



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE MARCOS ESPINEL DE LA CIUDAD DE PÍLLARO, PARA EL PERÍODO 2018-2021.

**AUTORA:**

REINOSO MOYA DAYANA GABRIELA

AMBATO - ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Señora Reinoso Moya Dayana Gabriela, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova  
DIRECTOR

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

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

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

Riobamba, 14 de noviembre de 2017

Dayana Gabriela Reinoso Moya

C.C. 1805086624

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la fuerza para seguir adelante en mi vida personal y estudiantil, por ser mi guía espiritual que me ha iluminado y permitido culminar con éxito ésta etapa de formación.

A mi hijo, mi esposo y mis padres, pilares fundamentales en mi vida sin ellos jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora, les agradezco infinitamente por su valioso apoyo incondicional, su cariño y sus consejos que me han ayudado a lograr mi meta profesional.

A todos mis familiares y amigos que creyeron en mí, brindándome su apoyo y cariño para que este proyecto se haga realidad.

*Dayana Gabriela Reinoso Moya*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme las fuerzas necesarias en los momentos que más necesité por bendecirme y ser mi guía hacia el camino del bien y permitirme culminar mi carrera.

A mi familia por su voz de aliento para seguir adelante.

A mí querida Facultad por haberme permitido enriquecer mis conocimientos y prepararme para enfrentar nuevos retos, y a mis tutores de tesis por su completo apoyo durante el desarrollo de esta tesis.

*Dayana Gabriela Reinoso Moya*

## ÍNDICE DE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1.1 Planeación .....	6
2.1.2 Plan estratégico .....	7
2.1.3 Cuadro de Mando Integral .....	8
2.1.4 Diagnóstico .....	9
2.1.5 PEST .....	10
2.1.6 Fuerzas de Porter.....	11
2.1.7 Análisis Interno .....	11
2.1.8 FODA.....	12
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	13

2.3	IDEA A DEFENDER .....	14
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		15
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	15
3.1.1	Exploratoria.....	15
3.1.2	Descriptiva .....	15
3.2	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	15
3.2.1	Métodos teóricos.....	15
3.2.2	Métodos empíricos.....	16
3.2.3	Técnicas de recolección de información.....	16
3.2.4	Fuentes .....	17
3.2.5	Proceso de la información.....	17
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	17
3.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	18
3.5.1	Resultados de la Encuesta.....	19
3.5.2	Resultados de la Entrevista .....	29
3.5.3	Análisis de resultados .....	30
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		31
4.1	TÍTULO .....	31
4.2	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....	31
4.2.1	Macro ambiente .....	31
4.2.1.1	Factores Políticos .....	31
4.2.1.2	Factores Económicos .....	32
4.2.1.3	Factores Sociales.....	38
4.2.1.4	Factores Tecnológicos .....	40
4.2.2	Análisis Interno .....	41
4.2.2.1	Aspectos Administrativos .....	41
4.2.2.2	Análisis FODA.....	43
4.3	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	44
4.3.1	La Misión y la Visión .....	44
4.3.2	Valores Institucionales .....	45
4.3.3	Los Objetivos .....	46
4.3.4	Objetivos Estratégicos .....	46
4.3.4.1	Objetivo Estratégico N° 1 .....	47
4.3.4.2	Objetivo Estratégico N° 2 .....	54

4.3.4.3	Objetivo Estratégico N° 3 .....	56
	CONCLUSIONES .....	69
	RECOMENDACIONES .....	70
	BIBLIOGRAFÍA .....	71
	ANEXOS... ..	73



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población para aplicación de la encuesta al personal .....	18
Tabla 2: Existencia de un Plan Estratégico en la Institución .....	19
Tabla 3: Establecimiento de objetivos institucionales .....	20
Tabla 4: Existencia de un Manual de Funciones Interno .....	21
Tabla 5: Gasto financiero planificado .....	22
Tabla 6: Existencia de un Plan de trabajo anual .....	23
Tabla 7: Orientación para el trabajo en equipo .....	24
Tabla 8: Personal capacitado técnicamente .....	25
Tabla 9: Manejo de presupuesto .....	26
Tabla 10: Eficiencia de los funcionarios con la colectividad .....	27
Tabla 11: Existencia de un organigrama estructural y funcional.....	28
Tabla 12: Resumen de la entrevista a un directivo .....	29
Tabla 13: Variación del PIB .....	33
Tabla 14: Inflación anual .....	34
Tabla 15: Tasas de interés.....	35
Tabla 16: Recaudación de impuestos.....	37
Tabla 17: Situación del empleo urbano .....	39
Tabla 18: Índice de pobreza multidimensional.....	40
Tabla 19: Estructura Administrativa y Operativa de la GADPR de Marcos Espinel .....	42
Tabla 20: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	43
Tabla 21: Matriz para formular la Misión .....	44
Tabla 22: Matriz Para Formular la Visión .....	45
Tabla 23: Presupuesto del Objetivo Estratégico N° 1.....	49
Tabla 24: Guía de Indicadores de Eficiencia .....	52
Tabla 25: Presupuesto del Objetivo Estratégico N°3.....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perspectivas del CMI.....	9
Gráfico 2 : Existencia de Plan Estratégico Financiera en la Institución.....	19
Gráfico 3: Establecimiento de objetivos institucionales.....	20
Gráfico 4: Existencia de un Manual de Funciones Interno.....	21
Gráfico 5: Gasto financiero planificado.....	22
Gráfico 6: Existencia de un plan de trabajo anual .....	23
Gráfico 7: Orientación para el trabajo en equipo.....	24
Gráfico 8: Personal capacitado técnicamente .....	25
Gráfico 9: Manejo de presupuesto .....	26
Gráfico 10: Eficiencia de los funcionarios con la colectividad .....	27
Gráfico 11: Existencia de un organigrama estructural y funcional .....	28
Gráfico 12: Aprobación de la gestión del Presidente de la República saliente .....	31

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Encuesta .....	73
Anexo 2: Reseña Histórica de la Parroquia Rural de Marcos Espinel.....	75
Anexo 3: Símbolos Patrios de la Parroquia Rural de Marcos Espinel.....	76
Anexo 4: Himno de la Parroquia Rural de Marcos Espinel.....	79

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación es un Plan Estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel de la ciudad de Píllaro, para el período 2018-2021, tiene como finalidad el direccionamiento de la gestión, basada en la optimización de recursos, cumplimiento de objetivos y compromisos institucionales con la comunidad. Para su desarrollo operativo se realizó un diagnóstico a través de la metodología de revisión, análisis e interpretación de campo, con técnicas realizadas dentro del GAD como lo es la observación, encuestas al personal y entrevista al Presidente del GAD, un análisis FODA que permitió conocer la situación actual de la entidad. Como resultado tenemos la ausencia de un modelo de Planificación Estratégica, vocales sin la capacitación necesaria para la elaboración de proyectos, la falta de políticas definidas y recursos para el desempeño de funciones, lo cual afecta a la eficiencia de la gestión administrativa del Gobierno Parroquial impidiendo el desarrollo de la parroquia. El Plan Estratégico ha sido diseñado para mejorar la gestión administrativa de la entidad, optimizando los recursos con los que cuenta, para lograr la satisfacción de los usuarios. Se recomienda que la institución aplique la propuesta planteada, partiendo de un contexto estratégico definido, así como del compromiso de los directivos y colaboradores que sumados a un seguimiento apropiado, permitan mejorar la gestión de la entidad, y de esta manera asegurar la calidad en el servicio.

**Palabras clave:** < CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <FODA>  
<PLAN ESTRATÉGICO> <INDICADORES DE GESTIÓN> <VISIÓN> <MISIÓN>  
< PILLARO (CANTÓN)>

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The present research work is a Strategic Plan for the Autonomous Parochial Rural Decentralized Government of Marcos Espinel of the city of Píllaro during 2018-2021, aims at directing management, based on the optimization of resources, compliance with objectives and institutional commitments with the community. For its operational development, a diagnosis was made through the methodology of revision, analysis, and field interpretation, with techniques performed within the DAG such as observation, staff surveys, and interview to the president of the DAG, a SWOT analysis that permitted getting to know the current situation of the entity. As a result, we have the absence of a strategic planning model, members without the necessary training for the elaboration of projects, the lack of defined policies and resources for the performance of functions, which affects the efficiency of the administrative management of the parochial government impeding the development of the parish. The strategic plan has been designed to improve the administrative management of the entity, by optimizing the resources it has, to achieve user satisfaction. It is recommended that the institution applies the aforementioned proposal, starting from a defined strategic context, as well as the commitment of the managers and collaborators, who added to an appropriate follow-up, allow enhancing the management of the entity, and in this way to assure the quality in the service.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <SWOT>  
<STRATEGIC PLAN> <MANAGEMENT INDICATORS> <VISION> <MISSION>  
<PILLARO (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la planificación representa una herramienta básica para orientar el accionar de las organizaciones, no solo porque define y ordena su gestión, sino porque se requiere establecer objetivos que permitan la eficiencia del servicio.

En este contexto, la planificación representa un puntal importante en el accionar organizacional, ya que asegurará la optimización de los recursos con los que cuenta la entidad, generará controles para garantizar la eficiencia, el avance y consecución de objetivos, con los que se llegará a cumplir con los expectativas de los usuarios.

El GADP de Marcos Espinel de la ciudad de Píllaro es una entidad pública que fue reconocida con autonomía propia el 28 de septiembre del 2008 de acuerdo a la decisión popular aprobada por los ciudadanos y ciudadanas con el fin principal de asegurar el progreso, gestionar, administrar y coordinar los servicios públicos, fomentar la unión y apoyo de los habitantes de esta parroquia entre otros.

La entidad no cuenta con una normativa legal interna que permita una planificación del territorio por lo que se maneja de acuerdo a la COOTAG que en el Art. 267 ha establecido las competencias exclusivas sin perjuicio de las adiciones que determine la Ley, que garantizan el buen vivir, tiene clara su visión y objetivos estratégicos por lo que al momento es menester poseer un plan estratégico que le permitan cumplir con los mismos.

En ese sentido, el presente estudio realizará una propuesta de un Plan Estratégico, partiendo de la situación actual de la entidad. Por esto en el primer capítulo se detallan aspectos generales de la problemática identificada, entre los que se incluyen la formulación, justificación, objetivos, y también se revisarán los fundamentos teóricos del tema a estudiar.

La metodología de la investigación es abordada en el capítulo segundo, en el que se presentan el tipo de estudio, el método a utilizar, se define la población, los instrumentos y técnicas de recolección y el proceso respectivo. Como segunda parte del capítulo, y una

vez aplicados los instrumentos de investigación, se presentan los resultados de la encuesta y entrevista.

Un tercer capítulo detallará el análisis de la situación actual de la entidad, para lo que inicialmente se incluye una descripción de Macroambiente, después el microambiente es analizado mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Para el análisis interno se describen aspectos generales administrativos obtenidos mediante la observación directa. Con toda esta información, se consolida el análisis FODA, que permitirá establecer las estrategias para la entidad.

La propuesta es presentada en el capítulo cuarto, en una primera parte se revisan aspectos generales como objetivo, alcance, premisas de gestión administrativa y políticas generales; en la segunda parte se detalla el Plan Estratégico y finalmente se destacan algunos aspectos importantes para el éxito de la implementación y seguimiento del planteamiento propuesto.

Finalmente las conclusiones y recomendaciones, que se incluyen como capítulo quinto, resumen de manera concreta los puntos relevantes del estudio, así como las sugerencias que se realizan para que la entidad las acople.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La administración actual debe contar con herramientas que le permitan ser más eficiente y busca innovar por lo que se debe examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas de las empresa indistintamente de su giro. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal, equipo y los sistemas de funcionalidad satisfactorios.

El Plan Estratégico es uno de los pilares fundamentales para que una organización cumpla sus metas y objetivos. Sin duda el planificar implica una visión al futuro y el despliegue de una serie de actividades inmersas que por medio de equipos de trabajo y los recursos necesarios, permitan alcanzar el éxito organizacional.

Para una buena ejecución del Plan Estratégico, es necesario partir de un diagnóstico de la institución, que permita identificar las fortalezas y debilidades internas.

Así también se debe analizar el entorno de la empresa, para establecer oportunidades y amenazas, y en función de estos hallazgos, se podrán generar las estrategias adecuadas.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel de la ciudad de Píllaro es una entidad pública, sin fines de lucro, cuya gestión se ha manejado por varios años sin un Plan Estratégico. Es así que no se ha proporcionado información oportuna para el proceso de toma de decisiones que encamine la gestión del GAD parroquial.

La entidad carece de manuales en las que se determinen funciones y responsabilidades en la organización; lo cual no permite que los servicios sean eficientes.

Por otro lado, se debe comentar que en el caso de que la entidad no aplique un Plan Estratégico, se corre el riesgo de incurrir en problemas como la falta de eficiencia de la organización que impacta en sus usuarios.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

En función de los problemas anteriormente descritos, generados por la falta de un Plan Estratégico, el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel de la ciudad de Píllaro limita la proyección a futuro de su potencialidad. En ese contexto, la formulación del problema de investigación sería la siguiente:

¿La falta de un Plan Estratégico en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel de la ciudad de Píllaro, incide en la calidad administrativa, así como en el cumplimiento de objetivos institucionales de manera eficiente sobre prioridades de la comunidad?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

El siguiente trabajo de investigación tiene su:

**Campo:** Administración

**Área:** Gestión Administrativa

**Aspecto:** Evaluación de procesos

**LÍMITE ESPACIAL:** La presente investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel.

**LÍMITE TEMPORAL:** Proyección para el período 2018-2021.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

En un momento tan competitivo, motivado por factores como el avance tecnológico, comunicacional, exigencias sociales y el impacto económico entre otros, las instituciones públicas y privadas buscan ser eficientes, cumplir los objetivos institucionales para asegurar su continuidad operacional. En este sentido, el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel de la ciudad de Píllaro tiene como principal objetivo el velar por los intereses de los habitantes de la parroquia de Marcos Espinel, así como también efectuar una adecuada prestación de servicios en las



actividades esenciales, por esto, y en función de la situación problemática identificada, se requiere un Plan Estratégico.

