



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA
COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN
SOCIAL, CEFAS-PGAPMS, DEL GAD PROVINCIAL DE
MORONA SANTIAGO, 2016 – 2019.

AUTOR:

NELSON ROLANDO LEÓN TENECOTA

MACAS – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. Nelson Rolando León Tenecota, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco
DIRECTOR

Ing. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Nelson Rolando León Tenecota, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 04 de abril del 2017

Nelson Rolando León Tenecota

C.C. 140024678-9

DEDICATORIA

La vida en el transcurso del tiempo, ofrece oportunidades y retos, uno de ellos, fue el culminar mi formación profesional. El cumplimiento de este fin, no hubiera sido posible sin el acompañamiento de mis seres queridos: mi esposa, mis hijas, mis hijos y mis padres.

Junto a ellos ha sido preponderante el apoyo y guía de los docentes académicos que tuve el gusto de conocer durante la carrera.

A ellos dedico este trabajo, con el más profundo cariño y reconocimiento.

Rolando León.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por la existencia y el don del discernimiento que día a día respalda mi desempeño.

Mi reconocimiento y gratitud a la Escuela Politécnica del Chimborazo, en especial a la Facultad de Administración de Empresas y al Programa de Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales, por haber impartido sus conocimientos con calidez y perseverancia.

Mi profunda gratitud para mi familia, quienes constante y sistemáticamente se esforzaron para impulsar mi continua formación, constituyéndose en el respaldo y el motor de mis anhelos.

Mi sentimiento de gratitud al Señor Prefecto de Morona Santiago y a la Presidenta del CEFAS-PGAPMS, en el período 2014-2019, quienes me abrieron las puertas para desarrollar este trabajo de titulación.

Rolando León.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	ii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Gráficos	ix
Índice de Tablas	ix
Índice de Cuadros	x
Índice de Anexos	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.2.1 Planificación	8
2.2.2 Tipos de Planificación	10
2.2.3 La estrategia.....	12
2.2.4 Planificación estratégica	13
2.2.5 Niveles de planificación estratégica	14
2.2.7 Elementos del plan estratégico	17

2.2.8	Cultura Organizacional	19
2.2.9	Análisis de los aspectos externos e internos	20
2.2.10	Evaluación del entorno	21
2.2.11	FODA o DAFO.....	21
2.2.12	Estrategias	21
2.2.13	Políticas.....	22
2.2.14	Indicadores.....	22
2.2.15	Gestión	23
2.2.16	Organigrama	24
2.2.17	Contenido de una organización.....	25
2.2.18	La planificación nacional.....	26
2.3	HIPÓTESIS	27
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		28
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	28
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	30
3.4.1	Métodos de Investigación	30
3.4.2	Técnicas de investigación	31
3.4.3	Instrumentos de Investigación	31
3.5	RESULTADOS	31
3.5.1	Presentación de datos generales de la aplicación de la entrevista	32
3.5.1.1	Análisis de resultados de la entrevista	33
3.5.2	Presentación de los datos generales de la aplicación de la encuesta	39
3.5.2.1	Análisis de resultados de la encuesta aplicada al sector externo	41
3.6	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	51
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		54
4.1	TÍTULO	54
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	54
4.2.1	Caracterización de la CEFAS-PGAPMS	54
4.2.1.1	Historicidad.....	54
4.2.1.2	Antecedentes	54
4.2.1.3	Campo de acción.....	55
4.2.1.4	Filosofía	55

4.2.1.5	Orgánico estructural.....	56
4.2.2	Diagnostico	57
4.2.2.1	Análisis Externo.....	57
4.2.2.2	Análisis Interno.....	57
4.2.2.3	Tabla de Cotejo.....	58
4.2.2.4	Matriz de Ponderación	60
4.2.3	Formulación Estratégica	60
4.2.3.1	Misión	60
4.2.3.2	Visión.....	60
4.2.3.3	Valores	61
4.2.3.4	Matriz de objetivos	61
4.2.3.5	Ejecución Estratégica.....	63
	CONCLUSIONES	69
	RECOMENDACIONES.....	70
	BIBLIOGRAFÍA	71
	ANEXOS	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipos de planes	10
Gráfico 2: Articulación del Sistema Nacional de Planificación Participativa	26
Gráfico 3: La CEFAS-PGAPMS	34
Gráfico 4: Planificación	35
Gráfico 5. Planificación establecida	36
Gráfico 6: Normas de cumplimiento	37
Gráfico 7: Directivo y funcionario.....	38
Gráfico 8: Planificación de Actividades	41
Gráfico 9: Participación en la Planificación	42
Gráfico 10: Convocación a Asambleas Ciudadanas	43
Gráfico 11: Rendición de Cuentas	44
Gráfico 12: Evaluación de la Gestión	45
Gráfico 13: Mejoramiento de su desarrollo institucional	46
Gráfico 14: Un plan estratégico institucional acorde a las necesidades	47
Gráfico 15 : Planificación institucional con participación de la ciudadanía.....	48
Gráfico 16: Participaciones en las reuniones de planificación	49
Gráfico 17: Talento humano capacitado para establecer una planificación estratégica	50
Gráfico 18: Campana de Gauss	52
Gráfico 19: Organigrama estructural del CEFAS-PGAS-PGAPMS.....	56
Gráfico 20: Orgánico Funcional del CEFAS-PGAS-PGAPMS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: La CEFAS-PGAPMS	34
Tabla 2: Planificación	35
Tabla 3: Planificación establecida	36
Tabla 4: Normas de cumplimiento.....	37
Tabla 5: Directivo y funcionario.....	38
Tabla 6: Planificación de Actividades	41
Tabla 7: Participación en la Planificación	42

Tabla 8: Convocación a Asambleas Ciudadanas	43
Tabla 9: Rendición de Cuentas	44
Tabla 10: Evaluación de la Gestión	45
Tabla 11: Mejoramiento de su desarrollo institucional	46
Tabla 12: Un plan estratégico institucional acorde a las necesidades	47
Tabla 13: Planificación institucional con participación de la ciudadanía.....	48
Tabla 14: Participaciones en las reuniones de planificación	49
Tabla 15: Talento humano capacitado para establecer una planificación estratégica	50

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Niveles de planificación estratégica.....	16
Cuadro 2: Datos generales de la aplicación de la entrevista.....	32
Cuadro 3: Cuadro-resumen de aplicación encuestas al sector externo.....	39
Cuadro 4: Matriz N ^a Operación o Plan de Gestión	63
Cuadro 5: Matriz N ^a Control ejecución del POA	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista	73
Anexo 2: Encuesta	74
Anexo 3: Fotos de los funcionarios del CEFAS	76

RESUMEN

El Plan Estratégico de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social del Patronato del Gobierno Autónomo descentralizado Provincial de Morona Santiago, con la finalidad de contar con una herramienta técnica y funcional se constituirá en una pauta de desarrollo eficiente y eficaz, se realizó el análisis FODA, con los lineamientos del COOTAD, Constitución y el Código de Finanzas Públicas, se analizó y evaluó las condiciones actuales tanto administrativas, financieras, políticas y sociales y la propuesta del Plan Estratégico como medida paliativa y determina las competencias estratégicas correspondientes en una matriz elaborada para su aplicación en la gestión, administrativa, social, comunitaria, salud integral, capacitación. Finalmente en base a lo mencionado se presenta las conclusiones y recomendaciones con los lineamientos que permita mejorar la calidad de gestión institucional a las que se han llegado mediante el diseño de la presente investigación.

Palabras Claves: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL, CEFAS-PGAPMS, DEL GAD PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO, 2016 - 2019.

Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This research is intended to draw up The Strategic Plan of The Morona Santiago Autonomous Decentralized Government as a technical and functional tool to boost Equity, Training and Social Action to become the core of guidelines for the efficient and effective development. In this aim, the Analysis of the institution Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) were carried out on the basis of National Legislation specifically of the Organic Code of Territorial Organization the and the Public Finances Legislation, which consists typically of general legal frameworks. Thus, the current socio-political, administrative and financial situation was assessed as well as the background for making The Strategic Plan up of this study proposal determining the intervention strategic competences for taking positive decisions that have been plotted on a matrix made for implementing them throughout the intervention on the administrative, social, communitarian, integral health, and training management. Finally, the study conclusions and recommendations were arisen from the core assessment in regarding the issues of the Strategic Plan guidelines in order to improve the target institutional management quality.

Key Words: THE INSTITUTIONAL STRATEGIC PLAN TO BOOST EQUITY. TRAINING AND SOCIAL ACTION. CEFAS-PGAPMS. THE MORONA SANTIAGO AUTONOMOUS DECENTRALIZED GOVERNMENT 2016-2019.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica institucional marca el rumbo de la gestión en un determinado campo, en procura de lograr los objetivos planteados e impactos determinantes. El presente trabajo, procura la elaboración de la planificación estratégica institucional de la Coordinadora de Equidad, Formación y Acción Social, CEFAS-PGAPMS, en el marco de la Planificación del Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago, con la finalidad de realizar una gestión social de calidad, efectiva y eficiente.

En el primer capítulo se plantea el problema, basado en las limitaciones institucionales en el fomento de la planificación estratégica, se presenta la justificación que permite el trazado del presente trabajo y se redactan el objetivo general y específico para el tema.

El segundo capítulo da cuenta de las proposiciones teóricas y conceptuales de la planificación estratégica, se expone algunos antecedentes sobre las prácticas de planificación estratégica territorial en Morona Santiago y se profundiza en la teorización sobre planificación, los tipos de planes, la visión estratégica y el marco conceptual en el cual se rige el desarrollo del tema propuesto.

En el tercer capítulo se expone el marco metodológico, las técnicas de investigación y los instrumentos utilizados.

El capítulo cuarto se destina al desarrollo del tema propuesto, realizando una breve caracterización del CEFAS-PGAPMS, el diagnóstico institucional, el análisis de la situación inicial de los grupos objetivos de la Institución, el análisis de problemas y la formulación de la propuesta de gestión social.

Finalmente se determinan las conclusiones y recomendaciones más importantes que surgieron en el proceso de planificación estratégica institucional.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace varios años, el Estado Ecuatoriano ha impulsado, la elaboración de planes de desarrollo y ordenamiento territorial, desde la normativa nacional: Constitución de la República (Art. 279 y 280), el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD; Art. 41 y 42) y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP; Art. 9, 12, 41 al 44).

La normativa actual prevé la interrelación de las planificaciones de los gobiernos autónomos descentralizados e instituciones desconcentradas para el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir (COPFP; Art.45); sin embargo, el País ha recorrido por una larga senda de elaboración de instrumentos de planificación, evidenciándose en la práctica una confusión institucional que consiste en considerar a estos instrumentos como fines y no como medios técnicos para alcanzar los objetivos de desarrollo.

La reorganización territorial del País, las nuevas funciones y competencias asignadas a los gobiernos autónomos descentralizados, la aplicación de sistemas de planificación del desarrollo y ordenamiento territorial, la actualización de planes en los diferentes niveles de gobierno, inclusive los primeros intentos de relacionar las planificaciones plurianuales y anuales con la implementación de lo planificado, han tenido avances significativos, bajo la exigencia y conducción de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES.

En este contexto la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS-PGAPMS) tiene varias incidencias de carácter social específicamente atención prioritaria a sectores vulnerables, pero ante todo, para los gobiernos autónomos descentralizados provinciales han tenido que asumir nuevas competencias y revisar sus operaciones para garantizar el cumplimiento de sus funciones ante la nueva organización territorial del Ecuador.

Una institución que no tiene instrumentos técnicos de planificación estratégica, y no se traza un rumbo norte, es como un barco a la deriva; se conocen los objetivos, pero se tornan inalcanzables. La planificación estratégica institucional, será un aporte importante en el mejoramiento de la calidad de la gestión social del CEFAS-PGAPMS, con un doble efecto: El desarrollo institucional y el impacto social adecuado para la Provincia de Morona Santiago.

Lo que no se ha dinamizado, en la misma dimensión, son procesos de planificación estratégica institucional, para organizar las instituciones y brindarles de herramientas técnicas operativas que aporten al cumplimiento eficiente del nuevo marco organizacional y normativo con que cuenta el País.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago, para el cumplimiento de la atención a grupos prioritarios, desde hace cuatro años, institucionalizó la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social, CEFAS-PGAPMS. Sin embargo, con el transcurso del tiempo y el entendimiento progresivo de la nueva realidad organizativa y normativa del País, se ha detectado que la organización institucional actual del CEFAS, requiere ser revisada para cumplir con mayor eficacia y eficiencia, los planteamientos de la planificación provincial, en el campo de sus competencias.

La Coordinadora de Equidad, Formación y Acción Social, CEFAS-PGAPMS es una institución adscrita al Gobierno Provincial de Morona Santiago, antes Patronato Provincial, se encargaba de la gestión social. En el transcurso de los años, se ha evidenciado que los planes operativos anuales no se implementan con la agilidad necesaria, ni se evalúan si aportan a la planificación estratégica del GAD Provincial, ni se conoce si se está obteniendo el impacto social necesario para cumplir con los objetivos de lo previsto en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Provincial de Morona Santiago, esta situación se debe a que CEFAS-PGAPMS, carece de un plan estratégico institucional.

Con estos antecedentes se planteó la siguiente pregunta que guiará la presente investigación.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera un Plan Estratégico Institucional incide en la gestión eficaz de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social, CEFAS-PGAPMS, del GAD Provincial de Morona Santiago, 2016 – 2019?

1.1.2 Delimitación del Problema

Objeto: Gestión de Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Campo: Plan Estratégico para el fortalecimiento institucional de la Coordinación de equidad, Formación y Acción Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago, en la gestión del desarrollo social.

Área: Planificación para el desarrollo.

Aspecto: Planificación institucional.

Espacial: En el barrio Juan de la Cruz en las calles 10 de Agosto y Kiruba; Gobierno Provincial de Morona Santiago, Departamento “CEFAS-PGAPMS”, Ciudad de Macas, Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, año 2015.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta se asignado la realización del Plan Estratégico de la “CEFAS-PGAPMS”. (COORDINACION DE EQUIDAD, FORMACION Y ACCIÓN SOCIAL – PATRONATO DEL GOBIERNO AUTONOMO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO), por considerarse un instrumento necesario para el fortalecimiento de la gestión pública dirigido a mejorar significativamente la calidad de la gestión social en la Provincia de Morona Santiago.

El Gobierno Provincial, en agosto del año 2015, presentó la actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2019, proyectando la gestión social para Morona Santiago, del cual se encarga la “CEFAS-PGAPMS”. En este instrumento se hace un esfuerzo por articular la gestión provincial a los grandes objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y se identifican proyectos estratégicos.

Este contexto hace viable e incide, al mismo tiempo, que la “CEFAS-PGAPMS” promueve la organización institucional adecuada para responder a las nuevas exigencias de planificación territorial, impulsando una gestión social de mejor calidad.

Se cuenta, por tanto, con información actualizada del proceso de planificación provincial y al ser un actor social, se ha tenido la oportunidad de seguir de cerca este proceso institucional, lo cual permite el manejo adecuado del tema que sin duda es afín a la carrera por estar relacionado directamente con un gobierno autónomo descentralizado, antes gobierno seccional. Adicionalmente, el Plan Estratégico cuenta con abundante bibliografía e instrumentos que facilitarán el desarrollo del tema.

