivos generales  Objetivos específicos  Cumplimiento de responsabilidades	¿Están definidas claramente las actividades, metas y responsables de las actividades a efectuar?  ¿Se establecen y son difundidos los objetivos organizacionales?  ¿Existe la participación en el diseño de los objetivos organizacionales de todos los involucrados en la Institución?  ¿Se socializan y aplican estrategias de valoración del cumplimiento de responsabilidades de cada integrante de la organización?	Encuesta	Cuestionario

Realizado por: Paca Jessica, 2022.

**Tabla 2-1:** Variable dependiente: Gestión administrativa en la Dirección Financiera GAD Ambato.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Es el proceso gerencial que permite planificar, ejecutar, evaluar y mejorar las acciones de un determinado departamento o de la organización en general.	Proceso Gerencial	Previsión Evaluación Toma de decisiones	¿Considera que la Dirección Financiera del GAD tiene un proceso gerencial pertinente?	Encuesta	Cuestionario
	Proceso Administrativo	Planificación Ejecución Evaluación	¿El proceso administrativo de la Dirección Financiera se lleva a cabo con eficiencia?		
	Dirección Financiera del GAD	Estructura organizativa Medición de resultados	¿La Dirección Financiera del GAD tiene consolidada su estructura administrativa?  ¿Se realiza una periódica valoración del impacto del desempeño de los integrantes del Departamento?		

Realizado por: Paca Jessica, 2022.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Modalidad de la investigación

##### 2.1.1. Modalidad Cualitativa

Según Guerrero (2015), “La investigación cualitativa: una característica fundamental del método cualitativo es que concibe lo social como una realidad construida que se genera a través de articulaciones con distintas dimensiones sociales, es decir, por una diversidad cultural sistematizada, cuyas propiedades son muy diferentes a las de las leyes naturales.

En el presente trabajo de investigación se plantea el problema en donde no son tan específicos a diferencia del enfoque cuantitativo, por lo cual se observa de manera cualitativa para descubrir de forma teórica las perspectivas que genera conclusiones para mejorar la eficiencia de la gestión administrativa.

##### 2.1.2. Modalidad Cuantitativa

“La investigación cuantitativa consiste en contrastar hipótesis desde el punto de vista probabilístico y, en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales. La estadística dispone de instrumentos cuantitativos para contrastar estas hipótesis y aceptarlas o rechazarlas con una seguridad determinada. Por tanto, tras una observación, genera una hipótesis que contrasta y emite después conclusiones que se derivan de dicho contraste de hipótesis”. (Guerrero, 2015)

En el trabajo de investigación a realizarse se utilizará información recopilada de la institución, de igual manera se realizará encuestas, entrevistas a los empleados, obteniendo como resultado porcentajes con respecto a las preguntas y respuestas.

#### 2.2. Nivel de Investigación

### ***2.2.1. Exploratorio***

Según lo que expone Significados.com (2021), la investigación exploratorio se utiliza cuando el objetivo de hacer una primera aproximación a un asunto desconocido o sobre el que no se ha investigado lo suficiente. Esto permitirá decidir si efectivamente se pueden realizar investigaciones posteriores y con mayor profundidad.

Esta investigación inicia por el nivel exploratorio, ya que en la contextualización y en el análisis crítico se realizará una observación directa del problema y se analizará tal como se ve en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, donde se desarrollará la investigación.

### ***2.2.2. Descriptivo***

Según Significados.com (2021), la investigación descriptivo se encarga de describir las características de la realidad a estudiar con el fin de comprenderla de manera más exacta. En este tipo de investigación, los resultados no tienen una valoración cualitativa, solo se utilizan para entender la naturaleza del fenómeno.

Este trabajo llegara hasta el nivel descriptivo, porque permitirá abordar un tema de interés como es el caso de la problemática encontrada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, esta investigación es más rígida y está sujeta a normas y sigue una estructura fija, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento de implicar las relaciones causa - efecto entre las variables de estudio, obteniendo un conocimiento científico que se consigue en el Marco Teórico.

### ***2.2.3. Correlacional***

Según Mejía (2017), “la investigación correlacional es un tipo de investigación no experimental en la que los investigadores miden dos variables y establecen una relación estadística entre las mismas (correlación), sin necesidad de incluir variables externas para llegar a conclusiones relevantes”.

En el presente trabajo de investigación se evalúa las dos variables como tenemos la variable dependiente e independiente enfocado al grupo de personas que se encuentran laborando en la institución a ser estudiado.

#### **2.2.4. Explicativa**

“Consiste en aquellos trabajos que se centran en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por qué suceden ciertos hechos a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellas se producen”. (Ramos, 2018)

Llegará al nivel explicativo porque esto ayudará a la comprobación experimentalmente de la hipótesis, y detectará los factores determinantes que constituyen el problema, para poder de esta manera elaborar las conclusiones y recomendaciones necesarias sobre el tema investigado.

### **2.3. Población y muestra**

En el presente trabajo de investigación la población está constituida por el personal que trabaja en la Dirección Financiera del GAD Municipal Ambato.

#### **2.3.1. Población**

**Tabla 3-2:** Población

<b>Población</b>	<b>Total</b>
Tesorería	35
Rentas	15
Pre – intervención	7
Presupuesto	5
Contabilidad	10
<b>Total</b>	<b>72</b>

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

#### **2.3.2. Muestra**

El trabajo de investigación se efectúa con 20 personas, cuatro de cada una de las diferentes dependencias, las mismas que son escogidas aleatoriamente:

**Tabla 4-2:** Muestra

<b>Dependencias</b>	<b>Muestra</b>
Tesorería	4
Rentas	4
Pre – intervención	4
Presupuesto	4
Contabilidad	4
<b>Total</b>	<b>20</b>

Realizado por: Paca Jessica, 2022.

## **2.4. Métodos de investigación**

### **2.4.1. Método Científico**

A través del método científico se realiza la recopilación, discriminación y presentación de información válida sobre las variables de estudio.

### **2.4.2. Método Inductivo**

Mediante la inducción se parte del estudio de aspectos particulares para llegar a establecer conclusiones generales; en el caso del presente estudio, se analiza la situación específica de la Dirección Financiera del GAD Municipal Ambato para luego contrastar con las teorías y fundamentos de la Administración en general.

### **2.4.3. Método Deductivo**

La deducción es una forma específica de razonamiento, es el que establece conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto de proposiciones. Parte de lo general para llegar a establecer conclusiones particulares. En la investigación, también es necesario revisar y fundamentar aspectos de la Administración general para arribar al contexto específico de la Dirección Financiera del GAD Municipal Ambato.

### **2.4.4. Método Analítico - Sintético**

Mediante el análisis situacional, se pone de manifiesto esta operación mental de descomponer el todo en sus partes e ir construyendo los componentes de la totalidad, en este caso de la Dirección Financiera del GAD Municipalidad de Ambato.

## ***2.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación***

### ***2.5.1. Encuesta***

Asimismo, de una forma sistemática se emplean recursos adicionales que complementan la investigación. Para ello se requiere el uso de técnicas como la encuesta que es la aplicación de un conjunto de preguntas a los directamente involucrados en el análisis que se efectúa; y, el cuestionario que es el instrumento con el que se aplica la encuesta.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1. Resultados y discusión de resultados**

##### ***3.1.1. Análisis de resultados***

Las encuestas se realizaron a los empleados de la Dirección Financiera del GAD Municipal Ambato provincia de Tungurahua, recolectando información veraz y oportuna.

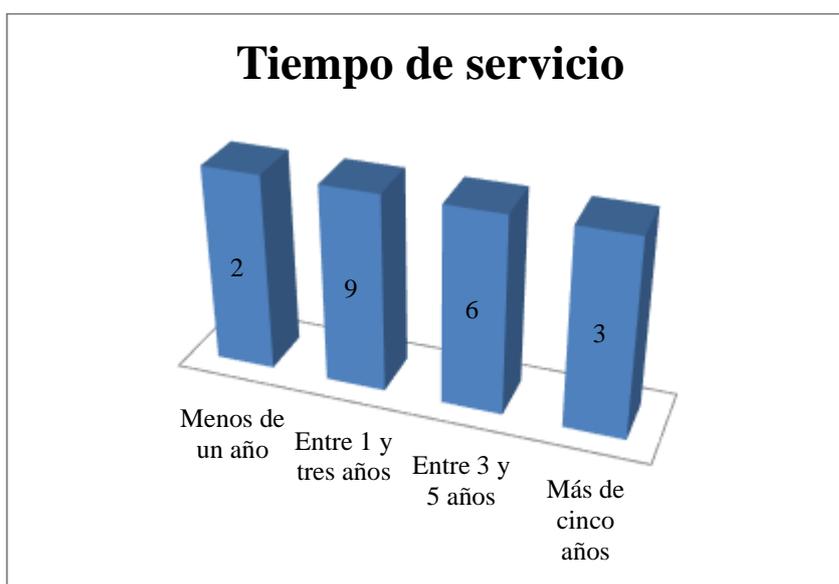
1. Tiempo de servicio en el Departamento de Finanzas del GAD Municipal Ambato.

**Tabla 5-3:** Tiempo de servicio en el GAD Municipal Ambato.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de un año	2	10%
Entre 1 y tres años	9	45%
Entre 3 y 5 años	6	30%
Más de cinco años	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados del GADMA.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.



**Gráfico 1-3:** Tiempo de servicio en el GAD Municipal Ambato.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de encuestados el 10% señala que labora menos de un año en el Departamento Financiero; 45% entre uno y 3 años; 30% entre 3 y 5 años; 15% más de cinco años. Las respuestas hacen ver que la mayoría de personas encuestadas tienen una experiencia considerable, lo que permite obtener datos confiables y de personal conocedor del tema de planificación estratégica y gestión administrativa.

2. ¿Están definidas claramente las actividades, metas y responsables de las actividades a efectuar?

**Tabla 6-3:** Definición de actividades, metas y responsables.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	15%
De acuerdo	6	30%
En desacuerdo	10	50%
Totalmente en desacuerdo	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados del GADMA.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.



**Gráfico 2-3:** Definición de actividades, metas y responsables.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de encuestados el 15% señala que está totalmente de acuerdo con el hecho de que están definidas claramente las actividades, metas y responsables de las actividades a efectuar en el Departamento Financiero; 30% está de acuerdo; 50% en desacuerdo, y el 5% restante totalmente en desacuerdo. Un porcentaje considerable no está acorde con que hay una correcta definición de actividades lo que implicaría desmotivación, desorden y falencia en la obtención de los resultados organizacionales.

3. ¿Se establecen y son difundidos los objetivos organizacionales?