El plan estratégico, debe vigilar los recursos de la institución y constituirse en una herramienta técnica para que los directivos puedan tomar decisiones adecuadas y realizar una gestión administrativa que contribuya a garantizar la operatividad, provisión de servicios a los habitantes de la parroquia y en general a la sociedad. Esto debe darse en un marco de eficiencia, calidez y calidad para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel de la ciudad de Píllaro, para el período 2018-2021, que permita el direccionamiento de la gestión, basada en la optimización de recursos, cumplimiento de objetivos y compromisos institucionales con la comunidad.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentación teórica con técnicas e instrumentos de un Plan Estratégico.
- Realizar un diagnóstico de gestión del GAD parroquial de Marcos Espinel.
- Diseñar un Plan Estratégico para el GAD parroquial de Marcos Espinel.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 Planeación**

La planificación, que representa el punto de partida del proceso administrativo, según Robbins & Decenzo (2002):

(...) abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes. (pág. 6)

Es decir que la planificación implica el definir una situación esperada para la entidad, y desde allí se trazan los caminos o estrategias, la estructura requerida, recursos, tiempo, responsables, acciones concretas, y en fin todo lo que conlleva un plan para que la empresa o institución pueda alcanzar lo deseado.

Así también los autores mencionan que “La planificación obliga a los gerentes a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios y considerar sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y, con ello, reducir la incertidumbre.” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 82)

Generalmente la planificación se centra en la situación futura de la entidad, por esto traza los planes para llegar a la situación deseada. El planear implica considerar la situación interna de la organización, así como el entorno, con lo que se puede anticipar potenciales problemas futuros, y tomar acciones preventivas que minimicen los impactos negativos que se puedan generar en el camino.

### **2.1.2 Plan estratégico**

Viniegra (2011), menciona que el Plan Estratégico es:

(...) el proceso de definir y planificar las estrategias necesarias para alcanzar un objetivo determinado; esto es, una vez identificado nuestro objetivo nos detenemos a pensar cuál es la mejor y más eficiente forma de alcanzarlo, tomando en cuenta la situación actual de la empresa o negocio y los recursos a nuestro alcance, como son el dinero, el tiempo y la colaboración de otras personas, entre otros. (pág. 15)

Es decir que una planificación, implica esquematizar un plan, pero que considera elementos como la eficiencia para alcanzar el objetivo. Para esto se debe realizar un análisis adecuado que permita establecer recursos, tiempo, estructura y demás consideraciones de la organización, con las que se pueda alcanzar el objetivo principal fijado.

Por su parte Fernández (2010), afirma que el Plan Estratégico tiene: “(...) la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación.” (pág. 5)

En este sentido, el Plan Estratégico debe incluir de manera global a toda la institución, y con esto se deben considerar planes del área de mercadeo, de la administrativa, la operativa, la financiera, y todas las que compongan la entidad.

David (2008) define a la administración estratégica: “(...) como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. (pág. 5)

Con base en lo citado, se afirma una globalidad de la planificación respecto de todas las áreas funcionales de la empresa. Esta definición incluye la formulación, implementación y evaluación de las decisiones, que son las etapas del proceso de la administración estratégica. La primera abarca la planificación como tal, es decir

la formulación del plan que incluirá diagnóstico, misión, visión, valores, estrategias, objetivos; la segunda implica el trazar políticas y objetivos de corto plazo, así como la motivación al cumplimiento de lo estipulado en el plan para alcanzar los objetivos generales. El tercer paso del proceso se refiere a evaluar la efectividad de las acciones tomadas, con respecto a los objetivos fijados. (págs. 5-6)

Finalmente, David (2008) comenta que hay investigaciones sobre empresas que han aplicado una planificación, que demuestra mejores beneficios financieros, que aquellas que no lo han hecho. Mostrando una incidencia de la planificación en el área monetaria de la empresa, no solo por un incremento de ventas, sino también por la eficiencia alcanzada. (pág. 17)

### **2.1.3 Cuadro de Mando Integral**

Dentro de lo que es el Plan Estratégico, y como una herramienta para la concreta medición de su aplicación, es muy utilizado en la actualidad el denominado Cuadro de Mando Integral, el cual, según sus creadores Kaplan & Norton (2014):

(...) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. (pág. 12)

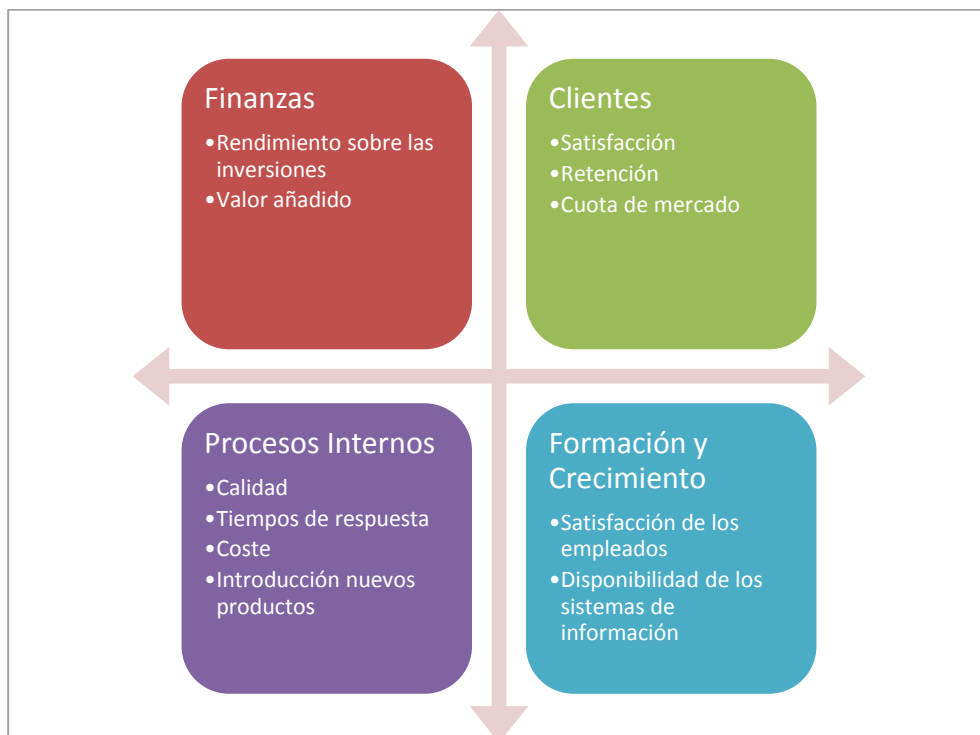
Esta herramienta de uso frecuente en distintos tipos de organizaciones, tiene la finalidad de apoyar al Plan Estratégico, ya que permite medir y evaluar los avances de cada uno de los objetivos específicos que se trace la institución, según el tiempo que determine para el efecto.

Para Gan & Triginé (2013), el CMI “considera que el éxito de las organizaciones se encuentra en factores intangibles como: la calidad de servicio, la confianza de los clientes, la formación del personal, o las infraestructuras.” (pág. 463) Es decir que esta

herramienta tiene una visión global de la organización, y verifica su desempeño desde 4 distintas pero complementarias perspectivas.

Las perspectivas del CMI son 4: la Financiera, la de Clientes, la de Procesos internos y la de empleados, que también es conocida como de Aprendizaje y Desarrollo, como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Perspectivas del CMI



**Fuente:** (Páez, 2012)

La perspectiva de Finanzas, que se sustenta de la de Clientes, verifica los resultados de los balances para “(...) maximizar los beneficios del negocio.” (Gan & Triginé, 2013, pág. 465) Esta perspectiva busca plantear objetivos y estrategias que logren mejorar la situación financiera, así como los resultados del ejercicio económico de la entidad.

#### 2.1.4 Diagnóstico

Para Martínez & Milla (2012), “Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.” (pág. 34); esto denota la importancia

de realizar un diagnóstico adecuado para identificar aquellos puntos importantes, sobre los que se puedan trazar estrategias que permitan alcanzar una mejor situación para la empresa.

A continuación se revisa brevemente 4 métodos para el análisis de la organización, así como para plantear estrategias.

### **2.1.5 PEST**

Martínez & Milla (2012), presenta el concepto de análisis denominado PEST de la siguiente manera:

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. (Martínez & Milla, 2012, pág. 34)

Como lo denota el autor, este entorno general que permitirá verificar los aspectos externos que no se controlan por parte de la institución analizada, abarcan 4 grupos importantes, dentro de los que se pueden verificar varios elementos dependiendo de la industria o sector en el que se encuentra la entidad en estudio. A continuación se presentan de manera resumida algunos factores (Martínez & Milla, 2012, pág. 34):

- Factores Políticos: legislación, asuntos políticos.
- Factores Económicos: PIB, inflación, empleo.
- Factores Sociales: Nivel de pobreza, estilos de vida.
- Factores Tecnológicos: Innovaciones, internet.

Con la validación de estos factores, se puede tener mayor claridad del ambiente externo de la empresa, el cual debe ser revisado cuidadosamente para aplicar estrategias que

aprovechen los puntos fuertes o positivos, así como también el evitar que las amenazas externas afecten el desenvolvimiento de las operaciones institucionales.

### **2.1.6 Fuerzas de Porter**

En lo que se refiere al micro entorno, es decir al entorno cercano a la organización, es muy utilizado el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual constituye una herramienta analítica de gran utilidad para examinar el entorno competitivo. Las cinco fuerzas son las siguientes (Martinez & Milla, 2012, pág. 40):

- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de clientes.
- Poder de negociación de proveedores.
- Amenaza de sustitutos.
- Intensidad en la rivalidad de competidores existentes.

Para examinar adecuadamente el entorno inmediato de la organización, deben verificarse diversos aspectos que tienen que ver con el mercado, consumidor, proveedores, etc. para esto es importante identificar con claridad el mercado o industria de la entidad, y analizar detenidamente cada uno de las 5 fuerzas de Porter, con lo que se obtendrá una perspectiva más clara de lo que en un momento dado sucede con la institución analizada.

La rivalidad entre competidores es, en palabras de David (2008), la mayor fuerza de todas las cinco, ya que: “Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representan una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.” (pág. 101)

### **2.1.7 Análisis Interno**

Según la definición de Casado & Sellers (2010):

(...) el Análisis Interno consiste en la evaluación de los aspectos de marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la

empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.” (pág. 58)

Este análisis comprende todo al interior de la organización, desde la estructura o manera en la que está organizada la entidad, hasta cada una de las áreas y sus procesos, personal, documentación, etc. Depende del tema que se desea analizar, el enfoque tendrá una perspectiva más administrativa, financiera, de mercado, operativa, etc.

### **2.1.8 FODA**

Una de las herramientas más conocidas para realizar análisis del diagnóstico situacional de una institución, es sin duda el FODA, que según Thompson, Strickland & Gamble (2007) es: “una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas eternas de su bienestar futuro”. (pág. 97)

Una vez que se han recolectado datos del entorno de la empresa, así como de su situación interna, esta herramienta permite consolidar y priorizar aquellos aspectos positivos y negativos de la organización, tanto a nivel interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas). Una vez que se establecen estos elementos, se procede a elaborar una matriz de estrategias FODA que:

(...) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio (...) (David, 2008, pág. 221)

Para realizar la matriz, lo importante es identificar los elementos de la empresa, su entorno y, en función de estos, plantear estrategias que potencien las fortalezas para lograr las oportunidades, así como también que reduzcan las debilidades para evitar las amenazas.



## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**Organización:** “Un grupo de personas, organizadas de manera sistemática, reunidas para un propósito específico.” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 3)

**Planificación:** “Incluye definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades.” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 6)

**Direccionamiento estratégico:** “El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? (...)” así también indica que al direccionamiento “(...) lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización (...)” (Amaya, 2005, pág. 50)

**Estrategia:** “(...) son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. (...) son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.” (David, 2008, pág. 13)

**Misión:** “(...) es la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma.” (Amaya, 2005, pág. 50)

**Visión:** “(...) es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en un horizonte.” (Amaya, 2005, pág. 50)

**Principios:** “Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Deben ser compartidos por todos.” (Amaya, 2005, pág. 50)

**Políticas:** “(...) son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados.” (David, 2008, pág. 13)

**Objetivos estratégicos:** “(...) se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales.” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007, pág. 31)

**Presupuesto:**

(...) es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia. (Muñiz, 2009, pág. 41)

**2.3 IDEA A DEFENDER**

La elaboración de un Plan Estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel de la ciudad de Píllaro, para el período 2018-2021; permitirá tener eficiencia en su gestión administrativa.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Exploratoria**

La presente investigación es exploratoria y descriptiva. Es principalmente exploratoria en función de que examinará los asuntos referentes a la planificación financiera de una organización, así como aquellos aspectos relevantes del ámbito nacional que puedan incidir en la institución que se estudia.

#### **3.1.2 Descriptiva**

También es descriptiva, ya que se procede a describir la situación actual de la institución objeto de estudio, así como del entorno en el que realiza su gestión; con estos datos se procederá a diseñar y plantear una propuesta desde el aspecto financiero, que se ajuste a las necesidades actuales de la entidad.

### **3.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Métodos teóricos**

Los métodos utilizados en el estudio son deductivo y analítico. En el primer caso, la investigación parte de varios conceptos generales propuestos por diferentes investigadores y expertos en temas referentes a la planificación, estrategia, finanzas, diagnóstico, a partir de los que deduce lo que es aplicable a la institución. También se utiliza el método para tomar aquellos elementos del entorno que puedan incidir en la situación financiera actual de la entidad.

Por otro lado, también se utilizará el método analítico para, una vez que se tengan los datos del entorno, la empresa y la fundamentación teórica, proceder a descomponer en partes cada aspecto estudiado, entenderlo de mejor manera, alinearlos a la necesidad de la

entidad, y poder generar estrategias e ideas que se plasmen en la propuesta de la planificación financiera.