El panorama actual, para el desarrollo de este estudio, es diferente; hace unos años, este esfuerzo académico dependería de las voluntades políticas, ahora, con el nuevo marco jurídico del Ecuador, se torna obligatorio, lo cual facilitó el desarrollo del tema y el rompimiento de las barreras o limitaciones antes mencionadas.

Es importante el lineamiento del Plan Estratégico, partiendo del diagnóstico situacional, ejecutando el planteamiento de la propuesta y concluyendo con el modelo de gestión; orientando a potenciar el ámbito económico, humano e institucional del “CEFAS-PGAPMS”.

Se trata de un trabajo práctico, aplicado a la gestión de gobiernos locales, facilitando elementos que implementados sistemáticamente incrementarán notablemente la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de las funciones del “CEFAS-PGAPMS” y la realización de los objetivos de gestión social planteados en la planificación del GAD Provincial de Morona Santiago.

Los beneficiarios son directamente los usuarios concretamente los grupos de atención prioritaria de la provincia quienes asisten a los servicios que presta la “CEFAS-PGAPMS”.

El Plan Estratégico Institucional del “CEFAS-PGAPMS”, permite a la Institución, contar con elementos de gestión social, en los cuales se basa la implementación de programas y proyectos, de corto, mediano y largo plazo, con indicadores de partida

para facilitar mediciones de monitoreo y evaluación, con propuestas que faciliten la planificación táctica de cada departamento y con detalles que suministren información adecuada para la realización de planes operativos anuales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico con lineamientos que permita mejorar la calidad gestión institucional de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (“CEFAS-PGAPMS”), de manera eficiente y eficaz.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado situacional actual del “CEFAS-PGAPMS”, estableciendo indicadores de partida que permitan medir posteriormente el cumplimiento de sus funciones y de los objetivos de gestión social planteados en la Planificación del GAD Provincial.
- Definir un modelo de gestión, estableciendo los lineamientos de política social a cumplirse a través de los diferentes departamentos del CEFAS-PGAPMS, mediante instrumentos de articulación con metas determinadas para facilitar los momentos de monitoreo, evaluación y reprogramación.
- Construir una propuesta para que mediante programas y proyectos de corto, mediano y largo plazo, se propenda una atención justa equitativa, prioritaria y especializada a los grupos de atención prioritaria.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Para determinar la realización de temas similares se ha revisado el repositorio de la ESPOCH, y se obtuvo algunos temas presentados elaborados por diversos autores, a continuación, se realiza un compendio sobre los temas:

El Plan Estratégico de desarrollo asume un nuevo enfoque desde la vigencia de la Constitución de la República 2008, de la Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, cuyos artículos fueron revisados anteriormente.

Con respecto al Plan Estratégico era una iniciativa de los gobiernos seccionales y dependía su elaboración y aplicación, de la voluntad política de los tomadores de decisiones; el ordenamiento territorial se limitaba a las áreas urbanas. En el nuevo marco jurídico del Ecuador para el cumplimiento de funciones y competencias de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Estratégico, se juntan metodológicamente, tanto para el área rural, como para los centros urbanos del País y es mandatorio la planificación, su implementación, el monitoreo y la evaluación.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, asumió la asistencia técnica en la planificación y ordenamiento estratégico de los diferentes niveles de gobierno, brindando guías metodológicas, las cuales sirvieron de referencia para que el GAD Provincial de Morona Santiago elabore en el año 2011, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Morona Santiago, PDOT-MS, para el horizonte temporal 2012 a 2030.

En efecto; Asistir técnica, humana y socialmente a través de sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en

la Constitución en el marco de sus competencias, contribuyendo a la eliminación o reducción significativa de su situación social, para mejorar su calidad de vida.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Planificación

(Ossorio, 2003), menciona que: “La planificación es una herramienta que estimula las facultades de percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinamismos sociales con vistas a incrementar la fecundidad y eficacia del pensamiento y de la acción”.

A criterio de (Matus, 1987), plantea seis argumentos sobre la necesidad de planificar.

El primer argumento: “Se necesita una mediación entre el futuro y el presente. La racionalidad de una decisión hoy depende lo que ocurrirá mañana”

Toda institución implementa acciones, estas tienen un efecto, cuando las acciones son fruto de la improvisación, los efectos tienen mayor posibilidad de ser no deseados, es decir, se apartan de lo que inicialmente se tenía pensado, formándose un círculo vicioso, el presente con efectos del pasado y el futuro con efectos del presente. “El mañana construido por todos nosotros, incidirá sobre mí abriendo posibilidades o enfrentándome a problemas.

No se puede esperar una cadena repetitiva de fracasos y problemas en el presente y en el futuro, es necesario hacer algo en el presente para tener un efecto deseado en el futuro.

Segundo argumento: “Se necesita prever cuando la predicción es imposible”.

Si bien el futuro no se puede predecir, porque está comprendido de un sin número de variables, sin embargo, es posible prever, a través de un plan que acoja posibles escenarios, para prever acciones futuras que permitan ser mucho más oportunos, eficaces y eficientes en el momento de implementar acciones.

Tercer argumento: “Se necesita capacidad para liderar las sorpresas”

Por lo general los efectos de las decisiones pasadas nos toman desprevenidos, especialmente cuando se implementan acciones espontáneas; cuando se planifica, existen mejores posibilidades de enfrentar rápidamente a una adversidad. Se requiere adquirir habilidades para prever las probabilidades de éxito o fracaso en el futuro.

Si se está preparado, es posible solventar oportunamente una situación adversa, con eficacia y eficiencia; inclusive podría existir la posibilidad de que pase sin efecto por haber previsto su ocurrencia.

Cuarto argumento: “Se necesita una mediación del pasado con el futuro”

En el caso que un evento haya cogido desprevenido a una institución, este se convierte en una oportunidad de aprender de los errores del pasado, reconocerlos y tomar acciones para prever situaciones similares en el futuro. Un aprendizaje de prácticas anteriores que se convierten en una especie de mediación entre el pasado y el futuro.

Quinto argumento: “Se necesita una mediación entre el conocimiento y la acción”

Es necesario “apuntar antes de disparar”, es decir, reflexionar sobre lo que realmente es necesario hacer, cual es la visión, la dirección correcta antes de actuar. Nuevamente se destaca la necesidad de tener un plan, en esta ocasión como un intermediario para la realización de un fin, partiendo del conocimiento de la realidad.

Sexto argumento: “Se necesita una coherencia global frente a las acciones parciales de los actores sociales”

Los actores sociales producen hechos particulares, de acuerdo a sus visiones, a sus fines, sin que nadie garantice la coherencia del resultado social global. En el caso de una institución como la Coordinadora de Equidad, Formación y Acción Social, CEFAS-PGAPMS, funciona con una serie de departamentos y responsables de los mismos, cada uno tiene sus propios objetivos; sin planificación estratégica se corre el riesgo de no manejar la coherencia del resultado social global o el impacto social deseado.

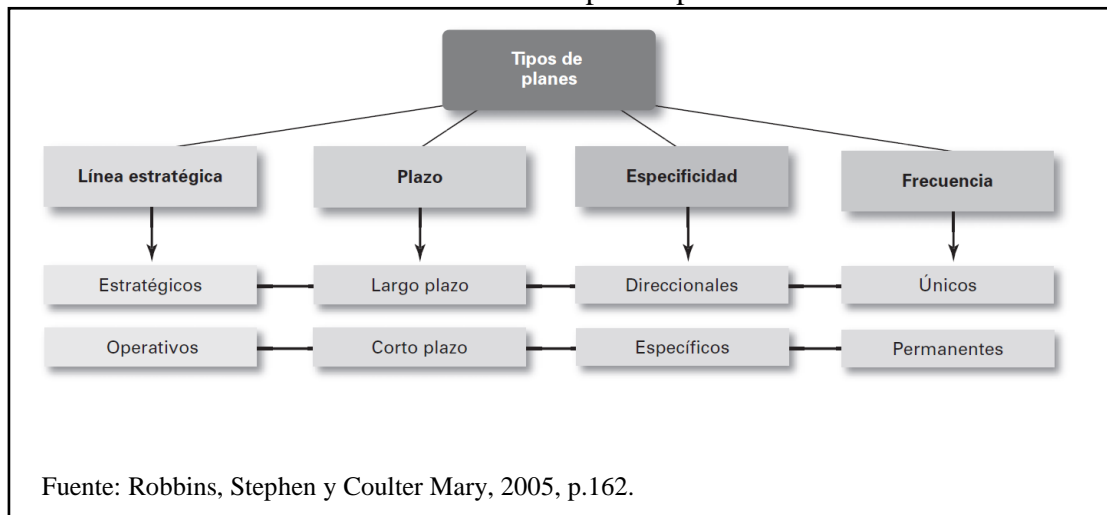
Por tanto, se requiere de un manejo institucional que asegure la coherencia global del conjunto de sus departamentos.

En efecto; “CEFAS-PGAPMS” tiene como misión específica asistir técnica, humana y socialmente a través de sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución en el marco de sus competencias, contribuyendo a la eliminación o reducción significativa de su situación social, para mejorar su calidad de vida, efectivamente al desarrollar estas competencias, las mismas que deben ser planeadas oportunamente.

2.2.2 Tipos de Planificación

Según (Robbins, 2005), establece que: los planes de las organizaciones pueden describirse por su línea estratégica (estratégica u operativa), por el plazo (corto o largo), por su especificidad (direccional o concreta), y por las frecuencias (únicas o permanentes). Estas clasificaciones de los planes no son independientes; así por ejemplo los planes estratégicos son de largo plazo, direccionales y permanentes.

Gráfico 1: Tipos de planes



a) Planes estratégicos

Para (Ibíd, 2000); establece que “los planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto”.

Establece que los planes estratégicos se enfocan a la aplicación de estrategias políticas públicas enmarcados a los objetivos institucionales basados al rubro del presupuesto.

b) Planes Operativos.

La especificación de los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales se realizan en los planes operativos. ¿Cuál es la diferencia entre los dos tipos? Los planes estratégicos abarcan un plazo mayor y tienen un panorama más amplio de la organización. “Los planes estratégicos también incluyen la formulación de metas, en tanto que los planes operativos definen las maneras de alcanzar las metas. Asimismo, los planes operativos comprenden periodos más breves, de meses, semanas o días.

c) Planes de largo Plazo.

Según los (Robbins, 2005), la diferencia en años entre el corto y el largo plazo se ha reducido considerablemente. Antes, el largo plazo significaba más de siete años, en la práctica era difícil para los tomadores de decisiones, establecer planes tan proyectados en el futuro. A medida que el entorno de las organizaciones se ha vuelto inseguro, ha cambiado la definición de largo plazo.

Generalmente se definen a los planes de largo plazo a aquellos que su temporalidad rebasa los tres años y más.

d) Planes de corto plazo

Se definen como planes de corto plazo a aquellos que no rebasan un año en la temporalidad. (Ibíd., p.162).

e) Planes específicos

Los planes específicos son preferibles a los direccionales, que son más vagos. Los planes específicos son planes detallados sin margen para interpretaciones. Tienen objetivos definidos claramente. No hay ambigüedad ni problemas de malos entendidos. (Ibíd., p.163).

f) Planes direccionales

“Cuando hay mucha incertidumbre y los gerentes tienen que ser flexibles para reaccionar ante cambios inesperados, se prefieren los planes direccionales, que son planes flexibles que establecen lineamientos generales.” (Ibíd., p.163).

g) Plan único

Según los autores, algunos planes de los gerentes son continuos, en tanto que otros se aplican una vez. “Un plan único es un plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.” (Ibíd., p.163).

h) Planes permanentes

Los planes permanentes son continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente. Los planes permanentes comprenden las políticas, reglas y procedimientos. (Ibíd., p.163).

2.2.3 La estrategia

(Chiavenato, 2011), expone que; estrategia es el curso que la institución elige con la finalidad de obtener ventajas, luego de haber realizado un análisis de situación inicial y haberse propuesto un determinado fin. Es una ciencia y un arte que le permite al mismo tiempo pensar sobre una determinada situación y actuar inmediatamente sobre ella, lo cual implica un proceso de reflexión y toma de decisiones sobre varias posibilidades. “Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias...”

En términos de tiempo, la estrategia debe tener una mirada de largo alcance o plazo, rebasando el corto y mediano plazo, con ideas claras de los efectos de las decisiones del presente, rebasando el límite del desempeño, para fijarse en la consecución de los objetivos planteados.

La estrategia no es simplemente un procedimiento o técnica a ser aplicada, está enmarcada en la planificación y busca ante todo un cambio en la estructura de pensamiento de las personas, en la forma de visualizar la realidad, proyectarse y actuar. “El propósito del pensamiento estratégico no es tan sólo elaborar planes, sino cambiar los modelos mentales de quienes toman decisiones.” (Ibid. pág. 15)

En realidad se puede decir que, la estrategia es y ha sido utilizada en un sin número de campos: la guerra, los deportes, las finanzas, el mercado, la política, la familia; cuya evolución ha dejado varios aprendizajes. La aplicación de estrategias es tan antigua como la misma humanidad.

Las instituciones prestadoras de servicios, deben tener una dinámica de cambio continuo, acorde a la dinámica social, una institución pública no se va a la quiebra por mal manejo, pero sus acciones pasan desapercibidas y postergan el bienestar de los habitantes incluidos en su campo de acción; este tipo de instituciones están obligadas a ser proactivas, la planificación estratégica les conducirá a una constante evolución hacia la eficacia y eficiencia. “La estrategia siempre significará elegir una vía de acción para ocupar una posición diferente en el futuro, la cual ofrecerá ganancias y ventajas en relación con la situación presente”. (Ibid., pág. 24).

2.2.4 Planificación estratégica

La planificación estratégica ha sido manejada con frecuencia por las empresas generadoras de bienes y servicios para obtener ganancias económicas, lo cual genera competencia de distinta índole: en la calidad de sus productos, la colocación en el mercado, imagen institucional, entre otros. La idea es ganar o ganar, elevando sus índices de calidad y eficiencia.

Al igual que las empresas productivas que generan renta, las instituciones públicas manejan recursos humanos, materiales y financieros que deberían ser administrados con los principios de la planificación estratégica para ser mucho más eficaces y eficientes a la hora de cumplir con sus competencias.

La búsqueda del mejoramiento institucional no tiene recetas predeterminadas, es un proceso de construcción permanente, al respecto (Chiavenato, 2011), manifiesta que es evidente que: no existe una fórmula o un patrón para crear una organización exitosa y de alto desempeño. No hay fórmulas secretas. El proceso de planeación estratégica guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible. (Ibid. Pág.3)

La planificación estratégica tiene cuatro momentos fundamentales:

- a. el momento explicativo: Es el momento en el cual predomina *él fue*, *él es* y *él tiende a ser*. En él se utiliza el concepto de *situación*, que expresa la complejidad de la realidad a modificar, y que se estructura a partir de la elaboración de un *explicado*, que es la descripción del problema (en definitiva es un juicio sobre la realidad como discrepancia entre el ser y la necesidad de ser); y de la elaboración de un *explicando*, que es una visualización de la red de nudos explicativos sobre los cuales se ejercerán posteriormente las acciones planificadas.
- b. el normativo: Conjunto de normas aplicables a una determinada materia o actividad, en este caso al plan estratégico.
- c. el estratégico: es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. ... Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía.
- d. el táctico operacional: Son los planes que se van a realizar en cada unidad o área para alcanzar la estrategia planeada. Los tipos de control a realizar, los programas a realizar.

