



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

Tipo: Proyecto de Investigación

Previo la obtención del título de:

INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PÚBLICA PISCÍCOLA CALMITUYACU DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE ORELLANA, 2017- 2022.

AUTORA:

MARÍA LUZMILA MEDINA MAZA

Orellana –Ecuador

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación, previo a la obtención del título de Ingeniería en Gobiernos Seccionales, ha sido desarrollado por las Señoritas María Luzmila Medina Maza, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gustavo Patricio Pérez Erazo

DIRECTOR TRIBUNAL

Eco. Janina María Ponce Franco

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, María Luzmila Medina Maza, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra 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 autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos del presente trabajo de titulación.

Riobamba, 07 de Mayo 2018

María Luzmila Medina Maza

C.I.170661417-7

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a Dios por haberme dado la vida y gracias a él he logrado concluir mi carrera y lograr mis objetivos anhelados.

A mis padres y en especial a mis hijos, Fabián, Evelyn y Pablo quienes me dieron su apoyo incondicional, hermanos y demás familiares en general gracias por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

A mis tutores por la sabia enseñanza que supieron darme para mejorar mis conocimientos y ser una profesional más de la patria.

María Luzmila Medina Maza

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice general.....	v
Índice de tablas	viii
Índice gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 INTRODUCCIÓN	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS GENERAL	6
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	9
2.3 ORGÁNICO ESTRUCTURAL.....	11
2.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE FRANCISCO DE ORELLANA.....	13
2.5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	14
2.5.1 Estrategia	14
2.5.2 Plan	14
2.5.3 Planificación	15
2.5.4 Planeación.....	15
2.5.5 Importancia de la planeación	15
2.5.6 Plan de desarrollo.....	16
2.5.7 Plan estratégico	16
2.5.8 Características del plan estratégico.....	17

2.5.9	Planeación estratégica.....	17
2.5.10	Elementos de la planeación estratégica	17
2.5.11	Planificación estratégica	18
2.5.12	Elementos de la planificación estratégica.....	18
2.5.13	Diagnóstico estratégico.....	18
2.5.14	Análisis estratégico	19
2.5.15	Matriz de análisis interno y externo (DOFA)	19
2.5.16	Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	19
2.5.17	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	20
2.5.18	Matriz del perfil competitivo	20
2.5.19	Alineamiento estratégico	20
2.5.20	Operativizar	21
2.5.21	Objetivo estratégico	21
2.5.22	Planificación operativa	21
2.5.23	Plan operativo anual (POA)	22
2.5.24	Plan operativo anual institucional.....	22
2.5.25	Presupuesto	22
2.5.26	Balanced scorecard	22
2.5.27	Fases y Etapas De La Planificación Estratégica	23
2.5.28	Fuente.....	24
2.6	CUÁLES SON LOS BENEFICIOS QUE GENERA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	25
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	28
3.1	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	28
3.1.1	La Investigación Descriptiva	28
3.1.2	La Investigación Analítica	28
3.1.3	La Investigación Transversal	28
3.1.4	La Investigación De Campo	29
3.2	3.2 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	29
3.2.1	Encuesta.....	29
3.2.2	Inductivo	29
3.2.3	Deductivo.....	30
3.2.4	Técnicas De Investigación	30
3.3	LA ENCUESTA	31

3.3.1	Análisis e interpretación de resultados	32
3.3.2	Análisis De La Encuesta	33
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		43
4.1	ANTECEDENTES	43
4.1.1	De la naturaleza, fines y principios institucionales.....	45
4.1.2	Plan estratégico para la Dirección	47
4.1.3	ANÁLISIS FODA	48
4.1.4	Ponderación de Factores Externos.....	52
4.1.5	Ponderación de los factores internos	53
4.1.6	Ponderación de estrategias.....	54
4.2	MISIÓN	56
4.2.1	MISIÓN PROPUESTA	56
4.2.2	VISIÓN	56
4.2.3	VISIÓN PROPUESTA	57
4.3	OBJETIVO GENERAL.....	57
4.4	VALORES ÉTICOS	58
4.5	VALORES CORPORATIVOS	58
4.6	MATRIZ BCG.....	59
4.7	FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	62
4.7.1	Generalidades.....	62
4.7.2	Formulación de las Estratégicas	62
4.7.3	Etapa de Insumos	62
4.7.4	Etapa de Adecuación	62
4.8	PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO	63
4.9	ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	66
4.10	PRESUPUESTO	70
4.11	CRONOGRAMA.....	73
CONCLUSIONES		76
RECOMENDACIONES.....		77
BIBLIOGRAFÍA		78
ANEXO		81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Bienes y servicios	33
Tabla 2: Profesionalización	34
Tabla 3: Comercialización del producto	35
Tabla 4: Precio del pescado	36
Tabla 5: De Servidores públicos están capacitación.....	37
Tabla 6: La E.P se encuentra bien ubicada	38
Tabla 7: Servicio más eficiente y eficaz	39
Tabla 8: Evaluación de tareas individuales.....	40
Tabla 9: Capacitaciones frecuentes.....	41
Tabla 10: decisiones tomadas en la dirección.....	42
Tabla 11: Resumen Análisis FODA	49
Tabla 12: Análisis Estratégico de la matriz FODA	50
Tabla 13: Ponderación de los factores externos.....	52
Tabla 14: Ponderación de los factores internos	53
Tabla 15: Priorización de estrategias	54
Tabla 16 : Características del Planteamiento de la Misión.....	56
Tabla 17: Características del planteamiento de la Visión.....	57
Tabla 18: Proyectos	66
Tabla 19: Presupuesto	70
Tabla 20: Cronograma	73

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Bienes y Servicios	33
Gráfico 2: Profesionalización.	34
Gráfico 3: Comercialización del producto.....	35
Gráfico 4: Precio del pescado.	36
Gráfico 5: de Servidores públicos están capacitados.....	37
Gráfico 6: La E.P se encuentra bien ubicada	38
Gráfico 7: Servicio más eficiente y eficaz	39
Gráfico 8: Evaluación de tareas individuales.	40
Gráfico 9: capacitaciones frecuentes	41
Gráfico 10: decisiones tomadas en la dirección.....	42
Gráfico 11: Matriz BCG Análisis de Cartera de negocios.....	60
Gráfico 12: Organigrama Estructural de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu. ...	61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista	81
Anexo 2: Encuesta	82
Anexo 3: Arquitectura Funcional	84
Anexo 4: Cadena de producción.....	84

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo elaborar un plan estratégico para la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, 2017- 2022, con la finalidad de establecer un direccionamiento estratégico que garantice la consecución de los objetivos y la toma de decisiones oportunas con la finalidad de brindar un aporte tendiente a mejorar la gestión administrativa. Las organizaciones pueden tener una planificación adecuada, pero al no contar con un control adecuado, no podrá determinar si sus objetivos planteados fueron cumplidos, por lo tanto, no se podrá tomar acciones tendientes a mejorar y que conlleven al crecimiento de la organización. Para lo cual fue necesario iniciar la investigación con el Análisis de las bases teóricas, conceptuales de la planificación estratégica, para conocer la situación actual de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, posteriormente se realizó la evaluación de la situación actual de la empresa Piscícola Calmituyacu a través de un diagnóstico mediante un proceso cualitativo y cuantitativo de la información. Y por último la aplicación de la matriz FODA con la finalidad de identificar las debilidades existentes y fortalezas, así como también conocer las oportunidades y amenazas, lo cual permitirá construir los procesos internos para la toma de decisiones encaminadas al cumplimiento de los objetivos. Se recomienda desarrollar y fomentar dentro de la organización una cultura de planificación, así como también evaluar constantemente el resultado de las estrategias implementadas.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<PLANEACIÓN ESTRATÉGICA> <FODA> <ESTRATEGIA> <INDICADORES DE GESTIÓN> <INICIATIVAS ESTRATÉGICAS>

Ing. Gustavo Patricio Pérez Erazo
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The objective of this investigation is to prepare a strategic plan for the Public Fishing Company Calmituyacu of the Autonomous Decentralized Government of the Province of Orellana 2017-2022, with the purpose of establishing a strategic direction that guarantees the achievement of the objectives and decision making timely in order to provide a contribution tending to improve administrative management. Organizations can have an adequate planning, but since they do not have adequate control, they will not be able to determine if their stated objectives were met, therefore they will not be able to take actions to improve and that will lead to the growth of the organization. For which it was necessary to initiate the investigation with the Analysis of the theoretical, conceptual bases of the strategic planning, to know the current situation of the Public Fishing Company Calmituyacu of the Autonomous Decentralized Government of the Province of Orellana, later the evaluation of the current situation of the company Piscícola Calmituyacu through a diagnosis through a qualitative and quantitative information process. And finally the application of the SWOT matrix in order to identify the existing weaknesses and strengths, as well as to know the opportunities and threats, which will allow building the internal processes for making decisions aimed at achieving the objectives. It is recommended to develop and encourage a planning culture within the organization, as well as to constantly evaluate the results of the implemented strategies.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> STRATEGIC PLANNING> <SWOT> <STRATEGIC> <MANAGEMENT INDICATORS> STRATEGIC INITIATIVES>

INTRODUCCIÓN

En el mundo, el origen de las empresas públicas o estatales se remonta al período inmediatamente posterior a la segunda guerra mundial. Importantes sectores económicos de varios países europeos fueron gestionados a través de empresas públicas, las mismas que tuvieron como propositivo brindar a la ciudadanía servicios (telefonía, electricidad) y bienes (materias primas para la exportación) a precios accesibles, frente a bienes o servicios ofertados por empresas privadas.

En el Ecuador, las primeras empresas públicas aparecen en las décadas de los años cincuenta y sesenta. Algunos ejemplos de empresas que se crearon en esta época son:

Astinave, ENAC, Trasnave, Enprovit (Empresa Nacional de Productos Vitales), CEPE, ENTID, Epna, TAME, Snalme, Endes, Correos del Ecuador, Ferrocarriles del Estado y la Empresa de Alcoholes del Estado”(Desarrollo, 2013)

En la década de los noventa, el estado ecuatoriano emprendió en importantes proyectos estatales vinculados a la explotación de hidrocarburos, así como proyectos de electrificación y telefonía. Las empresas estatales que se encargaban de gestionar dichos sectores se creaban por medio de leyes específicas en las que se establecían sus fines y demás aspectos inherentes a la gestión y operación de dichas empresas.

El primer inciso del Artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador del Estado dispone: “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas”Las empresas públicas son personas jurídicas de derecho público, las mismas que se crean por instituciones del sector público al tenor de las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

La Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana es una persona jurídica de derecho público, creada por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana por medio de la

Ordenanza de conformidad con el Art 57 reformado de la ley Orgánica de régimen Provincial del 21 de septiembre de 2010.

A partir de su creación la EP Calmituyacu recibió aportes económicos, financieros, técnicos, entre otros del GADPO. A lo largo de los años se ha dedicado a la producción y comercialización de alevines y tilapias. Cabe mencionar que dicha empresa apoya al GADPO en cumplimiento de la competencia constitucional exclusiva de “Fomento de las actividades productivas provinciales”, a través de la producción y distribución de alevines de peces tropicales, los mismos que se venden a piscicultores de la provincia de Orellana y del país.

La empresa cuenta con una estructura orgánica y ha implementado herramientas de planificación y gestión, las mismas que actualmente se encuentran desactualizadas y caducadas.

La planificación estratégica proporciona beneficios a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o experiencia. Para que la entidad pueda obtener el mayor rendimiento posible. Necesita una planificación estratégica eficaz que le permita definir con precisión sus objetivos y políticas, y que la conduzca hacia una mejor coordinación de esfuerzos. De hecho, el plan estratégico implica una adaptación de la organización a las oportunidades de un entorno en permanente cambio, adaptando las acciones actuales para un futuro posterior y aprovechando al máximo sus recursos internos que le confieren ventaja con respecto a la competencia (Asín, 2010, p.)

León, S. (2011): menciona “la planificación estratégica se convierte en un instrumento de gestión para la toma de decisiones que vaya orientado en la consecución de los objetivos de la organización, así como también el cumplimiento de las metas establecidas”.

El éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna, planificando las actividades a ejecutarlas y no de manera improvisada para ellos es muy importante establecer objetivos, metas, así como también definir los procesos adecuados para alcanzarlos, bajo un análisis de varias matrices que nos ayudaran a detectar los problemas de la empresa tales como la matriz FODA y la matriz del perfil competitivo Owen, L. (2012)

Carpenter, J. (2001) menciona “dentro de la planificación se debe estar atento al entorno tanto externo como interno de la Institución o Empresa que a través de la planificación estratégica radica en el poder de anticiparse a los hechos futuros sean positivos o negativos”.

La Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana se constituye con el propósito de contribuir al desarrollo social de la Provincia de Orellana y de promover la actividad piscicultura tropical del país, a través de la entrega eficiente de bienes y servicios de calidad. La empresa fue creada por una Ordenanza emitida por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana el 21 de septiembre de 2010, el objeto de la creación fue “Vender al mercado de grandes y pequeños piscicultores alevines o peces en estado juvenil” según el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, (2010), Ordenanzas, recuperado de: <http://www.gporellana.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/ordenanza-calmituyacu-39.pdf>.

A partir de la creación la empresa ha operado produciendo y proveyendo peces juveniles de diversas especies tropicales a piscicultores de las regiones subtropicales y tropicales de diversas provincias del país.

A lo largo de los 8 años de creación la empresa ha tenido una muy buena rentabilidad en la venta de alevines y peces a pesar de la distancia y dificultad en la vía de acceso a la empresa, sus primeros años de creación, inició sus operaciones con la ayuda de Un especialista Biólogo con experiencia, el mismo que llego a capacitar a los obreros para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Sin embargo la guía de la organización y las actividades no se encuentran alineadas con las perspectivas institucionales, lo que ha provocado una falta de eficiencia en el trabajo, desembocando en que las expectativas de socias (os) no hayan sido satisfechas, esto se ve reflejado en nivel de crecimiento económico financiero y problemas con la cartera de socios, por lo que el objetivo de la investigación fue elaborar un plan estratégico para la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana, 2017- 2022.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCIÓN

La Empresa Pública Calmituyacu en sus 8 años de existencia no ha aplicado el Plan Estratégico institucional, lo cual impide que cuente con un direccionamiento estratégico que guíe a la organización y que sus actividades no se encuentran alineadas con las perspectivas institucionales, lo que ha provocado una falta de eficiencia en el trabajo, provocando que las expectativas de socias (os) no hayan sido satisfechas, esto se ve reflejado en nivel de crecimiento económico financiero y problemas con la cartera de socios.

La Empresa ha descuidado la parte administrativa, al dejar de lado ciertos aspectos técnicos, tales el enlace informático con la matriz, y únicamente se han utilizado procesos básicos, las que se han realizado en función de criterios generales de su Gerente y no en empleo de metodologías validadas por la organización en su conjunto sobre el manejo administrativo que le permitan determinar y aprovechar las oportunidades de su mercado.

El actual plan de desarrollo estratégico está encaminado a corregir la gestión administrativa de la organización, mediante la vinculación del objetivo social establecido en estatuto corporativo y estableciendo medida de control con el propósito de minimizar los riesgos a las que se encuentra expuesta la empresa, proporcionando un diagnóstico situacional que permita detectar las tendencias del entorno y los aspectos internos de la empresa, para establecer estrategias que le permitan competir dentro del sistema cooperativo popular y solidario.

En torno a lo expuesto se realizará una apreciación de los aspectos económicos, sociales, tecnológicos y políticos, con la finalidad de identificar los aspectos externos que antepone a la empresa. A través de este análisis de los diferentes aspectos que puedan existir se podrá conocer el estado y la capacidad que ésta posee, también se evidenciará las posiciones fuertes y debilidades, evaluando la competitividad del talento humano y el aspecto tecnológico, financiero y material de la empresa.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La inexistencia de un plan estratégico afecta la calidad de gestión de la empresa pública Piscícola Calmituyacu, debido a que no se han asignado de forma técnica las funciones y responsabilidades al personal, así como también la mejora continua en la producción de alevines hasta su etapa comercial, provocándose el desaprovechamiento de las capacidades del talento humano y de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Empresa Pública Piscícola Calmituyacu, tiene como objetivo la producción de alevines bajo estándares de alta calidad, para fomentar la producción de especies piscícolas amazónicas entre pequeños, medianos y grandes productores de la Provincia y el país. En el mismo sentido la infraestructura de la Empresa Piscícola ayuda a la ciudadanía mediante convenios con instituciones públicas para el desarrollo y la investigación en el cultivo de especies amazónicas, sin embargo, la forma poco operativa y técnica en el cumplimiento de cada una de las funciones ha provocado el desaprovechamiento de las capacidades del talento humano y de los recursos provenientes de esta producción.

A través de la propuesta de investigación en la elaboración de un plan estratégico se determinará las principales funciones y responsabilidades, así como también la determinación de los protocolos adecuados para las especies a cultivarse, el plan estratégico permitirá la mejora continua en la producción de alevines en toda la cadena de producción para de esta manera lograr el mejoramiento de los recursos en la Empresa.

El Plan estratégico además permitirá determinar evaluar la situación actual de la empresa y posteriormente formular la planificación estratégica con la determinación de los planes operativos adecuados con miras a alcanzar los objetivos y metas planteadas por la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

Para cumplir el cometido antes mencionado, se hace necesario que la empresa cuente con un plan estratégico que oriente la gestión de esta y que entre otros elementos

contenga una visión, misión y estrategias que oriente la toma de decisiones, para el cumplimiento del objeto social de la empresa, y para que de forma simultánea se apunte la sostenibilidad comercial, financiera y técnica de la empresa y se fomente de la actividad piscícola en la Provincia y el país.

La presente investigación se sustenta en la imperiosa necesidad de proporcionar una herramienta de planificación y gestión, que contribuya al desarrollo de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu, pues la formulación e implementación de una planificación estratégica en la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu, producirá beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión eficiente, aprovechando el talento humano y los recursos financieros, tecnológicos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de los productos que oferta a los clientes actuales y potenciales.

1.4 OBJETIVOS GENERAL

- Formular el plan estratégico para la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu EP del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana 2017- 2022

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las bases teóricas, conceptuales de la planificación estratégica.
- Evaluar la situación actual de la empresa Calmituyacu a través de un diagnóstico mediante un proceso cualitativo y cuantitativo de la información.
- Formular la planificación estratégica que contenga planes operativos para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la institución.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Owen, L. (2012) manifiesta El Artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas dispone: “Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado”.

La Gestión es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización o la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2017) Recuperado de: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>, ONIS pp. [26-29], explica que administración es la acción de administrar (del latín Administrativo – indica que la gestión es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar , además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

Terry, G (2013). Explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos

manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Según *Berreta, N. (2012)*. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control.

Según la *New Public Management*, y el *Jovenmente Performance and Results Act*. o Ley de Eficacia y Rendimiento del Gobierno, en Estados Unidos Los planes estratégicos generalmente procuran sistematizar los procesos innovadores de la región en materia de gestión por resultados, insistiendo en una perspectiva multianual y participativa, para rescatar la importancia de la planificación en la gestión pública.

La Planificación Estratégica como instrumento de la gestión por resultados es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Martirien, P. (2007), pp. [3-4], menciona “La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos”

Desde esta perspectiva el término “estrategia” se deriva del griego “Strategos”, que significa, literalmente, “general del ejército”. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia. Elegían cada año un Estrategos para dirigir su regimiento. En la batalla de Maratón (490 AC), los estrategos asesoraron al Gobernante político como un consejo. Dieron asesoría “estratégica” sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre “tácticas” de manejo de las tropas para ganar las batallas. Con el tiempo, el trabajo de los Strategos creció para incluir funciones judiciales, herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

Goodstein, L. (2012) A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos de la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención.

2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Empresa Pública Piscícola Calmituyacu EP; fue creada a través de una ordenanza provincial, el 21 de septiembre del 2010 y está registrada en el registro oficial número 48 del viernes 16 de octubre del 2009; sus actividades la está realizando en la cabecera parroquial Ávila Huiruno del Cantón Loreto, constituyese la empresa como sociedad de derecho público, como una persona jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, se sujeta al ordenamiento jurídico legal de la República del Ecuador, en general, y en especial a la ley Orgánica de Empresas Públicas, a la ordenanza que regula su creación de empresa pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, a la normativa interna que expidan sus órganos, y más normas vigentes en el territorio del estado ecuatoriano, aplicable a su naturaleza y objeto.

Entre sus objeto y ámbitos se encuentra el impulsar un proceso productivo sustentable, y promover el desarrollo de los productores locales a través del procesamiento y la transformación de determinados productos. El ámbito de acción de la empresa responde

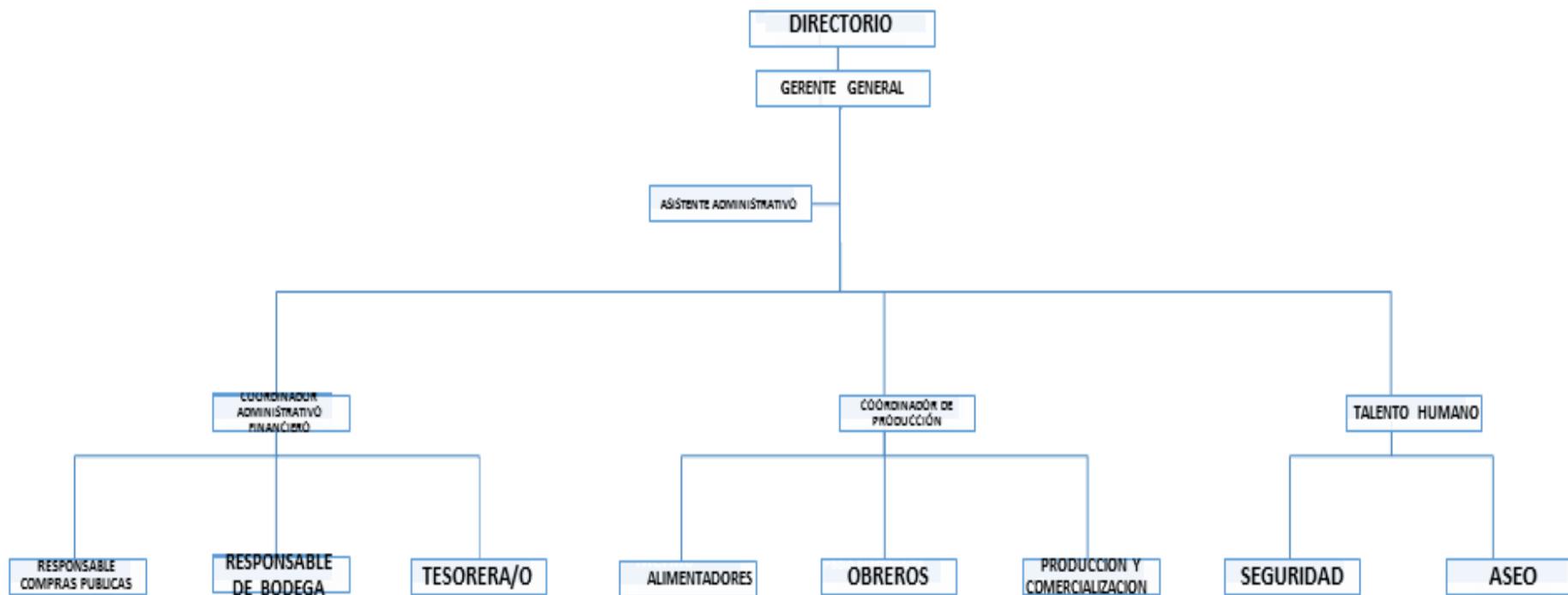
a la competencia del Gobierno Autónoma Descentralizado de la Provincia de Orellana en la que cumple entre varios objetivos los siguientes:

- Realizar las actividades que correspondan en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación de la ejecución de los instrumentos de planificación referidos en la Ordenanza de creación de la Empresa;
- Desarrollar aquellas funciones que se desprendan de los instrumentos legales, administrativo Financieros, institucionales y técnicos;
- Aplicar permanentemente la calidad en la cobertura de los servicios de producción, en función de las necesidades de los clientes. Racionalizar el uso de los recursos humanos, financieros y Tecnológicos a cargo de la empresa;
- Generar recursos económicos que permitan financiar equipamiento y demás necesidades de la Empresa implementando mecanismos alternativos para la recuperación de las inversiones;
- Mantener una permanente coordinación con el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, sus autoridades, unidades y dependencias administrativas, las demás Empresas Provinciales, los demás Gobiernos Autónomos Descentralizados, el Gobierno central y la comunidad;
- Dando cumplimiento al ordenamiento jurídico de la República del Ecuador (Constitución de la República del Ecuador Ley Orgánica de participación ciudadana, Secretaria Nacional de Administración Pública) para la rendición de cuentas que se la define como : Un proceso mediante el cual quienes toman decisiones sobre la gestión de lo público, cumplen su deber y responsabilidad de explicar, dar a conocer o responder a la ciudadanía sobre el manejo de lo público y sus resultados logrados, para que la ciudadanía evalúe dicha gestión o manejo.