### **3.2.2 Métodos empíricos**

En el estudio también se utilizan los métodos empíricos, entre los que se nombran a la recolección de información, por medio de la cual se pudieron recabar datos de la entidad, sus procesos o balances, así como del entorno, entre las que se buscaron aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

La observación fue aplicada en varios momentos del diagnóstico, revisando la manera en cómo funciona la entidad, su operación, así como su relación con sus clientes, socios, proveedores. etc.

### **3.2.3 Técnicas de recolección de información**

Como principales de recolección de información se utilizaron las siguientes:

- Observación directa: se utilizó esta técnica para levantar información sobre la situación actual de la entidad, sus procesos, su manejo, sus necesidades, entre otros temas. Estos datos se plasman en el análisis interno, y han sido considerados para la elaboración de la propuesta.
- Encuesta: para la técnica de la encuesta, que permite levantar datos de manera objetiva, se utilizó un cuestionario de 14 preguntas cerradas, el cual fue aplicado a todo el personal definido como población de la presente investigación. La encuesta abordó temas operativos referentes a la gestión financiera que se maneja en la entidad. El cuestionario de encuesta aplicado se adjunta como Anexo 1.
- Entrevista: esta técnica fue aplicada con un cuestionario de referencia de 5 preguntas, que se aplicó a un funcionario directivo de la entidad, y tuvo el objetivo de averiguar aspectos referentes al manejo de planificación financiera en la institución. El cuestionario de entrevista aplicado se adjunta como Anexo 2.

### **3.2.4 Fuentes**

En la investigación se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Las primarias se constituyeron de las personas que laboran en la entidad, que proporcionaron información por medio de las encuestas y entrevista. También se levantó información de los hechos de la institución por medio de la observación directa.

En cuanto a las fuentes secundarias, se utilizó información de libros de texto, revistas, sitios web, boletines, estadísticas de entidades públicas, e información proporcionada por la institución como su estatuto, reglamento, balances, etc.

### **3.2.5 Proceso de la información**

El proceso de la información del estudio inició con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos establecidos, es decir: observación directa, encuesta y entrevista. Posteriormente se procedió a tabular los datos generando las tablas de frecuencia de las opciones de cada pregunta, así como también los gráficos que permiten una visualización de los resultados.

Luego de la tabulación de datos, se procedió a realizar los respectivos análisis de los resultados de la encuesta, así como el resumen de las respuestas de la entrevista realizada. También se procedió a redactar la información recopilada de la entidad, en el apartado de análisis interno.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población, en el caso de la presente investigación, está compuesta por el personal y algunos directivos del GAD PARROQUIAL RURAL DE MARCOS ESPINEL, que llega a un total de 7 personas, como se muestra a continuación:

Tabla 1: Población para aplicación de la encuesta al personal

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Presidente	1
Vicepresidente	1
Vocal 1	1
Vocal 2	1
Vocal 3	1
Secretaria-Tesorera	1
Técnico	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

**Fuente:** GAD PARROQUIAL RURAL DE MARCOS ESPINEL

Dado el número limitado de la población del estudio, no se calculó el tamaño de la muestra, ya que se aplicó a todo el personal, con el fin de obtener resultados que proporcionen información fidedigna de la situación actual de la entidad.

### **3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se presenta a continuación la tabulación, análisis e interpretación de información respecto de la planificación y gestión financiera que de la institución objeto de estudio.

### 3.5.1 Resultados de la Encuesta

#### P1. ¿Conoce usted si existe un Plan Estratégico en la Institución?

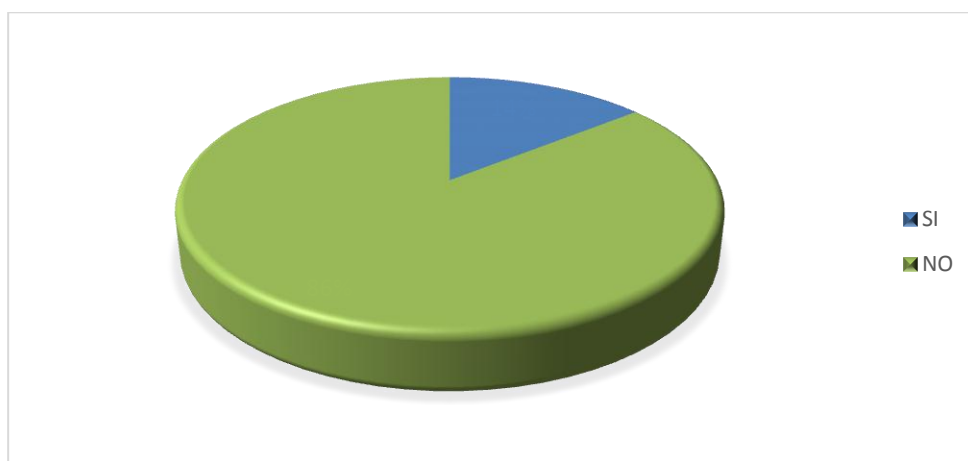
Tabla 2: Existencia de un Plan Estratégico en la Institución

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	14%
NO	6	86%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 2 : Existencia de un Plan Estratégico Financiera en la Institución



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:** de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada al personal, un 86% afirma que no hay un Plan Estratégico, mientras que el 14% indica que sí la hay. En función del alto porcentaje se determina que no hay una planificación para la gestión de la institución, o que, si se la hizo, ésta no se ha difundido y no se ha aplicado adecuadamente, por esto la mayoría del personal que no la conoce.

## P2. ¿Tiene conocimiento si la Institución ha establecido objetivos institucionales?

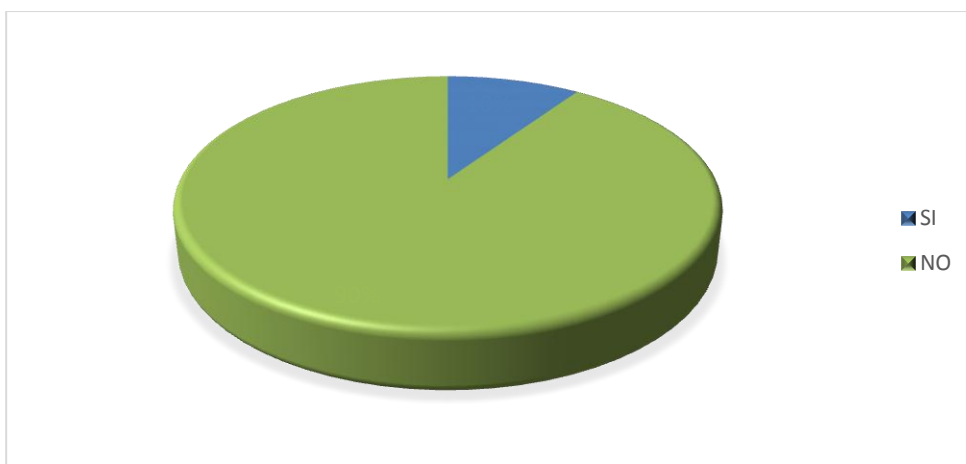
Tabla 3: Establecimiento de objetivos institucionales

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	14%
NO	6	86%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 3: Establecimiento de objetivos institucionales



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:** se consultó al personal si la institución cuenta con objetivos, ante los que el 86% indicó que no, y el restante 14% contestó afirmativamente la pregunta. Las respuestas evidencian que no se ha establecido de manera formal, objetivos institucionales que guíen la gestión en la entidad, ya que únicamente el 14% indica que hay objetivos.

Las respuestas de esta pregunta afirman a los resultados de la anterior, en la que se determinó que no existe un plan estratégico en la institución.



### P3. ¿Conoce si existe un Manual de Funciones Interno?

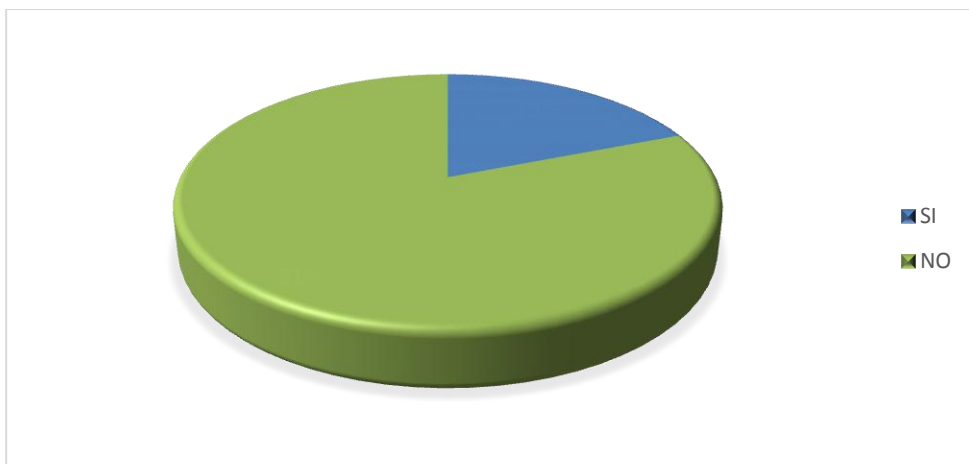
Tabla 4: Existencia de un Manual de Funciones Interno

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 4: Existencia de un Manual de Funciones Interno



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:** en referencia a la existencia de un Manual de funciones Interno en la institución, el 71% opinó que no existe, mientras que el 29% restante cree que sí. Una gran mayoría considera que no conoce las funciones que debe realizar en la institución para poder realizar una programación para la ejecución.

Es justamente por la falta de una planificación adecuada, que no se pueden ejecutar ciertos eventos, lo que afecta al desarrollo institucional.

**P4. ¿Considera usted si se está cumpliendo con el Plan del Buen Vivir que promueve el Gobierno Central?**

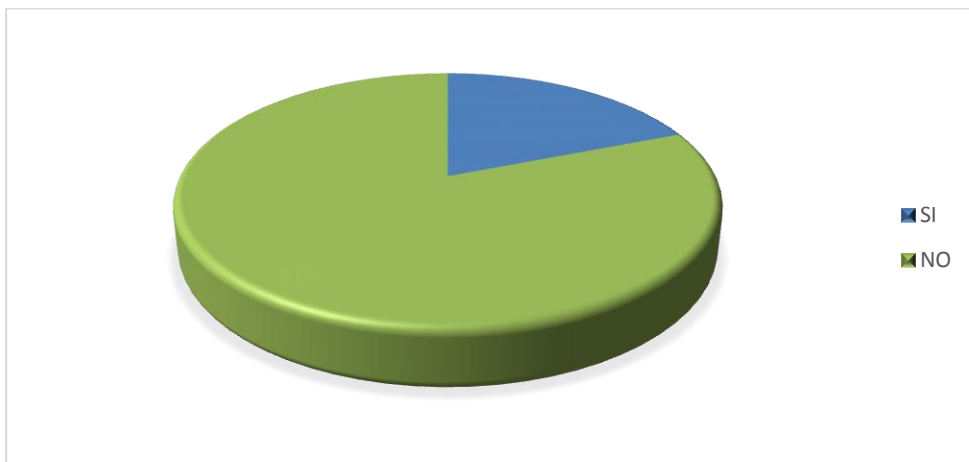
Tabla 5: Gasto financiero planificado

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	29%
NO	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 5: Gasto financiero planificado



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:** en cuanto al cumplimiento del Plan del Buen Vivir que promueve el Gobierno Central, el 71% del personal consultado cree que no se cumple y solamente el 29% piensa que si se está cumpliendo. Este cumplimiento se generan en función de las necesidades de los recursos asignados por el gobierno central y seccional, y deben ser minuciosamente analizados para que no impacten negativamente a los usuarios.

**P5. ¿Sabe usted si el GAD Rural de Marcos Espinel tiene definido un Plan de trabajo Anual que determine responsables y recursos disponibles para su ejecución?**

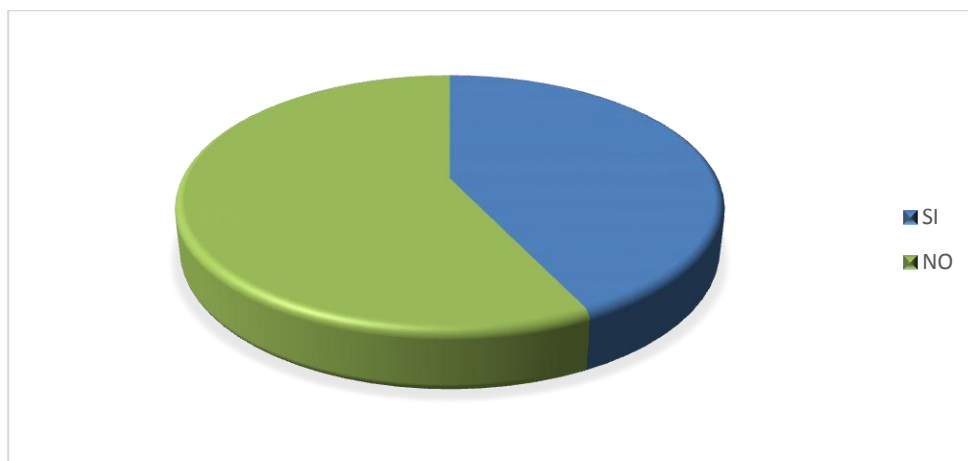
Tabla 6: Existencia de un Plan de trabajo anual

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	43%
NO	4	57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 6: Existencia de un plan de trabajo anual



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:** el 57% de los encuestados cree que no existe un plan de trabajo anual que determine acciones, recursos y responsables para su ejecución, mientras que el 43% opina que si se dispone. De manera general, se tiene la apreciación de que si se posee un plan de trabajo anual pero no ha sido difundido o entregado al responsable para su ejecución.