2.2.5 Niveles de planificación estratégica

La Dirección Estratégica es el modelo de dirección que hay que adoptar para sobrevivir y competir con éxito en un entorno cambiante, con nuevas implicaciones para la empresa. Este modelo de dirección necesita definir y planificar la estrategia en diferentes niveles, para atender las distintas necesidades de la organización.

Esta definición de necesidades da lugar a tres niveles estratégicos que, no solo se complementan, sino que cada uno de ellos no tiene razón de ser sin los demás:

- a. Estrategia Corporativa
- b. Estrategia de Negocio
- c. Estrategia Funcional

El principal objetivo de la estrategia es la creación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que facilite el éxito de la empresa

- a. Estrategia Corporativa

Está orientada a proporcionar una visión del conjunto de la organización, aportando decisiones sobre el reparto de capacidades y recursos entre las diferentes unidades de negocio.

Ocupa el primer nivel en la escala de decisiones de la organización y está reservada a la Alta Dirección.

- b. Estrategia de Negocio

Se centra en la estrategia de cada unidad de negocio, acorde con la estrategia corporativa, para competir en un determinado sector o mercado.

Recibe los recursos y capacidades asignados por la estrategia corporativa y marca las pautas a seguir.

Los responsables de las unidades de negocio son los encargados de definirla, siguiendo los patrones de la Alta Dirección.

- c. Estrategia Funcional

Se ocupa del empleo detallado de los recursos a nivel operativo en cada una de las áreas funcionales:

- Administración y Finanzas
- Comercial y Marketing
- RRHH
- Producción y Operaciones

Cada área funcional tiene un responsable, encargado de la estrategia operativa en función de las directrices marcadas a nivel de la unidad de negocio.

Sus características se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Niveles de planificación estratégica

Características	Planeación estratégica	Planeación táctica	Planeación operativa
	Abarca a toda la Institución	Abarca a cada departamento	Abarca a las actividades
Horizonte de tiempo	Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años	Proyección a mediano plazo, por lo general es anual	Proyección a corto plazo' es inmediata.
Alcance	Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional	Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo	Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas
Contenido	Genérico, sintético y comprensivo	Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica	Detallado, específico y analítico

Características	Planeación estratégica	Planeación táctica	Planeación operativa
	Abarca a toda la Institución	Abarca a cada departamento	Abarca a las actividades
Definición	Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes	Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización	Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad

Fuente: Elementos tomados de Chiavenato; 2011, pág. 26.

2.2.7 Elementos del plan estratégico

Para (Amador Posadas, 1997), establece que; para desarrollar un plan estratégico es imprescindible contar con un conjunto de elementos constituidos e información de base de fuentes primarias y secundarias, entre ellos encontramos:

- **Visión**

Según (Casanueva & Gallego, 2012); “La visión de la empresa es la concepción que tiene de sí misma en el largo plazo. Si la misión incide en el quiénes somos, la visión intenta aclarar quienes queremos ser o dónde se quiere llegar. Supone definir una situación de futuro deseado para la empresa. Esta idea de futuro marcará las grandes líneas estratégicas y servirá para conseguir que los esfuerzos del conjunto de la organización sean convergentes hacia ese punto.”

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

- Misión

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

Bajo esta definición la misión debe impulsar a la organización hacia un rendimiento más eficaz, también debe ser realista y realizable.

- Objetivos

Para (Zabala, 2003); “Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar”

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

- Valores

Según (Sallenave, 2002) “Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización, porque los valores de la organización, son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los valores, normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la Socialización Organizacional son: Los medios para alcanzar un objetivo, y el objetivo en sí, y las responsabilidades, patrones de comportamiento, y un conjunto de

reglas y principios que aseguran el mantenimiento de la realidad y la integridad de la organización.

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

- Estrategias y Acciones

(Sallenave, 2002), manifiesta qué; La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar proceso institucionales más efectivos. Son todas las propuestas de intervenciones que se formulan para orientar a solventar un problema o carencia identificada en el análisis del diagnóstico institucional y territorial.

Así como del sector al que se pertenece la institución, del direccionamiento estratégico o prioridades establecidas por la máxima autoridad para el período de gobierno, y a la implementación de las políticas constantes en los instrumentos de planificación existentes.

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

2.2.8 Cultura Organizacional

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

Controla la coordinación y la motivación; moldea la conducta de la gente y de la organización. Esta moldeada por los individuos, ética y la estructura organizacional. Se

desarrolló conforme la organización crece y se diferencia. Puede administrarse y cambiarse mediante el proceso de diseño organizacional.

2.2.9 Análisis de los aspectos externos e internos

Para (Amador Posadas, 1997), establece que sobre la planeación estratégica establece que: “El análisis de la situación externa nos permitirá descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado, sin embargo, un análisis interno nos permitirá descubrir las debilidades y fortalezas de nuestra empresa, están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas”, es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas”.

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

Un paso fundamental que la metodología de PE provee para la definición de los objetivos estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno a la organización a través de la revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA).

Este proceso consiste básicamente en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Las brechas pueden surgir ya sea por debilidades organizacionales, o bien de eventuales desafíos, este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución.

El compromiso por un determinado resultado requiere analizar si la organización estará en condiciones de asumir dicho desafío desde el punto de vista de sus capacidades y de las condiciones que le impone el entorno, las cuales inhibirán o potenciarán el logro de los objetivos.

2.2.10 Evaluación del entorno

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

2.2.11 FODA o DAFO

Según (Goodstein, Nolán, & Pfeiffer, 2001), menciona; “El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

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

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

2.2.12 Estrategias

De acuerdo a (Campoy, 2010) estrategia es; “Definir estrategias es una de las primeras decisiones que se han de adoptar para alcanzar los objetivos empresariales. Las

estrategias definidas en el plan de negocio van a conformar los primeros pasos en el mercado: el lanzamiento de la actividad la imagen de la empresa los productos o servicios, la forma en la que nos vamos a introducir en el mercado y el posicionamiento”

2.2.13 Políticas

Según (Naumov García, 2011); “Son guías de acción formales y escritas, basadas en las normas, las reglas y los valores que la empresa ha establecido, y que son útiles para facilitar la toma de decisiones, normas y guardar las relaciones armoniosas entre el personal que labora en la organización y el entorno en que se encuentra.”

2.2.14 Indicadores

Son aquellos indicadores numerables o cuantificables, número de asistentes, número de intervenciones, numero de persona, actividades realizadas y suspendidas, numero de campañas en los medios de comunicación, recursos empleados.

El tema de los indicadores también se trata en la descripción general de la planificación. Los indicadores son señales concretas que se pueden medir y el reflejo de que se ha hecho o logrado algo.

Los indicadores constituyen una parte muy importante del sistema de seguimiento y evaluación, porque son lo que tú mides o controlas. Gracias a los indicadores puedes plantear y contestar preguntas como: ¿Quién? ¿Cuántos? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuánto?

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

- Eficiencia

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

- Eficacia

Según (Mokate, 2000), “...podría entenderse como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos. Un programa es eficaz si logra los objetivos para que se diseñara.

Una organización eficaz cumple cabalmente la misión que le da razón de ser.”

La eficacia se entiende como la capacidad de obtener los resultados esperados en una empresa u organización determinada. Aplicando el término a la implementación de políticas públicas, planes, programas y proyectos.

- Productividad

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

2.2.15 Gestión

Según (Martínez Fajardo, 2005); “La teoría de gestión busca explicar el comportamiento directivo y los resultados de las decisiones racionales y estratégicas de las organizaciones modernas en interacción con la evolución del contexto socioeconómico local e internacional”. Indica que la teoría de gestión implica:

- a) Explicar los resultados de la gestión de organizaciones en interacción con la evolución del entorno.
- b) Medir los resultados y anticiparse a lo que tiende a pasar en el futuro, intentando prepararse para responder con decisiones estratégicas de acción colectiva de la organización frente a su entorno dinámico.

- c) Contribuir a la sistematización del conocimiento científico - técnico a través del diseño y aplicación de modelos de representación mental del comportamiento directivo de las organizaciones en interacción con la evolución del entorno.
- d) Contribuir a delimitar problemas estratégicos de gestión de organizaciones y a generar alternativas de solución a los problemas de racionalidad técnica y social.
- e) Contribuir a producir alternativas de solución a los problemas sociales, técnicos y ecológicos contemporáneos.

La Gestión está concebido como la dirección o manejo de una empresa o institución con criterios de eficacia y eficiencia, para lo cual se requiere un conjunto de conocimientos y prácticas relacionados con procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de acciones encaminadas a fines o propósitos de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica.

2.2.16 Organigrama

Es un gráfico que muestra la estructura orgánica interna de una empresa, sus relaciones niveles jerárquicos y principales funciones que desarrollan. Para presentar un organigrama las partes esenciales de una empresa, se deben cumplir los siguientes pasos:

- a. Elaborar una lista de actividades para cada puesto
- b. Realizar una comparación de actividades
- c. Preparar los cuadros o plantillas
- d. Diseñar el organigrama

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

- a. Escribir el nombre de la empresa
- b. Ubicar dentro de rectángulos cada área o puesto de la empresa
- c. Colocar los puestos que tenga la misma jerarquía en el mismo nivel
- d. Los rectángulos del mismo nivel jerárquico deben ser del mismo tamaño
- e. Utilizar líneas continuas para representar el flujo de la autoridad
- f. La autoridad staff o asesora se indica con líneas punteadas

- g. Las líneas de autoridad se reciben por la parte superior de los rectángulos y se delega por la parte inferior.
- h. El título del puesto, que va dentro del rectángulo debe ser descriptivo de la actividad.
- i. Se puede incluir en cada rectángulo el nombre de quien ocupa el puesto, siempre y cuando la persona permanezca en el mismo.
- j. El organigrama será lo más sencillo posible. Si se emplea alguna notación especial, habrá de agregarse una explicación.

Un organigrama es un modelo abstracto y simplificado de la estructura de la organización. No es una representación exacta de la realidad, puesto que tiene varias limitaciones, las cuales cubren con el manual de la organización.

2.2.17 Contenido de una organización

Según (Lerma Kirchner, 2007); menciona que el contenido del manual de una organización. Se adapta a las características de cada empresa. Se integra básicamente de los siguientes elementos:

- a. La misión de la cual se deriva los objetivos y metas para la creación de la empresa.
- b. Organigrama de la empresa
- c. La descripción de los puestos presentados en el organigrama, que detalla las funciones que son responsabilidad del ocupante, a quien reporta, cual es el grado de autoridad y sobre que puesto ejerce. Asimismo, todas las relaciones con los puestos de igual jerarquía dentro de su área y con los de otras áreas de la empresa.
- d. Las normas y políticas relacionadas con las actividades fundamentales y prioritarias, que se tomaron como base al diseñar la estructura inclusive los mecanismos de coordinación entre diversos puestos.
- e. Políticas de carácter general, aun cuando no estén relacionadas de manera directa con la estructura

2.2.18 La planificación nacional

El Plan Nacional de Desarrollo al referirse a la planificación descentralizada y participativa, cita el Art. 18 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el cual conceptualiza al Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, SNDPP. “..., constituye el conjunto de procesos, entidades e instrumentos, que permiten la interacción de los diferentes actores sociales e institucionales para organizar y coordinar la planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno”. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013, p.25).

Para que la planificación nacional se cumpla en la práctica, se menciona que el SNDPP, establece instrumentos de planificación subsidiarios, obedeciendo a tres tipos de articulación: a) sustantiva, para el cumplimiento obligatorio de las garantías y derechos por parte de las instituciones públicas; b) vertical, la cual establece la jerarquía de los diferentes niveles de gobierno; y c) horizontal, constituye la sujeción de las entidades públicas de un mismo nivel de gobierno a los procesos de planificación. (Ibíd. p.25-26)

En el siguiente gráfico se resume la articulación del SNDPP, el cual partiendo de la Constitución 2008, se establece el Plan Nacional para el Buen Vivir, las estrategias para la transformación de la matriz productiva y la erradicación de la pobreza, las agendas de coordinación interinstitucional y zonales, la política sectorial, las agendas para la igualdad, los planes de desarrollo y ordenamiento territorial y finalmente la planificación institucional.

Gráfico 2: Articulación del Sistema Nacional de Planificación Participativa



Fuente: Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013 – 20017; SENPLADES.

2.3 HIPÓTESIS

Si diseñamos un plan estratégico, mejorara eficazmente la calidad de la gestión de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social, CEFAS-GADMS, del GAD Provincial de Morona Santiago, 2016 – 2019.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación Cualitativa-Cuantitativa mixta

Para (Sampieri, 2006), respecto a esta modalidad de investigación expresa lo siguiente:

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa.

El método afín para la aplicación de este trabajo, es el método cuantitativo y cualitativo, puesto que interesa analizar el estado de situación inicial de los grupos objetivos de atención del CEFAS, para lo cual se establecerán indicadores cuantitativos y a la vez e necesario realizar un análisis cualitativo de prácticas y procedimientos institucionales para el logro de sus propósitos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva

Este tipo de investigación, permite describir registrar, análisis e interpretar la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

En los diferentes procesos de elaboración del plan estratégico institucional del CEFAS, se detallan los procesos, estrategias y demás elementos que surgieron durante la realización de este trabajo, permitiendo claridad y coherencia para una correcta aplicación.

Investigación explicativa

La investigación explicativa en realidad requirió de la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga. Efectivamente se obtuvo respuestas a los problemas que aqueja al “CEFAS-PGAPMS” permitiendo elevar un punto de partida al tema establecido, tomar correctivos y proponer soluciones a la misma.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la recolección y organización de la información, se procedió de la siguiente manera: los resultados se obtuvieron de dos partes:

- a. la entrevista se realizó al sector interno que lo conforman 50 funcionarios de la “CEFAS-PGAPMS” y
- b. las encuestas al sector externo concretamente a los beneficiarios, cuya población de acuerdo al último censo de población y vivienda (año 2010) asciende a 147.940 habitantes de la provincia de Morona Santiago que tienen acceso a servicios que presta la entidad, para este sector, fue necesario determinar una muestra utilizando la siguiente fórmula:

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

En donde

n= Tamaño de la Muestra

N= Tamaño de la Población (147.940 habitantes)

o=Valor Constante (0.5)

Z=Correlación del Error (1.96) = 5% =0,05.

e=Error de la Muestra (0.5)

- Aplicación de la fórmula

$$n = \frac{No^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

$$n = \frac{147.940 (0.5)^2(1.96)^2}{(147.940 - 1)(0.06)^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$$n = \frac{147940 (0.25)(3.84)}{147939 (0.0036) + (0.25)(3.84)}$$

$$n = \frac{142022}{533 + 0.96}$$

$$n = \frac{142022}{534}$$

$$n = 266$$

En el presente proyecto investigativo la población estuvo conformado por los 50 funcionarios del “CEFAS-PGAPMS” los cuales fueron entrevistados y los 266 beneficiarios se los encuestó, dando un total de 296 habitantes, esto permitió identificar con mayor veracidad y claridad la problemática mencionada anteriormente.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de Investigación

Al tratarse de una investigación aplicada y cualitativa, se emplearán los siguientes métodos:

Método Inductivo

La inducción permitió pasar de los hechos particulares a los principios generales; el mismo que partió de la observación de múltiples hechos o fenómenos para luego clasificarlos y llegar a establecer las relaciones o puntos de conexión entre ellos.