**Tabla 7-3:** Objetivos organizacionales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	15%
De acuerdo	11	55%
En desacuerdo	5	25%
Totalmente en desacuerdo	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados del GADMA.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.



**Gráfico 3-3:** Objetivos organizacionales.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de encuestados el 15% señala que está totalmente de acuerdo con el hecho de que se establecen y son difundidos los objetivos organizacionales en el Departamento Financiero; 55% está de acuerdo; 25% en desacuerdo, y el 5% restante totalmente en desacuerdo. Respecto a los objetivos organizacionales hay una mejor percepción de la mayoría de encuestados, sin embargo, no todos ven que exista la correcta implementación ni difusión lo que invita a revisar los procedimientos estratégicos en el departamento.

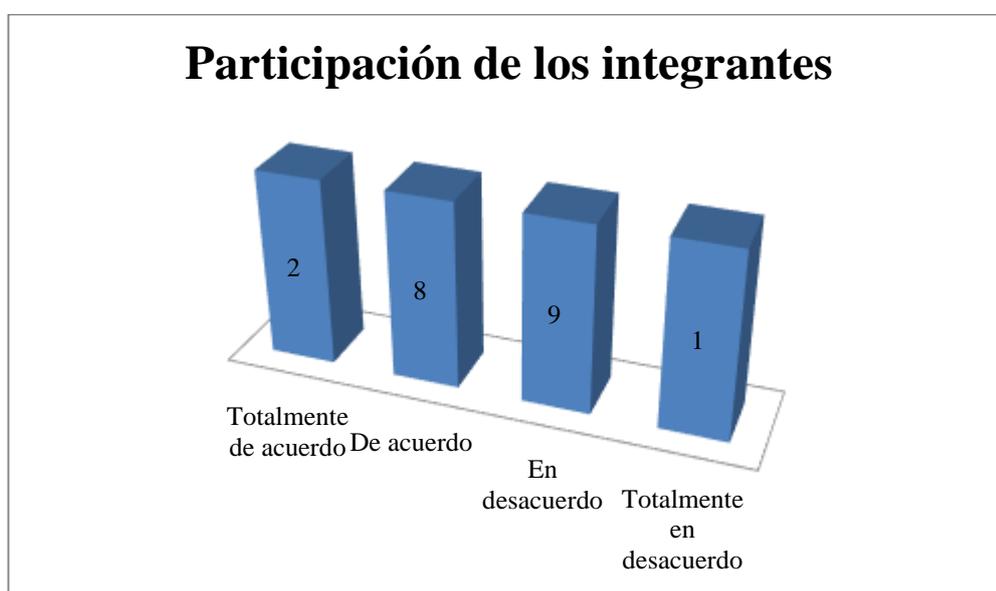
4. ¿Existe la participación en el diseño de los objetivos organizacionales de todos los involucrados en la Institución?

**Tabla 8-3:** Participación de los integrantes en el diseño de objetivos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	10%
De acuerdo	8	40%
En desacuerdo	9	45%
Totalmente en desacuerdo	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados del GADMA.

Realizado por: Paca Jessica, 2022.



**Gráfico 4-3:** Participación de los integrantes en el diseño de objetivos.

Realizado por: Paca Jessica, 2022.

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de encuestados el 10% señala que está totalmente de acuerdo con el hecho de que existe la participación en el diseño de los objetivos organizacionales de todos los involucrados en el Departamento Financiero; 40% está de acuerdo; 45% en desacuerdo, y el 5% restante totalmente en desacuerdo. Las respuestas son divididas, se orientan a una satisfacción e insatisfacción que requiere una revisión de los procedimientos en función de obtener una percepción real de la situación del departamento y tomar las acciones correctivas que sean del caso.

5. ¿Se socializan y aplican estrategias de valoración del cumplimiento de responsabilidades de cada integrante de la organización?

**Tabla 9-3:** Socialización de estrategias de valoración de cumplimiento.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	30%
De acuerdo	9	45%
En desacuerdo	3	15%
Totalmente en desacuerdo	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados del GADMA.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.



**Gráfico 5-3:** Socialización de estrategias de valoración de cumplimiento.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de encuestados el 30% señala que está totalmente de acuerdo con el hecho de que se socializan y aplican estrategias de valoración del cumplimiento de responsabilidades de cada integrante del Departamento Financiero; 45% está de acuerdo; 15% en desacuerdo, y el 10% restante totalmente en desacuerdo. Las respuestas hacen prever que una considerable mayoría considera que hay un óptimo sistema de valoración del desempeño. Esto implica el conocimiento cabal del cumplimiento de los objetivos organizacionales y la toma de decisiones en los de mejorar, si se requiere.

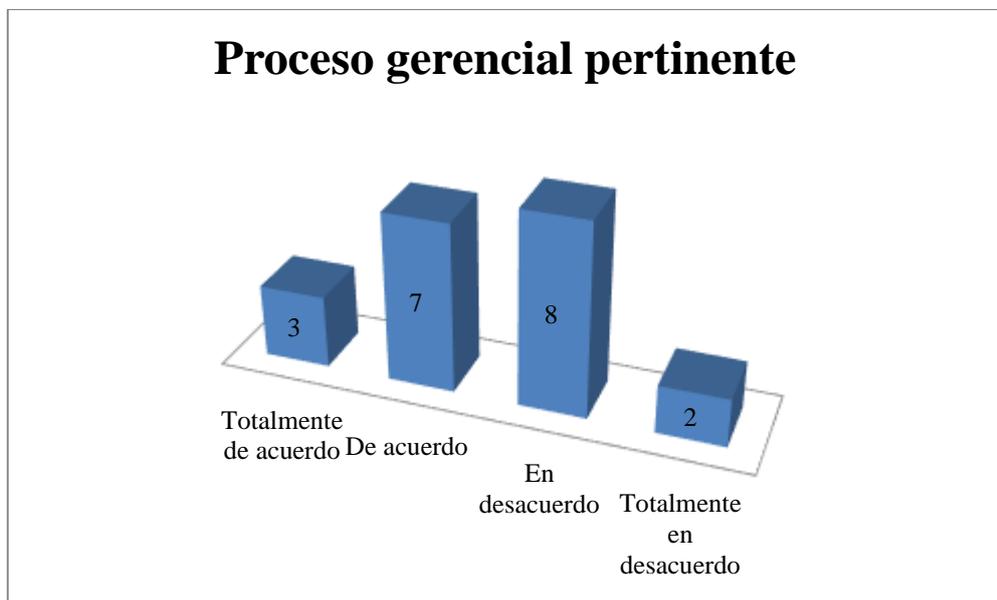
6. ¿Considera que la Dirección Financiera del GAD tiene un proceso gerencial pertinente?

**Tabla 10-3:** Proceso gerencial pertinente.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	3	15%
De acuerdo	7	35%
En desacuerdo	8	40%
Totalmente en desacuerdo	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados del GADMA.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.



**Gráfico 6-3:** Proceso gerencial pertinente.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de encuestados el 15% señala que está totalmente de acuerdo con el hecho de que la Dirección Financiera del GAD tiene un proceso gerencial pertinente; 35% está de acuerdo; 40% en desacuerdo, y el 10% restante totalmente en desacuerdo. Las respuestas permiten colegir que hay diversidad de criterios, percepciones diferentes y se ve inconformidad con el proceso gerencial llevado a cabo en el Departamento Financiero. Una planificación estratégica participativa y una comunicación adecuada y permanente permitirán que la percepción mejore y los resultados sean óptimos.

7. ¿El proceso administrativo de la Dirección Financiera se lleva a cabo con eficiencia?

**Tabla 11-3:** Proceso Administrativo de la Dirección Financiera.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	10%
De acuerdo	9	45%
En desacuerdo	6	30%
Totalmente en desacuerdo	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados del GADMA.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.



**Gráfico 7-3:** Proceso Administrativo de la Dirección Financiera.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de encuestados el 10% señala que está totalmente de acuerdo con el hecho de que el proceso administrativo de la Dirección Financiera se lleva a cabo con eficiencia; 45% está de acuerdo; 30% en desacuerdo, y el 15% restante totalmente en desacuerdo. Los encuestados presentan respuestas diversas, eso permite concluir que no hay concordancia en la percepción positiva del proceso administrativo en sí; depende mucho de la cohesión que genere la parte directiva para que todos los integrantes del resto de dependencias vean al proceso como algo eficiente y con excelentes resultados.

8. ¿La Dirección Financiera del GAD tiene consolidada su estructura administrativa?

**Tabla 12-3:** Consolidación de la estructura administrativa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	5%
De acuerdo	6	30%
En desacuerdo	12	60%
Totalmente en desacuerdo	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados del GADMA.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.



**Gráfico 8-3:** Consolidación de la estructura administrativa.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de encuestados el 5% señala que está totalmente de acuerdo con el hecho de que la Dirección Financiera del GAD tiene consolidada su estructura administrativa; 30% está de acuerdo; 60% en desacuerdo, y el 5% restante totalmente en desacuerdo. Con las respuestas registradas se confirma la percepción negativa de la mayoría de personas encuestadas y reafirma también la necesidad de una revisión de procedimientos administrativos que involucren a todos los partícipes de las dependencias del Departamento.

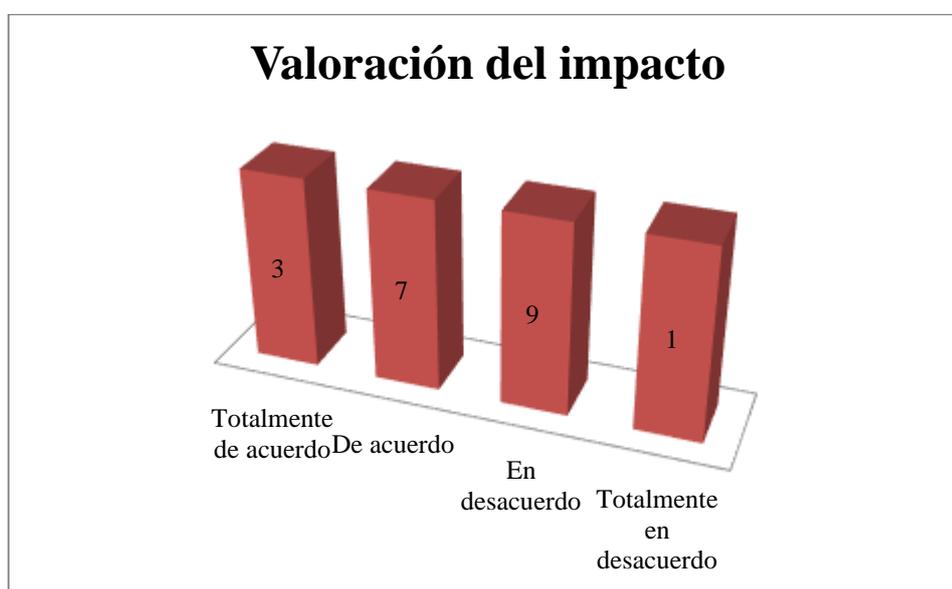
9. ¿Se realiza una periódica valoración del impacto del desempeño de los integrantes del Departamento?