**P6. ¿Se participa a todas las áreas para el trabajo en equipo?**

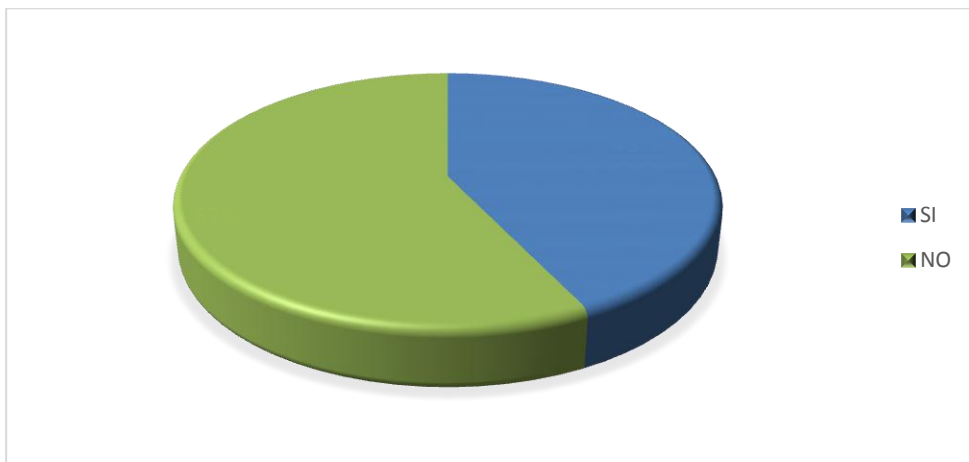
Tabla 7: Orientación para el trabajo en equipo

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	43%
NO	4	57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 7: Orientación para el trabajo en equipo



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:** en referencia a si se orienta hacia todas las áreas para el trabajo en equipo, el 57% cree que deben recibir orientación para el trabajo en equipo, el 43% que no; por consiguiente se debe fomentar al personal al trabajo en equipo para realizar una planificación estratégica acorde a su área de competencia.

Se puede notar que hace falta trabajar en este campo para optimizar al máximo las competencias del personal, para el manejo adecuado de la entidad.

**P7. ¿Considera que el personal que labora en los procesos administrativos está capacitado para el desempeño de las actividades a realizar?**

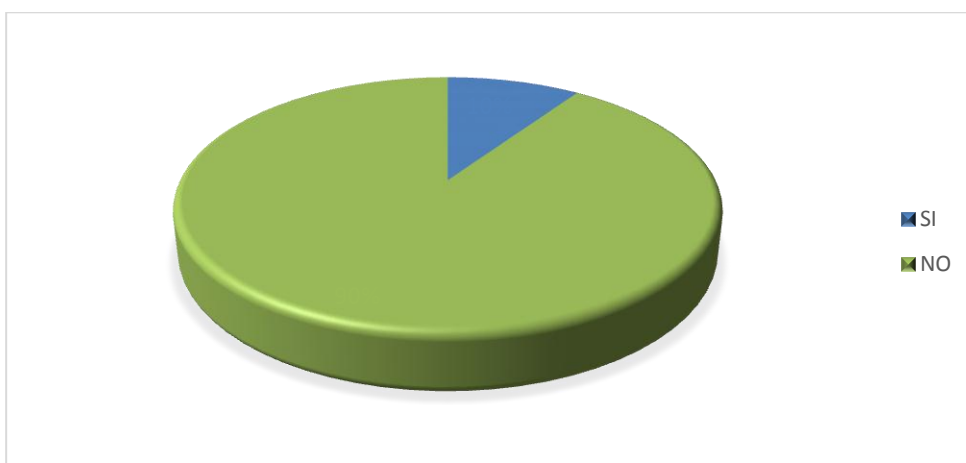
Tabla 8: Personal capacitado técnicamente

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 8: Personal capacitado técnicamente



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:** para el 71% del personal consultado, el personal que labora en los procesos administrativos no están capacitados para el desempeño de sus actividades; en cambio, el restante 29% opina que sí. En base del resultado, se determina que por ser los directivos elegidos por votación popular una vez posesionados deben ser capacitados para poder ejercer su cargo de acuerdo a sus funciones.

El no contar con personal especializado hace que la planificación se cumpla de manera tardía o simplemente no se ejecute.

**P8. ¿Conoce usted si la entidad cuenta con un plan de contingencia sobre procesos?**

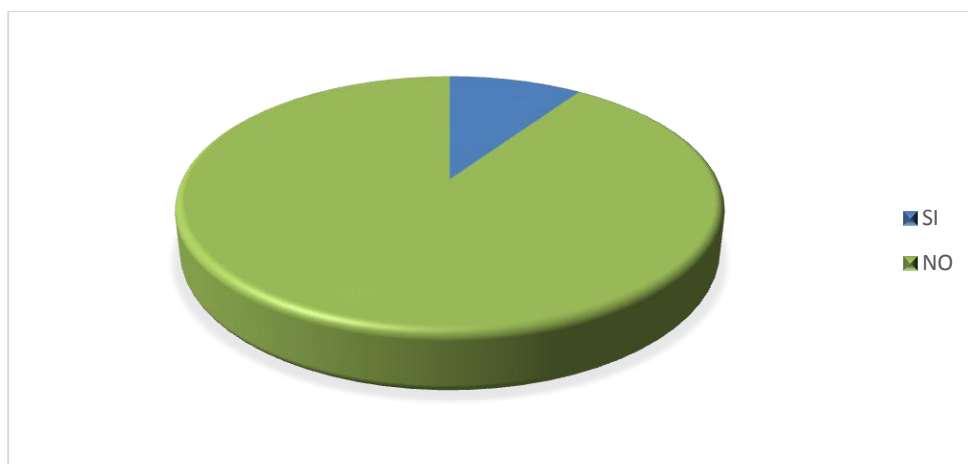
Tabla 9: Manejo de presupuesto

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	14%
NO	6	86%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 9: Manejo de presupuesto



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:** el 86% del personal encuestado afirmó que la entidad no cuenta con un plan de contingencia sobre procesos mientras que el 14% restante indicó que si se cuenta.

El impacto de no contar con un plan de contingencia sobre procesos contribuye a que el GAD Parroquial Rural no permite que los funcionarios cuenten con un herramienta para superar infaces en el cumplimiento de sus actividades.

**P9. ¿Se mide periódicamente la eficiencia de los funcionarios en la satisfacción de los servicios a la colectividad?**

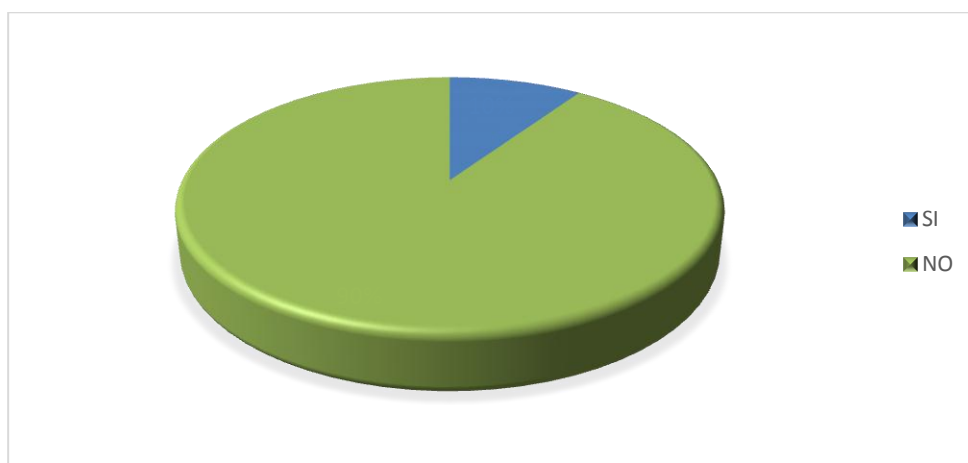
Tabla 10: Eficiencia de los funcionarios con la colectividad

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	14%
NO	6	86%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 10: Eficiencia de los funcionarios con la colectividad



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:** el 86% del personal consultado dice que no se mide periódicamente la eficiencia de los funcionarios en la satisfacción de los servicios a la colectividad, y solamente el 14% piensa que sí. La satisfacción de la colectividad frente a los servicios que brinda el GAD Parroquial Rural es el mejor indicador con el que puede contar la administración, porque puede medir el desempeño de los colaboradores, el cumplimiento de las actividades y por ende el uso del presupuesto asignado.

El hecho de no medir la eficiencia de los funcionarios no permite corregir errores que contribuyan a la excelencia del GAD Rural Parroquial.

**P10. ¿Conoce si existe un organigrama estructural y funcional en el GAD Parroquial Rural?**

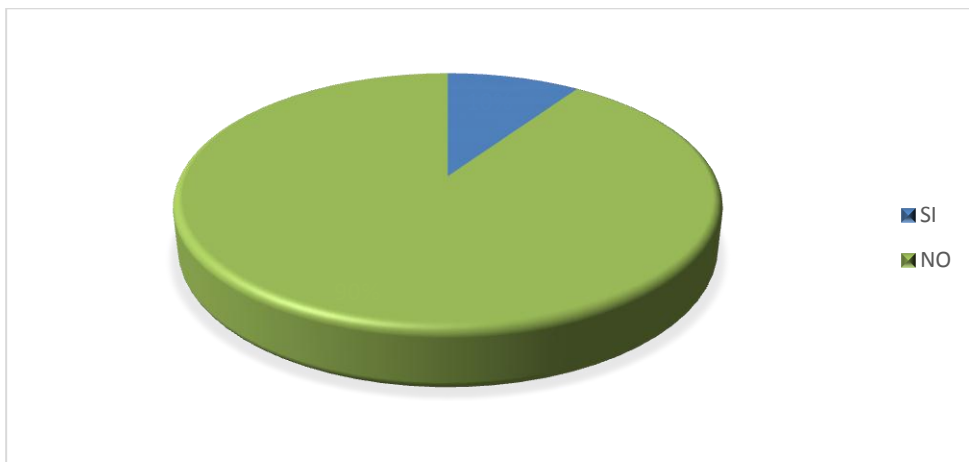
Tabla 11: Existencia de un organigrama estructural y funcional

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 11: Existencia de un organigrama estructural y funcional



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:** acerca de la existencia de un organigrama estructural y funcional, el 71% cree que el GAD Parroquial Rural no cuenta con un organigrama estructural y funcional, indican que lo que posee la institución es una estructura organizacional general que esta especificada por la Constitución basado en los principio de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana; y el 29% restante cree que si.



### 3.5.2 Resultados de la Entrevista

Se entrevistó al señor Marco Esparza Presidente del GAD PARROQUIAL RURAL DE MARCOS ESPINEL, y a continuación se presenta un resumen de las respuestas obtenidas:

Tabla 12: Resumen de la entrevista a un directivo

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿La Institución ha realizado una Plan Estratégico para el último año?	No se realizan planificaciones estratégicas en la entidad, tampoco se lo ha hecho en el último año. Las actividades se desarrollan en función de lo estipulado en el Estatuto de la entidad. Las autoridades cambian cada cuatro años.
2	¿Se ha implementado un procedimiento para ejecución de las actividades programadas?	Los procedimientos se realizan conforme al Estatuto, pero la administración actual piensa en desarrollar un manual de apoyo como herramienta técnica para los procesos administrativos, ya que el personal rota cada cuatro años.
3	¿El GAD Parroquial Rural devenga en su totalidad el presupuesto asignado cada año?	No se devenga en su totalidad, se ejecutan conforme a la programación de las actividades, pero no se ejecuta en su totalidad debido a la falta de colaboración de los vocales y a la entrega tardía de los recursos asignados por el Gobierno Central.
4	¿Existe algún programa de capacitación al personal que labora en la entidad?	No ha existido, al momento con los programas de vinculación con la comunidad se ha enviado comunicaciones al Consejo Provincial para que a través de estos programas puedan desarrollar capacitación; sin embargo el presupuesto de la entidad no es suficiente para esta actividad.
5	¿Considera que los servicios que el GAD Parroquial Rural oferta a la comunidad se los realiza con agilidad y eficiencia?	Los servicios que el GAD Parroquial Rural oferta a la comunidad no son suficientes y la agilidad y eficiencia con los que se los ejecuta no son óptimos, debido a que los vocales, secretaria-tesorera y técnico no son suficientes para atenderlos y más aún por no existir un manual que defina los procesos.

**Fuente:** Entrevista a directivo de la institución

**Elaborado por:** La Autora

### 3.5.3 Análisis de resultados

A continuación se presenta un resumen que consolida los resultados de la encuesta y la entrevista:

- La institución no cuenta con un Plan Estratégico, debido a que los directivos elegidos, que duran cuatro años en funciones, se basan únicamente en cumplir lo estipulado en el estatuto de la entidad.
- Las funciones y procedimientos se realizan de forma empírica; es decir que no existe una guía documentada para que cada colaborador conozca sus responsabilidades, funciones que debe realizar, así como la secuencia y detalles de las actividades para realizar su trabajo.
- El personal es seleccionado de manera informal y por votación popular, además uno de los problemas que existe en la entidad es la rotación que se da cada cuatro años, cuando cambia la directiva, lo cual afecta a la continuidad operacional de la entidad.
- No hay un plan de capacitación, principalmente debido a que no se cuenta con el marco contextual estratégico de la entidad, pero tampoco se ha planteado esta situación por la falta de presupuesto.
- Debido a la falta de planificación, las actividades programadas no se las ejecuta en su totalidad.
- Hay problemas en las asignaciones recibidas por el Gobierno Central lo que contribuye para que las actividades no sean ejecutadas con lo programado.
- Existe la percepción de que la institución no es lo suficientemente ágil.
- El personal requiere capacitación en temas de administración, planificación, presupuestales y financieros para realizar de una mejor manera sus labores cotidianas.

La información presentada y analizada confirma la necesidad por parte de la institución, de contar con un plan estratégico como herramienta para asegurar el cumplimiento de sus actividades y mejora continua.

Es importante mencionar que esta información será incluida en el análisis FODA que se realiza en el siguiente capítulo, y servirá para establecer una propuesta adecuada a las necesidades de la entidad.

## CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO

Elaboración de un plan estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel de la ciudad de Píllaro, para el período 2018-2021.