Método deductivo

La deducción infirió como proceso de razonamiento que fue de lo general a lo particular. Se partió de una o varias premisas para llegar a una conclusión.

3.4.2 Técnicas de investigación

Dentro de las técnicas de investigación aplicadas fueron:

Entrevista:

Fue Aplicada al representante legal de la entidad y a los funcionarios relacionados directamente con los procesos que se definirán en el plan estratégico institucional.

Encuesta:

Como instrumento de recolección de datos fue estructurada y elaborada previamente para su aplicación al medio externo, la misma que nos permitió realizar el análisis estadístico correspondiente.

3.4.3 Instrumentos de Investigación

Son elementos o indicadores que fueron utilizados en correspondencia con las técnicas, las mismas que fueron:

Guía de entrevista

Cuestionario.

3.5 RESULTADOS

Si diseñadas un plan estratégico, mejorara eficazmente la calidad de la gestión de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social, CEFAS-GADMS, del GAD Provincial de Morona Santiago, 2016 – 2019.

3.5.1 Presentación de datos generales de la aplicación de la entrevista

Cuadro 2: Datos generales de la aplicación de la entrevista

Pregunta	Frecuencias	Contenidos
1. ¿La CEFAS-PGAPMS, para el desarrollo de su gestión administrativa realiza una planificación de actividades?	1.siempre 2.casi siempre 3.A veces 4.Nunca	De acuerdo con su pregunta; realizamos para cada trabajo o proyecto una planificación previa. (2=1=20%), (3=3= 60%) y (4 =1=20%)
2. ¿Quién(es) realizan la planificación en CEFAS-PGAPMS?	1.Directivos 2.jefes Departamentales	La planificación la realizamos los directivos (2= 2=40% y Jefes departamentales (3= 3=60%)
3. ¿Se cumple con la planificación establecida por la CEFAS-PGAPMS?	1.Siempre 2.casi siempre 3.A veces 4.Nunca	Salvo ciertas circunstancias, la CEFAS-PGAPMS cumple sus planificaciones oportunamente. (Directivos= 2= 40%) jefes departamentales (1= 1=20%) y ambos (3=2=40%)
4. ¿Conoce usted sobre las normas de comportamiento organizacional perteneciente a la CEFAS-PGAPMS?	1.siempre 2.casi siempre 3.A veces 4.Nunca	Como directivo y/o jefe departamental de la CEFAS-PGAPMS es necesario conocer cuál es la gestión normativa del comportamiento organizacional que se aplica en la misma. (Parcialmente=30= 60%; Poco= 10= 20% y Nada =10= 20%)
5. ¿Cómo directivo y/funcionario del CEFAS-PGAPMS le gustaría capacitarse en planificación estratégica?	1. Totalmente, 2.Parcialmente. 3. Poco 4. Nada	Es necesario y fundamental contar con un plan de capacitación en planificación estratégica, ya que esta actividad es constante y requiere conocer como directivos y jefes departamentales 1= 5 = 100%)

Fuente: Entrevistas. Elaborado por: Rolando Leon

3.5.1.1 Análisis de resultados de la entrevista

Conociendo que; entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se ha considerado que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permitió obtener una información más completa. A los entrevistados, esto es a directivos y funcionarios de la CEFAS-PGAPMS el investigador explico el propósito del estudio y especifico claramente que la información que se obtuvo fue evaluada cualitativamente e interpretada de acuerdo a los lineamientos estadísticos establecidos para el efecto y cotejar siempre a las preguntas que han aclarado y asegurado una mejor respuesta.

La entrevista aplicada cumplió con las siguientes condiciones:

- a. Los directivos y funcionarios de la CEFAS-PGAPMS tuvieron la información requerida previa a la contestación de la pregunta.
- b. Los directivos y funcionarios de la CEFAS-PGAPMS fueron motivados para responder, esta motivación comprendió su disposición para dar las respuestas solicitadas como para ofrecerlas de una manera verdadera.

La entrevista fue del tipo estructurada, la misma que se caracterizó por estar rígidamente estandarizada; Se plantearon idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los directivos y funcionarios de la CEFAS-PGAPMS quienes escogieron en dos o más alternativas que se les ofrecieron.

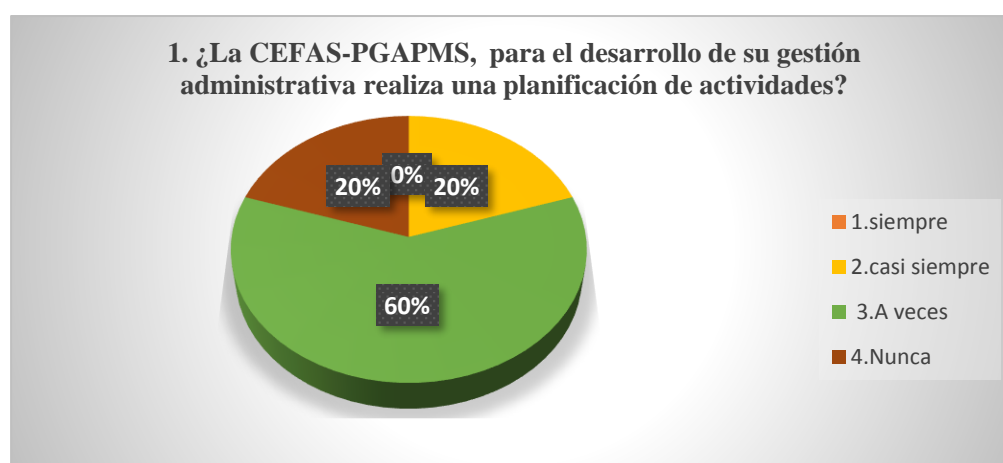
Se elaboró un formulario para orientar mejor la entrevista, el mismo que contiene todas las preguntas. Sin embargo, el investigador tuvo limitada libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

Tabla 1: La CEFAS-PGAPMS

Pregunta	Respuesta	Indicador	Frecuencia	Porcentaje
1. ¿La CEFAS-PGAPMS, para el desarrollo de su gestión administrativa realiza una planificación de actividades?	De acuerdo con su pregunta; realizamos para cada trabajo o proyecto una planificación	1.siempre	0	0%
		2.casi siempre	1	20%
		3.A veces	3	60%
		4.Nunca	1	20%

Fuente: Investigación de campo. Elaborado Rolando León T.

Gráfico 3: La CEFAS-PGAPMS



Fuente: entrevista realizada a directivos y jefes departamentales.

Elaborado por: Rolando León T

Análisis:

Los Directivos y Jefes Departamentales de la CEFAS-PGAPMS, expresan en un 60% que a veces realizan una planificación de actividades; el 20% dicen que casi siempre planifican y los 20% restantes indican que nunca lo hacen.

Interpretación:

En la CEFAS-PGAPMS, los directivos y Jefes Departamentales en un elevado porcentaje a veces planifican sus actividades para la Gestión Administrativa y se

complementa con un bajo porcentaje de casi siempre y nunca, lo que es necesario considerar para mejorar dicha gestión.

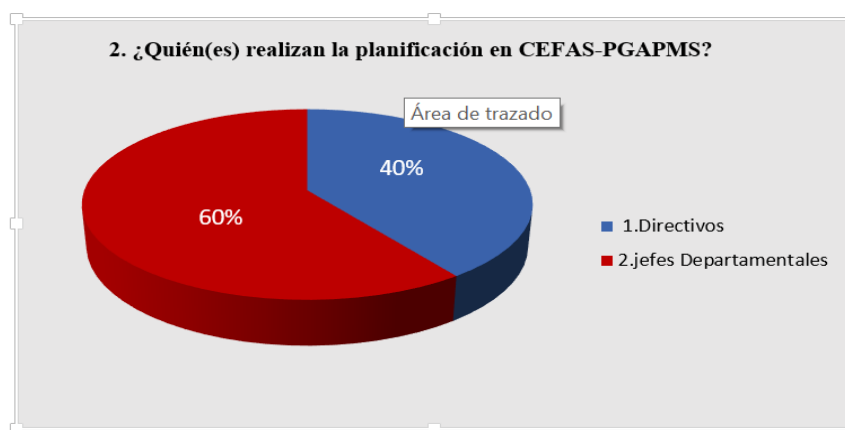
Tabla 2: Planificación

Pregunta	Respuesta	Indicador	Frecuencia	Porcentaje
2. ¿Quién(es) realizan la planificación en CEFAS-PGAPMS?	La planificación lo realizamos los directivos y los Jefes departamentales	1.Directivos	2	40%
		2.jefes Departamentales	3	60%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado Rolando León T.

Gráfico 4: Planificación



Fuente: entrevista realizada a directivos y jefes departamentales.

Elaborado por Rolando León T

Análisis:

El 40% de los directivos manifiestan que no realizan La planificación y el 60% Jefes departamentales declaran que si lo realizan la planificación en CEFAS-PGAPMS.

Interpretación:

Un porcentaje muy importante dentro de la institución no realiza la planificación, lo cual puede afectar el desarrollo normal en la institución

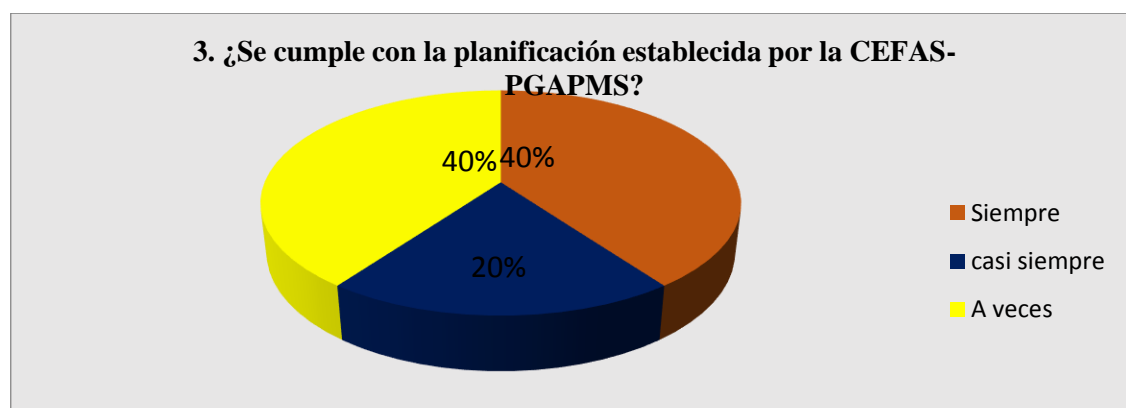
Tabla 3: Planificación establecida

Pregunta	Respuesta	Indicador	Frecuencia	Porcentaje
3. ¿Se cumple con la planificación establecida por la CEFAS-PGAPMS?	Salvo ciertas circunstancias, la CEFAS-PGAPMS cumple sus planificaciones oportunamente. (Directivos jefes departamentales y ambos	1.Siempre	2 Directivos	40%
		2.casi siempre	1 jefes departamentales	20%
		3.A veces	2 ambos	40%
		4.Nunca		

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado Rolando León T.

Gráfico 5. Planificación establecida



Fuente: entrevista realizada a directivos y jefes departamentales.

Elaborado por Rolando León T

Análisis:

Salvo ciertas circunstancias, la CEFAS-PGAPMS cumple sus planificaciones oportunamente. Directivos El 40% de directivos manifiestan que se cumple la planificación mientras que el 20% de jefes departamentales casi siempre cumplen con la planificación y el 40% ambos consideran que casi siempre cumplen la planificación establecida por el CEFAS-PGAPMS.

Interpretación:

Un porcentaje muy importante dentro de la institución no realiza la planificación, lo cual puede afectar el desarrollo normal en la institución.

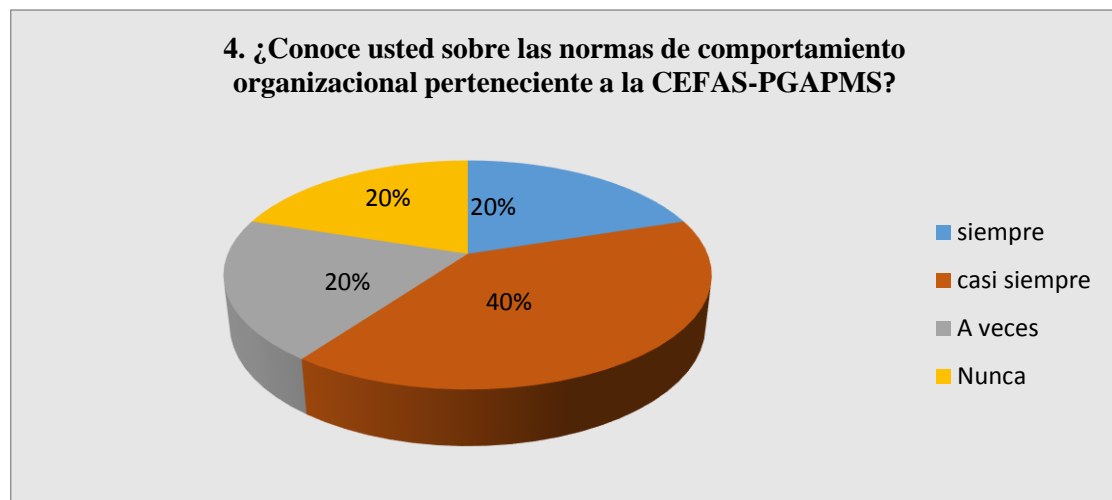
Tabla 4: Normas de cumplimiento

Pregunta	Respuesta	Indicador	Frecuencia	Porcentaje
4. ¿Conoce usted sobre las normas de comportamiento organizacional perteneciente a la CEFAS-PGAPMS?	Como directivo y/o jefe departamental de la CEFAS-PGAPMS es necesario conocer cuál es la gestión normativa del comportamiento organizacional que se aplica en la misma.	1.siempre	1	20%
		2.casi siempre	2	40%
		3.A veces	1	20%
		4.Nunca	1	20%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado Rolando León T.

Gráfico 6: Normas de cumplimiento



Análisis:

Salvo ciertas circunstancias, la CEFAS-PGAPMS cumple sus planificaciones oportunamente. Directivos El 40% de directivos manifiestan que las normas de comportamiento organizacional mientras que los tres restantes que es el 20% Conoce

usted sobre las normas de comportamiento organizacional perteneciente a la CEFAS-PGAPMS.

Interpretación:

Un porcentaje muy importante dentro de la institución no realiza la planificación, lo cual puede afectar el desarrollo normal en la institución

Tabla 5: Directivo y funcionario

Pregunta	Respuesta	Indicador	Frecuencia	Porcentaje
5. ¿Cómo directivo y/funcionario del CEFAS-PGAPMS le gustaría capacitarse en planificación estratégica?	Es necesario y fundamental contar con un plan de capacitación en planificación estratégica, ya que esta actividad es constante y requiere conocer como directivos y jefes departamentales.	1. Totalmente. 2.Parcialmente. 3. Poco 4. Nada	5	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado Rolando León T.

Gráfico 7: Directivo y funcionario



Análisis:

El 100% de los directivos y/funcionarios del CEFAS-PGAPMS manifiestan que desean capacitarse en planificación estratégica.