**Tabla 13-3:** Valoración del impacto del desempeño de los integrantes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	15%
De acuerdo	7	35%
En desacuerdo	9	45%
Totalmente en desacuerdo	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados del GADMA.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.



**Gráfico 9-3:** Valoración del impacto del desempeño de los integrantes.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de encuestados el 15% señala que está totalmente de acuerdo con el hecho de que se realiza una periódica valoración del impacto del desempeño de los integrantes del Departamento; 35% está de acuerdo; 45% en desacuerdo, y el 5% restante totalmente en desacuerdo. Las respuestas permiten confirmar la necesidad de diseñar, aplicar y evaluar una planificación estratégica que permita obtener mejores resultados en la gestión administrativa, para ello se requiere el concurso de todos los participantes quienes se involucren en la construcción, ejecución y seguimiento de los procedimientos administrativos muy necesarios para el correcto funcionamiento de las organizaciones.

10. ¿Está de acuerdo que se realice un plan estratégico en la Dirección Financiera del GAD Municipal Ambato?

**Tabla 14-3:** Realización del plan estratégico.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados del GADMA.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.



**Gráfico 10-3:** Realización del plan estratégico.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

**Análisis e Interpretación:** Las encuestas realizadas al personal señala que el 100% de encuestados están de acuerdo realizar un plan estratégico en la Dirección Financiera del GAD Municipal Ambato para mejorar la gestión administrativa.

## **3.2. Propuesta**

### **3.2.1. Título**

Elaboración de un plan estratégico para mejorar la eficiencia de la gestión administrativa en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, período 2021 – 2026.

### **3.2.2. Introducción**

La planeación estratégica es la principal herramienta para una Organización, permite disponer de información de la situación actual y proyectarla, pese a la evolución y cambios en los sistemas administrativos de las Organizaciones, la planificación estratégica no ha perdido vigencia, el procedimiento de su diseño (análisis situacional, planteamiento de objetivos estratégicos, entre otros aspectos) se mantienen para plasmar el estado actual y la posición deseada que se le da a una Organización, siempre con la participación de todos los componentes de la misma; el involucramiento que tengan los miembros de la Organización en la elaboración, ejecución y evaluación de la actividad estratégica es fundamental y permite que todos están orientados hacia la consecución de los objetivos propuestos, y por ende, a la mejora continua.

Se pone en consideración la Planificación Estratégica de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, producto del análisis imparcial, con miras a la obtención de una mejor Organización que repercuta en el mejor ambiente laboral y un excelente servicio a la comunidad.

### **3.2.3. Nombre de la Organización**

Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato.

### **3.2.4. Logotipo**



**Figura 1-3:** Logotipo

**Fuente:** Página web de la Organización

**Realizado por:** Paca Jessica. 2022

### ***3.2.5. Generalidades de la Organización***

La Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato es un departamento adscrito a la Administración Municipal, encargado de las finanzas a nivel interno (nómina del personal) así como externo (recaudaciones), pese a pertenecer a una organización más amplia, su funcionamiento interno es necesario que tenga una organización, planificación y estructuras propias.

La Dirección Financiera se encarga de administrar los recursos financieros, mediante la aplicación del Sistema de Gestión Financiera de la Municipalidad, sobre la base de disposiciones legales y el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, en el marco del control interno.

Sus departamentos se desglosan en:

Tesorería, que realiza las siguientes acciones:

Informe de ejecución de proyectos. Informe de comprobantes de ingreso preimpreso y remunerado. Informe de valores recaudados. Informe de conciliación bancaria. Informe de transferencias. Informe de recuperación de obligaciones vencidas. Informe de especies valoradas de emisión, venta y baja. Informe para ejecución o renovación de garantías. Informe de notas de crédito emitidas.

Presupuesto, que realiza las siguientes acciones:

Informe de ejecución de proyectos. Proforma y reformas presupuestarias. Matriz de techos presupuestarios. Matriz de ingresos y gastos. Presupuesto general. Certificaciones presupuestarias. Cédulas presupuestarias. Informe de ejecución presupuestaria. Liquidación presupuestaria.

Rentas, que realiza las siguientes acciones:

Informe de ejecución de proyectos. Informe de determinación y emisión de obligaciones tributarias. Informe de procesos sancionatorios tributarios. Informe técnico de legalidad de aplicación de tributos. Registro de las resoluciones administrativas de exoneraciones, descuentos y/o rebajas. Títulos de crédito. Informe de baja de títulos. Informe técnico de verificación de patrimonio y capital invertido. Catastro y bases de datos de control de impuestos actualizados.

Reporte de control de títulos emitidos. Reporte de títulos emitidos en otras unidades administrativas.

Contabilidad, que realiza las siguientes acciones:

Informe de ejecución de proyectos. Balances y estados financieros. Declaraciones de impuestos. Expediente de devolución de impuestos. Conciliación de saldos. Archivo documental de las transacciones de la Municipalidad. Devengado de pago de nómina.

Pre intervención, que realiza las siguientes acciones:

Lista de verificación y cumplimiento normativo en órdenes de pago de cualquier naturaleza. Informe mensual de monitoreo de cumplimiento de las actividades, funciones y atribuciones de las Jefaturas de Contabilidad, Presupuesto, Rentas y Tesorería. Informe ejecutivo que sustenten devoluciones de cobros. Mapa de riesgos de la Dirección Financiera y su actualización periódica.

Plan de Mitigación Riesgos de la Dirección Financiera, su valoración y su actualización periódica.

Aplicación de procedimiento de mitigación de riesgos y su informe correspondiente. Emisión de alertas tempranas vía informes escritos sobre procesos incompletos que generen órdenes de pago o determinación de ingresos municipales. Informe ejecutivo cuatrimestral del manejo de las tesorerías de las empresas públicas sobre el uso de recursos asignados por la Municipalidad a las mismas.

La Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato se ubica en la Parroquia Huachi Chico de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en el edificio de la Municipalidad, Avenida Atahualpa y Río Cutuchi.



**Figura 2-3: Macro localización**

Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022



**Figura 3-3: Micro localización**

Fuente: googlemaps

Realizado por: Paca Jessica. 2022

### 3.2.6. Antecedentes de la Organización

Desde noviembre de 1820 que Ambato declara su independencia de España, formaba parte de la provincia de Chimborazo, pero mediante Decreto del 6 de noviembre de 1831, el Congreso Constitucional del Estado del Ecuador, determinó que Ambato queda agregado a la provincia de Pichincha, considerando que el voto general de los habitantes de esta ciudad exigía la separación. El 23 de julio de 1860 adquiere la categoría de provincia y el 21 de mayo de 1861 se crea como tal mediante decreto de la Convención Nacional.

Desde entonces, el municipio de Ambato ha tenido que atender urgentes problemas de su mejora o su progreso, pero sobre todo labores de reconstrucción constante, que significó volver sobre lo ya hecho anteriormente repetir la fatigosa marcha, en cooperación de sus habitantes.

Tanta labor y tan extraordinario derroche de energías han requerido la presencia frecuente, en el ayuntamiento de Ambato, de personas dueñas de fuerte civismo y de una acendrada moralidad política. La Municipalidad de Ambato, desde sus orígenes ha ido organizándose en departamentos que permitan ser coherentes con el avance y crecimiento poblacional; de ahí que, la Tesorería pasa a convertirse en un departamento, con autonomía organizativa, pero dependiente de la Administración Central.

La Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato está adscrita a la administración municipal en general, su funcionamiento se da a la par de la gestión del GAD; sus procedimientos se enmarcan en la macro organización, sin embargo, se ve la necesidad de organizarla estratégicamente de manera particular, con lo que se plantea mejorar su funcionamiento actual y futuro.

Los integrantes y los usuarios de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato en general, no cuentan con un instrumento que les permita ejecutar una planificación que refleje la situación inicial y los objetivos a alcanzar para posicionarse entre las mejores Direcciones a nivel de la Municipalidad.

### **3.2.7. Objetivos**

#### *3.2.7.1. Objetivo General*

- Diseñar la planificación estratégica para mejorar la eficiencia de la gestión administrativa en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato.

#### *3.2.7.2. Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato.
- Diseñar un marco propositivo para mejorar la eficiencia de la gestión administrativa G.A.D.M. Ambato.
- Proyectar indicadores financieros de eficiencia de gestión administrativa para los próximos 5 años.

### 3.2.8. *Ámbito de aplicación*

La Propuesta que se plantea tiene como ámbito de aplicación los diferentes departamentos que componen la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato y sus diferentes servicios, compuestos por: Tesorería, Presupuesto, Rentas, Contabilidad, Pre intervención.

### 3.3. **Contenido de la Propuesta**

#### 3.3.1. *Implicados*

Los implicados en la presente propuesta son los clientes internos y externos de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato que se involucran de manera directa o indirecta en la gestión, se resumen en la tabla 15-3:

**Tabla 15-3:** Listado de implicados

<b>ACTORES</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>
Estado	Impuestos
GAD Municipalidad	Estructura organizacional superior. Ente rector
Clientes – Usuarios	Impacto en la calidad de los servicios recibidos
Trabajadores municipales	Estabilidad laboral – capacitación
Otros GADs Municipales	Ventajas competitivas, planeación estratégica

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

#### 3.3.2. *Planificación estratégica propuesta*

La propuesta se desarrolla con la siguiente estructura:



**Figura 4-3: Esquema de la planificación propuesta**

Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022

En un primer momento, con la organización de jornadas de trabajo por parte de los directivos de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, se establecerán, mediante técnicas como análisis de la información existente; “brain storm” (lluvia de ideas) se concretará la visión y misión.