2.3 ORGÁNICO ESTRUCTURAL

La estructura orgánica de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del GAD Provincial de Orellana está definida de tal forma que permite identificar de forma clara las diferentes áreas y Jefaturas que lo conforman, Se encuentra organizado por cuatro niveles, definidos para cada una de las direcciones con sus responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la institución provincial.

Gráfico:1 Organigrama Estructural de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu.



Fuente: Estructura Orgánica de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

2.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE FRANCISCO DE ORELLANA

Gráfico: 2 Mapa geográfico (Empresa Pública Piscícola Calmituyacu)



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.
Elaborado por: María Medina y Ketty Ostaiza

De acuerdo con la Ordenanza del GAD Provincial de Orellana N° OM- 017-2011, el GAD Provincial de Orellana, tiene una estructura organizacional, su base al sistema de organización por procesos, cuyos productos y servicios que se suministran se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión Provincial. La estructura orgánica por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y en foque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico. La ordenanza en mención define directrices para todas las dependencias y organismos del GAD Provincial de Orellana y en especial para la empresa pública Calmituyacu, para el mismo despliegue de una gestión estratégica en torno al cumplimiento del objeto para el que fue creada y en torno a la contribución al cumplimiento de las competencias constitucionales del GAD Provincial de Orellana.

2.5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.5.1 Estrategia

“Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (A. Chandler, 1962, p. 13)

Según Mintzberg, Quinn, & Voyer (1998), “En el campo de la administración es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 7).

Es importante destacar el criterio de los autores en relación a la elección de las acciones y la asignación de recursos ya que en este sentido por ejemplo se impulsará el proceso productivo sustentable, y promoverá el desarrollo de los productores locales a través del procesamiento y la transformación de determinados productos.

2.5.2 Plan

Ander, E. (1988) pp. [63] afirma que “es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos” y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan:

- Lineamientos
- Prioridades
- Estrategias de acción
- Asignación de recursos
- Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos.

Entonces un plan es un proyecto que busca alcanzar un propósito de una organización. En el caso de la Empresa el plan responde al cumplimiento de cada una de las competencias del Gobierno Autónomo de Orellana en la realización de las actividades que correspondan en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación de la ejecución de los instrumentos de planificación.

2.5.3 Planificación

Según (Chiavenato, 2011) “es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”

Se puede mencionar que la planificación es una herramienta que busca organizar los recursos disponibles de la organización a fin de alcanzar los objetivos deseados mediante acciones oportunas.

2.5.4 Planeación

Luna González (2015) pp. [58]. Señala que “Planeación es el proceso administrativo, es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuesto”

Pinto Villatoro(2000), expresa que:

“La planeación es la función y primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha”.

No cabe duda que La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. En este caso La planificación estratégica, se aplica sobre una empresa de producción y en actividades de negocios que permitirá proporcionar una dirección general y operativa de la misma.

2.5.5 Importancia de la planeación

Munch (2005), pp. [13]. Indica que: “la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se previenen las

contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas”.

Es importante entonces tomar en cuenta las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en la Empresa Calmituyacu pues ayudará a mejorar la competitividad, así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que la parte operativa y administrativa y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

2.5.6 Plan de desarrollo

Según Pérez Porto & Merino (2009) “Es una herramienta de gestión que promueve el desarrollo social de un determinado territorio”.

El plan de desarrollo permitirá la definición de programas y proyectos del plan de desarrollo. La Empresa Calmituyacu deberá entonces tener en cuenta las definiciones de largo y mediano plazo un modelo de operación y protocolos con las especies de alevines, señalando su estructura básica y las acciones necesarias para su adecuada organización, el cual estará vigente mientras no sea modificado o sustituido, cumpliendo lógicamente con los artículos pertinentes que rigen la Empresa.

2.5.7 Plan estratégico

Lerma & Bárcena (2012), indica que:

“Es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años”; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico de una organización.

Lo que se busca con los planes de la Empresa Calmituyacu es observar y estudiar la demanda a ofrecer y el beneficio a largo plazo pues su importancia recae en que estos observan la viabilidad comercial, financiera, operativa, ambiental.

2.5.8 Características del plan estratégico

Para Lerma & Bárcena (2012), pp. [30], El plan estratégico tiene las siguientes características:

- .- Cuantitativo.
- .- Temporal y actualizable.
- .- Flexible:
- .- Orientado a futuro:
- .- Normativo.
- .- Integrador.
- .- Creíble.
- .- Sencillo.
- .- Evaluativo

2.5.9 Planeación estratégica

Ancle, P. (1990) menciona que “Es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

La planificación estratégica de la Empresa Calmituyacu es esencial tanto para los directivos y equipo de personas que forman parte de la empresa como para cada uno de sus clientes-usuarios, primero porque es posible alcanzar los objetivos marcados, y segundo, por las estrategias protocolos y métodos que nos permitirán llegar hasta ellos.

2.5.10 Elementos de la planeación estratégica

Para Mintzberg & Quinn (1998) son:

- Visión.
- Misión.
- Valores.
- Estrategia.
- Metas u objetivos.

- Políticas.
- Programas.
- Decisiones estratégicas.

2.5.11 Planificación estratégica

(Chiavenato, 2011) menciona que “La planificación estratégica, tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales, valores; análisis de las fortalezas y limitaciones de la institución; análisis del entorno; formulación de estrategias”.

Las Finalidades de la planificación estratégica según Para Sallenave (1991) “Producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna”.

Según (Mintzberg H. , 1994) son:

1. “Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades”.
2. “Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración”.
3. “Las organizaciones deben planificar para ser racionales”.
4. “Las organizaciones deben planificar para controlar”.

2.5.12 Elementos de la planificación estratégica

Muchnick (2000) “Los elementos fundamentales que se consideran en un proceso de planificación estratégica son: la misión, la visión, los objetivos, los elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción”.

2.5.13 Diagnóstico estratégico

Para Scott Jervis (2011) pp [21-23]. Es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr

la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización”

2.5.14 Análisis estratégico

Rojas & Medina (2011), señala que:

“En toda empresa es imprescindible conocer los eventos macro y micro del entorno y su manera de manifestación, esto permite saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacte de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización”.

En la empresa Calmituyacu se identificará el mercado sobre el que desea competir, y definir una estrategia para estar presente en el ramo de la actividad pesquera Este análisis dará lugar a algunas claves que nos permitirá acercarnos a ciertos acontecimientos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos de producción y comercialización.

2.5.15 Matriz de análisis interno y externo (DOFA)

Expresan García Sánchez & Valencia Velasco (2007) que:

“Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización”.

2.5.16 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Fred, J. (2013) “Permite a los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica, y competitiva”

2.5.17 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Galvin, J (2013) expresa que “Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Es una herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

2.5.18 Matriz del perfil competitivo

Fred (2013), pp. [83] indica que:

“Identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio”.

Alineación estratégica

Según Colmenajero [2003] pp. [1]. “Son las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. En una sola palabra se pretende que tengan alineación hacia el objetivo estratégico”. Como parte de la planificación estratégica, se puede utilizar la alineación estratégica para asegurar que el personal, los productos, procesos y sistemas apoyan a las metas de la organización.

2.5.19 Alineamiento estratégico

Para Martínez (2005) “Es conjugar los esfuerzos, ideas, intereses, motivaciones de todos y cada uno de los miembros de una organización sobre la guía de una estrategia clara y definida”.

El alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia de la Empresa Calmituyacu planteada por la dirección y cada uno de sus subsistemas. Esto con la finalidad de que la Empresa cumpla con los objetivos propuestos, el alineamiento

permitirá optimizar su rendimiento y mantener sus ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

2.5.20 Operativizar

Garces, I (2010) menciona que “Es dar marcha a la fase mecánica de una operación: entendida esta como el conjunto de hechos necesarios para alcanzar secuencialmente y/o sistemáticamente uno o varios objetivos previamente definidos.

En tal virtud el criterio operativo de la Empresa Calmituyacu es el que orientará el desarrollo de las iniciativas que permitan operativizar el principio de la pluripolaridad, usando como herramienta los instrumentos de integración y negociación.

2.5.21 Objetivo estratégico

Muchnik, P (1999), expresa que “Es la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo”.

El enfoque del cumplimiento de los logros en la Empresa Calmituyacu esté ligado a la satisfacción del cliente siendo la consideración más importante en la composición de la oferta y la demanda. Ello implica un amplio análisis del cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito de la Empresa hará que se adopte estrategias hábiles para el cliente.

2.5.22 Planificación operativa

Armijo, P (2011), pp. [17] “La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el plazo requerido”.

Las metas y objetivos dentro de la Empresa Camituyacu radica particularmente en el uso de los recursos disponibles y que lleguemos a los resultados esperados. Además de que el objetivo es la situación o circunstancia a la que queremos llegar y que se ha

proyectado a largo plazo y que puede clasificarse según el grado de especificación que tiene y el tiempo en el cual se cumplirá.

2.5.23 Plan operativo anual (POA)

El plan Operativo Anual es una herramienta a corto plazo que se utiliza para el desarrollo del presupuesto y esta relacionado con la misión, visión y los objetivos estratégicos de la organización.

2.5.24 Plan operativo anual institucional

Es un instrumento que el que se puede sistematizar proyectos programados para ejecutaren un área operativa con un presupuesto designado para corto plazo.

Dentro de la Empresa Calmituyacu el plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico ya que es preciso concretar los objetivos a conseguir cada año, además se debe desglosar los objetivos para cada entidad facturadora, para lo cual se considera en un plan operativo anual disponer para cada mes de un valor POA para cada objetivo y a medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado.

2.5.25 Presupuesto

Es un supuesto económico referencial establecido para realizar un proyecto o actividad en un territorio determinado y tiempo planificado.

2.5.26 Balanced scorecard

Kaplan, R (2002) “Convierte la estrategia y la misión de una organización, en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”

En la empresa Calmituyacu se tiene claro que lo que no se puede medir, no se le puede hacer seguimiento y por consiguiente no se puede gerenciar. Sin embargo no todos los empleados de la Empresa sin importar su jerarquía no contribuyen con el cumplimiento

de las metas organizacionales, y lamentablemente esto no es exclusividad de los directivos de las empresas, es preciso entonces entender al Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta o metodología que ayuda a lograr un balance integrado y estratégico del avance, crecimiento, productividad y competitividad de una organización ya que permitirá convertir la visión de la empresa en acción mediante la medición de un grupo de indicadores a través los cuales se puede obtener un panorama de la totalidad del negocio y de la organización.

2.5.27 Fases y Etapas De La Planificación Estratégica

Damasio, A. (2010), en cuanto a las etapas o fases en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico encontramos mucha más sincronía en lo que respecta al fondo de la cuestión, es decir, en lo que se refiere al horizonte a conquistar y todas y cada una de las actuaciones que se necesitan para llegar al objetivo final.