### 4.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

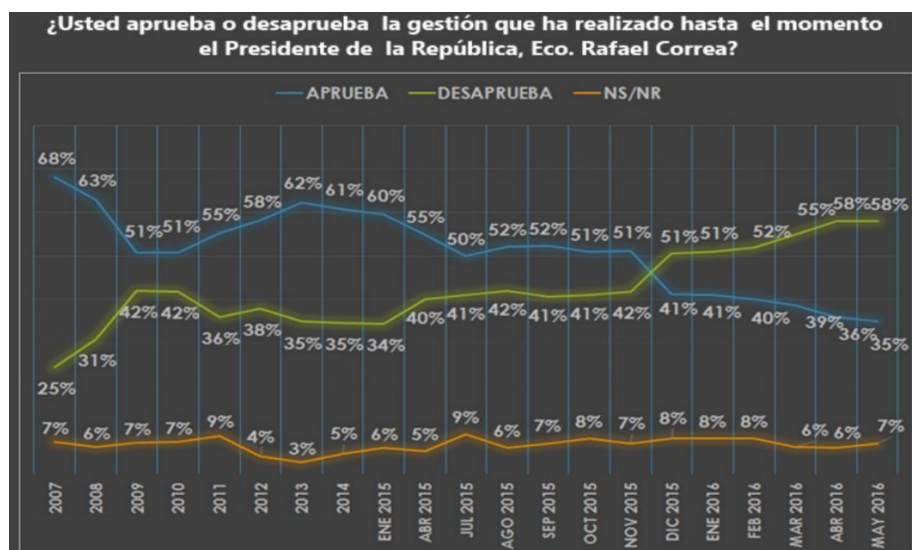
#### 4.2.1 Macro ambiente

Los aspectos externos que de alguna manera influyen en la entidad, son presentados a continuación, e incluidos en el análisis FODA.

##### 4.2.1.1 Factores Políticos

Uno de los elementos que se cuentan en los factores políticos, es el referente a la gestión de la administración gubernamental saliente, por lo que a continuación se presenta la información de CEDATOS sobre la aceptación del pueblo sobre el mandato que feneció:

Gráfico 12: Aprobación de la gestión del Presidente de la República saliente



Nota: nivel de confianza del 35%

Fuente: (CEDATOS, 2016)

El partido de gobierno empezó sus actividades desde el año 2007, momento en el que contaba con una aprobación del 68%, luego el porcentaje decayó hasta el 51% durante 2009 y 2010. En 2013 volvió a subir al 62% de aprobación de la gestión presidencial; sin embargo, a partir de ese momento la aceptación ha ido descendiendo hasta ubicarse en el 35% a inicios del 2017, para subir al 51,16 que es el porcentaje con el que el Presidente actual ganó en los comicios electorales; lo que nos permite ver la aceptación y confianza que los ecuatorianos le dan al partido de gobierno al ser de la misma tienda política. Esta situación tiene muchos factores a considerar, pero una de las causas más relevantes es la generación de expectativa e inestabilidad por los cambios que se avizoran.

#### **4.2.1.2 Factores Económicos**

##### **Variación PIB**

Uno de los principales indicadores para conocer el estado de una economía, es la variación del Producto Interno Bruto (PIB), que hace referencia a toda la producción de la economía del país. Según los datos del Banco Central del Ecuador la variación del PIB ha sido la siguiente:

Tabla 13: Variación del PIB

AÑO	Variación PIB
2001	4.02
2002	4.10
2003	2.72
2004	8.21
2005	5.29
2006	4.40
2007	2.19
2008	6.36
2009	0.57
2010	3.53
2011	7.87
2012	5.64
2013	4.55
2014	3.67
2015	0,29
2016	-1,5

**Fuente:** (EKOSNEGOCIOS, 2017) en función de datos del Banco Central del Ecuador

Los datos muestran que los años de mayor crecimiento han sido 2004 (8.21), 2011 (7.87) y 2008 (6.36); sin embargo, para el año 2009 el crecimiento fue de 0.57, y el 2015 se registró 0.29, es decir el más bajo de la serie presentada. La situación del PIB no tuvo un crecimiento importante en el año 2016, lo que indica que la situación económica seguirá en desaceleración; de hecho existe una proyección del Fondo Monetario Internacional, que indica que el crecimiento del país fue en negativo en 1.5%.

En conclusión, el crecimiento de la economía ha sido positivo en general durante algunos años; sin embargo, desde el año 2011 la situación ha sido menor cada vez y el país está en un momento de desaceleración de su nivel de crecimiento.

## Inflación

La inflación es otro indicador que muestra la situación de la economía de un país, que puede interpretarse como el nivel de encarecimiento de los productos más consumidos en el mercado. Según datos del Banco Central del Ecuador la Inflación anual del país ha sido la siguiente:

Tabla 14: Inflación anual

AÑO	INFLACIÓN
2002	9.36%
2003	6.07%
2004	1.95%
2005	3.13%
2006	2.87%
2007	3.32%
2008	8.83%
2009	4.31%
2010	3.33%
2011	5.41%
2012	4.16%
2013	2.70%
2014	3.67%
2015	3.38%
2016	1.12%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La inflación ha estado cercana al 10% en los años 2002 y 2008, así también ha sido alta en 2003 (6%) y 2011 (5.4%); pero en los demás años de la serie presentada ha sido inferior al 5%. Desde 2014 se observa una tendencia a la baja.

Esta baja de la inflación desde el año 2015, puede también ser interpretada como un factor negativo, si es que se considera una baja de consumo en la economía; en otras

palabras, el hecho de que se importe y compre menos, impactó en el crecimiento de los precios.

### **Tasas de interés**

Las tasas de interés constituyen un punto de referencia sobre el aspecto económico de un país. La tasa activa es el valor cobrado por las instituciones financieras por el préstamo de recursos monetarios, mientras que la pasiva es aquella que dichas entidad otorgan a los ahorristas por sus depósitos. Según datos del Banco Central del Ecuador, las tasas activa y pasiva referenciales, han sido las siguientes:

Tabla 15: Tasas de interés

<b>AÑO</b>	<b>TASA ACTIVA</b>	<b>TASA PASIVA</b>
2002	12.77%	4.97%
2003	11.19%	5.51%
2004	8.03%	3.97%
2005	8.99%	4.30%
2006	9.86%	4.87%
2007	10.72%	5.64%
2008	9.14%	5.09%
2009	9.19%	5.24%
2010	8.68%	4.28%
2011	8.17%	4.53%
2012	8.17%	4.53%
2013	8.17%	4.53%
2014	8.19%	5.18%
2015	9.12%	5.14%
2016	8.10%	5.12%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

A partir de que se estableció el dólar como moneda oficial del país, las tasas de interés comenzaron a estabilizarse, de hecho la tasa activa tuvo una baja considerable, es así que para 2002 se ubicó en 12.77% y continuó bajando hasta el 8% en 2004. Luego de esto subió hasta ser 11% en 2007, a partir de lo que nuevamente ha ido bajando muy

levemente, hasta que recién en 2015 sufrió una pequeña alza hasta el 9.12%. El hecho de que la tasa activa sea baja, genera la idea de accesibilidad al crédito, y en el 2016 sufrió una baja hasta el 8,10%.

En el caso de la tasa pasiva la variación también ha sido mínima, ya que en la serie presentada se puede observar un punto máximo en 2007 (5.6%) y el punto menor en 2004 (4%). Si bien entre 2010 y 2013 se mantuvo entre 4% y 4.5%, para los tres últimos años se observa un leve incremento. Esta última variación podría implicar una mayor búsqueda de ahorro, por parte de las instituciones financieras.

### **Recaudación impuestos**

Para el caso de Ecuador, la recaudación de impuestos ha sido la siguiente:



Tabla 16: Recaudación de impuestos

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RENTA</b>	<b>IVA</b>	<b>OTROS</b>
2004	3,348,721.69	1,167,486.16	1,911,205.92	270,029.61
2005	4,046,087.14	1,223,103.42	2,194,136.46	628,847.26
2006	4,686,473.20	1,497,378.62	2,475,906.83	713,187.75
2007	5,344,054.49	1,740,848.92	3,004,551.51	598,654.07
2008	6,409,402.08	2,369,246.84	3,470,518.64	569,636.60
2009	6,890,276.68	2,551,744.96	3,431,010.29	907,521.42
2010	8,073,765.57	2,428,047.20	4,174,880.12	1,470,838.25
2011	8,894,186.29	3,112,113.00	4,957,904.69	824,168.60
2012	11,216,378.84	3,391,236.89	5,498,239.87	2,326,902.08
2013	12,638,381.41	3,933,235.71	6,186,299.03	2,518,846.66
2014	13,522,909.74	4,273,914.49	6,547,616.81	2,701,378.45
2015	14,083,404.41	4,833,112.43	6,500,435.84	2,749,856.13
2016	13,387,528.00	3,946,284.00	4,374,850.00	5,066,394.00

Nota: cifras en miles de dólares.

**Fuente:** Servicio de Rentas Internas

A partir del año 2004, se ha generado un incremento de 321% para el año 2015, en la recaudación general de impuestos. Este significativo crecimiento, debe considerar que a partir del año 2008 se realizaron varios cambios en la normativa, los cuales han implicado incremento de impuestos, así como variación en los porcentajes de los existentes. Los años de mayor incremento, respecto del inmediato anterior, han sido 2012 (26%), 2005 (21%) y 2008 (20%); por el contrario los que han tenido incrementos bajos han sido 2015 (4%) y 2014 (7%).

El componente más importante dentro del total de impuestos es el IVA, que representó el 57% de valor recaudado en 2004, y en 2015 ha sido el 46%. La baja puede tener su base en el hecho de la creación de nuevos impuestos, e incremento de tasas de otros como por ejemplo el de salida de capitales.

Otro elemento importante es el impuesto a la Renta, el cual registró un incremento de 314% en la serie presentada. Este impuesto se ha mantenido entre el 34% y 35% del total recaudado en los 11 años revisados.

En conclusión, una mayor recaudación de impuestos puede ser positivo desde el punto de vista de que hayan más recursos para obras y mejor infraestructura vial, etc. Sin embargo, desde la perspectiva empresarial u organizacional, el incremento de tasas y/o impuestos representa una mayor carga para la estructura interna de costos, por lo que se considera como amenaza baja.

#### **4.2.1.3 Factores Sociales**

##### **Empleo**

Según cifras presentadas por la revista EKOS, que han sido tomadas del Banco Central, reflejan la situación del empleo urbano a nivel nacional como se muestra a continuación:

Tabla 17: Situación del empleo urbano

AÑO	SUBEMPLEO	DESEMPLEO	EMPLEO
2007	16.27	6.07	52.90
2008	13.60	7.32	54.03
2009	15.12	7.89	47.77
2010	12.95	6.13	53.87
2011	9.51	5.06	55.45
2012	7.67	5.00	56.54
2013	10.14	4.86	56.92
2014	11.71	4.54	56.39
2015	12.75	5.65	54.04
2016	19.90	5.20	41.20

**Fuente:** (EKOSNEGOCIOS, 2017) en función de datos del Banco Central del Ecuador

Una de las preocupaciones que fueron impulsadas desde el actual gobierno, ha sido el tratar de reducir el desempleo en el país, situación que en 2007 equivalía al 6% de la Población Económicamente Activa (PEA), y que en 2007 y 2008 subió un punto porcentual, para luego iniciar el descenso hasta el punto más bajo en 2014 (4.54%). Lamentablemente a partir del año anterior la situación ha comenzado a cambiar, el porcentaje de desempleo subió al 5.65% y según datos del Banco Central del Ecuador al mes de diciembre del año 2016 fue del 5.20% de personas sin empleo.

El subempleo urbano ha registrado incrementos importantes en los años 2013 (32%) y 2014 (16%), mientras que tuvo decrementos en los años 2011 (27%) y 2012 (19%), el año 2016 se registró una disminución en este grupo, ya que muchas personas emprenden sus propios negocios y otras trabajan de manera informal, al haber perdido sus empleos.

### **Nivel de Pobreza**

Dentro de los aspectos sociales, se procede a revisar el Índice de Pobreza Multidimensional, el cual según el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE, 2017), muestra la proporción de personas que se consideran como

pobres, tomando en cuenta diferentes dimensiones como la educativa, laboral, seguridad, acceso a salud, agua potable, alimentación, tipo de vivienda, etc.

Tabla 18: Índice de pobreza multidimensional

<b>AÑO</b>	<b>ÍNDICE DE POBREZA MULTIDIMENCIONAL</b>
2009	27.20
2010	24.00
2011	20.60
2012	19.10
2013	19.00
2014	18.10
2015	17.00
2016	22.90

**Fuente:** (SIISE, 2017)

Uno de los pilares del actual gobierno nacional, ha sido el minimizar la pobreza en el país, por esto, ha destinado presupuesto para salud, educación, vías, así como también ha tratado de realizar obras de beneficio a la población en general, pero sobre todo a la menos favorecida. Desde esta perspectiva, han cambiado las cifras de pobreza, como se puede verificar en los datos presentados, el indicador bajó en 60% desde el 2009 hasta el 2016, lo cual es realmente significativo.

#### **4.2.1.4 Factores Tecnológicos**

En la actualidad el contexto tecnológico ha impactado en casi todas las áreas del ámbito humano y del organizacional. Ecuador es reconocido como un país que implementa políticas públicas para universalizar el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ejecutadas por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL).

Hoy en día el desarrollo tecnológico forma parte del día a día de los habitantes de la parroquia ya que el uso de teléfonos celulares inteligentes (smartphones) y el servicio de

telefonía fija, principalmente en la cabecera parroquial, han permitido una comunicación fácil y veloz entre los pobladores. Además Marcos Espinel cuenta con un Infocentro, que es un espacio comunitario de participación y desarrollo que garantizan el libre acceso a las TIC's, facilitando el acceso al servicio de internet de manera gratuita, motivando a los habitantes a emplear la tecnología, impulsando el desarrollo de la parroquia al acceder a productos y servicios tanto locales como internacionales, que se ofertan vía on-line.

#### **4.2.2 Análisis Interno**

Para realizar el análisis interno, se revisarán aspectos administrativos generales de la institución, se procederá a realizar un análisis administrativo de los procesos.