### 3.3.3. Análisis situacional

#### 3.3.3.1. Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

Mediante la matriz desarrollada en la Tabla 15-3 se puede apreciar factores inmersos en la organización en algunos ámbitos:

**Tabla 16-3:** Análisis PEST

ÁREAS	COMPORTAMIENTO
Político	Dependiente de la política del Estado y del manejo interno del GAD Municipalidad en cuanto a designación de Directores Departamentales
Económico	Se destacan aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación del país (inflación, indicadores del PIB)</li> <li>• Empleo</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Acuerdos con el FMI y otros organismos internacionales</li> </ul>
Social	Se deben considerar situaciones como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergencia sanitaria</li> <li>• Pobreza</li> <li>• Relaciones familiares</li> </ul>
Tecnológico	Hay que tomar en cuenta que con la emergencia sanitaria lo tecnológico ha tomado preponderancia en aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tecnología</li> <li>• Video conferencias</li> <li>• Teletrabajo</li> </ul>
Legal	La Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato se maneja en lo legal de acuerdo a las normativas, acuerdos, ordenanzas de la Administración Central del Municipio

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

### 3.3.3.2. Análisis Interno (*Fortalezas y Debilidades*)

Mediante el análisis de las áreas internas, es posible identificar los aspectos que inciden de manera positiva o negativa en lo interno mismo de la Organización, se desglosan en la Tabla 17-3:

**Tabla 17-3:** Análisis Interno

ÁREAS	COMPORTAMIENTO
Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un proceso administrativo específico.</li> <li>• Carencia de estrategias empresariales que mejoren el desempeño.</li> <li>• Manejo dependiente de la Administración central sin particularizar los procesos.</li> </ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios adecuados y óptimos para desempeñar las funciones del personal.</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependiente de la administración central.</li> <li>• Ausencia de un plan de capacitación.</li> <li>• Funciones definidas de la Administración central, sin conocimiento de la particularidad del Departamento.</li> </ul>
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una filosofía empresarial establecida en el GAD Municipal y ausencia del direccionamiento estratégico particular del Departamento Financiero.</li> <li>• Los registros de actividades son derivados a la Administración central de la Municipalidad.</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se maneja la publicidad por parte de la Administración central de la Municipalidad la Administración Central del Municipio.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

### 3.3.3.3. Factores externos

Mediante el establecimiento de los factores externos se puede establecer de manera sintética, información veraz y oportuna de los ámbitos relacionados con la Organización que conducen a diseñar y ejecutar el macro objetivo que se desee alcanzar.

**Tabla 18-3:** Factores Externos

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Alianzas estratégicas entre empresas públicas, privadas a nivel nacional.	Cambio de autoridades Municipales, Direcciones y rotación frecuente de personal.
Prestación de servicios online y automatización de procesos financieros.	Pandemia y cambio de modalidad de trabajo.
Innovación en los servicios financieros.	Retraso en procesos externos a la Dirección Financiera.
Infraestructura adecuada.	Inestabilidad política.
Acceso a la tecnología para incrementar la funcionalidad de la Dirección Financiera.	Sanciones por organismos gubernamentales.

**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

Mediante la matriz de la tabla 17-3 se puede identificar los aspectos externos que directamente favorecerían a la Organización; además se evidencian los riesgos que pueden perjudicar su normal funcionamiento.

#### *3.3.3.4. Factores internos*

Enfocan las fortalezas y debilidades de la Organización. Con esta herramienta se pueden generar estrategias que se conviertan en el eje del funcionamiento sobre la base de las potencialidades internas y reconociendo las falencias propias.

**Tabla 19-3:** Factores Internos

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Convenios con otras Direcciones Financieras.	Falta de capacitación al personal de la Dirección.
Intercambio de información con organizaciones de otros cantones.	Ausencia de un plan de comunicación interna y externa.
Clima laboral satisfactorio.	Retraso en despacho de documentación
Utilización de herramientas financieras que ayude a controlar los procesos.	No se desarrolla un plan de actividades y de su seguimiento.
Disponibilidad del equipo de trabajo.	Tecnología desactualizada para cumplir con las funciones.

**Fuente:** Investigación propia.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

Mediante el análisis de factores internos se puede auscultar la Dirección financiera desde la realidad propia, ser conscientes de lo que se tiene como aspectos relevantes y destacar aquellos en los que se debe mejorar.

### **3.3.4. Matriz de evaluación de factores externos e internos (MEFI – MEFE)**

Las matrices que se presentan a continuación de factores externos e internos (MEFI – MEFE) permiten sintetizar y valorar estrategias organizacionales desde la perspectiva de las necesidades que deban ser resueltas. Para las matrices se toma en consideración la siguiente escala:

1. Deficiente
2. Promedio
3. Mayor al promedio
4. Superior

#### **3.3.4.1. Matriz de evaluación de factores externos**

Esta matriz permite realizar un diagnóstico en donde se identifica y evalúa los factores externos (MATRIZ EFE – MEFE) involucrando a la organización en ámbitos como: político, legal, tecnológico, económico, financiero, social y ambiental.

**Tabla 20-3:** Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Alianzas estratégicas entre empresas públicas, privadas a nivel nacional.	0,11	3	0,33
Prestación de servicios online y automatización de procesos financieros.	0,12	3	0,36
Innovación en los servicios financieros.	0,09	3	0,27
Infraestructura adecuada.	0,09	2	0,18
Acceso a la tecnología para incrementar la funcionalidad de la Dirección Financiera.	0,12	3	0,36
<b>Total Oportunidades</b>	<b>0,53</b>		<b>1,50</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Cambio de autoridades Municipales, Direcciones y rotación frecuente de personal.	0,11	3	0,33
Pandemia y cambio de modalidad de trabajo.	0,1	4	0,4
Retraso en procesos externos a la Dirección Financiera.	0,11	3	0,33
Inestabilidad política.	0,08	3	0,24
Sanciones por organismos gubernamentales.	0,07	3	0,21
<b>Total Amenazas</b>	<b>0,46</b>		<b>1,51</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,01</b>

Fuente: Investigación propia.

Realizado por: Paca Jessica, 2022.

Al efectuar el análisis de la matriz de ponderación, se tiene que la suma total de los valores ponderados es 3.01, las amenazas presentan el mayor peso de la puntuación con 1,51; el valor menor está en las oportunidades con 1.50; se aprecia, en forma general que el ámbito externo no tiene las mejores condiciones, por ende, se debe aprovechar de las oportunidades con vinculación para mejorar el rendimiento de la Dirección Financiera.

#### 3.3.4.2. Matriz de evaluación de factores internos

**Tabla 21-3:** Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Convenios con otras Direcciones Financieras.	0,11	3	0,33
Intercambio de información con organizaciones de otros cantones.	0,1	3	0,30
Clima laboral satisfactorio.	0,1	3	0,30
Utilización de herramientas financieras que ayude a controlar los procesos.	0,11	3	0,33
Disponibilidad del equipo de trabajo.	0,1	3	0,30
<b>Total Fortalezas</b>	<b>0,52</b>		<b>1,56</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de capacitación al personal de la Dirección.	0,1	3	0,30
Ausencia de un plan de comunicación interna y externa.	0,1	2	0,20
Retraso en despacho de documentación	0,09	3	0,27
No se desarrolla un plan de actividades y de su seguimiento.	0,09	3	0,27
Tecnología desactualizada para cumplir con las funciones.	0,1	3	0,30
<b>Total Debilidades</b>	<b>0,48</b>		<b>1,34</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

Fuente: Investigación propia.

Realizado por: Paca Jessica. 2022.

Al analizar los resultados que se obtienen en los valores ponderados de la matriz de evaluación de factores internos, se tiene que, en fortalezas, se obtiene 1.56; en debilidades 1.34. Hay mayor peso en los resultados de las fortalezas, por ende, es importante aprovechar las fortalezas permitiendo así plantear estrategias para el funcionamiento interno de la Dirección Financiera.

### 3.3.5. Gráfico de la matriz EFI-EFE

Los cuadrantes I, II, IV, indica que la empresa debe crecer y construir, el cuadrante III, V, VII, nos indica que la empresa debe retener y mantenerse, los cuadrantes VI, VIII, IX, significa que la

empresa debe cosechar o desinvertir ya que no se está realizando una adecuada gestión, no se está aprovechando los factores internos y externos de la Dirección Financiera.

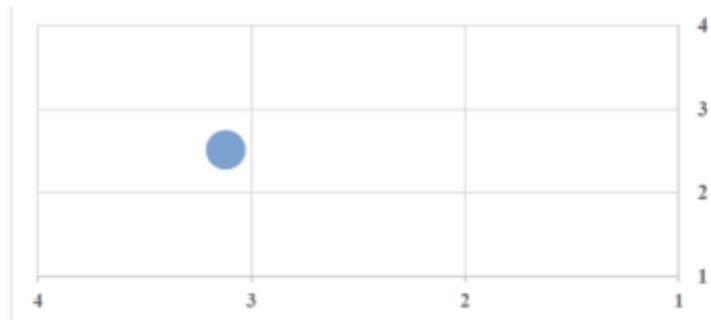
**Tabla 22-3:** Cruce de la Matriz EFI - EFE

Y	X	PROMEDIO
EFI	EFE	
2,90	3,01	2,90

**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

**Gráfico de la Matriz EFI - EFE**



**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022

La propuesta estratégica se basó en una revisión de la visión y la misión de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, formulación de factores críticos de éxito, principios corporativos, objetivos y el planteamiento de las metas, políticas e indicadores para el cumplimiento de los objetivos formulados. Para ello, se involucra a todos los integrantes de la Dirección Financiera y se espera que sea eficiente el resultado de los procedimientos tanto a nivel interno como de atención al público. Es necesario realizar un monitoreo y evaluación permanente de las estrategias para conocer si esta está teniendo éxito. (Loor, 2017) Hay que tener en cuenta, además, que estas pueden cambiar en relación con las necesidades del Organismo Municipal y de los clientes; es por esto que, la planeación, propuestas y análisis de la administración requieren de una permanente revisión y análisis.