Gráfico: 3 Se indica una propuesta de las etapas de las Fases de la planificación Estratégica.



Fuente: (Ariznavarreta, J. 1993)
Elaborado por: María Medina y Ketty Ostaiza

La metodología de un plan estratégico, su calendario y su aplicación se deben realizar de una manera flexible. No intentamos, como en algunos casos se precisa, obtener un mecanismo concreto y rígido para aplicar a cualquier Empresa pública, sino que lo que

nos ocupa en este apartado es conseguir el esquema global y las técnicas prácticas utilizables para construir un proyecto real acorde a la realidad exigida.

2.5.28 Fuente

Ariznabarreta, J. (2013), menciona que, en la misma línea, es importante tener en cuenta que la dificultad en la delimitación de las etapas es bastante mayor cuando todos los mecanismos están íntimamente relacionados con la población, y ésta tiene mucho que decir y un papel fundamental en su puesta en marcha. Estas son precisamente las circunstancias que rodean el proceso de planificación de las ciudades y ésta es la dificultad para poder ahondar en ellas.

Haciendo un profundo recorrido por los distintos planes llevados a la práctica en España y lo que pueden aportar los distintos autores consultados, podemos distinguir cuatro grandes etapas, que posteriormente se analizará.

1. La etapa inicial se centra en dos aspectos muy importantes, por un lado, la organización directiva del plan y a la vez la sensibilización, información y motivación de la población; en ellas se trata de implicar a todos los afectados en el proceso y se trata de otorgarles un papel importante y primordial en el futuro del plan estratégico. Si esto se consigue en buena forma, se tendrá un avance bastante considerable en el resultado final.

Justo esta etapa, como ya hemos analizado anteriormente, es la gran ausente en los primeros pasos del Modelo de Harvard, que no necesitaba como aspecto fundamental del consenso y la participación de los agentes afectados.

2. La segunda etapa es la que podemos identificar como el diagnóstico de la realidad socio profesional y económica de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana, tanto en su ámbito interno como lo que se produce a su alrededor y puede llegar a influir en la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu. Hemos de tener en cuenta que estamos siempre hablando de un análisis global y multidimensional que abarcaría todos los aspectos inherentes a la sociedad y población del territorio.

Esta fase permite identificar los problemas y debilidades con las que se encuentran los agentes y de la misma forma, intentan tomar las decisiones oportunas que se llevarán a cabo para la utilización óptima de las potencialidades del entorno.

3. Seguidamente pasamos a seleccionar las metas y objetivos críticos y el planteamiento de las diferentes alternativas que se puedan realizar para ir creando y elaborando el proyecto de ciudad que los distintos agentes han ido confeccionando a lo largo de las numerosas sesiones de trabajo realizadas.

En esta etapa tenemos que identificar y escalonar todas las actuaciones a corto y largo plazo que se tengan que iniciar en el Plan de Desarrollo de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

4. Y, por último, llegamos a la etapa de implementación. En ella se alcanza el momento definitivo donde se pone en práctica la estrategia de desarrollo consensuada para la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

La ejecución, control y evaluación han de ser muy exhaustivos y a la vez flexibles para ir consiguiendo paralelamente una desviación mínima entre los objetivos iniciales y los resultados que se van consiguiendo la vez que la implantación se va realizando.

2.6 CUÁLES SON LOS BENEFICIOS QUE GENERA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Damasio, A. (2012). Menciona que la realización de un proceso formal de planificación estratégica genera beneficios a la organización. Entre éstos, cabe señalar que:

Permite aunar directrices y concentrar esfuerzos en una empresa, permitiendo movilizar a todos los ejecutivos claves en función de objetivos compartidos, en los cuales existe consenso.

El logro de esta visión compartida entre los ejecutivos crea un compromiso de éstos con el presente y futuro de la organización, y facilita así acciones de dirección, innovación y liderazgo.

Facilita la identificación de los focos de atención estratégicos dentro de la organización (corporativa, de negocios y funcional), que deben convertirse en la fuente de interés de todos los ejecutivos para alcanzar los objetivos y metas trazados.

Se constituye en un poderoso elemento ordenador, que permite a la empresa ir estableciendo prioridades en la toma de decisiones en el tiempo, evaluar los resultados de estas, corregir acciones y acercarse a los objetivos y metas trazados originalmente.

Se introduce una disciplina de pensamiento distinta, con un horizonte de largo plazo. Esto impone una nueva práctica en los ejecutivos, cual es preocuparse de la dirección estratégica del negocio de la firma.

Permite el desarrollo de competencias gerenciales entre los miembros claves de la organización, dado que se ven expuestos, durante un período en forma sistemática, a la reflexión en torno a los objetivos de la empresa y a la materialización de estos.

Dicho de otro modo, un proceso de planificación estratégica agrega valor en sí a los participantes de está ampliando su visión y conocimiento del negocio, así como sus capacidades propositivas en torno al quehacer actual y futuro de la organización. Mejora la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, y eleva las habilidades de administración.

Permite incorporar nuevos conceptos de gestión, tales como liderazgo, trabajo en equipo y coordinación. Al respecto, la constitución de equipos de trabajo para el desarrollo de actividades y proyectos es fundamental y beneficiosa, toda vez que refuerza valores y prácticas de trabajo tales como colaboración, responsabilidad, compromiso, identidad y logro de objetivos.

Facilita a la organización que la lleva a cabo, anticiparse, adaptarse y permanecer frente a los cambios económicos, tecnológicos, legales, y políticos, más que ser sobrepasada por los hechos sin capacidad de reacción previa alguna. Vázquez, B. (2012).

Bue, C. (2012) indica que las características de la planificación estratégica son las siguientes:

Las decisiones de los planes y estrategias se tienen que discutir y deliberar para que respondan a un proceso participativo y sistemático con un método diseñado de antemano.

Los planes estratégicos descansan en sistemas de comunicación, tanto verticales entre los distintos niveles que componen la estructura organizativa de la empresa, como horizontales o por enlaces laterales por medio de un sistema de información integrador de la empresa con el entorno en el que le rodea, los planes y estrategias han de ser formulados para cumplir con unas metas, objetivos y misiones de la organización y no ser diseñados para cumplir intereses individuales.

Tanto los planes como su formulación han de ser adecuados en el tiempo, flexibles y creativos según el sistema propuesto como una respuesta a las demandas que tiene el entorno.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo ya que se da énfasis a la validez empírica, asegurando un estrecho margen entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace en la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana, por lo que para cada uno de los objetivos se plantea una investigación de tipo transversal como se detalla a continuación:

3.1.1 La Investigación Descriptiva

Permitirá analizar las bases teóricas, conceptuales de la planificación estratégica debido a que es la etapa preparatoria del trabajo científico que permita ordenar el resultado de las observaciones y del análisis situacional de la elaboración de una planificación estratégica de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana, 2017- 2022.

3.1.2 La Investigación Analítica

Permitirá evaluar la situación actual de la empresa a través de un diagnóstico mediante un proceso cualitativo y cuantitativo de la información siendo un procedimiento que es más complejo con respecto a la investigación descriptiva, que consiste fundamentalmente en establecer la comparación de variables entre grupos de estudio y de control sin aplicar o manipular las variables, estudiando éstas según se dan naturalmente en los grupos. Sin embargo, se refiere a la proposición de hipótesis que el investigador trata de probar o negar.

3.1.3 La Investigación Transversal

Permitirá Formular la planificación estratégica que contenga planes operativos para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la institución en un tiempo determinado.

3.1.4 La Investigación De Campo

El diseño de investigación de campo está vinculado a recoger la información, la cual debe estar estrechamente vinculada con los objetivos y se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos. Se efectúa la medición de los datos. Sin embargo, qué tanto datos se pueden obtener considerando las restricciones de cada estudio como por la carencia de recursos materiales, humanos, monetarios, físicos.

3.2 3.2 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.2.1 Encuesta

Morales, C. & Benalcázar J.; (2012), afirma que mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los miembros de un colectivo o de una población.

Como características fundamentales de una encuesta, Sierra Bravo destaca:

La encuesta es una observación no directa de los hechos sino por medio de lo que manifiestan los interesados.

Es un método preparado para la investigación.

Permite una aplicación masiva que mediante un sistema de muestreo pueda extenderse a una nación entera.

Hace posible que la investigación social llegue a los aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad.

3.2.2 Inductivo

Este método está relacionado con la experimentación, es decir las experiencias vividas de un fenómeno pueden integrarse a la teoría, la cual los acepta o los rechaza las variables, las mismas que la presente investigación son la planificación estratégica y la toma de decisiones oportunas y acertadas dentro de la inducción que va de un grado mayor de conocimiento a otro menor; de una generalización total a una más concreta y limitada.

3.2.3 Deductivo

Parte de lo general para llegar a situaciones particulares, mediante la abstracción de normas y criterios teóricos. La deducción es un método adecuado para la formulación y enriquecimiento teórico; es un vínculo entre el conocimiento teórico y empírico.

3.2.4 Técnicas De Investigación

Para obtener la información y redactar los capítulos del trabajo de titulación se han utilizado las siguientes técnicas:

3.2.4.1 Directa O De Campo

- Observación (Guía de observación o Testing)
- Encuestas (cuestionario)
- Entrevistas (Guía de entrevista)

3.2.4.2 Indirecta o Bibliográfica

- Libros
- Revistas
- Periódicos
- Web 2.0
- Cuestionario
- Guía de entrevista
- Guía de observación

3.2.4.3 Población y Muestra

La población está constituida por todas las personas que integran la Empresa Pública Empresa Pública Piscícola Calmituyacu.

Para la muestra del presente trabajo de investigación se ha considerado la población total de la Provincia de Orellana, según datos y análisis de la información Censal y el

Equipo Técnico de Análisis del Censo de Población correspondiente al censo del año 2010.

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

Simbología:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población. 136.396 habitantes

E = Error Muestral 5%:100= 0.05

Z = Nivel de confianza 1.96

p = Probabilidad de ocurrencia 50%= 0.5

q= 1-p= Probabilidad de no ocurrencia 50%= 0.5

3.2.4.4 Cálculo De La Muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 136.396}{0.05^2(136.396 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{130.9947184}{341.9479}$$

$$n = 383 \text{ R//}$$

Para poder realizar la encuesta a nuestro tema se basa en el total de la muestra que son 383 personas encuestada de la población.

3.3 LA ENCUESTA

La encuesta es una técnica de una o varias personas, para poder obtener la información deseada. Este medió es posiblemente el más empleado y uno de los que brindan más información completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, obtiene respuestas claras sobre el tema deseado.

3.3.1 Análisis e interpretación de resultados

Encuestas realizadas a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

Las encuestas realizadas tuvieron como objetivo principal determinar si existe una buena planificación, desempeño, evaluación y cumplimiento de las tareas individuales de los servidores públicos con el fin de mejorar el servicio.

La encuesta fue realizada de manera aleatoria a 383 usuarios producto de la muestra indicada en el apartado 3.6.

3.3.2 Análisis De La Encuesta

1 ¿Cree usted que los bienes y servicios generados por la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana dependen de una planificación estratégica para mejorar la calidad de estos?

Tabla 1: Bienes y servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	268	70%
NO	115	30%
TOTAL	383	100%

Fuente: Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Gráfico 1: Bienes y Servicios



Fuente: Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Análisis: De las encuestadas realizadas a los usuarios el 70% manifiesta que Los productos bienes y servicios generados por la Dirección de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana si dependen de una planificación estratégica para mejorar la calidad de estos y el 30% indica lo contrario. ¿Tomando en cuenta sobre todo la planificación estratégica para mejorar la calidad de estos?

Interpretación: Cómo podemos observar el porcentaje mayor corresponde a que los usuarios de Orellana, en la que manifiesta que a través de una planificación se puede mejorar de forma continua o permanente la eficiencia de los funcionarios, así como los procesos que se desarrollan en dicha Institución, orientada a la entrega de bienes productos y servicios de calidad.

2: ¿Cree usted que la profesionalización de los servidores públicos debe ser conforme a las actividades que realiza?