##### **4.2.2.1 Aspectos Administrativos**

Según la Constitución de 2008, aprobada por los ciudadanos y ciudadanas del Ecuador el 28 de septiembre del mismo año, se reconoce a “los gobiernos autónomos descentralizados que gozarán de autonomía política, económica y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiaridad, equidad territorial, integración y participación ciudadana”.

El GADPR de Marcos Espinel está integrado por cinco miembros principales y por sus respectivos suplentes elegidos mediante votación popular y directa.

Tabla 19: Estructura Administrativa y Operativa de la GADPR de Marcos Espinel

<b>CARGO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
PRESIDENTE	Representante legal, planificación y coordina con los vocales las actividades
VICEPRESIDENTE	Obras públicas
VOCAL 1	Deportes
VOCAL 2	Organización social
VOCAL 3	Producción y medio ambiente
SECRETARIA - TESORERA	Organiza, planifica y coordina las actividades del GADPR

**Fuente:** COOTAD

**Elaborado por:** La Autora

Los GADPR ejercen las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de las adicionales que determina la Ley:

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

#### 4.2.2.2 Análisis FODA

Tabla 20: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
1. Infraestructura física y tecnológica.	1. Convenios Interinstitucionales.
2. Dependencia financiera de Organismos Fiscales.	2. Fortalecimiento Institucional.
3. Cumplimiento de normativas tributarias y contables.	3. Incorporación de programas y proyectos.
4. Ubicación geográfica.	4. Fuentes externas de financiamiento.
5. Directivos y Talento Humano del GAD comprometidos con la parroquia.	5. Avance Tecnológico.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Ausencia de Planificación Estratégica.	1. Inconformidad por la ineficiencia en la gestión administrativa.
2. Limitada asignación presupuestaria del Gobierno Central.	2. Globalización.
3. Vocales sin la capacitación suficiente para la elaboración de proyectos.	3. Inestabilidad económica y política del país.
4. Calidad de servicios municipales	4. Informalidad en la gestión administrativa.
5. Falta de políticas definidas y recursos para el desempeño de funciones.	5. Retraso en la ejecución de obras.
6. Comunicación interna.	6. Inflación Anual.

**Elaborado por:** La Autora

### 4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Una vez realizado el análisis de los factores externos e internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel se procede a plantear un modelo de planificación estratégica, el mismo que será diseñado para un período de cuatro años, estableciendo los objetivos estratégicos que los representantes del GAD deberán tomar en cuenta para mejorar la eficiencia en la gestión administrativa.

Los objetivos estratégicos serán planteados en función de las necesidades de la parroquia y las falencias detectadas en la administración del Gobierno Parroquial, estableciendo el procedimiento a seguir para su ejecución.

#### 4.3.1 La Misión y la Visión

Tabla 21: Matriz para formular la Misión

<b>¿Quiénes somos?</b>	Somos una institución gubernamental encargada de brindar bienes y servicios públicos de calidad para el desarrollo de la parroquia.
<b>Qué hacemos?</b>	Ofrecer a los habitantes de Marcos Espinel la ejecución de obras y servicios públicos de calidad en un habitat seguro; promoviendo la equidad y eficiencia en los procesos locales.
<b>¿Por qué lo hacemos?</b>	Para garantizar el desarrollo sustentable de los habitantes de la parroquia.
<b>¿Para quienes trabajamos?</b>	Para la Parroquia Rural de Marcos Espinel

**Fuente:** Resultados de la investigación

**Elaborado por:** La Autora

#### **Misión:**

“Brindar bienes y servicios públicos de calidad en un ambiente seguro, promoviendo la equidad y la eficiencia en los procesos locales.”



Tabla 22: Matriz Para Formular la Visión

¿Cuál es la imagen deseada?	Entidad Gubernamental reconocida a nivel local por lograr eficiencia en la gestión administrativa
¿Cómo seremos en el futuro?	Una institución consolidada, que satisface las necesidades de la población de manera oportuna en un habitat seguro.
¿Qué haremos en el futuro?	Trabajar en equipo, garantizando procesos de calidad

**Fuente:** Resultado de la investigación **Elaborado por:** La Autora

### Visión

“Ser una Entidad Gubernamental reconocida a nivel local por lograr una administración eficiente que garantiza procesos de calidad satisfaciendo las necesidades de los pobladores de Marcos Espinel de manera oportuna, en un habitat seguro”

#### 4.3.2 Valores Institucionales

- **Transparencia.-** Poner a disposición de todos y cada uno de los habitantes de la parroquia, el acceso oportuno a toda la información posible de entregar con respecto a la gestión administrativa del GAD.
- **Equidad.-** Distribución adecuada de recursos, concediendo a cada barrio y comunidad un trato justo e igualitario.
- **Compromiso.-** Cumplir con los objetivos propuestos trabajando siempre en beneficio de la parroquia.
- **Honestidad.-** Proceder correcto en cada actividad que desempeñan cada uno de los miembros que integran el GADPR de Marcos Espinel.
- **Trabajo en Equipo.-** Valorar el aporte de cada miembro del equipo, trabajando comprometidamente para alcanzar las metas en común.

### **4.3.3 Los Objetivos**

#### **Objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel**

1. Fortalecer la imagen institucional del Gobierno Parroquial a través de la ejecución eficiente de actividades desarrolladas.
2. Fomentar la planificación y organización mediante participación ciudadana encaminada al desarrollo sostenible de la parroquia.
3. Optimizar los recursos asignados por parte del Gobierno Central para atender cada necesidad de la parroquia de manera inmediata alcanzando el buen vivir de los habitantes.

#### **4.3.4 Objetivos Estratégicos**

1. Diseñar una guía de indicadores de eficiencia para la evaluación de cada proyecto que se ejecute en el GAD.
2. Capacitar a los presidentes de los barrios y comunidades en temas de planificación para que los proyectos que se diseñen formen parte del Plan Operativo Anual; a fin de evitar reformas presupuestarias.
3. Implementar mecanismos de organización y delegación de funciones a través de un organigrama funcional que permita la distribución equitativa de recursos en base a cada función que se delegue para el beneficio de la parroquia.

#### **4.3.4.1 Objetivo Estratégico N° 1**

Diseñar una guía de indicadores de eficiencia para la evaluación de cada proyecto que se ejecute en el GAD.

##### **1. META**

Elaborar una guía de indicadores de eficiencia para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel, para su posterior aplicación.

##### **2. ESTRATEGIA**

Para poder dar cumplimiento al Objetivo Estratégico N° 1, se presentan las estrategias correspondientes a fin de maximizar la eficiencia en la gestión administrativa del Gobierno Parroquial.

- Investigar los indicadores de eficiencia aplicables al sector público.
- Impulsar el uso de los indicadores de eficiencia al finalizar los proyectos que son ejecutados por el GAD.

##### **3. POLÍTICAS**

- Los indicadores de eficiencia serán aplicados al término de cada proyecto que sea ejecutado por el GAD o en convenio interinstitucionales.
- Se deberá comunicar de manera inmediata y obligatoria los resultados obtenidos de los indicadores al Presidente del GAD, para su posterior socialización con los demás miembros de la Junta Parroquial.
- Si los proyectos fueron ejecutados mediante convenios interinstitucionales, los resultados deberán comunicarse tanto al Presidente del GAD como a la Institución con la que se realizó el convenio.

#### **4. TÁCTICA**

- La aplicación de los indicadores de eficiencia se realizará a partir del primer año en el que se ejecute la Planificación.

#### **5. RESPONSABLE**

Tesorera del Gobierno Autónomo Descentralizado.

#### **6. TIEMPO**

Inicio de aplicación de la Guía de Indicadores de Eficiencia a partir de diciembre de 2018.

#### **7. RECURSOS**

##### **Recursos Humanos**

- Tesorera
- Directivos del Gobierno Parroquial De Marcos Espinel.

##### **Recursos Materiales**

- Equipo de Computación
- Informes de ejecución de proyectos
- Registro de socialización de resultados

#### **8. RESULTADOS ESPERADOS**

Obtener la colaboración de la Tesorera del GAD para la aplicación de los indicadores de eficiencia del GAD.

Dar a conocer periódicamente a todos los directivos del GAD los resultados de la situación administrativa de la institución a fin de receptor sugerencias que mejoren la eficiencia en caso de detectar alguna falencia en el desarrollo de los proyectos.

## 9. INDICADORES

$$\frac{\text{Total de proyectos evaluados}}{\text{Total de proyectos ejecutados}} * 100$$

$$\frac{\text{Indicadores ejecutados}}{\text{Indicadores programados}} * 100$$

$$\frac{\text{Total de indicadores ejecutados}}{\text{Total de indicadores socializados}} * 100$$

## 10. PRESUPUESTO

Tabla 23: Presupuesto del Objetivo Estratégico N° 1

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	DIRIGIDO A:	FECHA	RESPONSABLE
3	Impresión de guía de indicadores de eficiencia	0,15	0,45	PRESIDENTE DEL GAD	AGOSTO DEL 2017	SECRETARIA DEL GAD
15	Copias de la guía de indicadores de eficiencia	0,05	0,75	DIRECTIVOS DEL GAD	AGOSTO DEL 2017	SECRETARIA DEL GAD
6	Materiales de oficina (lápiz, esfero azul, borrador, resaltador)	1,50	9,00	DIRECTIVOS DEL GAD	AGOSTO DEL 2017	SECRETARIA DEL GAD
<b>TOTAL</b>			10,2			

**Fuente:** Resultado de la investigación

**Elaborado por:** La Autora

# **GUÍA DE INDICADORES DE EFICIENCIA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE MARCOS ESPINEL**

## **INTRODUCCIÓN**

Un indicador viene a ser la herramienta que entrega información cuantitativa con respecto al desempeño en la entrega de bienes o servicios generados por la Institución, permitiendo identificar de manera continua si los resultados obtenidos son los esperados.

Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de la institución. Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado de o particular nivel de desarrollo. (Armijo, 2011)

Los indicadores son datos que permiten obtener una visión clara de la medida en que se están desarrollando los objetivos estratégicos, representando la realidad de forma cuantitativa y veraz. Produciendo información para analizar el desempeño de la organización.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los indicadores de eficiencia permiten identificar el aprovechamiento de los recursos en las actividades que se realizan para la consecución de objetivos, maximizando los resultados con el menor uso de recursos posibles.

Pretendiendo de esta forma cubrir las principales necesidades evitando el desperdicio innecesario de los recursos otorgados al GAD, los indicadores de eficiencia contribuyen enormemente al logro de los objetivos ya que al medir la ejecución de los proyectos podremos determinar si la institución está trabajando eficientemente y por ende los usuarios de los bienes y servicios públicos se sentirán satisfechos.

## **OBJETIVOS**

1. Facilitar el cumplimiento del Gobierno Parroquial de rendir cuentas de las actividades planificadas y ejecutadas a través de la información obtenida del análisis de los indicadores.
2. Proporcionar a los directivos una herramienta veraz y oportuna de medición a fin de que continuamente se evalúe la eficiencia en la gestión administrativa del GAD.
3. Proveer a los usuarios de los servicios de la institución información comprensible acerca de la atención que brinda el GAD en términos cuantitativos.

### **Indicadores de eficiencia aplicables al gobierno parroquial**

Los informes de desarrollo de actividades deben contener información útil para evaluar el comportamiento de la entidad en la gestión administrativa y financiera, y valorar si las mismas han sido ejecutadas acorde a los lineamientos legales.

Para un adecuado análisis de la gestión del Gobierno Parroquial se considera los siguientes indicadores de eficiencia para su aplicación:

Tabla 24: Guía de Indicadores de Eficiencia

CONCEPTO	INDICADOR	RELACIÓN
EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	$\frac{\text{Valores Comprometidos}}{\text{Valores Presupuestados}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de los valores comprometidos contra los presupuestados en el Plan Operativo Anual
Reformas Presupuestarias	$\frac{\text{Monto de Reformas Presupuestarias}}{\text{Presupuesto Inicial}} * 100$	Mide la cantidad de reformas presupuestarias en relación al presupuesto inicial permitiendo conocer el porcentaje de reformas
Pagos a Proveedores	$\frac{\text{Número de pagos atendidos a tiempo}}{\text{Número de pagos totales}} * 100$	Mide el nivel de atención oportuna en los pagos a proveedores
Desempeño del personal	$\frac{\text{Número de funciones cumplidas}}{\text{Número de funciones totales}} * 100$	Mide el porcentaje en que el personal de todo el GAD cumple satisfactoriamente con las funciones establecidas
Eficiencia en la atención ciudadana	$\frac{\text{Solicitudes atendidas}}{\text{Solicitudes ingresadas}} * 100$	Evalúa la eficiencia en la atención al público



Eficiencia en la ejecución de obras	$\frac{\text{Tiempo utilizado en la ejecución de obras}}{\text{Tiempo programado para la ejecución de obras}} * 100$	Evalúa el tiempo utilizado en la ejecución de obras sobre el tiempo establecido en la planificación inicial del proyecto.
Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{Número de objetivos cumplidos}}{\text{Número de objetivos propuestos}} * 100$	Permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a corto plazo en el GAD
Beneficiarios de los servicios del GAD	$\frac{\text{Número de barrios y comunidades atendidas}}{\text{Número total de barrios y comunidades}} * 100$	Evalúa el grado de atención por parte del GAD hacia los barrios y comunidades

#### **4.3.4.2 Objetivo Estratégico N° 2**

Capacitar a los presidentes de los barrios y comunidades en temas de planificación para que los proyectos que se diseñen formen parte del Plan Operativo Anual; a fin de evitar reformas presupuestarias.

##### **1. META**

Establecer un programa de capacitación anual para los presidentes de barrios y comunidades en temas de planificación para contribuir al cumplimiento de metas y objetivos de la institución.

##### **2. ESTRATEGIA**

- Buscar centros de capacitación que brinden charlas sobre planificación orientadas a la elaboración de proyectos.
- Realizar una jornada de capacitación a los presidentes de barrios y comunidades en temas referentes a planificación de proyectos.