### 3.3.6. Matriz FODA

**Tabla 23-3: FODA**

<b>Factores internos (controlables)</b>	<b>Factores externos (no controlables)</b>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Convenios con otras Direcciones Financieras.</p> <p>F2. Intercambio de información con organizaciones de otros cantones.</p> <p>F3. Clima laboral satisfactorio.</p> <p>F4. Utilización de herramientas financieras que ayude a controlar los procesos.</p> <p>F5. Disponibilidad del equipo de trabajo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Alianzas estratégicas entre empresas públicas, privadas a nivel nacional.</p> <p>O2. Prestación de servicios online y automatización de procesos financieros.</p> <p>O3. Innovación en los servicios financieros.</p> <p>O4. Infraestructura adecuada.</p> <p>O5. Acceso a la tecnología para incrementar la funcionalidad de la Dirección Financiera.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>D1. Falta de capacitación al personal de la Dirección Financiera.</p> <p>D2. Ausencia de un plan de comunicación interna y externa.</p> <p>D3. Retraso en despacho de documentación.</p> <p>D4. No se desarrolla un plan de actividades y de su seguimiento.</p> <p>D5. Tecnología desactualizada para cumplir con las funciones.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>A1. Cambio de autoridades Municipales, Direcciones y rotación frecuente de personal.</p> <p>A2. Pandemia y cambio de modalidad de trabajo.</p> <p>A3. Retraso en procesos externos a la Dirección Financiera.</p> <p>A4. Inestabilidad política.</p> <p>A5. Sanciones por organismos gubernamentales.</p>

**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

### 3.3.7. Matriz DAFO

**Tabla 24-3:** Matriz de estrategias

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<p><b>F1.</b> Convenios con otras Direcciones Financieras.</p> <p><b>F2.</b> Intercambio de información con organizaciones de otros cantones.</p> <p><b>F3.</b> Clima laboral satisfactorio.</p> <p><b>F4.</b> Utilización de herramientas financieras que ayude a controlar los procesos.</p> <p><b>F5.</b> Disponibilidad del equipo de trabajo.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<p><b>O1.</b> Alianzas estratégicas entre empresas públicas, privadas a nivel nacional.</p> <p><b>O2.</b> Prestación de servicios online y automatización de procesos financieros.</p> <p><b>O3.</b> Innovación en los servicios financieros.</p> <p><b>O4.</b> Infraestructura adecuada.</p> <p><b>O5.</b> Acceso a la tecnología para incrementar la funcionalidad de la Dirección Financiera.</p>	<p><b>F1-O1:</b> Fomentar las alianzas estratégicas con el fin de fortalecer los objetivos y establecer convenios de cooperación mutua.</p> <p><b>F3-O3:</b> Innovar e impactar en los servicios financieros brindando seguridad laboral.</p> <p><b>F4-O2:</b> Utilizar la tecnología moderna para brindar un servicio de calidad sobre las herramientas financieras.</p>	<p><b>D1-O5:</b> Brindar capacitación al personal de la Dirección Financiera con tecnología de punta así se logrará una mejor funcionalidad.</p> <p><b>D3-O2:</b> Aprovechar la tecnología existente ya que permite automatizar los servicios financieros y mejorar el despacho de la documentación.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<p><b>A1.</b> Cambio de autoridades Municipales, Direcciones y rotación frecuente de personal.</p> <p><b>A2.</b> Pandemia y cambio de modalidad de trabajo.</p> <p><b>A3.</b> Retraso en procesos externos a la Dirección Financiera.</p> <p><b>A4.</b> Inestabilidad política.</p> <p><b>A5.</b> Sanciones por organismos gubernamentales.</p>	<p><b>F3-A1:</b> Implementar un manual de funciones que ayude a los colaboradores como guía al momento de rotar de su puesto de trabajo permitiendo así tener seguridad en las actividades.</p> <p><b>F5-A3:</b> Ejecutar un buen trabajo en equipo para no tener retrasos en los procesos financieros.</p>	<p><b>D2-A4:</b> Mantener una comunicación entre los colaboradores para tener mayor conocimiento acerca de las políticas cambiantes.</p> <p><b>D5-A5:</b> Fomentar a la implementación de sistemas financieros actualizados para así evitar sanciones de organismos gubernamentales.</p>

**Fuente:** Investigación propia.

**Realizado por:** Paca Jessica, 2022.

### ***3.3.8. Estrategias empresariales***

Posteriormente se analiza la matriz DAFO contando con las siguientes estrategias a desarrollarse en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato con la finalidad de mejorar con eficiencia la gestión administrativa y así beneficiar a la Dirección Financiera tomando las mejores decisiones para su funcionalidad. A continuación, se detalla las estrategias:

1. Fomentar las alianzas estratégicas con el fin de fortalecer los objetivos y establecer convenios de cooperación mutua.
2. Innovar e impactar en los servicios financieros brindando seguridad laboral.
3. Utilizar la tecnología moderna para brindar un servicio de calidad sobre las herramientas financieras.
4. Implementar un manual de funciones que ayude a los colaboradores como guía al momento de rotar de su puesto de trabajo permitiendo así tener seguridad en las actividades.
5. Ejecutar un buen trabajo en equipo para no tener retrasos en los procesos financieros.
6. Brindar capacitación al personal de la Dirección Financiera con tecnología de punta así se logrará una mejor funcionalidad.
7. Aprovechar la tecnología existente ya que permite automatizar los servicios financieros y mejorar el despacho de la documentación.
8. Mantener una comunicación entre los colaboradores para tener mayor conocimiento acerca de las políticas cambiantes.
9. Fomentar a la implementación de sistemas financieros actualizados para así evitar sanciones de organismos gubernamentales.

### ***3.3.7. Direccionamiento Estratégico***

#### ***3.3.7.1. Misión Propuesta***

La Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato es una Organización de servicio público que maneja de forma eficiente medios físicos y digitales para proveer de información oportuna, coherente y verídica de los ingresos, egresos de la Municipalidad de Ambato.

### 3.3.7.2. Visión Propuesta

Para el mediano plazo la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato será el departamento con mejor capacitación, atención y resultados de la Municipalidad, brindando los mejores servicios y soluciones innovadoras en el ámbito de las finanzas.

### 3.3.7.3. Valores Corporativos



**Gráfico 11-3:** Valores Corporativos

**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Paca Jessica. 2022

- **Responsabilidad:** el sentido de cumplimiento de las funciones de cada integrante de la Organización es un valor que debe ser puesto de relieve en cada momento del funcionamiento de la Organización
- **Innovación:** Sobre la base de las funciones encomendadas, se debe propiciar cada día un servicio nuevo, renovado que propicie satisfacción en los usuarios de la Organización.
- **Atención de calidad:** Brindar servicio oportuno, amable y procurar que los clientes externos encuentren el servicio deseado,
- **Eficiencia:** Propiciar que cada integrante de la Dirección Financiera brinde atención usando sus habilidades y destrezas en los de ser más competitivos.

### ***3.3.8. Políticas Generales***

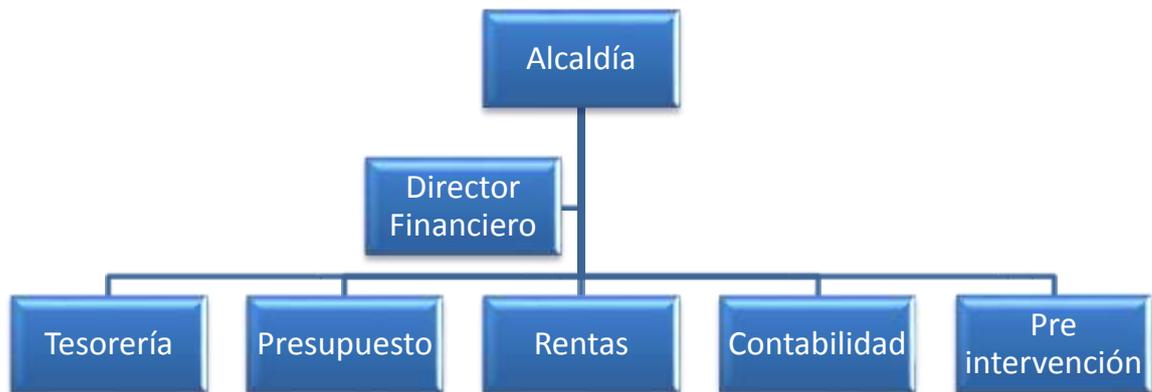
Adscrita a la administración central, la Dirección Financiera se plantea como políticas generales de su funcionamiento, las siguientes:

- Revisar los perfiles profesionales de los integrantes de la Dirección Financiera del GAD Municipalidad Ambato, para contar con los mejores integrantes y que provean del mejor servicio.
- Asesorar eficientemente, en el ámbito financiero, a todos los departamentos de la Municipalidad de Ambato.
- Manejar los recursos provenientes de tributos y del manejo propio de la Municipalidad de manera honesta, eficiente y con rendición de cuentas.
- Ejecutar procesos de actualización del personal, actualización de los sistemas informáticos empleados en el manejo de recursos para tener información al día, transparente y al alcance de los niveles directivos

### ***3.3.9. Objetivos Estratégicos***

- Promover la actualización y formación del personal de la Dirección Financiera del GAD Municipalidad Ambato.
- Definir objetivos medibles y alcanzables en los que se involucren todos los integrantes de la Dirección Financiera del GAD Municipalidad Ambato.
- Hacer presencia digital a través de las redes sociales o un sitio web propio que sirva de medio de difusión de los servicios que se ofertan y se evidencie la satisfacción de los clientes.
- Controlar la información, datos, y objetivos alcanzados para ir en pos de una mejora continua.

### 3.3.10. Estructura organizacional.



**Figura 5-3: Estructura organizacional**

Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022

### 3.3.11. Organigrama funcional.

**Tabla 25-3:** Manual de Funciones Dirección

 <p>GAD Municipalidad de Ambato</p>	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>CREACIÓN</b> 27/02/2022</p>
<p><b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b></p>	<p>Director Financiero</p>	
<p><b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b></p>	<p>Dirección Financiera</p>	
<p><b>OBJETIVO</b></p>	<p>Coordinar las acciones de la Dirección Financiera</p>	
<p><b>REQUISITOS PARA EL PUESTO</b></p>	<p><b>Título Profesional:</b> Tercer o cuarto nivel en Contabilidad, Auditoría, Economía, Marketing, Administración o afines.</p> <p><b>Género:</b> Indistinto</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 a 4 años en cargos similares</p> <p><b>Habilidades:</b> Habilidades de adaptación a trabajo bajo presión, creativo, proactivo, trabajo en equipo, manejo de medios digitales de manera excelente.</p>	
<p><b>JORNADA</b></p>	<p>Completa</p>	
<p style="text-align: center;"><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar todos los componentes de la Organización</li> <li>• Definir, controlar las funciones y metas a alcanzar</li> <li>• Organizar la gestión financiera dentro y fuera de la Municipalidad de Ambato con base a los diferentes componentes</li> <li>• Ser el promotor del cumplimiento de la Planificación de la Dirección Financiera</li> <li>• Responder por las acciones de los integrantes de la Dirección Financiera ante los entes superiores.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Paca Jessica. 2022