Tabla 2: **Profesionalización**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	264	69%
NO	119	31%
TOTAL	383	100%

Fuente: Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Gráfico 2: Profesionalización.



Fuente: Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Análisis: Según las estadísticas encontramos que el 69% de usuarios encuestados que representa el porcentaje máximo manifiesta que el título académico de los servidores públicos de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana si debe ser conforme a las actividades que realiza, y el 31% manifiesta lo contrario.

Interpretación: Como se puede notar el porcentaje mayor en las encuestas realizadas, determina que el poseer título académico en la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana si incide en la atención a la ciudadanía en la entrega de bienes productos y servicios con un valor agregado, lo que permitirá absolver todo tipo de interrogantes que se presentaren en los clientes, razón de ser de la empresa.

3: ¿Cree usted que el proceso de comercialización del producto terminado es el correcto?

Tabla 3: Comercialización del producto

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	330	86%
NO	53	14%
TOTAL	383	100%

Fuente: Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Gráfico 3: Comercialización del producto



Fuente: Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Análisis: Del total de los encuestados solo el 14 % manifiesta que el proceso de comercialización no es el correcto y el porcentaje mayor es decir el 86% indica lo contrario.

Interpretación: De las encuestas realizadas se puede notar claramente que el alto porcentaje es decir el 86% de usuarios indica que la empresa realiza correctamente la comercialización del producto, lo cual incide de forma directa en la eficiencia en la atención a los usuarios, generando un criterio positivo en los procesos que se realizan al interior de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu que se convierte en un potencial de forma permanente los diferentes procesos.

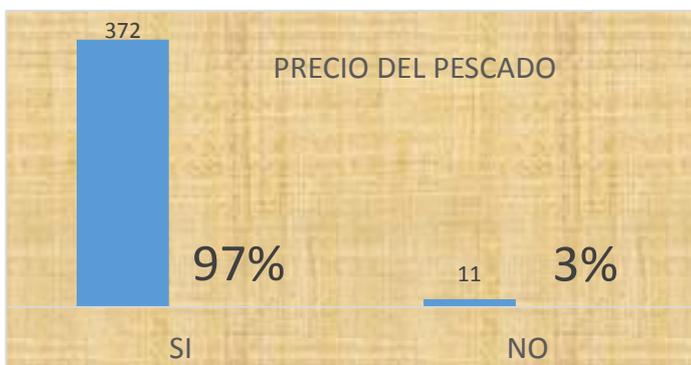
4: ¿Cree usted que el precio de la libra de pescado debe ser de 1,50 USD?

Tabla 4: Precio del pescado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	372	97%
NO	11	3%
TOTAL	383	100%

Fuente: Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Gráfico 4: Precio del pescado.



Fuente: Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Análisis: Del total de encuestados el 97% manifiesta que el precio en que se vende la libra de pescado es el correcto y el 3% de los encuestados indica lo contrario.

Interpretación: Observamos que el 97% de los usuarios se encuentran satisfecho con el precio de la carne de pescado pero que se debe realizar evaluación a cada una de las actividades para mejorar el servicio y atención a los clientes de la a los usuarios de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana, y de esta manera mejorar los procesos internos como externos buscando la satisfacción a través de la entrega de un producto de calidad.

5: ¿Cree usted que los servidores públicos de la empresa pública Piscícola Calmituyacu están capacitados para enfrentar los requerimientos del mercado?

Tabla 5: De Servidores públicos están capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	383	100%
NO	0	0%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Gráfico 5: de Servidores públicos están capacitados



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Análisis: Del total de los encuestados el 100% manifiesta que es importante evaluar el cumplimiento de las tareas individuales de los servidores públicos mejorará la calidad del servicio.

Interpretación: El porcentaje total de los encuestados es decir el 100% considera importante la evaluación de cada una de las actividades individuales realizadas por los servidores públicos de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, ya que de esta manera permitirá establecer un plan de capacitación que permita ir eliminando las deficiencias en los procesos de cada uno de los funcionarios, y a la vez generar destrezas en los funcionarios de la Empresa para una correcta atención a la ciudadanía.

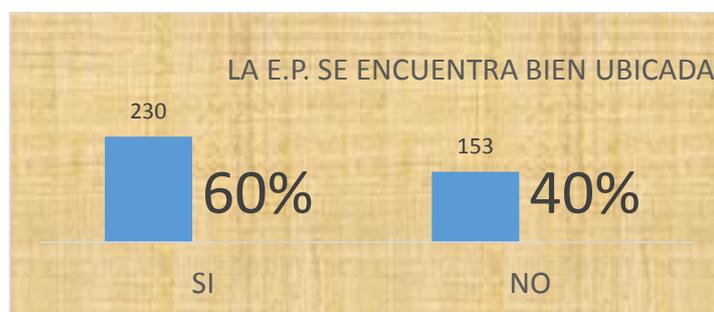
6: ¿Cree usted que la empresa pública Piscícola Calmituyacu está bien ubicada en la comunidad donde está funcionando?

Tabla 6: La E.P se encuentra bien ubicada

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	230	60%
NO	153	40%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Gráfico 6: La E.P se encuentra bien ubicada



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Análisis: Del total de los encuestados el 40% que representa un valor considerado manifiesta que la empresa Calituyacu no está ubicada en el lugar correcto, mientras que el 60% dice que si se encuentra en el lugar correcto.

Interpretación: Según las encuestas realizadas el 40% de usuarios indica que se debe realizar capacitaciones de los servidores públicos de manera frecuente para aprovechar de esta manera la sinergia del personal en la consecución de los objetivos institucionales, a través de la entrega de un servicio actualizado y eficiente en la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

7: ¿Considera usted que con la debida evaluación del desempeño administrativo se fomentaría un servicio más eficiente y eficaz?

Tabla 7: Servicio más eficiente y eficaz

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	292	76%
NO	91	24%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Gráfico 7: Servicio más eficiente y eficaz



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Análisis: El 76% de encuestados manifiesta que las decisiones tomadas en la dirección de gestión no han sido las adecuadas y solo el 24 % manifiesta lo contrario

Interpretación: Del análisis de las encuestas se desprende que al no ser las adecuadas las decisiones tomadas en cada una de los niveles jerárquicos de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, se hace prioritario desarrollar un planificación estratégica integral de la Institución para que a través de la misma se facilite una herramienta de gestión para la toma adecuada y oportuna de decisiones que vayan orientadas a la satisfacción de los clientes.

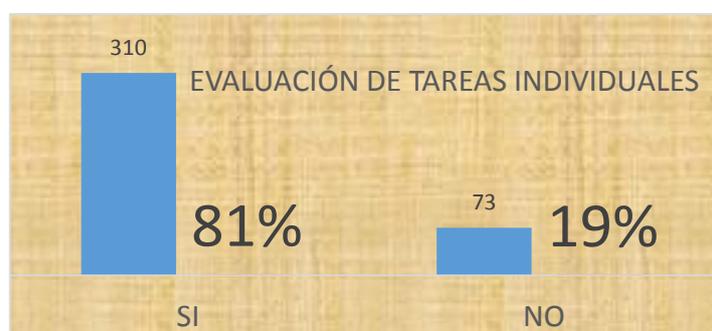
8: ¿Cree usted que al evaluar el cumplimiento de las tareas individuales de los servidores públicos se cumplirán las metas establecidas?

Tabla 8: **Evaluación de tareas individuales.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	310	81%
NO	73	19%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Gráfico 8: Evaluación de tareas individuales.



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Análisis: De las encuestas realizadas el 81% manifiesta que la opinión de los usuarios si contribuye al fortalecimiento administrativo de los servidores públicos y solo el 19% de los encuestados indica que no.

Interpretación: Un alto porcentaje de encuestados indica que es importante la opinión de los usuarios sobre el fortalecimiento administrativos de los servidores públicos, como un mecanismo de motivación para incrementar el compromiso de los funcionarios en la definición de los objetivos institucionales que se enmarquen en la planificación estratégica integral de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana, con el objetivo de conjugar las expectativas de los usuarios con la entrega por parte de los funcionarios públicos servicios, bienes y productos de calidad que cubran las exigencias de la ciudadanía.

9: ¿Cree usted que las capacitaciones de los servidores públicos de la empresa deben realizar frecuentemente?

Tabla 9: **Capacitaciones frecuentes.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	310	81%
NO	73	19%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Gráfico 9: capacitaciones frecuentes



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Análisis: De las encuestas realizadas el 81% manifiesta que la opinión de los usuarios si contribuye al fortalecimiento administrativo de los servidores públicos y solo el 19% de los encuestados indica que no.

Interpretación: Un alto porcentaje de encuestados indica que es importante las capacitaciones de los servidores públicos de la empresa deben realizar frecuentemente, ya que la opinión de los usuarios sobre el fortalecimiento administrativos de los servidores públicos, como un mecanismo de motivación para incrementar el compromiso de los funcionarios en la definición de los objetivos institucionales que se enmarquen en la planificación estratégica integral de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana, con el objetivo de conjugar las expectativas de los usuarios con la entrega por parte de los funcionarios públicos servicios, bienes y productos de calidad que cubran las exigencias de la ciudadanía.

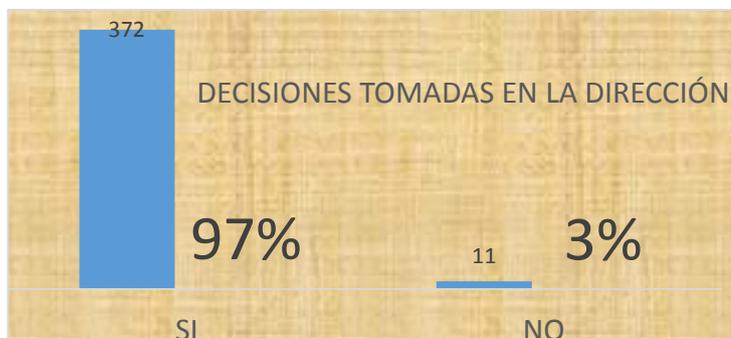
10: ¿Cree usted que las decisiones tomadas en la dirección de gestión es la adecuada?

Tabla 10: decisiones tomadas en la dirección

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	372	97%
NO	11	3%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Gráfico 10: decisiones tomadas en la dirección



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Análisis: Del total de encuestados el 97% manifiesta que al evaluar el cumplimiento de las tareas que realiza cada uno de los servidores públicos se fomentaría un servicio más eficiente y eficaz y solo el 3% de los encuestados indica que no es necesario evaluar.

Interpretación: Observamos que el 97% de los usuarios concuerdan las actividades y las decisiones tomadas en la dirección de gestión es la adecuada en miras a mejorar el servicio y atención a los clientes de la a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana, y de esta manera mejorar los procesos internos como externos con miras a un servicio de calidad.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 ANTECEDENTES

La Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, es una empresa consolidada con suficiente capacidad financiera, operativa e infraestructura adecuada para desarrollar sus actividades en todo el territorio local, regional y nacional, constituyéndose en modelo de innovación, eficiencia y transparencia, logrando crear y promover el desarrollo social y económico, en armonía con el medio ambiente.

Es una empresa pública responsable de Fomentar el Desarrollo Social, Económico y Ambiental de manera integral y equilibrada de la Provincia de Orellana, con una planificación participativa del desarrollo de forma técnica, respeta el Ordenamiento Territorial, las normas legales nacionales y las políticas públicas construidas con el pueblo. La empresa tiene como objeto principal generar un modelo de desarrollo participativo, con respeto a la identidad, la plurinacionalidad, la interculturalidad y la Naturaleza, la ejecución y prestación de servicios públicos y privados relacionados con la competencia de planificar, construir y mantener servicios que incluye realizar estudios, planificar que tenga relación a proyectos de desarrollo, interés social, comunitario y colectivo.