##### **3. POLÍTICAS**

- La capacitación se llevará a cabo en una sola jornada, mediante convenios con instituciones que brinden este servicio.
- La capacitación será de carácter obligatorio para los presidentes de barrios y comunidades.
- Las conferencias dictadas no tendrán ningún costo por inscripción o por participación.
- Al finalizar la capacitación se evaluará a los asistentes; debiendo aprobar el curso con una calificación mínima de 7/10 puntos.
- En caso de que uno o varios de los asistentes no aprueben el curso con puntaje mínimo requerido deberán asistir a una capacitación extraordinaria que correrá por cuenta de los mismos debiendo presentar el certificado de aprobación en el GAD.

#### **4. TÁCTICAS**

- La asistencia del conferencista será gestionado a través de un convenio con la Contraloría General del Estado de Tungurahua.
- La jornada de capacitación tendrá una duración de 4 horas.
- Las capacitaciones se realizarán en el salón de actos de la Junta Parroquial.
- Se comunicará con anticipación a todos los participantes la asistencia obligatoria a la capacitación sobre Planificación.

#### **5. RESPONSABLE**

Presidente del GAD.

#### **6. TIEMPO**

Se programará para un día correspondiente al mes de enero del 2018; de 09h00 a 13h00.

#### **7. RECURSOS**

##### **Recursos Humanos**

- Directorio del GDPR de Marcos Espinel
- Presidentes de barrios de la cabecera parroquial y de las comunidades de Marcos Espinel
- Conferencista

##### **Recursos Materiales**

- Proyector
- Equipo de computación
- Parlantes
- Materiales de oficina (hojas, lápices, esferos)
- Sillas plásticas

## **8. RESULTADOS ESPERADOS**

- Lograr que los presidentes de los barrios y comunidades tengan mayor conocimiento en planificación a fin de que establezcan proyectos en beneficio de sus representados y estos sean presentados al GAD para su inclusión en la Planificación Operativa Anual.
- Mejorar la comunicación entre los habitantes de la parroquia con los miembros de la Junta Parroquial ya que se conocerá de mejor manera las necesidades de cada barrio y comunidad.
- Ampliar las habilidades y aptitudes de los asistentes a la capacitación como consecuencia de un proceso de aprendizaje.

## **9. INDICADORES**

$$\frac{\text{HORAS DE CAPACITACIÓN IMPARTIDAS}}{\text{HORAS DE CAPACITACIÓN PROGRAMADAS}} *100$$

### **4.3.4.3 Objetivo Estratégico N° 3**

Implementar mecanismos de organización y delegación de funciones a través de un organigrama funcional que permita la distribución equitativa de recursos en base a cada comisión que se conforme para el beneficio de la parroquia.

#### **1. META**

Elaborar un organigrama funcional y un manual de funciones para formalizar las funciones que desempeña cada miembro que conforma el Gobierno Parroquial tanto directivos como talento humano.

## **2. ESTRATEGIAS**

- Dar a conocer la estructura orgánica del GAD a todos los usuarios a través de cuadros publicitarios.
- Conferir a cada integrante del GAD el manual de funciones a fin de lograr un desempeño eficiente en sus actividades

## **3. POLÍTICAS**

- El organigrama estará ubicado en lugar vistoso de las oficinas del GAD donde todos los usuarios puedan observarlo.
- Todos los integrantes del GAD deberán contar con un ejemplar del manual de funciones.
- Cada miembro del GAD deberá desempeñar sus funciones de acuerdo a lo establecido en el manual de funciones.

## **4. TÁCTICAS**

- El organigrama permanecerá siempre dentro del GAD para su visualización.
- El organigrama podrá ser reestructurado de acuerdo a las necesidades que surjan en el GAD; por la incorporación de nuevo personal o por la agregación de funciones.
- El manual de funciones podrá ser modificado solamente cuando existan funciones que agregar previa autorización del Presidente del GAD.

## **5. RESPONSABLE**

Presidente del GADPR de Marcos Espinel.

## 6. TIEMPO

La representación esquemática y el manual de funciones tendrán un tiempo de vigencia de cuatro años (2018-2022).

## 7. RECURSOS

### Recursos Humanos

- Presidente del GADPR de Marcos Espinel

### Recursos Materiales

- Equipo de Computación
- Materiales de oficina

## 8. RESULTADOS ESPERADOS

- Dar a conocer a cada uno de los usuarios la composición del GAD para que puedan tener una visión clara de quienes son las personas que integran el Gobierno Parroquial y cuáles son sus labores.
- A través del manual de funciones la persona que se integre al GAD podrá conocer detalladamente cuáles serán sus actividades diarias y saber el funcionamiento del GAD.

## 9. INDICADORES

$$\frac{\text{Número de manuales entregados}}{\text{Número de empleados}} * 100$$

$$\frac{\text{Número de manuales entregados}}{\text{Número de empleados nuevos}} * 100$$

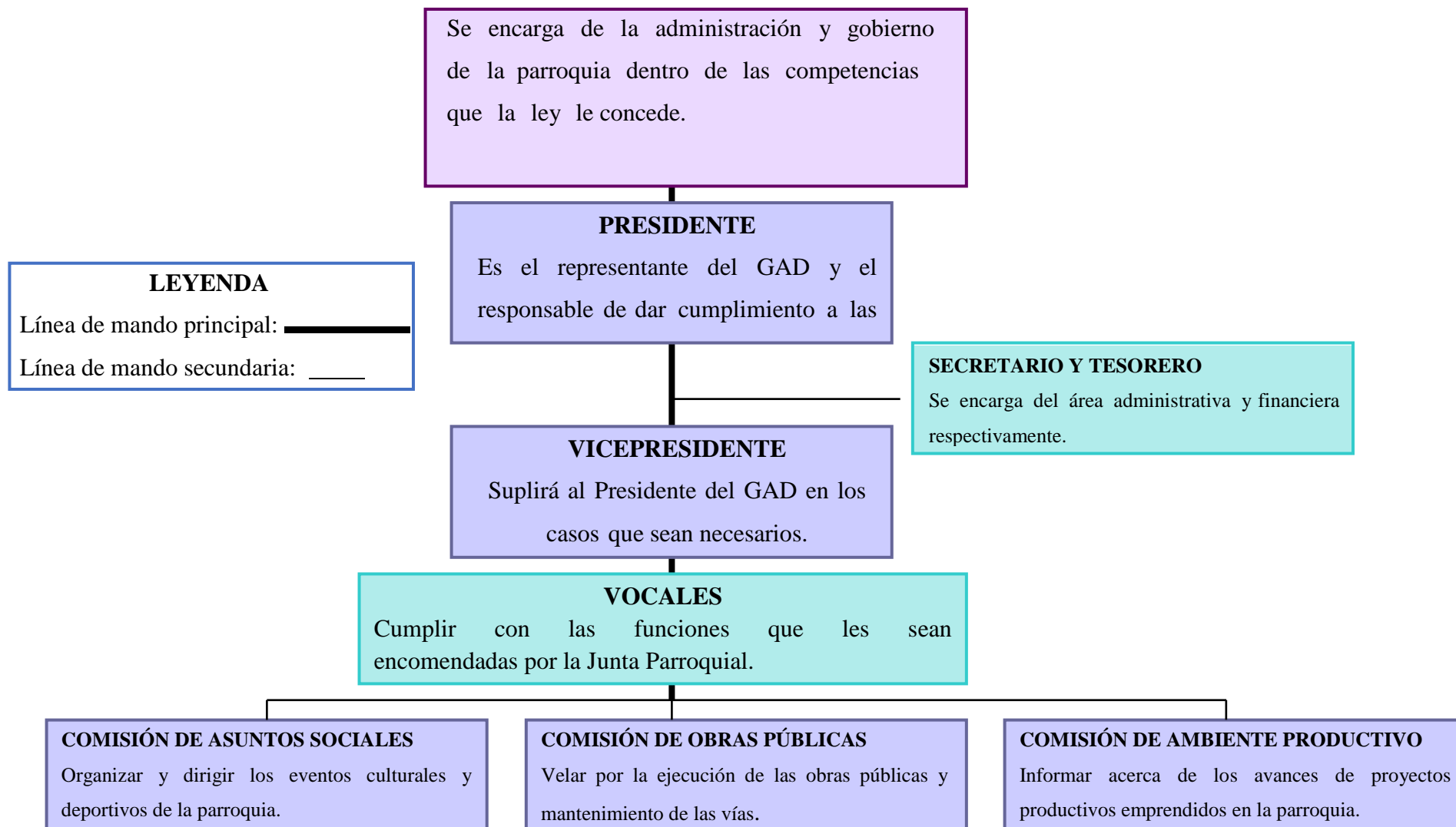
## 10. PRESUPUESTO

Tabla 25: Presupuesto del Objetivo Estratégico N°3

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
1	Gigantografías de la misión y visión del GAD	20	20	Usuarios del GAD	Enero 2018	Tesorera del GADPR
1	Gigantografías de la estructura orgánica del GADPR	20	20	Usuarios del GAD	Enero 2018	Tesorera del GADPR
8	Copias del Manual de funciones del GADPR	1,5	12	Miembros de GAD	Enero 2018	Secretaria del GADPR

**Elaborado por:** La Autora

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE MARCOS  
ESPINEL





## MANUAL DE FUNCIONES PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE MARCOS ESPINEL

El presente texto recopila cada una de las actividades relacionadas con el funcionamiento y desarrollo de cada área que conforma el GADPR de Marcos Espinel. Documentando los conocimientos y experiencia necesaria para un funcionamiento eficiente en la gestión administrativa alcanzado la misión del Gobierno Parroquial.

En el manual encontraremos como está conformada la organización, las atribuciones, funciones y objetivos de cada puesto de trabajo delimitando sus campos de actuación; utilizándolo como un instrumento eficaz en el desarrollo de las estrategias de la institución.

Al delimitar los campos de actuación de cada colaborador permitiremos que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol en la entidad, ayudando en el proceso de comunicación y desarrollo.

### **Objetivos**

- Eliminar duplicidad de funciones, cargas de trabajo y cuellos de botella que impidan el desarrollo normal de las actividades del GAD.
- Orientar al personal nuevo sobre las responsabilidades de su cargo facilitando su integración a las diferentes áreas del GAD.
- Mejora la eficacia y productividad del Talento Humano del GAD.

### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**Denominación del cargo:** Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel

**Nivel Jerárquico:** Nivel Directivo

## **NATURALEZA DEL CARGO**

Es el órgano de gobierno de la parroquia rural.

## **RESPONSABILIDADES**

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

para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;

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

## **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**Denominación del cargo:** Presidente o Presidenta

**Nivel Jerárquico:** Nivel Ejecutivo

## **NATURALEZA DEL CARGO**

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

## **FUNCIONES**

- a)** El ejercicio de la representación legal, y judicial del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- b)** Ejercer la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- c)** Convocar y presidir con voz y voto las sesiones de la junta parroquial rural, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa. El ejecutivo tendrá voto dirimente en caso de empate en las votaciones del órgano legislativo y de fiscalización;
- d)** Presentar a la junta parroquial proyectos de acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria, de acuerdo a las materias que son de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- e)** Dirigir la elaboración del plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento

territorial, en concordancia con el plan cantonal y provincial de desarrollo, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del consejo parroquial de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley;

- f)** Elaborar participativamente el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan parroquial rural de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración de la junta parroquial para su aprobación;
- g)** Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan parroquial rural de desarrollo y de ordenamiento territorial;
- h)** Expedir el orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- i)** Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones del gobierno autónomo parroquial y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes;
- j)** Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- k)** Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el gobierno parroquial rural; así como delegar atribuciones y deberes al vicepresidente o vicepresidenta, vocales de la junta y funcionarios, dentro del ámbito de sus competencias;
- l)** Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización de la junta parroquial
- m)** En caso de emergencia declarada requerir la cooperación de la Policía Nacional, Fuerzas Armadas y servicios de auxilio y emergencias, siguiendo los canales legales establecidos;
- n)** Coordinar un plan de seguridad ciudadana, acorde con la realidad de cada parroquia rural y en armonía con el plan cantonal y nacional de seguridad ciudadana, articulando, para tal efecto, el gobierno parroquial rural, el gobierno central a través

del organismo correspondiente, la ciudadanía y la Policía Nacional;

- o)** Designar a los funcionarios del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, mediante procesos de selección por méritos y oposición, considerando criterios de interculturalidad y paridad de género; y removerlos siguiendo el debido proceso. Para el cargo de secretario y tesorero, la designación la realizará sin necesidad de dichos procesos de selección;
- p)** En caso de fuerza mayor, dictar y ejecutar medidas transitorias, sobre las que generalmente se requiere autorización de la junta parroquial, que tendrán un carácter emergente, sobre las que deberá informar a la asamblea y junta parroquial;
- q)** Delegar funciones y representaciones a los vocales de la junta parroquial rural;
- r)** La aprobación, bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa, de los traspasos de partidas presupuestarias, suplementos y reducciones de crédito, en casos especiales originados en asignaciones extraordinarias o para financiar casos de emergencia legalmente declarada, manteniendo la necesaria relación entre los programas y subprogramas, para que dichos traspasos no afecten la ejecución de obras públicas ni la prestación de servicios públicos. El presidente o la presidenta deberá informar a la junta parroquial sobre dichos traspasos y las razones de los mismos;
- s)** Conceder permisos y autorizaciones para el uso eventual de espacios públicos, de acuerdo a las ordenanzas metropolitanas o municipales, y a las resoluciones que la junta parroquial rural dicte para el efecto;
- t)** Suscribir las actas de las sesiones de la junta parroquial rural;
- u)** Dirigir y supervisar las actividades del gobierno parroquial rural, coordinando y controlando el trabajo de los funcionarios del gobierno parroquial rural;
- v)** Presentar a la junta parroquial rural y a la ciudadanía en general un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el cumplimiento e impacto de sus competencias exclusivas y concurrentes, así como de los planes y programas aprobadas por la junta parroquial, y los costos unitarios y totales que ello hubiera representado; y,
- w)** Las demás que prevea la ley.