**Tabla 26-3:** Manual de Funciones Tesorería

 <p>GAD Municipalidad de Ambato</p>	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>CREACIÓN</b> 27/02/2022</p>
<p><b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b></p>	<p>Tesorería – Presupuesto – Rentas – Contabilidad</p>	
<p><b>AREA O DEPARTAMENTO</b></p>	<p>Dirección Financiera</p>	
<p><b>OBJETIVO</b></p>	<p>Manejar la información contable y financiera de Tesorería, Presupuesto – Rentas – Contabilidad del GAD Municipalidad de Ambato</p>	
<p><b>REQUISITOS PARA EL PUESTO</b></p>	<p><b>Título Profesional:</b> Tercer o Cuarto nivel en Contabilidad, Auditoría o afines</p> <p><b>Género:</b> Indistinto</p> <p><b>Experiencia:</b> 1 a 3 años en cargos similares</p> <p><b>Habilidades:</b> Habilidades matemáticas, numéricas, contables; capacidad de organización; trabajo bajo presión, creativo, proactivo, trabajo en equipo, manejo de sistemas contables, integridad ética.</p>	
<p><b>JORNADA</b></p>	<p>Completa</p>	
<p style="text-align: center;"><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, difundir los estados financieros de la Dirección Financiera del GAD Municipalidad de Ambato.</li> <li>• Calcular y cumplir los requerimientos de tributación de la Dirección Financiera del GAD Municipalidad de Ambato.</li> <li>• Elaborar los reportes para aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social</li> <li>• Realizar los roles de pago</li> <li>• Registrar ingresos, gastos</li> <li>• Manejar los sistemas contables de la Dirección Financiera del GAD Municipalidad de Ambato.</li> <li>• Las demás que solicite la Dirección</li> </ul>		

Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022

**Tabla 27-3:** Manual de Funciones Pre Intervención

 <p>GAD Municipalidad de Ambato</p>	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>CREACIÓN</b> 27/02/2022</p>
<p><b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b></p>	<p>Pre intervención</p>	
<p><b>AREA O DEPARTAMENTO</b></p>	<p>Dirección Financiera</p>	
<p><b>OBJETIVO</b></p>	<p>Manejar la información administrativa, de comunicación de la Dirección Financiera del GAD Municipalidad de Ambato</p>	
<p><b>REQUISITOS PARA EL PUESTO</b></p>	<p><b>Título Profesional:</b> Tercer o Cuarto nivel en Administración o afines</p> <p><b>Género:</b> Indistinto</p> <p><b>Experiencia:</b> 1 a 3 años en cargos similares</p> <p><b>Habilidades:</b> Habilidades de manejo de flujo de información, negociación, personal con integridad ética, trabajo en equipo, colaboración.</p>	
<p><b>JORNADA</b></p>	<p>Completa</p>	
<p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar la correspondencia de la Dirección Financiera.</li> <li>• Elaborar informes de la comunicación de la Dirección Financiera con otros departamentos</li> <li>• Manejo de redes sociales.</li> <li>• Coordinar con los medios de prensa la información a difundir a la comunidad</li> <li>• Las demás que solicite la Dirección</li> </ul>		

Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022

### 3.3.12. Alineamiento Estratégico

Una vez que se analiza la información y se la clasifica en las diferentes matrices que muestran el análisis situacional, se plantea el alineamiento estratégico, como se encuentra en la Tabla 26-3.

**Tabla 28-3:** Sistema de gestión y control estratégico

<b>N.º</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	<b>AMBITO GEOGRÁFICO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>
<b>E1</b>	Fomentar las alianzas estratégicas con el fin de fortalecer los objetivos y establecer convenios de cooperación mutua.	Dirección Financiera	Municipal Ambato	Número de alianzas y convenios
<b>E2</b>	Innovar e impactar en los servicios financieros brindando seguridad laboral.	Dirección Financiera	Municipal Ambato	Cumplimiento de todos los objetivos propuestos
<b>E3</b>	Utilizar la tecnología moderna para brindar un servicio de calidad sobre las herramientas financieras.	Dirección Financiera	Municipal Ambato	Visitas en páginas y espacios virtuales
<b>E4</b>	Implementar un manual de funciones que ayude a los colaboradores como guía al momento de rotar de su puesto de trabajo permitiendo así tener seguridad en las actividades.	Dirección Financiera	Municipal Ambato	Matrices de seguimiento llenadas
<b>E5</b>	Ejecutar un buen trabajo en equipo para no tener retrasos en los procesos financieros.	Dirección Financiera	Municipal Ambato	Porcentaje de participación en el plan estratégico
<b>E6</b>	Brindar capacitación al personal de la Dirección Financiera con tecnología de punta así se logrará una mejor funcionalidad.	Dirección Financiera	Municipal Ambato	Número de capacitaciones efectuadas
<b>E7</b>	Aprovechar la tecnología existente ya que permite automatizar los servicios financieros y mejorar el despacho de la documentación.	Dirección Financiera	Municipal Ambato	Estados Financieros
<b>E8</b>	Mantener una comunicación entre los colaboradores para tener mayor conocimiento acerca de las políticas cambiantes.	Dirección Financiera	Municipal Ambato	Aplicación de políticas cambiantes
<b>E9</b>	Fomentar a la implementación de sistemas financieros actualizados para así evitar sanciones de organismos gubernamentales.	Dirección Financiera	Municipal Ambato	Porcentaje de implementación de sistemas financieros

Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022

### 3.3.13. Mapa Estratégico

El mapa estratégico muestra, de forma más clara las acciones a ejecutar en la Planificación que se está efectuando, el detalle se lo encuentra en la Tabla 30-3:

**Tabla 29-3: Mapa estratégico**

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	INDICADORES	TÉCNICAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
FINANCIERA	Aprovechar la tecnología existente ya que permite automatizar los servicios financieros y mejorar el despacho de la documentación.	Nº Procesos automatizados/Nº Total de procesos. Gastos de documentación realizados periodo 2 – periodo 1.	Observación	Estados Financieros
	Fomentar a la implementación de sistemas financieros actualizados para así evitar sanciones de organismos gubernamentales.	Nº Sistemas financieros actualizados/Nº Sistemas financieros totales	Observación	Porcentaje de implementación de sistemas financieros
CLIENTES	Fomentar las alianzas estratégicas con el fin de fortalecer los objetivos y establecer convenios de cooperación mutua.	Nº Alianzas estratégicas ejecutadas/Nº Alianzas estratégicas propuestas	Observación	Número de alianzas y convenios
	Utilizar la tecnología moderna para brindar un servicio de calidad sobre las herramientas financieras.	Encuesta de satisfacción a los clientes.	Observación	Visitas en páginas y espacios virtuales
PROCESOS INTERNOS	Implementar un manual de funciones que ayude a los colaboradores como guía al momento de rotar de su puesto de trabajo permitiendo así tener seguridad en las actividades.	Manual de funciones propuesto/Nº Total de manuales	Observación	Matrices de seguimiento llenadas
	Mantener una comunicación entre los colaboradores para tener mayor conocimiento acerca de las políticas cambiantes.	Nº Socialización de nuevas políticas/Nº Total de socializaciones	Observación	Aplicación de políticas cambiantes
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Brindar capacitación al personal de la Dirección Financiera con tecnología de punta así se logrará una mejor funcionalidad.	Nº de Cursos y talleres de capacitación realizados/ Nº de Cursos, talleres planificados	Observación	Número de capacitaciones efectuadas
	Innovar e impactar en los servicios financieros brindando seguridad laboral.	Nº Innovación de servicios financieros realizados/NºInnovación de servicios financieros propuestos.	Observación	Cumplimiento de todos los objetivos propuestos
	Ejecutar un buen trabajo en equipo para no tener retrasos en los procesos financieros.	N Equipos de Trabajo realizados/Nº Total Equipos de Trabajo propuestos. Nº Procesos Financieros con retraso/Nº Total Procesos Financieros.	Observación	Porcentaje de participación en el plan estratégico

**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Paca Jessica. 2022

### 3.3.14. Implementación Estratégica

Las estrategias se desglosan y presentan en un cronograma de los años que se ejecutará la Planificación para la Dirección Financiera, lo que se describe en las siguientes tablas.

**Tabla 30-3:** Estrategia 1

<b>Objetivo:</b>	Cumplir con los objetivos planteados por la organización en los próximos 3 años.							
<b>Estrategia:</b>	Fomentar las alianzas estratégicas con el fin de fortalecer los objetivos y establecer convenios de cooperación mutua.							
<b>Área:</b>	Dirección Financiera							
<b>Responsable:</b>	Directora Financiera							
N.º	ACCIONES	AÑOS						COSTOS
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1	Identificar los objetivos necesarios para los próximos años.	x	x	X	x	x	x	10,00
2	Realizar reuniones para identificar a los aliados.	x	x	X	x	x	x	5,00
3	Definir su impacto que se da mediante firma de convenios.	x	x	X	x	x	x	10,00
4	Costear una inversión que se da por las alianzas y convenios entre instituciones.	x	x	X	x	x	x	1460,00
5	Establecer las necesidades que tiene la Dirección Financiera.	x	x	X	x	x	x	15,00
	<b>TOTAL</b>							<b>\$ 1500,00</b>

Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022

**Tabla 31-3:** Estrategia 2

<b>Objetivo:</b>	Tener mayor conocimiento sobre los servicios necesarios para la Dirección Financiera.							
<b>Estrategia:</b>	Innovar e impactar en los servicios financieros brindando seguridad laboral.							
<b>Área:</b>	Dirección Financiera							
<b>Responsable:</b>	Dirección							
N.º	ACCIONES	AÑOS						COSTOS
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1	Conocer las necesidades del personal de la Dirección Financiera.	X	x	x	x	x	x	10,00
2	Buena iniciativa para trabajar.	x	x	x	x	x	x	20,00
3	Implementar un nuevo servicio digital.	x	x					500,00
4	Adaptación de los servicios a un entorno cambiante.		x	x	x			70.00
	<b>TOTAL</b>							<b>\$ 600,00</b>

**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Paca Jessica. 2022

**Tabla 32-3: Estrategia 3**

<b>Objetivo:</b>	Brindar un servicio de calidad para los ciudadanos.							
<b>Estrategia:</b>	Utilizar la tecnología moderna para brindar un servicio de calidad sobre las herramientas financieras.							
<b>Área</b>	Dirección Financiera							
<b>Responsable:</b>	Dirección							
N.º	ACCIONES	AÑOS						COSTOS
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1	Verificar los medios digitales que tiene acceso actualmente la Dirección Financiera.	x	x					45,00
2	Gestionar el ingreso a redes sociales y difundir las funciones y acciones de la Dirección Financiera.		x	x	x	x		20,00
3	Monitorear el impacto de la presencia en lo digital.				x	x	x	10,00
	<b>TOTAL</b>							<b>\$ 75,00</b>