Interpretación:

Es necesario y fundamental contar con un plan de capacitación en planificación estratégica, ya que esta actividad es constante y requiere conocer como directivos y jefes departamentales.

3.5.2 Presentación de los datos generales de la aplicación de la encuesta al sector externo

Cuadro 3: Cuadro-resumen de aplicación encuestas al sector externo

Pregunta	Frecuencias	Valores	Porcentajes
1. ¿Conoce usted la planifican de actividades del CEFAS-PGAPMS?	1. Si 2. No	80 186	30% 70%
2. ¿Ha participado usted de la planificación del CEFAS-PGAPMS?	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Nunca	00 8 16 242	00% 3% 6% 91%
3. ¿Con que frecuencia es convocado usted las asambleas ciudadanas?	a. Trimestral b. Semestral c. Anual d. Nunca	30 20 9 207	11% 8% 3% 78%
4. ¿Participa usted en la rendición de cuentas que realiza la CEFAS-PGAPMS?	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Nunca	15 10 16 225	6% 4% 6% 845
5. ¿Cómo evalúa usted la gestión administrativa del CEFAS-PGAPMS?	1. Excelente. 2. Muy bueno 3. Buena 4.Regular 5. Mala	00 00 60 110 96	00% 00% 23% 41% 36%
6. ¿Considera usted que la planificación estratégica en la CEFAS-PGAPMS promueve el mejoramiento de su	1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo	190	71%

desarrollo institucional?	3. Desacuerdo	60	23%
	4. De acuerdo ni en desacuerdo	00 16	00% 6%
7. ¿Está usted de acuerdo que la CEFAS-PGAPMS debe elaborar un plan estratégico institucional acorde a las necesidades?	1. Totalmente de acuerdo	233	88%
	2. De acuerdo	33	12%
	3. Desacuerdo	00	00%
	4. De acuerdo ni en desacuerdo	00	00%
8. ¿Estaría usted de acuerdo que se realice la planificación institucional con participación de la ciudadanía por parte del CEFAS-PGAPMS?	1. Totalmente de acuerdo	253	95%
	2. De acuerdo	13	5%
	3. Desacuerdo	00	00%
	4. De acuerdo ni en desacuerdo	00	00%
9. ¿Estaría usted de acuerdo en participar en las reuniones de planificación que convoque el GAD?	1. Totalmente de acuerdo	181	68%
	2. De acuerdo	46	17%
	3. Desacuerdo	00	00%
	4. De acuerdo ni en desacuerdo	39	15%
10. ¿Está usted de acuerdo que la CEFAS-PGAPMS debe contar con el talento humano capacitado para establecer una planificación estratégica?	1. Totalmente de acuerdo	183	69%
	2. De acuerdo	83	31%
	3. Desacuerdo	00	00%
	4. De acuerdo ni en desacuerdo	00	00%

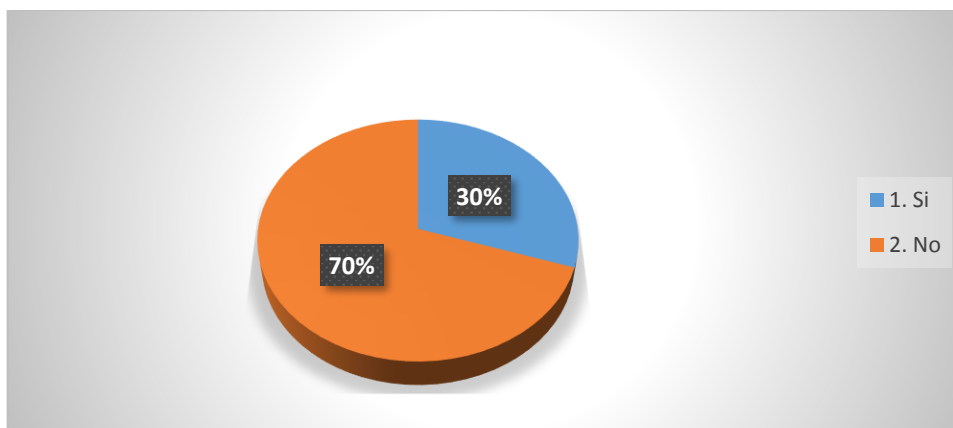
Fuente: Encuestas. Elaborado por Rolando Leon T.

3.5.2.1 Análisis de resultados de la encuesta aplicada al sector externo

Tabla 6: Planificación de Actividades

Pregunta	Frecuencias	Valores	Porcentajes
1. ¿Conoce usted la planifican de actividades del CEFAS-PGAPMS?	1. Si	80	30%
	2. No	186	70%

Gráfico 8: Planificación de Actividades



Fuente: Encuesta. Elaborado por: Rolando León

Análisis:

Los ciudadanos de Morona Santiago expresan acerca de la CEFAS-PGAPMS, en un 70% no conocen que una planificación de actividades; el 30% señalan que siempre planifican.

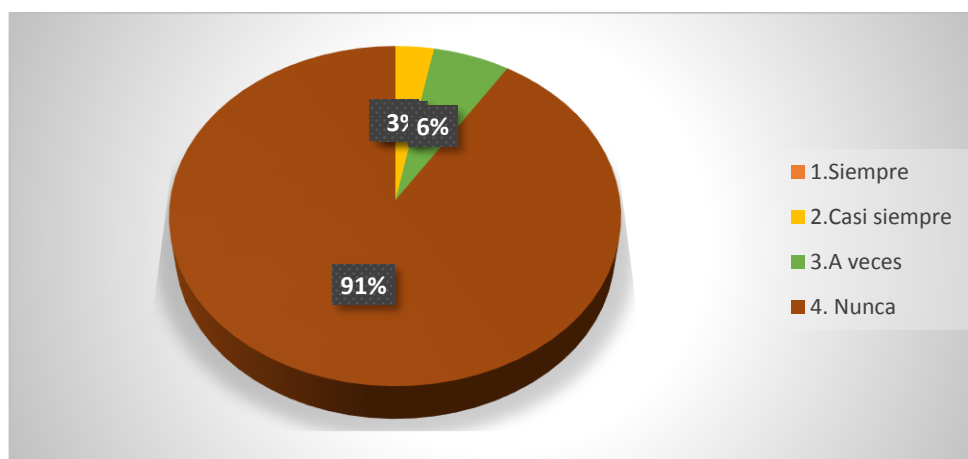
Interpretación:

En la CEFAS-PGAPMS, un alto porcentaje de directivos y jefes departamentales no planifican sus actividades para la Gestión Administrativa y función social se complementa con un bajo porcentaje que si la realizan.

Tabla 7: Participación en la Planificación

Pregunta	Frecuencias	Valores	Porcentajes
2. ¿Ha participado usted de la planificación del CEFAS-PGAPMS?	1.Siempre	00	00%
	2.Casi siempre	8	3%
	3.A veces	16	6%
	4. Nunca	242	91%

Gráfico 9: Participación en la Planificación



Fuente: Encuesta. Elaborado por: Rolando León

Análisis:

Observando la respuesta en el gráfico N° 9., revela que el 91% de beneficiarios afirman que, participan en la planificación realizada por la CEFAS-PGAPMS y el 16% asevera que a veces si participan, el 3% si se la realiza.

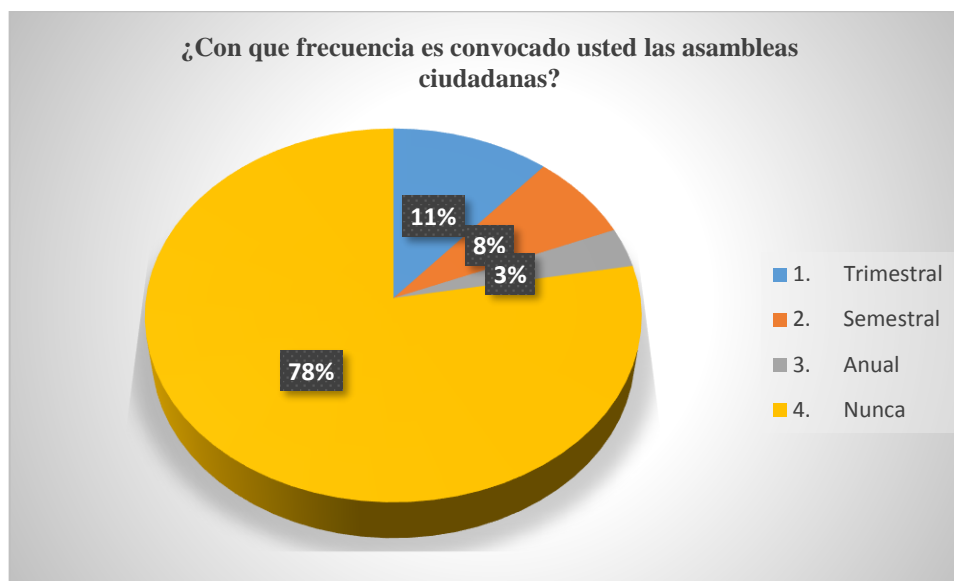
Interpretación:

Se puede indicar que el sector externo en la CEFAS-PGAPMS, afirman que, participan en la planificación, esto un porcentaje mayoritario, en efecto esta alternativa porcentual es muy interesante para promover un servicio socio político de calidad.

Tabla 8: Convocación a Asambleas Ciudadanas

Pregunta	Frecuencias	Valores	Porcentajes
3. ¿Con que frecuencia es convocado usted las asambleas ciudadanas?	1. Trimestral	30	11%
	2. Semestral	20	8%
	3. Anual	9	3%
	4. Nunca	207	78%

Gráfico 10: Convocación a Asambleas Ciudadanas



Fuente: Encuesta. Elaborado por: Rolando León

Análisis:

Observando la respuesta en el gráfico N°9. El 78% de beneficiarios, nunca ha sido convocado a las asambleas ciudadanas; las respuestas de los usuarios en un 11% manifiesta que se los convoca cada trimestre, el 8% dice que si lo hacen semestralmente, en cambio que 3% aceptan que son llamados anualmente.

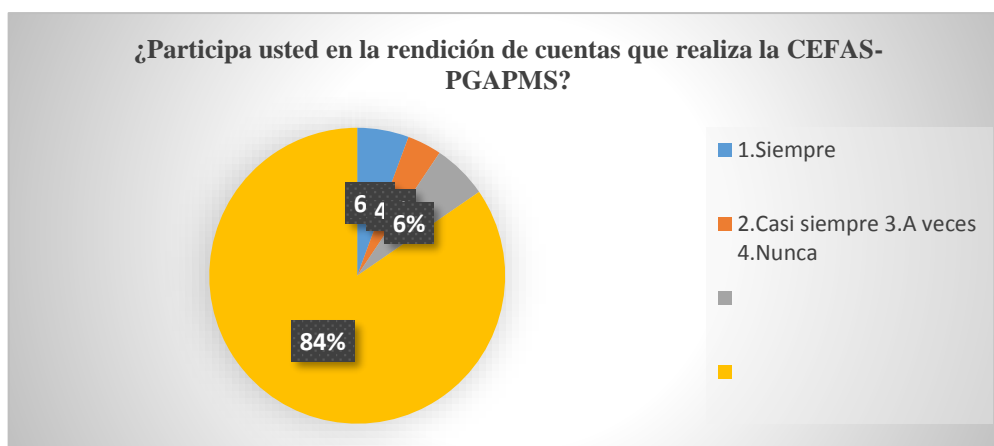
Interpretación:

De hecho que, si las situaciones de que nunca han sido convocados a las asambleas ciudadanas en una porcentualidad elevada, esto deriva en una mala comunicación externa por lo que los usuarios con conocen que se hace en la CEFAS-PGAPMS.

Tabla 9: Rendición de Cuentas

Pregunta	Frecuencias	Valores	Porcentajes
4. ¿Participa usted en la rendición de cuentas que realiza la CEFAS-PGAPMS?	1.Siempre	15	6%
	2.Casi siempre	10	4%
	3.A veces	16	6%
	4.Nunca	225	84%

Gráfico 11: Rendición de Cuentas



Fuente: Encuesta. Elaborado por: Rolando León

Análisis:

El 84% de beneficiarios no participan en informe de rendición de cuentas que realiza la CEFAS-PGAPMS y la diferencia porcentual son niveles inferiores que se ubican en el 6% y 4%, que merece atención.

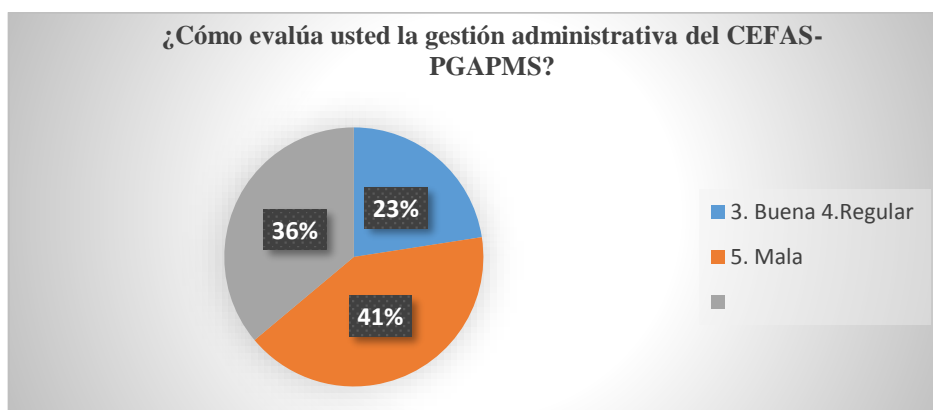
Interpretación:

El sector externo en una porcentualidad interesante no participa en el informe de rendición de cuentas que realiza la institución, actitud que merece atención y cambiar estas políticas comunicacionales a fin que los usuarios conozcan que se hace, porque no hizo y/o cuando se lo va hacer.

Tabla 10: Evaluación de la Gestión

Pregunta	Frecuencias	Valores	Porcentajes
5. ¿Cómo evalúa usted la gestión administrativa de la CEFAS-PGAPMS?	1. Excelente.	00	00%
	2. Muy bueno	00	00%
	3. Buena	60	23%
	4. Regular	110	41%
	5. Mala	96	36%

Gráfico 12: Evaluación de la Gestión



Fuente: Encuesta. Elaborado por: Rolando León

Análisis:

Los beneficiarios de la gestión administrativa y función social de la CEFAS-PGAPMS, evalúan su gestión en un porcentaje 77% entre regular y mala. Y el 23% la califican de Buena

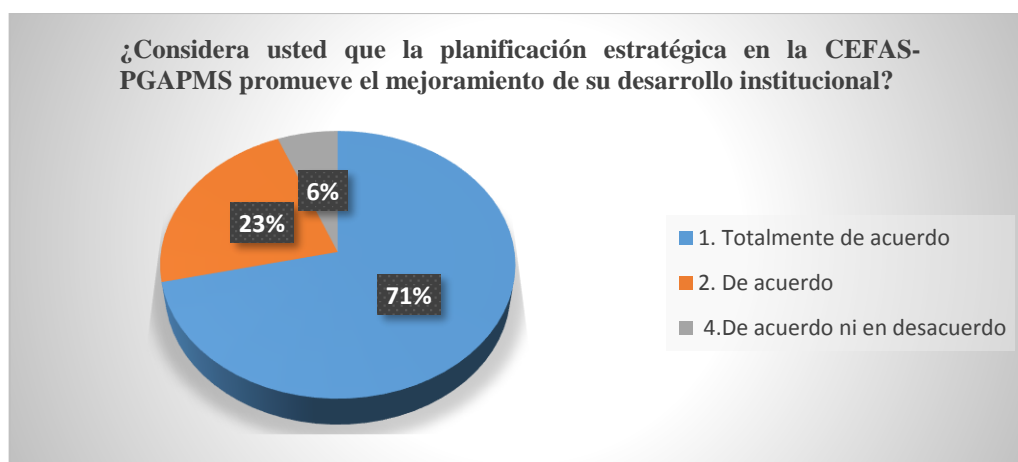
Interpretación:

Un elevado porcentaje habitantes de Morona Santiago evalúan como regular y mala la gestión Administrativa y función social de la CEFAS-PGAPMS, se complementa con un bajo porcentaje calificación buena a su gestión; es necesario considerar estos resultados para mejorar la gestión administrativa.