Reglamento orgánico funcional de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

Que, el artículo 315 de la Constitución de la República determina que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas, las cuales funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Que, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, a través del consejo provincial, de acuerdo a lo previsto en la Constitución de la República y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 743 del 11 de Julio de 2012, en uso de las atribuciones legales, expidió la Ordenanza de creación, organización y funcionamiento de la de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana, para ejecutar y prestar los servicios públicos y privados relacionados con la competencia de planificar, construir y mantener la implementación de la infraestructura de la Piscícola con la finalidad de ayudar a la ciudadanía mediante convenios con instituciones públicas para el desarrollo y promover la investigación en el cultivo de especies amazónicas de ámbito provincial y nacional, que incluye, administrar, construir, rehabilitar y mantenimiento de vías de su competencia, conforme a lo determinado en la ley y la Constitución de la República.

Que el inciso segundo del Art. 1 de la referida ordenanza, establece que la de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu; Se regirá por la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su ordenanza de creación y los reglamentos internos que dicte para el cumplimiento de sus objetivos;

Que, conforme a lo previsto en los artículos 5 y 6 de la ordenanza de creación de la de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu , se establece como parte de su estructura orgánica y funcional al Directorio, como el máximo órgano de representación de la misma, responsable de dirigir y controlar la buena marcha de la empresa, señalando, además que la entidad contará con las unidades técnico-administrativas-financieras y demás requeridas para su desarrollo y gestión, así como de filiales, subsidiarias o unidades operativas de apoyo o de negocios que serán administradas por la persona que designe el Gerente General, de acuerdo a la ley y la ordenanza.

Que, de acuerdo con lo previsto en los artículos 9, numerales 4 y 7 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas; y, 9, literal g) de la Ordenanza de creación y Funcionamiento de la de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu, se preceptúa como atribución del Directorio, la de aprobar y modificar la estructura organizacional y el reglamento Orgánico Funcional de la Empresa

Que, el crecimiento y desarrollo de la Empresa torna indispensable la regulación de las competencias y jerarquías administrativas. Que, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, establece que, para conseguir un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales.

Que, es indispensable dotar a la entidad de normas e instrumentos claros y objetivos que delineen los procedimientos de la administración y gestión institucional, los niveles de administración y funciones de estructura, de autoridad, de dirección, coordinación, control y ejecución de los fines y objetivos institucionales encomendados por la Ley y la Ordenanza; y, en uso de las atribuciones previstas en los artículos 9 de la ley Orgánica de Empresas Públicas y, 9 de la Ordenanza de Creación de la de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu Resuelve:

4.1.1 De la naturaleza, fines y principios institucionales

Art. 1. – DEFINICIÓN Y CATEGORÍA.- de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu, en los términos que establece la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ordenanza de su Creación, es una entidad con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en la ciudad Puerto Francisco de Orellana, de la Provincia de Orellana, de la República del Ecuador que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de los servicios públicos relacionados con la competencia de planificar, construir y mantener la infraestructura de la Piscícola con la finalidad de ayudar a la ciudadanía mediante convenios con instituciones públicas para el desarrollo y promover la investigación en el cultivo de especies amazónicas que le permita la generación de recursos que serán utilizados para la misma Empresa Pública para su crecimiento y desarrollo.

Art. 2.- OBJETIVOS PRINCIPALES. - Entre los objetivos principales de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu, se destacan los siguientes:

- a) Alcanzar el desarrollo y la implementación de la infraestructura de la Piscícola con la finalidad de ayudar a la ciudadanía mediante convenios con instituciones públicas para el desarrollo y promover la investigación en el cultivo de especies amazónicas, g la integración y conectividad de la provincia de Orellana y el país;
- b) Formular y ejecutar programas emergentes generados por fenómenos naturales que se pudieren suscitar;
- c) Efectuar los estudios y ejecutar las acciones pertinentes para los trabajos que generen la implementación de la infraestructura de la Piscícola con la finalidad de ayudar a la ciudadanía mediante convenios con instituciones públicas para el desarrollo y promover la investigación en el cultivo de especies amazónicas
- d) Realizar las actividades que correspondan en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación de la ejecución de los instrumentos de planificación referidos en esta ordenanza;
- e) Desarrollar aquellas funciones que se desprendan de los instrumentos legales, administrativo-financieros, institucionales y técnicos;
- f) Aplicar permanentemente la calidad en la cobertura de los servicios, en función de las necesidades de la comunidad;
- g) Racionalizar el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos a cargo de la empresa;
- h) Generar recursos económicos que permitan financiar las obras públicas de la empresa en el territorio provincial e implementar mecanismos alternativos para la recuperación de las inversiones;
- I) Realizar estudios, planificar y construir todo tipo de Obra de carácter civil que tenga relación a proyectos de desarrollo, interés social, comunitario y colectivo.

Art. 3.- ÁMBITO DE ACCIÓN. - El ámbito de acción de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu comprende planificar, construir y mantener la implementación de la

infraestructura de la Piscícola con la finalidad de ayudar a la ciudadanía mediante convenios con instituciones públicas para el desarrollo y promover la investigación en el cultivo de especies amazónicas

en la jurisdicción provincial de Orellana a cargo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, conforme a lo determinado en la ley y la Constitución de la República.

4.1.2 Plan estratégico para la Dirección

Previo a la formulación del plan estratégico creado para la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana período 2017 -2022 y con el objetivo de lograr el desarrollo e incrementar sus niveles de productividad y de competitividad para que pueda consolidarse en el mercado nacional e internacional con una producción eficiente, fue preciso determinar y realizar lo siguiente:

Analizar y revisar a la organización y sus entes pesqueros, promoviendo el cumplimiento de los deberes y obligaciones de empresa, para que en conjunto se beneficien de acceso al mercado y a préstamos del sistema financiero nacional.

La visión se muestra de manera cuantificada a través de la determinación de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas para los años en mención.

La producción pesquera generará un mayor ingreso porcentual a partir de productos introducidos lo que permitirá cumplir con uno de los indicadores para conseguir la calidad y certificaciones pertinentes.

Desarrollar protocolos que permitan utilizar empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación;

Crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad;

Diversificar horizontalmente las variedades pescadas

- Declaración de objetivos estratégicos.
- Implementar en el presupuesto de la Dirección capacitación constante de leyes.
- Normas y procedimientos F2, F3, O3, D4
- Mejoramiento continuo en tecnología para la adecuación de la infraestructura.
- Desarrollar una planificación estratégica para que el personal tenga un direccionamiento. F3, D5, O3.
- Satisfacer las necesidades de la población.
- Creación y apertura para proyectos para el mejoramiento continuo. F1, F2, O2.
- Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes. F2A, A3
- Entregar una copia de la planificación estratégica a cada funcionario para que tenga conocimiento de hacia dónde tiene que llegar la dirección de gestión. F3, A1, A2
- Realizar un plan de mejora para los procesos administrativos. F1, F2, A2
- Realizar una adecuada segregación de Funciones para el personal de la dirección. D6, D3, A3.
- Evaluar y diagnosticar el desempeño de los funcionarios. A1, D4.

4.1.3 ANÁLISIS FODA

El presente trabajo se encuadra dentro del marco de referencia de la producción de peces (alevines y peces para el consumo final) a través de un enfoque sistémico, presentando como resultado un análisis FODA para detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas e iniciar a trabajar con una propuesta estratégica para la Empresa.

Se realizaron inicialmente entrevistas en profundidad a los implicados, al gerente y representantes artesanales. Como se puede observar en el apartado de los anexos 3 y 4

Los principales resultados del análisis FODA se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 11: **Resumen Análisis FODA**

MATRIZ DOFA o FODA		
	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<p>Convenios internacionales. Convenios de capacitación. Adecuada comunicación con los clientes Buena infraestructura para la producción piscícola. Producto piscícola de calidad por la frescura y precio competitivo, genera una marca propia con atributos sociales y de calidad. Gestión ágil y transparente.</p>	<p>Crecimiento poblacional Incremento de la demanda para el consumo de peces producidos en plantel piscícola Incremento de la producción artesanal de peces Apoyo del Gobierno Provincial de Orellana a la actividad piscícola en diferentes parroquias Oferta externa de capacitación al personal de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu por parte del Consejo Provincial. Desarrollo a nivel local de la pesca de tilapia</p>
NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<p>Inexistencia de proyectos de investigación. No existe plan de mejora continua. Deficiente calidad de servicio brindado a la ciudadanía. No cuenta con una planificación estratégica. Procesos carentes de efectividad. Personal nuevo poco calificado</p>	<p>Factores climáticos adversos Inestabilidad económica local Inconformidad por parte de la ciudadanía. Competencia desleal. Inexistencia de programas de capacitación a los pescadores para establecer o mejorar los servicios de aseguramiento de calidad. Falta de desarrollo a nivel local, de la entidad del pescador artesanal.</p>

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
 Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Tabla 12: Análisis Estratégico de la matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
FACTORES EXTERNOS	<p>1. Convenios internacionales. Convenios de capacitación. Adecuada comunicación con los clientes Buena infraestructura para la producción piscícola. Producto piscícola de calidad por la frescura y precio competitivo, genera una marca propia con atributos sociales y de calidad. Gestión ágil y transparente.</p>	<p>1. Inexistencia de proyectos de investigación. 2. No existen plan de mejora continua. 3. Deficiente calidad de servicio brindado a la ciudadanía. 4. No cuenta con una planificación estratégica. 5. Procesos carentes de efectividad. 6. Personal nuevo poco calificado</p>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO) (MAXI - MAXI)	ESTRATEGIAS (DO) (MINI -MAX)
<p>1. Crecimiento poblacional Incremento de la demanda para el consumo de peces producidos en plantel piscícola Incremento de la producción artesanal de peces Apoyo del Gobierno Provincial de Orellana a la actividad piscícola en diferentes parroquias Oferta de externa de capacitación al personal de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu Desarrollo a nivel local de la pesca de tilapia</p>	<p>1. La firma de convenios internacionales permitirá Apoyo del Gobierno Provincial de Orellana a la actividad piscícola en diferentes parroquias F1, O4 2. Los convenios de capacitación permitirá aprovechar e impulsar Desarrollo a nivel local de la pesca de tilapia F2, O6 3. La buena infraestructura para la producción piscícola permitirá el incremento de la producción artesanal de peces F4, O3</p>	<p>La Inexistencia de proyectos de investigación, no permite el incremento de la demanda para el consumo de peces producidos en plantel piscícola D1, O2 La falta de una planificación estratégica, no permite mejorar el desarrollo a nivel local de la pesca de tilapia D4, O6. Los procesos carentes de efectividad no permiten ofrecer una oferta de externa de capacitación al personal de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu D5, O5</p>

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA) (MAXI - MINI)	ESTRATEGIAS (DA) (MINI - MINI)
Factores climáticos adversos Inestabilidad económica local Inconformidad por parte de la ciudadanía. Competencia desleal. Inexistencia de programas de capacitación a los pescadores para establecer o mejorar los servicios de aseguramiento de calidad. Falta de desarrollo a nivel local, de la entidad del pescador artesanal.	Una buena infraestructura para la producción piscícola., no provocará inconformidad por parte de la ciudadanía. F4, A3 El producto piscícola de calidad por la frescura y precio competitivo, genera una marca propia con atributos sociales y de calidad y no permitirá, inestabilidad económica local. F5, A2 Una gestión ágil y transparente, no permitirá una carencia en el desarrollo a nivel local, de la entidad del pescador artesanal. F6, A6	La Inexistencia de proyectos de investigación provocará poco desarrollo a nivel local, de la entidad del pescador artesanal. D1, A2 2. La falta de plan de mejoras no permitirá tener una adecuada manipulación, presentación y conservación de la calidad de los productos pesqueros. D2, A7 3. La mala calidad de servicio brindado a la ciudadanía, provocará Inconformidad por parte de la ciudadanía. D3, A3

Fuente: Objetivos Estratégicos- - la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza.

4.1.4 Ponderación de Factores Externos

Esta herramienta ha permitido sintetizar y evaluar la información de los aspectos económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos, culturales y ambientales, al cual esta inmersa la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu.