**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Paca Jessica. 2022

**Tabla 33-3:** Estrategia 4

<b>Objetivo:</b>	Fomentar a tener mayor conocimiento sobre las funciones a realizar en la Dirección Financiera.							
<b>Estrategia:</b>	Implementar un manual de funciones que ayude a los colaboradores como guía al momento de rotar de su puesto de trabajo permitiendo así tener seguridad en las actividades.							
<b>Área:</b>	Dirección Financiera							
<b>Responsable:</b>	Dirección							
N.º	ACCIONES	AÑOS						COSTOS
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1	Implementación de un manual de funciones por cada unidad.	X	x	X	X	x	x	4,00
2	Dar seguimiento a las actividades a realizarse en Dirección Financiera.	X	x	X	X	x		4,00
3	Ejecución del manual de funciones al momento de rotar del puesto de trabajo.		x	X				10,00
4	Involucrar a los integrantes nuevos a actividades de la Dirección.	X	x	X	X	x	x	1,00
5	Ejecutar las estrategias propuestas en el plan.	X	x	X	X	x	x	1,00
	<b>TOTAL</b>							<b>\$ 20,00</b>

**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Paca Jessica. 2022

**Tabla 34-3:** Estrategia 5

<b>Objetivo:</b>	Cumplir a cabalidad las actividades sin retraso alguno.							
<b>Estrategia:</b>	Ejecutar un buen trabajo en equipo para no tener retrasos en los procesos financieros.							
<b>Área:</b>	Dirección Financiera							
<b>Responsable:</b>	Dirección							
N.º	ACCIONES	AÑOS						COSTOS
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1	Relación y comunicación abierta para cumplir con el objetivo.	X	x	x	x	x	x	5,00
2	Hacer frente a los obstáculos con la capacidad de trabajar en equipo.	X	x	x	x	x	x	5,00
3	Ejercer con liderazgo las actividades respectivas.	X	x	x	x	x	x	5,00
4	Pertenecer al equipo de trabajo con entusiasmo y ánimo.	X	x	x	x	x	x	5,00
5	Revisar si se cumplió con el objetivo propuesta.	X	x	x	x	x	x	5,00
	<b>TOTAL</b>							<b>25,00</b>

Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022

**Tabla 35-3:** Estrategia 6

<b>Objetivo:</b>	Promover la actualización y formación del personal de la Dirección Financiera.							
<b>Estrategia:</b>	Brindar capacitación al personal de la Dirección Financiera con tecnología de punta así se logrará una mejor funcionalidad.							
<b>Área:</b>	Dirección Financiera							
<b>Responsable:</b>	Directora							
N.º	ACCIONES	AÑOS						COSTOS
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1	Identificar los perfiles y capacitaciones efectuadas.	x	x					10,00
2	Contratar personal especializado para las capacitaciones.	x	x					50,00
3	Ejecutar capacitaciones.	x	x	x	x			1920,00
4	Evaluar el impacto y replanificar para un nuevo ciclo de capacitaciones.		x	x	x	x		20,00
	<b>TOTAL</b>							<b>\$ 2000,00</b>

Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022

**Tabla 36-3: Estrategia 7**

<b>Objetivo:</b>	Garantizar los servicios financieros mediante la tecnología avanzada.							
<b>Estrategia:</b>	Aprovechar la tecnología existente ya que permite automatizar los servicios financieros y mejorar el despacho de la documentación.							
<b>Área:</b>	Dirección Financiera							
<b>Responsable:</b>	Dirección							
N.º	ACCIONES	AÑOS						COSTOS
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1	Realización de procesos financieros con rapidez.	X	x					20,00
2	Implementar un servicio de internet de buena capacidad.	X						40,00
3	Optimización de recursos financieros.	X	x	X	X			10,00
4	Facilidad de encontrar información financiera.	X	x	X	X	X	x	10,00
5	Evaluar el impacto que tiene las páginas web que utiliza la Dirección Financiera.	X	x	X	X	X	x	470,00
	<b>TOTAL</b>							<b>\$ 550,00</b>

Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022

**Tabla 37-3:** Estrategia 8

<b>Objetivo:</b>	Cumplir con las políticas establecidas por el Estado y la organización.							
<b>Estrategia:</b>	Mantener una comunicación entre los colaboradores para tener mayor conocimiento acerca de las políticas cambiantes.							
<b>Área:</b>	Dirección Financiera							
<b>Responsable:</b>	Dirección							
N.º	ACCIONES	AÑOS						COSTOS
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1	Conocimiento acerca de los reglamentos que posee la Dirección Financiera.	x	x	X	X	X	x	5,00
2	Aplicación de las políticas de la organización.	x	x	X	X	X	x	5,00
3	Fortalecer el ámbito empresarial.	x	x	X	X	X	x	20,00
4	Fomentar una actualización de políticas y cumplimiento de la misma.	x	x	X	X	X	x	10,00
5	Resolución de las políticas cambiantes.	x	x	X	X	X	x	5,00
	<b>TOTAL</b>							<b>\$ 45,00</b>

Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022

**Tabla 38-3:** Estrategia 9

<b>Objetivo:</b>		Implementar sistemas financieros para una mejor gestión administrativa.						
<b>Estrategia:</b>		Fomentar a la implementación de sistemas financieros actualizados para así evitar sanciones de organismos gubernamentales.						
<b>Área:</b>		Dirección Financiera						
<b>Responsable:</b>		Dirección						
N.º	ACCIONES	AÑOS						COSTOS
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1	Calcular un presupuesto para la implementación de sistemas financieros.	X	x					1500,00
2	Facilidad de realizar los procesos que involucran en la Dirección Financiera.	X	x	x				50,00
3	Contratar proveedores que faciliten el manejo rápido del sistema.	X	x	x				1500,00
4	Evaluar los resultados que brinda el sistema financiero.	X	x	x	X			450,00
	<b>TOTAL</b>							<b>\$ 3500,00</b>

**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Paca Jessica. 2022

### 3.3.15. Propuesta del Presupuesto

**Tabla 39-3:** Presupuesto de ejecución del plan estratégico propuesta.

<b>G.A.D MUNICIPAL AMBATO</b>	
<b>PRESUPUESTO ESTIMADO</b>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>COSTO ESTIMADO</b>
Fomentar las alianzas estratégicas con el fin de fortalecer los objetivos y establecer convenios de cooperación mutua.	1500,00
Innovar e impactar en los servicios financieros brindando seguridad laboral.	600,00
Utilizar la tecnología moderna para brindar un servicio de calidad sobre las herramientas financieras.	75,00
Implementar un manual de funciones que ayude a los colaboradores como guía al momento de rotar de su puesto de trabajo permitiendo así tener seguridad en las actividades.	20,00
Ejecutar un buen trabajo en equipo para no tener retrasos en los procesos financieros.	25,00
Brindar capacitación al personal de la Dirección Financiera con tecnología de punta así se logrará una mejor funcionalidad.	2000,00
Aprovechar la tecnología existente ya que permite automatizar los servicios financieros y mejorar el despacho de la documentación.	550,00
Mantener una comunicación entre los colaboradores para tener mayor conocimiento acerca de las políticas cambiantes.	45,00
Fomentar a la implementación de sistemas financieros actualizados para así evitar sanciones de organismos gubernamentales.	3500,00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 8315,00</b>

Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022

### 3.3.16. Cronograma de ejecución de las estrategias

**Tabla 40-3:** Cronograma de ejecución de las estrategias

N.º	ESTRATEGIAS	AÑOS				
		1	2	3	4	5
<b>E1</b>	Fomentar las alianzas estratégicas con el fin de fortalecer los objetivos y establecer convenios de cooperación mutua.	x	x	x	x	x
<b>E2</b>	Innovar e impactar en los servicios financieros brindando seguridad laboral.	x	x	x	x	x
<b>E3</b>	Utilizar la tecnología moderna para brindar un servicio de calidad sobre las herramientas financieras.	x	x	x	x	x
<b>E4</b>	Implementar un manual de funciones que ayude a los colaboradores como guía al momento de rotar de su puesto de trabajo permitiendo así tener seguridad en las actividades.	x	x	x	x	x
<b>E5</b>	Ejecutar un buen trabajo en equipo para no tener retrasos en los procesos financieros.	x	x	x	x	x
<b>E6</b>	Brindar capacitación al personal de la Dirección Financiera con tecnología de punta así se logrará una mejor funcionalidad.	x		x		x
<b>E7</b>	Aprovechar la tecnología existente ya que permite automatizar los servicios financieros y mejorar el despacho de la documentación.	x	x			
<b>E8</b>	Mantener una comunicación entre los colaboradores para tener mayor conocimiento acerca de las políticas cambiantes.	x		x		x
<b>E9</b>	Fomentar a la implementación de sistemas financieros actualizados para así evitar sanciones de organismos gubernamentales.	x	x			

Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022

### ***3.3.17. Impacto de las estrategias y procesos de la organización***

El análisis situacional determina que la Dirección Financiera del Municipio del Cantón Ambato es una entidad adscrita a una administración central, como lo es la Alcaldía, de la que se desprenden las diferentes Direcciones; sin embargo, es posible efectuar el análisis de su situación actual que desemboca en el planteamiento de estrategias en varios ámbitos de la Administración como son la Capacitación del Personal, atención al cliente, planteamiento y cumplimiento de objetivos derivados de las funciones de cada integrante.

El aspecto de presupuesto financiero estrictamente no lo maneja de forma autónoma sino dependiente de la Alcaldía Municipal.

## CONCLUSIONES

La presente investigación se concluye de la siguiente manera:

- Es importante conocer las variables a ser estudiadas ya que esto permite enfocarnos y comprender de mejor manera la determinación teórica de la estructura de un plan estratégico que se utilizarán en la investigación para mejorar la eficiencia de la gestión administrativa, en términos generales, desde la óptica de diversos autores para particularizar en el caso de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato.
- La aplicación de la encuesta nos permitió recopilar información sobre la situación actual de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, ello conlleva a conocer lo que le afecta a la organización de manera interna como externa, es así que se examina y verifica aspectos como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es decir que se encontró falencias como es la de mejorar los procesos financieros de manera ordenada y sistemática, por ello se ejecuta el plan estratégico tomando las mejores decisiones para una gestión administrativa eficiente.
- Por último, en la ejecución del plan estratégico para mejorar la eficiencia de la gestión administrativa del G.A.D.M. Ambato, se encamina para 5 años en donde se plantea propuestas de misión, visión, valores, políticas, estrategias. Esto mejora y permite tomar decisiones adecuadas para fortalecer las alianzas estratégicas y a su vez hacer frente a la tecnología cambiante brindando una mejor calidad en los servicios financieros para satisfacer a los ciudadanos.