## **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**Denominación del cargo:** Vicepresidente o Vicepresidenta

**Nivel Jerárquico:** Nivel Medio

## **NATURALEZA DEL CARGO**

Suplirá al Presidente del GAD en los casos que sean necesarios.

## **FUNCIONES**

- a) Reemplazar al Presidente, cumpliendo con las leyes que rigen a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales, previa autorización escrita del Presidente.
- b) Dirigir y controlar la ejecución de obras emprendidas en la parroquia.
- c) Solicitar copias de convenios y contratos para su estudio pudiendo sugerir correcciones que se enmarquen dentro de las leyes y reglamentos.
- d) Participar activamente en el estudio y elaboración de planes y programas para las diferentes unidades que integran el Gobierno Parroquial.
- e) Realizar un informe mensual de las actividades desarrolladas a su cargo.
- f) Las demás que prevea la ley.

## **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**Denominación del cargo:** Vocales

**Nivel Jerárquico:** Nivel Medio

## **NATURALEZA DEL CARGO**

Cumplir con las funciones que les sean encomendadas por la Junta Parroquial.

## **FUNCIONES**

- a) Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones de la junta parroquial rural;
- b) La presentación de proyectos de acuerdos y resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- c) La intervención en la asamblea parroquial y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe la junta parroquial rural, y en todas las instancias de participación;
- d) Fiscalizar las acciones del ejecutivo parroquial de acuerdo con este Código y la ley; y,
- e) Cumplir aquellas funciones que le sean expresamente encomendadas por la junta parroquial rural.

## **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**Denominación del cargo:** Secretaria-Tesorera

**Nivel Jerárquico:** Nivel de Apoyo

## **NATURALEZA DEL CARGO**

Responsable del cumplimiento de leyes, políticas y normas que regulen el área administrativa y financiera del GAD.

## **FUNCIONES**

- a) Actuar como secretaria con voz y sin voto en las reuniones ordinarias y extraordinarias del Gobierno Parroquial.
- b) Llevar ordenada y cronológicamente las actas de sesiones del Gobierno Parroquial.
- c) Elaborar las convocatorias a las sesiones del Gobierno Parroquial junto con el Presidente y entregarlas a los miembros de la Junta Parroquial con al menos cuarenta y ocho horas de anticipación a la fecha señalada para la sesión.
- d) Redactar los oficios que sean necesarios para el correcto funcionamiento del GAD

así como recibir solicitudes dirigidas a los miembros de la Junta Parroquial.

- e) Elaborar informes concernientes al área financiera y administrativa que sean solicitados por el Presidente del GAD.
- f) Responsabilizarse del correcto manejo de los recursos financieros de la entidad, dando cumplimiento a los montos presupuestados.
- g) Llevar los archivos de la documentación actualizados y ordenados, entregándolos previa acta entrega recepción al Presidente del GAD o la persona que asumirá el cargo en caso de terminación del período laboral.
- h) Tener un registro de asistencia diaria de los colaboradores del GAD.
- i) Llevar diariamente el registro contable de los ingresos y egresos del Gobierno Parroquial, cumpliendo al día con todas las obligaciones referentes al área financiera.
- j) Responsabilizarse de los inventarios de todos los bienes que posee el GAD
- k) Las demás que prevea la ley.

## **REQUISITOS**

- Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Finanzas o afines.
- Ser Contador Público Autorizado.
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- Disponibilidad de tiempo completo.



## CONCLUSIONES

- El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel no cuenta con un modelo de Planificación Estratégica que le permita aportar al desarrollo de la parroquia, impidiendo dar a conocer a los habitantes cuales son los lineamientos que rigen al Gobierno Parroquial.
- La entidad no cuenta con un análisis FODA que le permita conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto internas como externas que están afectando a la eficiencia de la gestión administrativa del GAD.
- El GADPR de Marcos Espinel no tiene definida una Misión y Visión, por lo tanto sus dirigentes no tiene conocimiento de hacia dónde deben dirigir esfuerzos para cumplir con las funciones que les han sido designadas.
- La institución carece de objetivos institucionales para dar cumplimiento a las labores encomendadas por los habitantes de Marcos Espinel, no dispone de objetivos estratégicos que encabecen nuevas actividades para conseguir la satisfacción de necesidades de los habitantes.
- Al carecer de un plan estratégico los miembros del GAD tienden a planificar proyectos que no han sido contemplados en el Plan Operativo Anual de la institución, afectando así a la optimización de recursos y ejecución oportuna de obras. A través del diseño del Plan Estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Marcos Espinel, período 2018-2022 se pone en conocimiento de sus dirigentes la situación actual de la institución a fin de se logre mejorar la eficiencia en la gestión administrativa del Gobierno Parroquial.

## RECOMENDACIONES

- Las autoridades que integran el GAD parroquial podrán tomar como herramienta de planificación el presente trabajo de titulación, ya que su aplicación influirá positivamente en lograr el mejoramiento de la eficiencia de la gestión administrativa beneficiando a cada barrio, comunidad y habitante de Marcos Espinel
- Con el diseño del FODA institucional los miembros de la Junta Parroquial podrán impulsar las fortalezas de la entidad, tomar las oportunidades y convertirlas en fortalezas para evitar que las amenazas y debilidades perjudiquen la labor diaria del GAD.
- La misión y visión de la institución ha sido diseñada a fin de cada persona que integra el Gobierno Parroquial conozca hacia donde debe caminar la entidad para que todos logren el beneficio de la parroquia, por lo tanto sería recomendable que todos aprendan la misión y visión y la compartan con el resto de pobladores.
- Tomar en consideración los objetivos institucionales y estratégicos diseñados en el presente trabajo de manera que se pueda cumplir con los lineamientos de dirección de la entidad, desarrollando nuevas actividades a fin de conseguir el buen vivir de los habitantes.
- Considerar la puesta en marcha inmediata del plan estratégico, pues en este constan objetivos estratégicos a largo plazo que permitirán la toma de decisiones acertadas en beneficio de la parroquia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcarria, J. (2009). *Contabilidad financiera I*. Castellón: Universitat Jaume.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Atehortua, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Cárdenas, R. (2008). *Presupuestos: Teoría y práctica*. México: McGraw-Hill.
- Casado, A., & Sellers, R. (2010). *Introducción al Marketing*. Alicante: Club Universitario.
- CEDATOS. (2016). *Aprobación de la gestión del Presidente de la República saliente*. Obtenido de <http://www.cedatos.com.ec/index.php>
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentaciones y Aplicaciones*. 2ª ed. México: McGraw-Hill.
- Fernández, A. (2010). *Dirección y Plan Estratégico en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía*. Quito: M.C.P.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador. (2016). *Indice de Pobreza* Obtenido de <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/siiseweb.html?sistema=1#>

Tanaka, G. (2001). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Lima: PUCP.

Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica, Teoría y casos*. México: McGrawHill.

Viniegra, S. (2011). *Plan Estratégico Fácil: ¿A dónde voy, en dónde estoy y cómo llego?*. Obtenido de <https://www.amazon.com/Planificaci%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica-F%C3%A1cil-D%C3%B3nde-Spanish/dp/1105127273>

## ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Encuesta

### ENCUESTA PARA EL PERSONAL DEL GAD PARROQUIAL RURAL DE MARCOS ESPINEL

**Objetivo:** La presente encuesta tiene el fin de recopilar información referente al desempeño administrativo de la institución.

**P1. ¿Conoce usted si existe una Plan Estratégico en la Institución?**

SI  NO

**P2. ¿Tiene conocimiento si la Institución ha establecido objetivos institucionales?**

SI  NO

**P3. ¿Conoce si existe un Manual de Funciones Interno?**

SI  NO

**P4. ¿Considera usted si se está cumpliendo con el Plan del Buen Vivir que promueve el Gobierno Central?**

SI  NO

**P5. ¿Sabe usted si el GAD Rural de Marcos Espinel tiene definido un Plan de trabajo Anual que determine responsables y recursos disponibles para su ejecución?**

SI  NO

**P6. ¿Se participa ha todas las áreas para el trabajo en equipo?**

SI  NO

**P7. ¿Considera que el personal que labora en los procesos administrativos está capacitado para el desempeño de las actividades a realizar?**

SI  NO

**P8. ¿Conoce usted si la entidad cuenta con un plan de contingencia sobre procesos?**

SI  NO

**P9. ¿Se mide periódicamente la eficiencia de los funcionarios en la satisfacción de los servicios a la colectividad?**

SI  NO

**P10. ¿Conoce si existe un organigrama estructural y funcional en el GAD Parroquial Rural?**

SI  NO

**¡Gracias por su colaboración!**

## Anexo 2: Reseña Histórica de la Parroquia Rural de Marcos Espinel

Según algunas versiones de los miembros de la parroquia, toma el nombre en honor al Dr. Marcos Espinel, quien fue el primer Teniente Político, su nombre primitivo de la hoy parroquia fue CHACATA y fue fundada el 24 de noviembre de 1938, posee una extensión aproximada de veinte y seis kilómetros cuadrados.

La fecha de creación política administrativa de la parroquia fue el 5 de diciembre de 1938. Su fundador fue Dr. Marcos Espinel, y entre sus principales personajes se destacan Gertrudis Esparza, Manuela Jiménez, Inés Jiménez quienes se vistieron de varones y pelearon en la batalla del Pichincha.

En 1958 se forma la primera escuela que lleva el nombre de Manuel del Carmen Pachana, por gestiones de moradores de la parroquia en el año de 1954 se dota de energía eléctrica a la parroquia. Desde 1980 funciona en la comunidad Tasinteo la Escuela unidocente Pablo Arturo Suárez.

En 1975 se establece el primer Centro Médico para brindar servicio a los moradores de la parroquia, no teniendo éxito debido a la falta de dotación de medicamentos para poder asistir adecuadamente a los habitantes por lo que los lugareños no asisten por no tener un servicio eficiente, obligando a cerrar el centro.

En el año de 1977 se construye la primera vía que conecta a varios barrios de la parroquia con la ayuda del Consejo Provincial, lo que constituyó un aporte muy importante ya que facilitó el transporte de los principales productos que en ese tiempo se comercializaba como: maíz, papas, cebollas, habas, entre otros productos agrícolas.

Aproximadamente a partir del año 2000, la zona afectada por la dolarización, la actividad agrícola da un giro total, convirtiéndose en una zona exclusivamente ganadera, donde la parte agrícola disminuye drásticamente por no tener ingresos suficientes que abastezcan las necesidades básicas de la población.

### Anexo 3: Símbolos Patrios de la Parroquia Rural de Marcos Espinel

La parroquia dispone como símbolo parroquial una bandera que tiene los colores verde, celeste y rojo, el escudo que está compuesto de los elementos más representativos de la Parroquia como son: las fuentes de agua, los páramos, el pajonal, el tesoro de los Llanganates, el ganado vacuno, sus trabajadores, los barrios de la parroquia, la bandera con sus colores seleccionados, la valentía de su gente y el himno a la parroquia.

#### Escudo



#### Significado de los detalles de Escudo de la Parroquia

- Las fuentes de agua están ubicadas en el centro del escudo, las mismas que nacen de los páramos y bajan por pequeños riachuelos o se guardan en reservas o lagunas.
- Nuestros páramos y pajonales donde se cría el ganado vacuno.
- El tesoro de los Llanganates, representado por un sol de oro resplandeciente en medio de sus montañas.
- El toro de color negro, que representa al ganado de lidia de nuestros páramos, además representa la fuente de ingreso económico de la parroquia, mediante la crianza de ganado vacuno y comercialización de leche y sus derivados.



- El Chagra montado en su caballo vestido con sus atuendos propios de su labor, representa a los trabajadores de las haciendas y a toda la gente que labora en el manejo del ganado vacuno.
- El toro y el Chagra mirándose frente a frente representan la lucha diaria que enfrentan sus habitantes demostrando su bravura, su valor, su fuerza y el oraje que imponen en el trabajo diario.
- La antorcha encendida y rodeada de laureles significa la llama de libertad y victoria que las heroínas de nuestra parroquia nos dejaron.
- Las nueve estrellas que rodea a la parte central del escudo representan los nueve barrios que conforman la parroquia.
- Las dos banderas de la parte superior representan el patriotismo de su pueblo.
- El escudo central pequeño encierran las mayores riquezas, las mismas que son protegidas por las nueve estrellas, el escudo grande con sus dos lanzas atravesadas, significa que nuestro pueblo siempre estará listo y dispuesto a luchar para defender su patrimonio y de los demás.
- Los adornos del escudo o llamados lambrequines (hojas y figuras) de colores representan la variedad de cultura, pensamiento y tradiciones de nuestra parroquia.

## BANDERA



### Significado de los detalles de la Bandera

- En la bandera existen nueve estrellas blancas ubicadas desde el centro de la parte superior hacia abajo en forma de v invertida, las mismas que representan a los nueve barrios que tiene la parroquia.
- El verde indica la fertilidad de los campos y la esperanza de días mejores para la parroquia, el celeste significa el límpido del cielo de la parroquia y las fuentes de agua y de sus lagunas, el rojo simboliza la sangre derramada por nuestros antepasados para darnos la libertad y además el amor que tiene nuestros coterráneos sienten por la parroquia.

Anexo 4: Himno de la Parroquia Rural de Marcos Espinel

**Letra y música: Fredy Naranjo Luzuriaga**

**Coro**

En un bello rincón de los andes  
Crece un pueblo lleno de bondades  
Y sus hijos llevan en el alma  
La estirpe del bravo Quinuales

**Estrofas**

Nuestras voces enjambre de euforia  
Te saludan terruño inmortal  
Para ti ¡Oh! Chacata la gloria  
Por historia, grandeza e ideal.

Y es la furia indomable del trueno  
Que te aclama indómita tierra  
Y el rumor palpitante del monte  
Que se escucha en el horizonte.

Del peñón a sus mansas campiñas  
Libertad la epopeya retumba  
De Manuela y Gertrudis su gesta  
Su coraje, su espada, su sangre.

Sacro encanto esta tierra fecunda  
Que el supremo no en vano nos dio  
Nuestra enmienda empuñar el arado  
La promesa ultrajarte jamás.