Tabla 13: Ponderación de los factores externos

FACTORES EXTERNOS			
FACTORES A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	P. PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento poblacional	0.06	3	0.18
Incremento de la demanda para el consumo de peces producidos en plantel piscícola	0.06	3	0.18
Incremento de la producción artesanal de peces	0.06	3	0.18
Apoyo del Gobierno Provincial de Orellana a la actividad piscícola en diferentes parroquias	0.06	2	0.12
Oferta de externa de capacitación al personal de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	0.06	3	0.18
Desarrollo a nivel local de la pesca de tilapia	0.06	3	0.18
TOTAL, OPORTUNIDADES			1.02
AMENAZAS			
Factores climáticos adversos	0,09	3	0,27
Inestabilidad económica local	0,09	2	0.18
Inconformidad por parte de la ciudadanía.	0,09	3	0,27
Competencia desleal.	0,09	2	0.18
Inexistencia de programas de capacitación a los pescadores para establecer o mejorar los servicios de aseguramiento de calidad.	0,09	2	0.18
Falta de desarrollo a nivel local, de la entidad del pescador artesanal.	0,09	2	0.18
TOTAL, AMENAZAS			1,26
TOTAL O+A	1,00		2.28

Fuente: FODA de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza.

Análisis:

Obtenido el resultado se evidencia que el aspecto externo no es favorable para la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu, en virtud que el 1.02% del peso ponderado total de las oportunidades es menor, frente al 1.46 % del peso ponderado total de las amenazas.

4.1.5 Ponderación de los factores internos

Esta técnica se ha utilizado para priorizar y evaluar la información correspondiente a los aspectos internos encontrados en las unidades de trabajo de agencia.

Tabla 14: Ponderación de los factores internos

FACTORES INTERNOS			
FACTORES A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	P. PONDERADO
FORTALEZAS			
Convenios internacionales.	0,10	3	0,3
Convenios de capacitación.	0,11	2	0,22
Adecuada comunicación con los clientes	0,10	3	0,3
Buena infraestructura para la producción piscícola.	0,14	3	0,42
Producto piscícola de calidad por la frescura y precio competitivo, genera una marca propia con atributos sociales y de calidad.	0,11	3	0,33
Gestión ágil y transparente.	0,12	3	0,36
TOTAL, FORTALEZAS			1,93
DEBILIDADES			
Inexistencia de proyectos de investigación.	0,06	3	0,18
No existe plan de mejora continua.	0,05	2	0,1
Deficiente calidad de servicio brindado a la ciudadanía.	0,07	3	0,21
No cuenta con una planificación estratégica.	0,05	3	0,15
Procesos carentes de efectividad.	0,04	3	0,12
Personal nuevo poco calificado	0,05	3	0,15
TOTAL, DEBILIDADES			0,91
TOTAL F+D	1		2,84

Fuente: FODA Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza.

Análisis:

Es notable que las fortalezas son propicias para la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu, ya que el 1.93, es el peso total ponderado de las fortalezas frente a 0.91% de las debilidades.

4.1.6 Ponderación de estrategias

Mediante este proceso se logró comprobar la importancia de cada estrategia expuesta para el desarrollo de los proyectos.

Tabla 15: Priorización de estrategias

PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS			
ESTRATEGIAS A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	P. PONDERADO
(FO) Maximizar F y O			
La firma de convenios internacionales permitirá Apoyo del Gobierno Provincial de Orellana a la actividad piscícola en diferentes parroquias F1, O4	0,35	3	1,05
Los convenios de capacitación permitirá aprovechar e impulsar Desarrollo a nivel local de la pesca de tilapia F2, O6	0,35	3	1,05
La buena infraestructura para la producción piscícola permitirá el incremento de la producción artesanal de peces F4,O3	0,30	2	0.6
TOTAL	1,00		2.7
(FA) Maximizar F y Minimizar A			
Una buena infraestructura para la producción piscícola., no provocará inconformidad por parte de la ciudadanía. F4, A3	0,45	2	0.90
El producto piscícola de calidad por la frescura y precio competitivo, genera una marca propia con atributos sociales y de calidad y no permitirá, inestabilidad económica local. F5, A2	0,40	2	0,80
Una gestión ágil y transparente, no permitirá una carencia en el desarrollo a nivel local, de la entidad del pescador artesanal. F6, A6	0,15	3	0,45
TOTAL	1,00		2.15
(DO) Minimizar D y Maximizar O			
La Inexistencia de proyectos de investigación, no permite el incremento de	0,30	3	0.90

la demanda para el consumo de peces producidos en plantel piscícola D1, O2			
La falta de una planificación estratégica, no permite mejorar el desarrollo a nivel local de la pesca de tilapia D4, O6.	0,40	3	1.20
Los procesos carentes de efectividad no permiten ofrecer una oferta de externa de capacitación al personal de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu D5, O5	0,30	1	0,30
TOTAL	1,00		2.40
(DA) Minimizar D y A			
La Inexistencia de proyectos de investigación provocará poco desarrollo a nivel local, de la entidad del pescador artesanal. D1, A2	0,40	2	0,80
2. La falta de plan de mejoras no permitirá tener una adecuada manipulación, presentación y conservación de la calidad de los productos pesqueros. D2, A7	0,45	2	0.90
3. Deficiente calidad de servicio brindado a la ciudadanía, provocará Inconformidad por parte de la ciudadanía. D3, A3	0,15	2	0.30
TOTAL	1,00		2.00

Fuente: FODA Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza.

Análisis:

Obtenido el resultado de la priorización de las estrategias se evidencia que la estrategia (FO) registra el 2.7% notablemente se evidencia que es el porcentaje mayor para las demás estrategias, continuado por la estrategia (DO) de 2.40%, mientras la estrategia (FA) es de 2,15 % y el de porcentaje menor dentro del asunto es la estrategia (DA) con 2.0 %.

Toda vez, que se ha evidenciado los resultados se debe formular estrategias claves para minimizar las debilidades y amenazas que afecta a la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu.

Para el análisis y restructuración de la misión, visión se tomó en cuenta el análisis de los resultados de las encuestas, la situación actual en la calidad de servicios que se brinda a

la ciudadanía en general, parámetros técnicos de construcción de la Misión y Visión, en consenso con el personal administrativo se determina lo siguiente:

4.2 MISIÓN

La Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana contribuye al bienestar de la sociedad de la Provincia de Orellana brindando obras y servicios públicos de buena calidad en forma equitativa y respetando la biodiversidad y la diversidad cultural; además, trabaja con transparencia y crea espacios para la participación ciudadana en los ámbitos social, ambiental, económico y cultural, con lo que promueve el desarrollo cantonal planificado y sustentable.

Tabla 16 : Características del Planteamiento de la Misión

¿Qué vamos a hacer?
¿Para qué vamos a hacer?
¿Cómo vamos a hacer?
¿Con que vamos a hacer?

Fuente: Análisis de misión.

Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

4.2.1 MISIÓN PROPUESTA

La Empresa Pública Piscícola Calmituyacu contribuye al bienestar de la sociedad, al satisfacer las necesidades alimenticias del mercado mediante la pesca responsable, promoviendo el bienestar en las comunidades. En Calmituyacu, preservamos el ambiente y generamos valor a nuestros clientes, trabajadores y al GADP de Orellna, mediante una gestión corporativa, innovadora y eficiente

4.2.2 VISIÓN

La Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana se constituye en un referente de gestión pública, con un personal capacitado que trabaja planificada mente basado en principios y valores como solidaridad, honestidad, responsabilidad; es una institución que realiza autogestión sostenible y eficiente, promueve la participación ciudadana para una distribución eficaz y equitativa de los recursos.

Tabla 17: Características del planteamiento de la Visión

Posición en el Mercado	Satisfacer necesidades a los usuarios.
Tiempo	5 años
Ámbito de Mercado	Provincial
Productos o Servicios	Gestionar, Inspeccionar, planificar, controlar
Valores y Principios	Respeto, puntualidad, eficiencia y trabajo en equipo.

Fuente: Análisis de visión.

Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

4.2.3 VISIÓN PROPUESTA

Ser reconocidos en el mercado nacional e internacional como una Empresa de vanguardia en el suministro de alevines y sus especies con alto valor para el consumo humano.

4.3 OBJETIVO GENERAL

Brindar servicios comunitarios eficientes y eficaces, satisfaciendo las necesidades de nuestros usuarios que son la prioridad de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

Para tener una mejor idea de cómo se estructurarán los objetivos, se tomará en cuenta las siguientes consideraciones como a continuación se describe:

¿Es mensurable o verificable el objetivo? ¿Podrán usted y terceros afectados reconocerlo cuando se presente?

¿Es posible alcanzarlo o es viable?

¿Es este flexible o adaptable?

¿Es éste congruente con el resto del plan?

Objetivo General – Propuesta

Formular un plan estratégico para la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana.

4.4 VALORES ÉTICOS

Los valores que se pondrán en práctica en la Dirección de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana y que se plantea en la presente investigación son:

- Interculturalidad
- Cooperación
- Honestidad
- Transparencia
- Sinergia
- Calidad
- Solidaridad
- Responsabilidad

4.5 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos en una son los siguientes:

Creatividad: Desarrollando continuamente soluciones oportunas y competitivas acordes a las necesidades del mercado de la Cooperativa.

Entusiasmo: Trabajar con dedicación y convicción

Fidelidad: A nuestro cliente y proveedores.

Reglas Claras: La Dirección de Gestión mantiene políticas claras para el cliente interno y externo.

Agilidad: Para actuar todos dentro de un marco de puntualidad y oportunidad respecto al trabajo y a las necesidades de los socios de la institución.

Honestidad: Para todos los actos de la institución sean transparentes, se realicen con seriedad, justicia y ecuanimidad.

Respeto: A todas las personas como seres humanos, garantizando comunicación efectiva y un buen trato a todo nivel.

Confianza: Generando un ambiente seguro y cordial para la atención oportuna del socio.

Integración: Para fomentar y practicar relaciones fraternales entre compañeros y con toda institución que apoye el desarrollo del ser humano.

Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas para la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado están detalladas en el apartado 4.1.1 y la matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar, y cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por una caricatura.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

4.6 MATRIZ BCG

Galvez, J. (2012, p.34) en su análisis de la matriz BCG menciona que “Una matriz, es una herramienta que sirve para recolectar una información de cualquier tipo, por los expertos financieros la aplican para medir riesgos, aceptación y necesidades, Lo primero que se debe saber es que BCG es una firma dedicada a la investigación financiera y sus siglas en inglés se leen “Boston Consulting Group”, esta empresa creó una fabulosa matriz la cual tiene por objeto medir el posicionamiento de un producto en el mercado .

Según Henderson, Bruce D. (1973, p.75). The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Boston Consulting Group. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

- ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado.
- INTERROGANTE. Gran crecimiento y Poca participación de mercado.