## **RECOMENDACIONES**

- Informar a los directivos la necesidad de organizar al personal de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato para que se involucren en un proceso de planificación estratégica que conlleve a la eficiencia administrativa y mejora de resultados de desempeño individual y colectivo.
- Socializar la planificación estratégica efectuada al personal de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato y demás dependencias para que sea conocida por todos y aporten a una mejora continua sobre la base de la realidad que se vaya desarrollando en el transcurso del desempeño que se lleve a cabo.
- Construir una planificación estratégica participativa, flexible, que adopte todas las opiniones y aportes de cada uno de los integrantes de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, con el involucramiento de los participantes habrá un efectivo funcionamiento y mejores resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anzola, T. (2002). *Gestión de la administración. Pautas y sugerencias*. Madrid: McGrawHill.
- Aristizábal, N. (2017). *Impacto de la organización en la Sociedad*. Madrid: KAPELUZ.
- Arqhys decoración. (Julio de 2017). *Características de la planificación*. Obtenido de [https://www.arqhys.com/decoracion/caracteristicas\\_de\\_la\\_planificacion.html](https://www.arqhys.com/decoracion/caracteristicas_de_la_planificacion.html)
- Bárceñas, P. (2017). *La Gestión Administrativa en la sociedad de la información*. Bogotá: McGrawHill.
- Cano, C. (2017). *La Administración y el proceso Administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Obtenido de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Cedeño, A. (2005). *Administración de la empresa* (Tercera ed.). San José.
- Chiavenato, J. (2014). *La administración y la gestión*. Madrid: PAIDOS.
- De la Cruz, D. (16 de Enero de 2019). *EOI*. (De la Cruz, Diana) Recuperado el 28 de Diciembre de 2021, de <https://www.eoi.es/>
- Díaz, G. (2011). *Planificación*. Buenos Aires: KAPELUZ.
- Espinosa, R. (2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Gálvez, E., & García, D. (2012). *Actualidad de la gestión Empresarial en las PYMES*. Obtenido de [https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/5982/7824#content/citation\\_reference\\_1](https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/5982/7824#content/citation_reference_1)
- García, & Casanueva. (2001). *El proceso de Gestión Administrativa y Gerencial*. Buenos Aires: MORATTA.
- Gómez, A. (2016). *Planificación y Gestión Estratégica*. México: KAPELUZ.
- Guerrero, G. (2015). *Metodología de la investigación*. (Primera ed.). México D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40363>
- Hernández, B. (2017). *Organización administrativa*. Bogotá: PAIDOS.
- Hernández, M. (2018). *Matriz FODA herramienta para la estrategia*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/324991460\\_Matriz\\_FODA\\_herramienta\\_para\\_la\\_estrategia\\_Dra\\_Magda\\_Rivero\\_mayo\\_2018](https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018)
- Koontz, & Weihrich. (2013). *Proceso Administrativo en la era de tecnologías. Una mirada actual*. México: KAPELUZ.
- Loor, G. (2017). *Plan estratégico para optimizar la gestión administrativa de la empresa Global Express S.A*. Quito: FLATEDITORES.

- López, C. (2019). *El Arte de Planificar. Planificación Didáctica-Educativa desde la Cooperación Genuina* (Primera ed.). Nicaragua: UNAN-Managua/FAREM-Matagalpa. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/10/LIBRO-El-arte-de-planificar.pdf>
- López, G., Mata, M., Becerra, F., & Cabrera, H. (2018). *Planificación de empresas*. Quito: Universo Sur. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/120837>
- Muñoz, M., & Rizo, V. (2013). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la microempresa GOOD WATER y potenciar su rentabilidad*. Guayaquil: UNIVERSITARIA.
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. (s.f.). Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador>
- Palacios, L. (2016). *Dirección estratégica* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramos, E. (1 de Julio de 2018). *Métodos y técnicas de investigación*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Rivero, N., & Luna, M. (2012). *Plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de la calidad de un producto de una empresa privada*. Guayaquil: Scielo.
- Roncancio, G. (2022). *¿Para qué sirve la Estrategia?* Obtenido de <https://gestion.pensemocom.com/para-que-sirve-la-estrategia>
- Roncancio, G. (2022). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?* Obtenido de <https://gestion.pensemocom.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Torres, M. (2012). *Planificación y planificación estratégica*. México: KAPELUZ.
- Trenza, A. (2020). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve-Ejemplo*. Obtenido de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/#12-para-que-sirve-el-analisis-pestel>
- UNAN. (2019). *El arte de planificar*. Managua: FAREM.
- Velasco, P. F. (2009). *Gestión Administrativa Organizacional*. México: KAPELUZ.



## **ANEXOS**

### **ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GAD MUNICIPAL AMBATO.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**  
**ENCUESTA A SER APLICADA A LOS INTEGRANTES DE LA DIRECCIÓN**  
**FINANCIERA DEL GAD MUNICIPAL AMBATO**

#### **Objetivo:**

Obtener información acerca de la planificación estratégica para mejorar la eficiencia de la gestión administrativa en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ambato, período 2021 – 2026.

#### **Instrucciones**

- Lea detenidamente antes de contestar
- Escoja una alternativa de respuesta para cada pregunta
- Sus respuestas servirán para la ejecución de una investigación en beneficio de la Dirección Financiera del GAD Municipalidad Ambato.

#### **Cuestionario:**

1. Tiempo de servicio en la Dirección Financiera del GAD Municipalidad Ambato.

- (     )     Menos de un año
- (     )     Entre uno y tres años
- (     )     Entre tres y cinco años
- (     )     Más de cinco años

2. ¿Están definidas claramente las actividades, metas y responsables de las actividades a efectuar?

- (     )     Totalmente de acuerdo
- (     )     De acuerdo
- (     )     En desacuerdo
- (     )     Totalmente en desacuerdo

3. ¿Se establecen y son difundidos los objetivos organizacionales?

- (     )     Totalmente de acuerdo
- (     )     De acuerdo
- (     )     En desacuerdo
- (     )     Totalmente en desacuerdo

4. ¿Existe la participación en el diseño de los objetivos organizacionales de todos los involucrados en la Institución?

- (     )     Totalmente de acuerdo
- (     )     De acuerdo
- (     )     En desacuerdo
- (     )     Totalmente en desacuerdo

5. ¿Se socializan y aplican estrategias de valoración del cumplimiento de responsabilidades de cada integrante de la organización?

- (     )     Totalmente de acuerdo
- (     )     De acuerdo
- (     )     En desacuerdo
- (     )     Totalmente en desacuerdo

6. ¿Considera que la Dirección Financiera del GAD tiene un proceso gerencial pertinente?

- (     )     Totalmente de acuerdo
- (     )     De acuerdo
- (     )     En desacuerdo
- (     )     Totalmente en desacuerdo

7. ¿El proceso administrativo de la Dirección Financiera se lleva a cabo con eficiencia?

- (     )     Totalmente de acuerdo
- (     )     De acuerdo
- (     )     En desacuerdo
- (     )     Totalmente en desacuerdo

8. ¿La Dirección Financiera del GAD tiene consolidada su estructura administrativa?

- (     )     Totalmente de acuerdo
- (     )     De acuerdo
- (     )     En desacuerdo
- (     )     Totalmente en desacuerdo

9. ¿Se realiza una periódica valoración del impacto del desempeño de los integrantes de la Dirección Financiera?

- (     )     Totalmente de acuerdo
- (     )     De acuerdo
- (     )     En desacuerdo
- (     )     Totalmente en desacuerdo

10. ¿Está de acuerdo que se realice un plan estratégico en la Dirección Financiera del GAD Municipal Ambato?

- (     )     Si
- (     )     No

## ANEXO B: MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Investigación

Realizado por: Paca Jessica. 2022

# ANEXO C: REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1860000210001  
**RAZON SOCIAL:** GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL  
**REPRESENTANTE LEGAL:** AL TAMIRANO SANCHEZ JAVIER FRANCISCO  
**CONTADOR:** MONTERO COBO MYRBAM ALEJANDRO

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 20/09/17/98      **FEC. CONSTITUCION:** 20/09/17/98  
**FEC. INSCRIPCION:** 08/02/1922      **FECHA DE ACTUALIZACION:** 17/05/2019

### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDAD DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR

### DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Cedula: 111 DORADO Calle: AV. ATAHUALPA  
 Numero: Sin Intersección, RIO CUTUCHI Referencia ubicación: A UNA CUADRA DEL MALL DE LYS ANE S Telefono:  
 Trabajo: 012397900 Celular: 0994254123 E-mail: sateledu@ambato.gub.ec

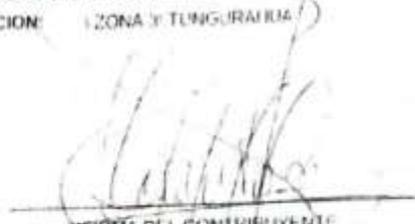
### DOMICILIO ESPECIAL:

### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- ANEXO RELACION DE PENDENCIA
- DECLARACION TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- DECLARACION MENSUAL DE IVA
- IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

Este documento de los contribuyentes, domiciliados en Italia y ciudadanos de Italia, Domicilio de domicilio en el extranjero. Derechos reservados. Servicio de  
 Administracion de Rentas Internas. Para mayor informacion consulte en www.sri.gub.ec  
 Los contribuyentes que no cumplan con las obligaciones tributarias y que no presenten sus declaraciones de impuestos en el tiempo establecido por el Reglamento de la Ley de  
 Ordenamiento Tributario, se encuentran sujetos a sanciones administrativas, como multas, intereses, retenciones en la fuente, no gozando de los beneficios de la Ley de  
 Simplificación Tributaria y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera presencial.  
 En caso de que las declaraciones de IVA no sean presentadas de manera presencial, el contribuyente deberá pagar la multa correspondiente. Además,  
 también podrá presentarlas con tarifa 0% de IVA y sus ventas con tarifa diferida de IVA, en el momento de emisión del IVA del IVA.

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** 001 al 026      **ABIERTOS:** 26  
**JURISDICCION:** ZONA Y TUNGURAHUA      **CERRADOS:** 0




**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**      **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Declaramos que los datos contenidos en este documento son ciertos y verídicos, por lo que asumimos la responsabilidad legal que de ello se  
 deriva, de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC.

**Usuario:** LVMR011008      **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1569      **Fecha y hora:** 17/05/2019 11:53:41

Fuente: Investigación GADMA.



epoch

Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 13 / 09 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> JESSICA PAOLA PACA TELENCHANO
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

DIRECCION DE BIBLIOTECAS  
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE  
Y LA INVESTIGACION  
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas CPA  
ANALISTA DE BIBLIOTECA

1015-DBRA-UTP-2022