Tabla 11: Mejoramiento de su desarrollo institucional

Pregunta	Frecuencias	Valores	Porcentajes
6. ¿Considera usted que la planificación estratégica en la CEFAS-PGAPMS promueve el mejoramiento de su desarrollo institucional?	1. Totalmente de acuerdo	190	71%
	2. De acuerdo	60	23%
	3. Desacuerdo	00	00%
	4. De acuerdo ni en desacuerdo	16	6%

Gráfico 13: Mejoramiento de su desarrollo institucional



Fuente: Encuesta. Elaborado por: Rolando León

Análisis:

Los usuarios de la CEFAS-PGAPMS en 71% consideran que las planificaciones si promueven el desarrollo institucional, el 23% está de acuerdo que cuando se planifica hay desarrollo administrativa y de función social; mientras que el 6% opina que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

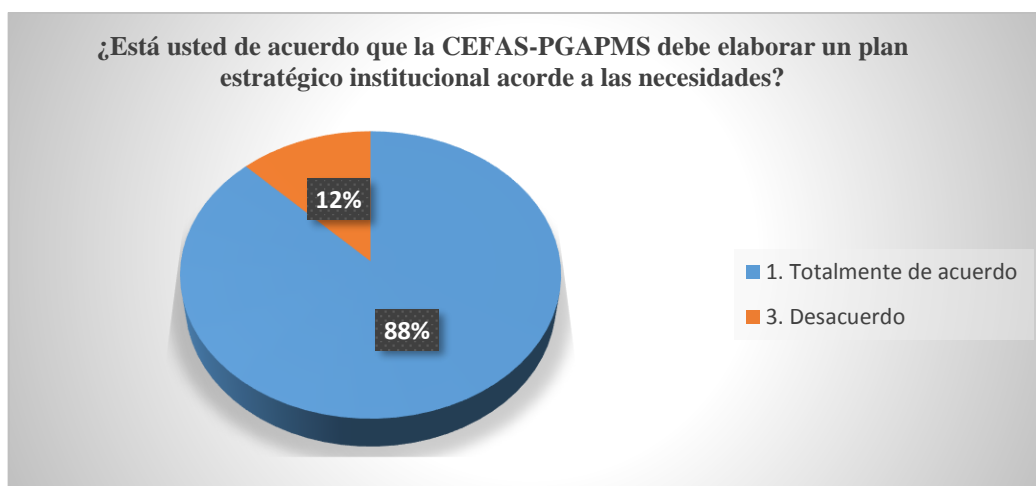
Interpretación:

Realmente la mayoría porcentual consideran que es necesario planificar siempre para un desarrollo administrativo y de función social eficiente y real en favor de los habitantes de Morona Santiago.

Tabla 12: Un plan estratégico institucional acorde a las necesidades

Pregunta	Frecuencias	Valores	Porcentajes
7. ¿Está usted de acuerdo que la CEFAS-PGAPMS debe elaborar un plan estratégico institucional acorde a las necesidades?	1. Totalmente de acuerdo	233	88%
	2. De acuerdo	33	12%
	3. Desacuerdo	00	00%
	4. De acuerdo ni en desacuerdo	00	00%

Gráfico 14: Un plan estratégico institucional acorde a las necesidades



Fuente: Encuesta. Elaborado por: Rolando León

Análisis:

Los usuarios de la CEFAS-PGAPMS en 88% están de acuerdo que se debe elaborar un plan estratégico funcional acorde a las necesidades diagnosticadas y se complementa con el 12% que está de acuerdo en que se construya siempre el plan estratégico y que se funcional y ejecutable.

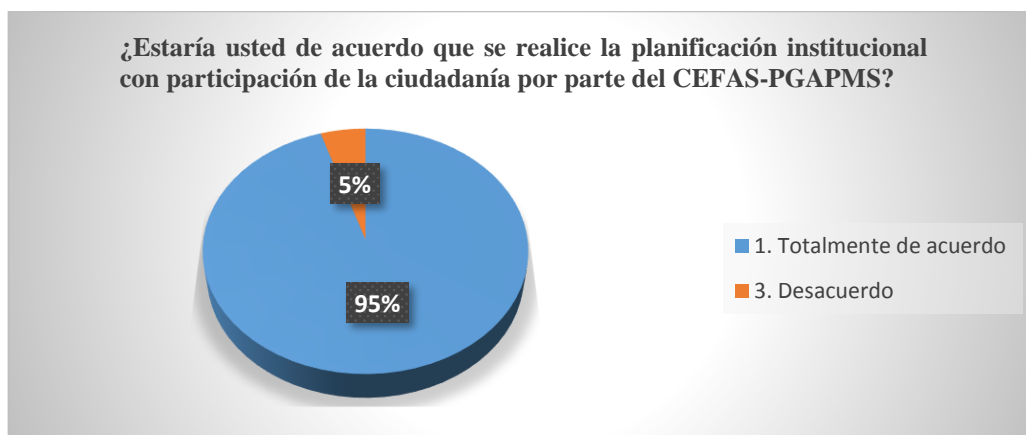
Interpretación:

Verdaderamente hay un interés total de los usuarios en que siempre se construya el plan estratégico en la CEFAS-PGAPMS, para operar en gestión administrativa y de desarrollo social oportunamente y con la celeridad que se requiere para un desarrollo eficiente del sector involucrado.

Tabla 13: Planificación institucional con participación de la ciudadanía

Pregunta	Frecuencias	Valores	Porcentajes
8. ¿Estaría usted de acuerdo que se realice la planificación institucional con participación de la ciudadanía por parte del CEFAS-PGAPMS?	1. Totalmente de acuerdo	253	95%
	2. De acuerdo	13	5%
	3. Desacuerdo	00	00%
	4. De acuerdo ni en desacuerdo	00	00%

Gráfico 15 : Planificación institucional con participación de la ciudadanía



Fuente: Encuesta. Elaborado por: Rolando León

Análisis:

Los usuarios de la CEFAS-PGAPMS en un 95% están de acuerdo que se realice la planificación institucional con la participación de la ciudadanía mientras que 5% están en desacuerdo.

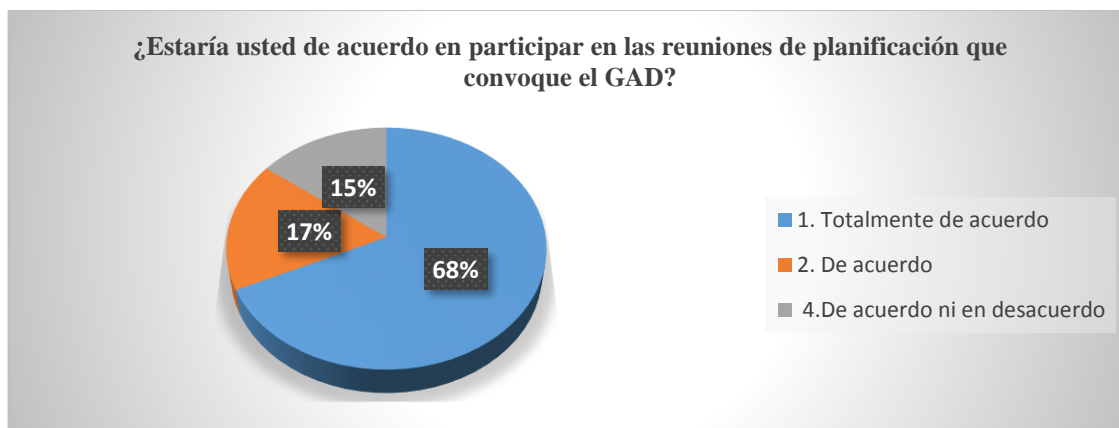
Interpretación:

Se manifiesta que un elevado porcentaje en la CEFAS-PGAPMS, están de acuerdo que se realice la planificación institucional con la participación de la ciudadanía, esta información revela el interés de participación en su realización.

Tabla 14: Participaciones en las reuniones de planificación

Pregunta	Frecuencias	Valores	Porcentajes
9. ¿Estaría usted de acuerdo en participar en las reuniones de planificación que convoque el GAD?	1. Totalmente de acuerdo	181	68%
	2. De acuerdo	46	17%
	3. Desacuerdo	00	00%
	4. De acuerdo ni en desacuerdo	39	15%

Gráfico 16: Participaciones en las reuniones de planificación



Fuente: Encuesta. Elaborado por: Rolando León

Análisis:

Al observar la gráfica estadística, se constata que los usuarios en un 68% están totalmente de acuerdo de participar en las reuniones para planificar que sean convocadas por la CEFAS-PGAPMS, mientras que los porcentajes del 17% están de acuerdo y 15 el % no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

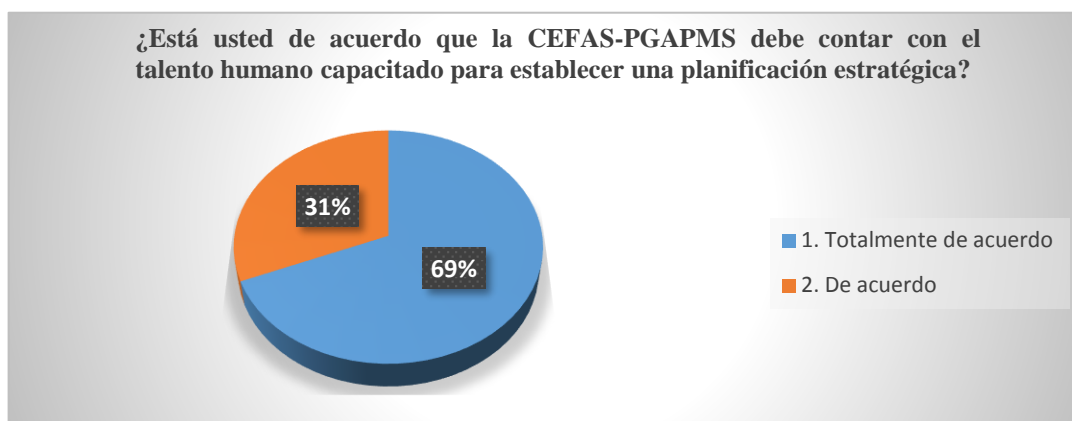
Interpretación:

En realidad están claro que un elevado porcentaje de los usuarios están de acuerdo en participar de las reuniones para planificar cuando previamente sean convocadas por la CEFAS-PGAPMS. Esta actitud es positiva y demuestra el interés por ser útiles y manifestarse positivamente en el desarrollo de gestión de planificar.

Tabla 15: Talento humano capacitado para establecer una planificación estratégica

Pregunta	Frecuencias	Valores	Porcentajes
10. ¿Está usted de acuerdo que la CEFAS-PGAPMS debe contar con el talento humano capacitado para establecer una planificación estratégica?	1. Totalmente de acuerdo	183	69%
	2. De acuerdo	83	31%
	3. Desacuerdo	00	00%
	4. De acuerdo ni en desacuerdo	00	00%

Gráfico 17: Talento humano capacitado para establecer una planificación estratégica



Análisis:

Los usuarios de la CEFAS-PGAPMS en un 69% están de acuerdo que se debe capacitar al Talento Humano en planificación estratégica funcional específica; mientras manifiesta también positivamente estar de acuerdo que el 31%

Interpretación:

Sencillamente se observa y se comprende que en su totalidad los usuarios están de acuerdo que se capacite al Talento Humano en planificación estratégica funcional, la CEFAS-PGAPMS, debería atender solícitamente esta declaración para mejorar sus competencias de gestión.

3.6 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis planteada ha sido sometido al análisis respectivo: Un Plan Estratégico Institucional incide en la gestión eficaz de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social de la CEFAS-PGAPMS

De acuerdo a los indicadores queda de la siguiente manera:

- Intervalo de confianza = 1.96
- Error de estimación = 0.05
- La media de la muestra se compara con el error estándar: 12,706

Por lo tanto se concluye que: El análisis de cada una de las 10 preguntas de la guía de entrevista para directivos y jefes departamentales como también en las 10 preguntas dirigida a los usuarios con sus resultados respectivos, nos dejan ver que nuestra idea a defender se confirma: El desarrollo de un plan estratégico y su adecuada aplicación en la CEFAS-PGAPMS., incrementará la gestión competencial en atención prioritaria a los usuarios.

Aceptar la hipótesis nula (H₀)	Hipótesis alternativa (H_a)	Hipótesis verificada (H_p)
La no aplicación de un plan estratégico institucional incide en la gestión eficaz de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social de la CEFAS-PGAPMS, no incrementaría la atención de calidad en los usuarios que requieren atención.	La aplicación de un plan estratégico institucional incide en la gestión eficaz de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social de la CEFAS-PGAPMS, acrecentaría el nivel de atención prioritaria a los usuarios.	Un Plan Estratégico Institucional incide en la gestión eficaz de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social de la CEFAS-PGAPMS, .

- Nivel de significancia: 0.7

- Y_i = Variable a analizar: Gestión eficaz de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social de la CEFAS-PGAPMS Tamaño de la muestra: 266
- Valores críticos: Plan estratégico.
 - ✓ No rechazo
- **Prueba estadística:**
 - ✓ **Datos:**

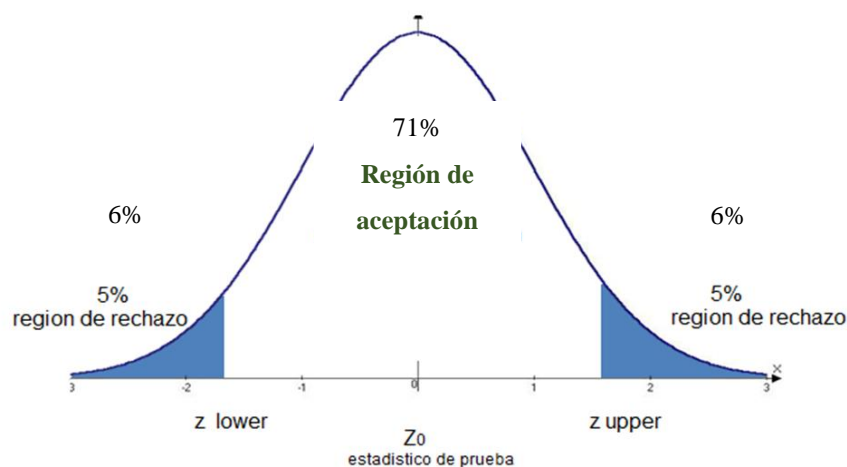
La hipótesis (Hp): Un Plan Estratégico Institucional incide en la gestión eficaz de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social de la CEFAS-PGAPMS., incrementará el desarrollo administrativo/financiero de la organización.

a. Más del 71% de la Población considera que la planificación estratégica en la CEFAS-PGAPMS promueve el mejoramiento de su desarrollo institucional. La no aplicación de un plan estratégico institucional incide en la gestión eficaz de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social de la CEFAS-PGAPMS, no incrementaría la atención de calidad en los usuarios que requieren atención.

c. Menos del 6% de la población no conoce que se está aplicando una planificación estratégica institucional en la CEFAS-PGAPMS y que esta gestión incrementa la atención de calidad en los usuarios que requieren atención.

d.

Gráfico 18: Campana de Gauss



Para obtener los resultados aplicamos Excel: Ahora estamos listos para **crear una campana de Gauss en Excel** y para ello supondremos un conjunto de datos recopilados

con la muestra de 266 personas. Todos los datos se encuentran en el rango A1: planificación estratégica institucional en la CEFAS-PGAPMS y que esta gestión incrementa la atención de calidad en los usuarios y en la columna C he creado la lista de las actividades ejecutadas y su funcionalidad.

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

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

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

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Plan Estratégico institucional de la coordinación de equidad, formación y acción social (CEFAS-Pgapms) patronato del GAD Provincial de Morona Santiago, 2016 – 2019.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Caracterización de la CEFAS-PGAPMS

4.2.1.1 Historicidad

La Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social – Patronato del Gobierno Autónomo Provincial de Morona Santiago (CEFAS-PGAPMS), se crea como organismo del Gobierno Provincial de Morona Santiago con plena autonomía administrativa y financiera, sujeta a las disposiciones de la ley de Régimen Provincial, que se registró por la ordenanza aprobada en sesiones ordinarias del 19 y 26 de mayo del 2008, las resoluciones que dicte la Corporación Provincial y las que sus órganos correspondientes resuelvan.

4.2.1.2 Antecedentes

Base legal. La Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social – Patronato del Gobierno Autónomo Provincial de Morona Santiago (CEFAS-PGAPMS), para el desarrollo de sus actividades cuenta con las siguientes disposiciones legales, reglamentarias y demás disposiciones vigentes: Constitución Política del Ecuador

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Ley de Remuneraciones y su Reglamento
- Ley de Control Tributario y su Reglamento
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Reglamento Orgánico Estructural y Orgánico Funcional.

Expídase la Estructura Orgánica Funcional de “Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social – Patronato del Gobierno Autónomo Provincial de Morona Santiago.”, denominada con las siglas “CEFAS-PGAPMS”.

4.2.1.3 Campo de acción

El Gobierno de la Provincia de Morona Santiago ha dirigido sus esfuerzos hacia la superación de la pobreza y la inequidad, la coordinación de Equidad Formación y Acción Social - “CEFAS-PGAPMS” trabaja para ampliar las capacidades y oportunidades de la población a través de la aplicación de las políticas públicas sociales en favor de los grupos de atención prioritaria.

Los esfuerzos se concentran en el apoyo a las personas con capacidades distintas, personas que se encuentran en situación de extrema pobreza, educación y prevención en salud, capacitación y emprendimiento, promoción de hábitos de vida saludables, atención a los casos de violencia de Género, Aplicación de Terapias Alternativas y el fomento de los espacios de recreación para la niñez de Morona Santiago. Con estas acciones se ha logrado reducir brechas sociales, económicas y territoriales dentro del proceso de construcción de nuestra tierra justa y solidaria. En el marco del mandato constitucional, me complace presentar a ustedes, conjuntamente con nuestro equipo de trabajo, el informe de rendición de cuentas correspondiente al año 2014. Este es un espacio inmanente a la participación social nacido como un derecho plasmado con nuestra voluntad para construir un Morona Santiago transparente sintiendo al mandante como verdadero actor de las decisiones públicas

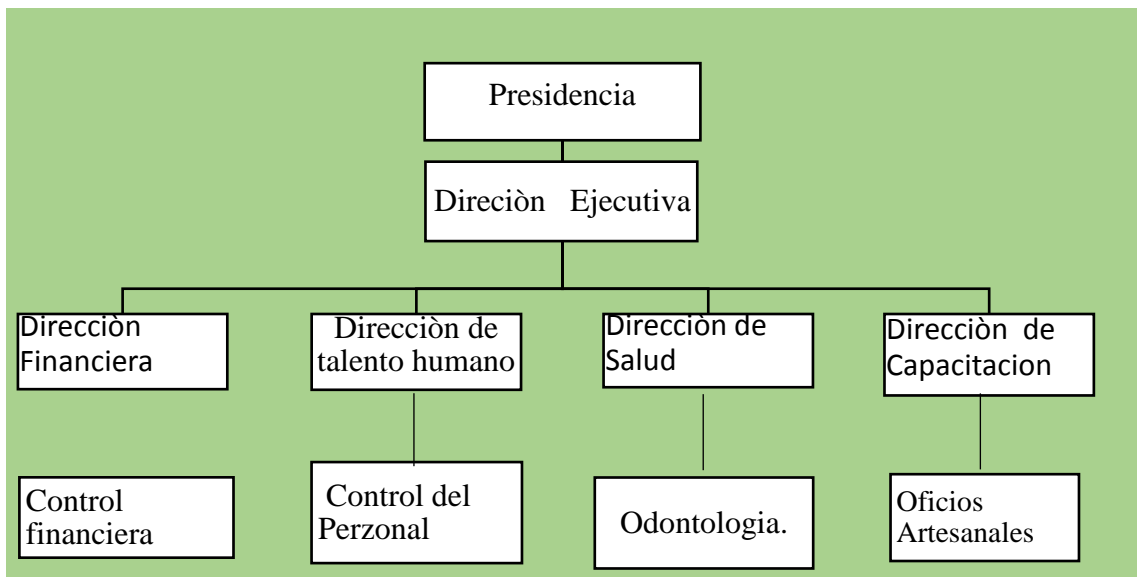
4.2.1.4 Filosofía

Bajo este contexto y con la finalidad de cumplir de manera eficiente, los deberes y responsabilidades en el ámbito social, asignadas en las disposiciones que hemos señalado anteriormente, así como acatando lo establecido en la Disposición General Octava del COOTAD, publicado en el Registro Oficial No. 303, del 19 de octubre de 2010, el Gobierno Autónomo Provincial de Morona Santiago, procede a aprobar el 24 de octubre del 2011, la Ordenanza Sustitutiva del Patronato Provincial de Morona Santiago, a través de la cual se constituye el “CEFAS-PGAPMS” – Patronato del

GAPMS, como una institución de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, autonomía administrativa y financiera. Institución esta, que tiene por objeto la gestión de políticas sociales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Morona Santiago.

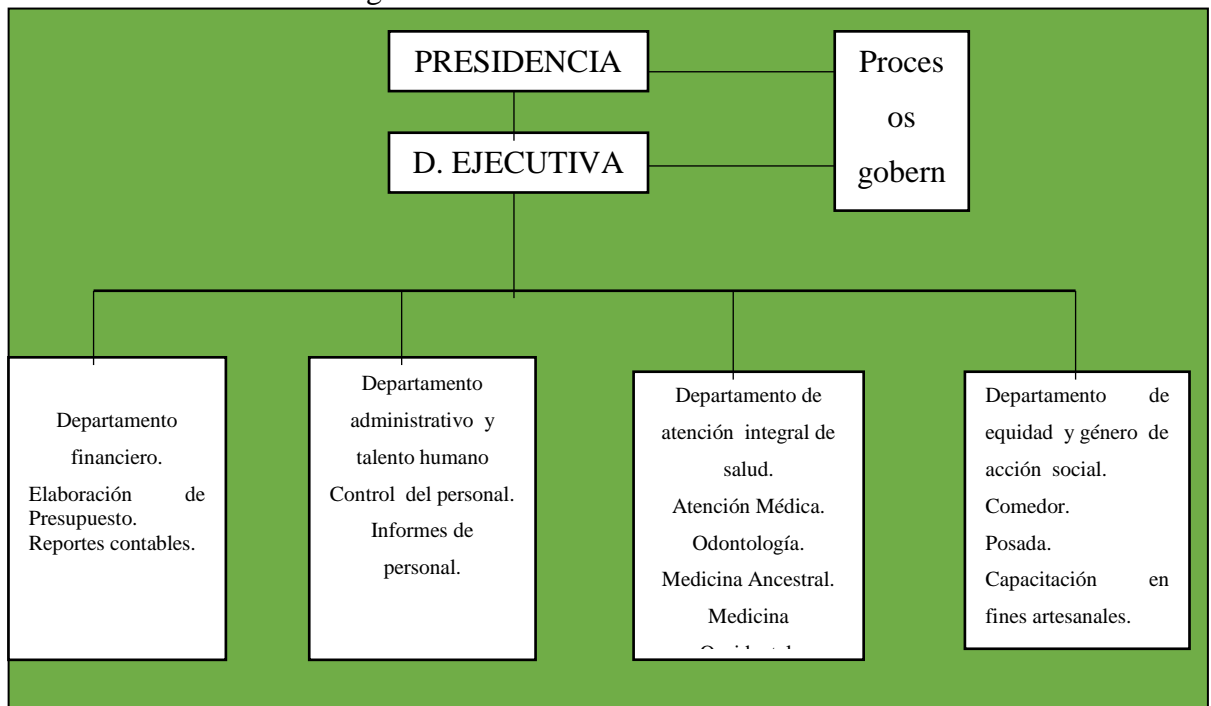
4.2.1.5 Orgánico estructural

Gráfico 19: Organigrama estructural del CEFAS-PGAS-PGAPMS.



Fuente GADMS. Adaptado e incorporado por Nelson Rolando León T.

Gráfico 20: Orgánico Funcional del CEFAS-PGAS-PGAPMS



4.2.2 Diagnostico

4.2.2.1 Análisis Externo

OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">▪ Instituciones, fundaciones y financistas nacionales e internacionales para la gestión social.▪ Posibilidad de trabajar con otros sectores sociales y en otros campos de acción.▪ Asocio con fundaciones nacionales e internacionales que trabajan en temas similares.▪ Comunidades con deseo de vincularse a la labor del CEFAS-PGAPMS.▪ Los GAD de diferentes niveles de gobierno con presencia cercana a la ciudadanía
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none">▪ Cambios políticos pondrían en riesgo las actuales acciones de CEFAS-PGAPMS.▪ Cambios en el marco legal con restricciones para la gestión del CEFAS-PGAPMS.▪ Oposición política.▪ Reducción de presupuestos por crisis económica de País

4.2.2.2 Análisis Interno

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">▪ Grupo humano con disposición de involucrarse en la gestión social del CEFAS-PGAPMS.▪ Trabajo de grupo y alto grado de compañerismo.▪ Disponibilidad de llegar a lugares dispersos con los servicios de la Institución.▪ Se cuenta con un presupuesto anual para la gestión del CEFAS-PGAPMS.▪ Agilidad en los procesos internos para el cumplimiento de obligaciones.▪ Sistema de participación social zonal y provincial.
-------------------	---

DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación anual imprecisa no asegura el cumplimiento adecuado de programas y proyectos. ▪ No se ha previsto formas de coordinación con las oficinas administrativas zonales. ▪ Carencia de una estrategia de comunicación interna externa, asociada al plan de comunicación del GAD Provincial. ▪ Dependencia absoluta del financiamiento del GAD Provincial. ▪ No se trabajan políticas públicas por campo de acción. ▪ Carencia de procedimientos normados para atención al cliente. ▪ Inoportuna comunicación y coordinación interna, entre jefaturas. ▪ No se cuenta con el personal permanente que exige la Ley. ▪ Asambleas zonales para el levantamiento de información para presupuestos anuales no cuentan con directrices claras y suficientes.
--------------------	---

4.2.2.3 Tabla de Cotejo

TABLA DE COTEJO	Alta	Media	Baja
CRITERIOS EXTERNOS			
OPORTUNIDADES			
Cuenta con el apoyo de ONG que apoyan la gestión social del CEFAS-PGAPMS.			
Existen Sectores sociales que aún no están siendo atendidos por el CEFAS-PGAPMS			
Asocio con fundaciones nacionales e internacionales que trabajan en temas similares			
Comunidades con deseo de vincularse a la labor del CEFAS-PGAPMS.			
Los GAD de diferentes niveles de gobierno con presencia cercana a la ciudadanía.			
AMENAZAS			
Cambios políticos pondrían en riesgo las actuales acciones de CEFAS-PGAPMS.			
Cambios en el marco legal con restricciones para la gestión del CEFAS-			

PGAPMS.			
Oposición política.			
Reducción de presupuestos por crisis económica de País.			
CRITERIOS INTERNOS			
FORTALEZAS			
Grupo humano con disposición de involucrarse en la gestión social del CEFAS-PGAPMS.			
Trabajo de grupo y alto grado de compañerismo.			
Disponibilidad de llegar a lugares dispersos con los servicios de la Institución.			
Se cuenta con un presupuesto anual para la gestión del CEFAS-PGAPMS.			
Agilidad en los procesos internos para el cumplimiento de obligaciones.			
Sistema de participación social zonal y provincial.			
DEBILIDADES			
Dependencia económica del CEFAS-PGAPMS ante las asignaciones del GADPMS.			
Planificación anual imprecisa no asegura el cumplimiento adecuado de programas y proyectos.			
No se ha previsto formas de coordinación con las oficinas administrativas zonales.			
Carencia de una estrategia de comunicación interna y externa, asociada al plan de comunicación del GAD Provincial.			
Dependencia absoluta del financiamiento del GAD Provincial.			
No se trabajan políticas públicas por campo de acción.			
Carencia de procedimientos normados para atención al cliente.			
Inoportuna comunicación y coordinación interna, entre jefaturas.			
No se cuenta con el personal permanente que exige la Ley.			
Asambleas zonales para el levantamiento de información para presupuestos anuales no cuentan con directrices claras y suficientes.			

Fuente GADMS. Adaptado e incorporado por Nelson Orlando León T.

4.2.2.4 Matriz de Ponderación

SERVICIOS	ACTIVIDAD
1. Servicios Médicos	Programa de Atención Integral en Salud
Consultorio médico ambulatorio	Un servicio de atención curativo para ofrecer en áreas diversas:
Farmacia	Precios económicos con productos de calidad.
Laboratorio clínico	Procesarán muestras de sangre, orina, heces.
Servicio de imagenología	contempla ecosonografía, rayos X.
Servicio de Odontología	brindar la atención médica odontológica en los lugares que no son muy accesibles
Asesoramiento Legal	Servicio legal a personas de escasos recursos
Servicios de Trabajo Social	Actores pertenecientes a grupos de atención prioritaria son atendidos en sus comunidades.
Servicios de capacitación	Educar a los actores sociales en las comunidades en diferentes oficios artesanales en corto plazo.

Fuente GADMS. Adaptado e incorporado por Nelson Rolando León T.

4.2.3 Formulación Estratégica

4.2.3.1 Misión

Asistir técnica, humana y socialmente a través de sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución en el marco de sus competencias, contribuyendo a la eliminación o reducción significativa de su situación social, para mejorar su calidad de vida.

4.2.3.2 Visión

La CEFAS-PGAPMS es una entidad fortalecida, solidaria, de género, progresiva, efectiva, intercultural, eficiente, transparente, desconcentrada, generando una acción social de calidad, justa y equitativa.

4.2.3.3 Valores

La CEFAS-PGAPMS – -PATRONATO del GAPMS sustenta su gestión, en la búsqueda de los siguientes valores institucionales:

- Atención prioritaria a las necesidades de los usuarios, proveedores, y de la comunidad de la provincia.
- Actuación ética y transparente en todas las actividades institucionales.
- Respeto por los intereses legítimos de la comunidad y por la preservación del bienestar social.
- Orientación hacia la investigación y aprendizaje de nuevas tecnologías.
- Optimización en el uso de recursos y logro de objetivos y metas.
- Alto sentido de pertenencia y compromiso personal con el CEFAS-PGAPMS – – PATRONATO del GAPMS.

4.2.3.4 Matriz de objetivos

<i>ELEMENTOS ORIENTADORES</i>	<i>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</i>	<i>OBJETIVOS TACTICOS</i>	<i>OBJETIVOS OPERACIONALES</i>
Visión: La CEFAS-PGAPMS– PATRONATO del GAPMS será una Institución líder en la prestación de servicios públicos relacionados con la aplicación efectiva de las políticas sociales del GAPMS en beneficio de toda la población de la Provincia de Morona Santiago	fomentar el desarrollo institucional a través de 1.servicios médicos a. consultório médico ambulatorio. b. proyectos de promoción de la salud. c. servicio de odontología móvil. d. servicio de farmacia	Seleccionar proyectos y fortalecer la planificación operativa que responda a los requerimientos zonales y promuevan el mejoramiento de los servicios prioritarios.	Ejecutar planes de trabajo en correlación con las necesidades los actores sociales. Relacionados a los oficios artesanales.
		Calificar los proyectos prioritarios a ejecutarse	Ejecutar planes de trabajo en correlación con las necesidades los actores sociales.
		Motivar a los	Ejecutar planes de
Misión impulsa el			

desarrollo social de la Provincia de Morona Santiago, entregando servicios sociales con calidez y calidad, y coordina con las entidades de los gobiernos: central, regional, municipal y parroquial.	voluntarios en asistencia y ayuda.	trabajo en correlación con las necesidades los actores sociales. Relacionados a. Intervenciones médicas
	Ampliar la cobertura de los servicios médicos, desarrollo humano y asistencia inmediata.	Atención Odontológica Atención a los grupos de Atención prioritaria.

Fuente GADMS. Adaptado e incorporado por Nelson Rolando León T.

4.2.3.5 Ejecución Estratégica

Cuadro 4: Matriz N^a..... Operación o Plan de Gestión

Objetivo operativo	Meta	Estrategias	Acciones	Responsable	Fecha		Recursos	Presupuesto	Impacto
					Inicio	fin			
Ejecutar planes de trabajo en correlación con las necesidades los actores sociales. Relacionados a los oficios artesanales.	Realizar 3 capacitaciones artesanales por mes relacionados a emprendimientos económicos en el año 2107.	Organiza a. Realizar 3 eventos de capacitación por rama de actividad económica artesanal. Difusión de eventos de capacitación a través de GAD parroquiales, coordinadores técnicos zonales y dirigentes sociales.	Realizar 3 visitas por mes, en cada uno de los cantones de la provincia de Morona Santiago	Departamento de Equidad Unidad de capacitación y emprendimientos	17/01/17	18/12/17	Humanos. Económicos. Tecnológicos. Materiales.	75.000,00	Ejecutar planes de trabajo en correlación con las necesidades los actores sociales. Relacionados a los oficios artesanales.

Ejecutar planes de trabajo en correlación con las necesidades los actores sociales.	Realizar 3 Intervenciones Odontológica Atención a los grupos de Atención prioritaria en el año 2107.	Coordinar con los delegados zonales, para realizar actividades en las comunidades	b. Realizar 3 visitas por mes, en cada uno de los cantones de la provincia de Morona Santiago	Departamento de Equidad Unidad de Salud.	17/01/17	18/12/17	Humanos. Económicos. Tecnológicos. Materiales.	75.000,00	Ejecutafa el servicio de Odontología de calidad. Dotar de 8.000 Cepillos y pastas para los grupos de atención prioritaria
---	--	---	---	--	----------	----------	---	-----------	---

Elaborado por: Rolando León

Objetivo operacional	Meta	Estrategias	Acciones	Responsable	Fecha		Recursos	Presupuesto	Impacto
					Inicio	fin			
Ejecutar planes de trabajo en correlación con las necesidades los actores sociales.	Realizar una visita mensual por cantón durante el año del 2017. Coordinar, ejecutar 53 Intervenciones	Promocionar el servicio de medicina ancestral y Occidental en las comunidades, y en	Realizar visitas en los cantones en coordinación con los Directores zonales, con la finalidad de	Departamento de Equidad y Género Unidad médica del CEFAS.	17/01/17	18/12/17	Humanos. Económicos. Tecnológicos. Materiales.	95.000	Ejecutado el programa Integral de Salud y servicio de medicina ancestral y occidental e el

Relacionados a. Intervenciones médicas	médicas en la Provincia de Morona Santiago.	coordinación con los dirigentes, zonales, síndicos, presidentes de las asociaciones.	capacitar en las áreas de salud.						año 2017.
Atención Odontológica a los grupos de Atención prioritaria.	Realizar una visita mensual por cantón durante el año del 2017. Coordinar, ejecutar 53 Intervenciones médicas en la Provincia de Morona Santiago.	Crear una línea vece que permita, facilitar la intervención, en coordinación con los dirigentes y Directores zonales.	Realizar visitas en los cantones en coordinación con los Directores zonales, con la finalidad de capacitar en las áreas de salud.	Dirección de Equidad y Género Unidad de Trabajo Social	17/01/17	18/12/17	Humanos. Económicos. Tecnológicos. Materiales.	90.000	Ejecutado el programa Integral de Salud y servicio de medicina ancestral y occidental. En el año 2017.

Elaborado por: Rolando León

Cuadro 5: Matriz Nª..... Control ejecución del POA

OBJETIVOS	META	METAS POR TRIMESTRE												% AVANCE				EVIDENCIA	OBSERVACIONES	
		I			II			III			IV									
		25%			25%			25%			25%									
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	I	II	II	IV			
Ejecutar planes de trabajo en correlación con las necesidades los actores sociales. Relacionados a los oficios artesanales.	Realizar 3 capacitaciones artesanales por mes relacionados a emprendimientos económicos en el año 2107.																			
Atención Odontológica Atención a los grupos de	Realizar 3 Intervenciones Odontológica Atención a los																			

Atención prioritaria.	grupos de Atención prioritaria en el año 2107.																			
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Rolando León

OBJETIVOS	META	METAS POR TRIMESTRE												% AVANCE				EVIDENCIA	OBSERVACIONES	
		I			II			III			IV			I	II	III	IV			
		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%										
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	I	II	III	IV					
Ejecutar planes de trabajo en correlación con las necesidades los actores sociales. Relacionados a los oficios artesanales.	Realizar una visita mensual por cantón durante el año del 2017. Coordinar, ejecutar 53 Intervenciones médicas en la Provincia de																			

	Morona Santiago.																		
Atención Odontológica a los grupos de Atención prioritaria.	Realizar 3 Intervenciones Odontológica a los grupos de Atención prioritaria en el año 2107.																		

Elaborado por: Rolando León

CONCLUSIONES

- Los directivos de la CEFAS-PGAPMS conocen que tiene establecido la misión, visión y objetivos y es conocida en gran parte por los miembros de la Institución, sin embargo no tienen definidos objetivos, estrategias y políticas que orienten su gestión, fortalezcan el desarrollo y el futuro de la Institución.
- Los directivos de la CEFAS-PGAPMS consideran que existe un plan estratégico institucional, el mismo que requiere ser rediseñado.
- Los directivos de la CEFAS-PGAPMS están de acuerdo que para mejorar los servicios en atención prioritaria, se requiere de un plan estratégico.
- Los usuarios de la CEFAS-PGAPMS expresan que la institución debe elaborar y aplicar una planificación estratégica para mejorar y evaluar los servicios que les prestan.
- Los usuarios de la CEFAS-PGAPMS se pronuncian que desean participar de las asambleas ciudadanas.
- Los usuarios de la CEFAS-PGAPMS opinan que les gustaría participar en las reuniones de planificación que convoca el GADMS.

RECOMENDACIONES

- Definir objetivos, estrategias y políticas que orienten su gestión, fortalezcan el desarrollo y el futuro de la Institución.
- Rediseñar el Plan Estratégico de la CEFAS-PGAPMS.
- Un Plan Estratégico actualizado propenderá a mejorar los servicios en atención prioritaria por parte de la CEFAS-PGAPMS
- La CEFAS-PGAPMS debe elaborar y aplicar una planificación estratégica para mejorar y evaluar los servicios que les prestan.
- Incorporar a los usuarios de la CEFAS-PGAPMS en asambleas ciudadanas.
- La CEFAS-PGAPMS debe normar y aplicar la participación de los usuarios en las reuniones de planificación.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES, CEPAL.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República. Quito: CEP.
- Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Quito: CEP.
- Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Quito: CEP.
- Asamblea Nacional. (2010). Ley Orgánica de Participación Ciudadana. Quito: CEP.
- Cámara López, Luis. (2005). Planificación Estratégica: Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio laboral. Madrid: CIDEAL.
- Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social. (2011). Reglamento Orgánico Estructural y Funcional, Macas: CEFAS.
- Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social. (2011). Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, Macas: CEFAS.
- Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social. (2011). Manual de Clasificación y Valoración de Puestos, Macas: CEFAS.
- Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social. (2012). Línea de Base de Personas Pertenecientes a Grupos de Atención Prioritaria. Macas: CEFAS.
- Chiavenato, A. (2011) Planeación Estratégica: Argumentos y Aplicaciones. 2ª ed. México: Mc Graw-Hill
- Comisión nacional del Medio Ambiente. (1996). Educación Ambiental Región del Bío Bío. Santiago: CONAMA.
- Escobar, J.; Bonilla, F. (2009). Grupos Focales: Una guía conceptual y metodológica. Bogotá: Universidad El Bosque.
- Martínez, C. (2005). Teoría avanzada de organización y gestión: análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- GAD Provincial de Morona Santiago. (2012). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2012 – 2030. Macas: Ediciones GAD Provincial de Morona Santiago.

- Leva, G. (2005). Indicadores de calidad de vida urbana: Teoría y metodología. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Matus, C. (1987). Adiós Señor Presidenta. Santiago: Universidad Nacional de Lanús
- Mintzberg, H. (2007) Planeación Estratégica. Palmira: Universidad Nacional de Colombia.
- Mokate, K. 2000. Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ossorio, A. (2003). Planeamiento Estratégico. 5ª ed. Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Pareja, F. (2012). La Caja de Herramientas. Guía Práctica de Planificación y Herramientas de Gestión. Seidel: Fundación Hanns.
- Peluffo, M. & Catalán, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional. 2ª ed. Quito: SENPLADES
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2014). Lineamientos y Directrices para la Planificación y el Ordenamiento Territorial. Quito: SENPLADES
- Stephen, R. Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson Education.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL, CEFAS, DEL GAD PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO, 2016 – 2019.

Entrevista:

Tipo: Interactuante

Directivos ()

Funcionarios ()

Modalidad: Participativa

Objetivo: Conocer sobre plan estratégico institucional de la coordinación de equidad, formación y acción social, CEFAS-PGAPMS.

Distinguido señor a:

De la manera más comedida le estamos solicitando su colaboración en el suministro de información requerida en el formulario N° 1 adjunto, sobre el plan estratégico institucional de la coordinación de equidad, formación y acción social, CEFAS-PGAPMS..

PREGUNTAS	CONTENIDOS
1. ¿La CEFAS-PGAPMS, para el desarrollo de su gestión administrativa realiza una planificación de actividades?	
2. ¿Quién(es) realizan la planificación en CEFAS-PGAPMS?	
3. ¿Se cumple con la planificación establecida por la CEFAS-PGAPMS?	
4. ¿Conoce usted sobre las normas de comportamiento organizacional perteneciente a la CEFAS-PGAPMS?	
5. ¿Está usted de acuerdo que la CEFAS-PGAPMS debe elaborar un plan estratégico institucional?	
5. ¿Cómo directivo y/funcionario del CEFAS-PGAPMS le gustaría capacitarse en planificación estratégica?	

Gracias por participar

Anexo 2: Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL, CEFAS, DEL GAD PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO, 2016 – 2019.

Encuesta:

Tipo: Documental

Beneficiarios del CEFAS-PGAPMS ()

Otros ()

Objetivo: Conocer sobre plan estratégico institucional de la coordinación de equidad, formación y acción social, CEFAS-PGAPMS.

Distinguido señor a:

De la manera más comedida le estamos solicitando su colaboración en el suministro de información requerida en el formulario N° 1 adjunto, sobre el plan estratégico institucional de la coordinación de equidad, formación y acción social, CEFAS-PGAPMS..

Marque con un X, según estime conveniente:

Pregunta	Frecuencias
1. ¿Conoce usted la planificación de actividades del CEFAS-PGAPMS?	1. Si 2. No
2. ¿Ha participado usted de la planificación del CEFAS-PGAPMS?	1. Siempre 2. Casi siempre 3. .A veces 4. Nunca
3. ¿Con que frecuencia es convocado usted las asambleas ciudadanas?	a. Trimestral b. Semestral c. Anual d. Nunca
4. ¿Participa usted en la rendición de cuentas que realiza la CEFAS-PGAPMS?	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Nunca
5. ¿Cómo evalúa usted la gestión administrativa del CEFAS-PGAPMS?	1. Excelente. 2. Muy bueno 3. Buena 4. Regular 5. Mala

11. ¿Considera usted que la planificación estratégica en la CEFAS-PGAPMS promueve el mejoramiento de su desarrollo institucional?	1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Desacuerdo 4. De acuerdo ni en desacuerdo
12. ¿Está usted de acuerdo que la CEFAS-PGAPMS debe elaborar un plan estratégico institucional acorde a las necesidades?	1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Desacuerdo 4. De acuerdo ni en desacuerdo
13. ¿Estaría usted de acuerdo que se realice la planificación institucional con participación de la ciudadanía por parte del CEFAS-PGAPMS?	1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Desacuerdo 4. De acuerdo ni en desacuerdo
14. ¿Estaría usted de acuerdo en participar en las reuniones de planificación que convoque el GAD?	1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Desacuerdo 4. De acuerdo ni en desacuerdo
15. ¿Está usted de acuerdo que la CEFAS-PGAPMS debe contar con el talento humano capacitado para establecer una planificación estratégica?	1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Desacuerdo 4. De acuerdo ni en desacuerdo

Fuente: Encuestas. Elaborado por Rolando Leon T.

Gracias por su atención

TOMAS SINGULARES DE ASPECTOS FORMALES DE ATENCION

★ **Labor social**





★ Capacitación





ORGANIZA CEFAS

CAPACITANDO Y FORTALECIENDO EL EMPRENDIMIENTO

CURSO DE Panadería y Pastelería

CANTÓN:
TAISHA - COMUNIDAD - PANKI

FECHA:
13 AL 17 DE MARZO

EJEMPLO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

APPROVED CEFAS

★ Arte y cultura



COMUNICACIÓN



COMUNICACIÓN