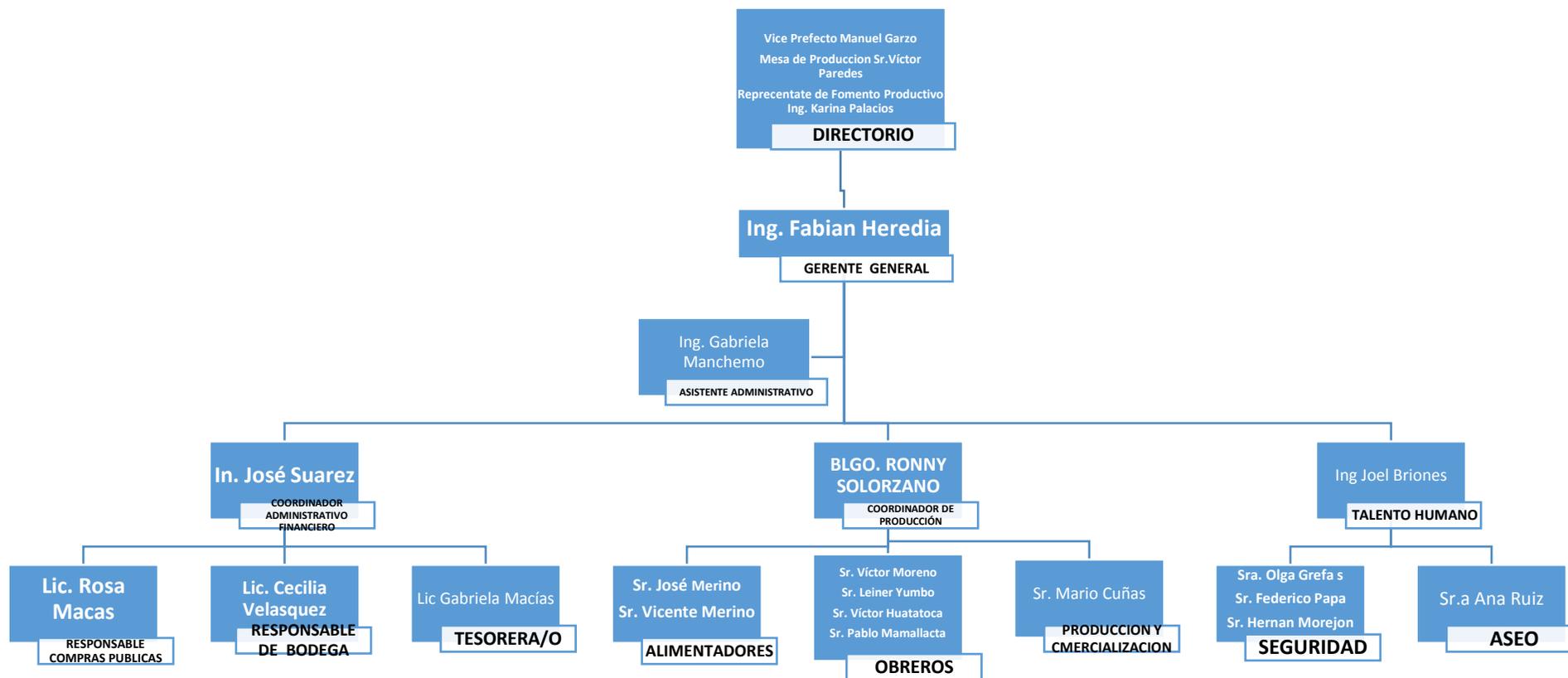
- VACA. Bajo crecimiento y alta participación de mercado.
- PERRO. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja.

Gráfico 11: Matriz BCG Análisis de Cartera de negocios

<p style="text-align: center;">ESTRELLA </p>	<p style="text-align: center;">INTERROGACIÓN </p>
<ul style="list-style-type: none"> • Genera flujos estables de dinero • Requiere de alta inversión para mantener el liderazgo • Generalmente llega a ser vaca cuando baja el crecimiento de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera flujo de dinero cuando hay inversión. • Requiere alta inversión para llegar a ser perro o estrella
<p style="text-align: center;">VACA </p>	<p style="text-align: center;">PERRO </p>
<ul style="list-style-type: none"> • Genera flujos estables de dinero. • Requiere de poca inversión Es útil para generar liquidez para otros negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera baja utilidad o pérdida en la empresa • Requiere de poca o nula inversión • Puede generar poca utilidad. En caso contrario mejor liquidar.

Fuente: <http://www.matrizbcg.com/>
 Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Gráfico 12: Organigrama Estructural de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu.



Fuente: Estructura Orgánica de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

4.7 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

4.7.1 Generalidades

Una vez realizada la declaración de la misión-visión, así como los objetivos estratégicos de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana, se procedió a formular un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa lograr de una manera más sistemática los objetivos planteados.

4.7.2 Formulación de las Estratégicas

Las técnicas importantes para la formulación de estas estrategias se agruparon en un marco conceptual de tres etapas para tomar decisiones:

Etapa de Insumos

Etapa de Adecuación

A continuación, se desarrollarán estas etapas en la empresa objeto de estudio.

4.7.3 Etapa de Insumos

En esta etapa de insumos se procedió a elaborar una matriz de evaluación de los factores externos y una matriz de evaluación de los factores internos para la dirección., las cuales sirvieron de base para la identificación y evaluación de las estrategias alternativas factibles, La Información obtenida de estas matrices proporciona los insumos básicos necesarios para las matrices de adecuación y decisión.

4.7.4 Etapa de Adecuación

En esta etapa se procedió a analizar los factores internos y externos claves de la dirección, con la finalidad de generar un conjunto de estrategias factibles a través del empleo de la matriz FODA. Es importante destacar que el desarrollo de esta etapa depende de la información derivada de la etapa de insumos, ya que consiste en ajustar las oportunidades y amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas.

4.8 PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO

Cuadro 1: Planes de Acción y Seguimiento la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	META	RESPONSABLES	TIEMPO
Implementar la estructura de la Piscícola con la finalidad de ayudar a la ciudadanía mediante convenios con instituciones públicas para el desarrollo y promover la investigación en el cultivo de especies amazónicas.	Empleados técnicos = (Número de Empleados capacitados / Total de empleados) x 100.	Ampliar sus conocimientos en sus áreas para un mejor desempeño de sus funciones. Taller de innovación, liderazgo social. Implementar en la dirección, una cultura de servicio al cliente con capacitación continua.	90%	Ing. Fabián Heredia	2017-2022
Mejoramiento continuo en tecnología	Gasto en equipamiento y adecuación = (Gastos en	Asignar recursos para el mejoramiento de las	100%	Ing. Fabián	2017-2022

adecuación de la infraestructura.	equipamiento / utilidad) x 100.	áreas tecnológicas. Readecuar las instalaciones con el apoyo del personal técnico. Actualizar y/o adquirir los equipos técnicos, para tener un mayor crecimiento de usuarios.		Heredia	
Desarrollar una planificación estratégica.	Planificación Estratégica= (Metas cumplidas/Total de metas) x 100	Crear una misión, visión, objetivos, estructura orgánica que sirva como direccionamiento del personal	90%	Ing. Fabián Heredia	2017-2022
Satisfacer las necesidades de los clientes.	Satisfacción = (N° quejas recibidas/ Total de clientes) x 100. Encuesta de satisfacción del cliente= (N° total de encuestas de satisfacción a usuarios / N° total de encuestas planificadas dentro y fuera de la Institución) x 100.	Informar al usuario sobre los servicios. Definir y establecer políticas de servicio, normas de atención al cliente.	90%	Ing. Fabián Heredia	2017-2022
Creación y apertura para proyectos para el mejoramiento continuo.	Proyectos= (Proyectos ejecutados/Total de Proyectos) x100	Crear e implementar proyectos ambientales de ayuda social, emprendimientos.	80%	Ing. Fabián Heredia	2017-2022

Fuente: Planes de Acción Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Cuadro 2: Planes de Acción y Seguimiento de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	META	RESPONSABLES	TIEMPO
Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes.	Satisfacción de los usuarios=Cientes Satisfechos /Total de Clientes	Mejorar los canales de comunicación con los usuarios. Realizar un sistema de retroalimentación	80%	Ing. Fabián Heredia	2017-2022
Realizar un plan de mejora para los procesos administrativos.	Plan de Mejora=(Resultados Esperados/Total de Actividades)x100	Permitirá medir los resultados obtenidos de las actividades realizadas.	75%	Ing. Fabián Heredia	2017-2022
Realizar un Manual de Funciones para el personal de la dirección.	Empleados profesionales= (N° de profesionales con título de tercer nivel / Total empleados).	Implementar un manual de funciones describiendo cada una de las actividades que los funcionarios deben cumplir.	70%	Ing. Fabián Heredia	2017-2022
Evaluar y diagnosticar y dar seguimiento al desempeño de los funcionarios.	Cumplimiento en seguimiento de desempeño= (Visitas realizadas al área por mes / Visitas esperadas al área por mes) x 100.	Realizar un seguimiento pertinente una vez al mes para verificar el cumplimiento del compromiso adquirido en sus actividades	100%	Ing. Fabián Heredia	2017-2022

Fuente: Planes de Acción Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

4.9 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

En base a la información recopilada y la elaboración de las matrices de estrategia y mapa estratégico que son el resultado del diagnóstico FODA, se han identificado los proyectos a desarrollarse, mismos permitirá un alineamiento estratégico con la oficina matriz.

Tabla 18: Proyectos

OBJETIVO ESPECIFICO (ESTRATEGIA)	N.º	PROYECTOS	UNIDAD RESPONSABLE	AMBITO GEOGRAFICO	INDICADORES DE GESTIÓN O MEDIO DE VERIFICACIÓN
Implementar la estructura de la Piscícola con la finalidad de ayudar a la ciudadanía mediante convenios con instituciones públicas para el desarrollo y promover la investigación en el cultivo de especies amazónicas.	P1	Sistematización de la información institucional.	Gestión Gerencial	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Reportes digitales e impresos
	P2	Fortalecimiento corporativo con principios y valores, con el fin de fortalecer la identidad cultural.	Gestión Gerencial	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Socialización, de los Reportes digitales e impresos
	P3	Fortalecer la imagen corporativa, mediante proyectos de investigación, en especies piscícolas.	Marketing	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Publicidad, e informes
Mejoramiento continuo en tecnología adecuación de	P1	Diseño de un plan de procesos automatizado.	Coordinación de producción	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Informes de aplicación

la infraestructura.				u	
	P2	Diseño de un plan de soporte en tecnologías de la información.	Coordinación de producción	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Registro de información
	P3	Diseño e implementación de un plan de mejoramiento continuo basado en normas de calidad	Coordinación de producción	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Informes de aplicación
Crecer en activos y pasivos hasta la finalización del plan de desarrollo estratégico	P1	Proyecto para capitalizar los activos de la Empresa.	Contabilidad	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Reportes financieros
	P2	Fondeo alternativo externo, mediante préstamos o créditos hechos a instituciones financieras	Gerencia	Agencia	Cooperación registrada
Desarrollar una planificación estratégica.	P1	Fortalecimiento de la gestión comercial.	Producción y Comercialización.	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Informes técnicos
	P2	Educación financiera al personal del área contable	Contabilidad	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Reporte de socialización, fotografías, informes
Satisfacer las necesidades de los clientes.	P3	Investigación y desarrollo permanente de	Marketing	Empresa Pública Piscícola	Socialización

		productos y servicios, con el objetivo de afrontar a los competidores en el mercado.		Calmituyacu	
Creación y apertura para proyectos para el mejoramiento continuo.	P1	Sistematizar el modelo de gestión, a fin de alcanzar el objetivo social de la Empresa.	Gerente	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Informes
	P2	Implementar modelos de control interno, para contar con el respaldo e información actualizada.	Contabilidad	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Sistema informático
Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes.	P1	Manejo de un portafolio de productos y servicios	Producción y Marketing	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Informe financieros y comerciales
	P2	Participación activa de las organizaciones sociales de la región	Gerente	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Informes técnicos
Realizar un plan de mejora para los procesos administrativos	P1	Establecer un programa de cooperación de otras empresas similares.	Gerente	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Firmas de convenios de cooperación
	P2	Proyecto de seguimiento al cumplimiento basado en el mejoramiento	Gerente	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Registro de seguimiento

		continuo			
Realizar un Manual de Funciones para el personal de la dirección.	P1	Manual de funciones de trabajo	Gerente	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Resoluciones
Evaluar y diagnosticar y dar seguimiento al desempeño de los funcionarios.	P1	Valorar el desempeño de cada uno de los miembros de la Empresa	Gerente	Empresa Pública Piscícola Calmituyacu	Resoluciones

Fuente: Planes de Acción Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana
 Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

Una vez definidos los proyectos que sustentarán la ejecución de las estrategias, se los priorizó en base a la relevancia de su ejecución, considerando el presupuesto designado para la ejecución de cada proyecto y sobre todo la relación con las estrategias de crecimiento de la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

El objetivo primordial del plan de desarrollo estratégico para la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu es el de garantizar a la organización que sus procesos de negocio estarán preparados para enfrentar escenarios de riesgo y cuyos efectos desfavorables para el valor del negocio podrán ser anticipados y por lo tanto convertidos en oportunidades de mejora para la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu.

4.10 PRESUPUESTO

El presupuesto necesario para llevar a cabo las estrategias y proyectos de son los siguientes:

Tabla 19: Presupuesto

PRESUPUESTO REFERENCIAL PARA LA EJECUCION DE PROYECTOS

No.	PROYECTOS	PRESUPUESTO				TOTAL
		T.H	MATERIAL	TECNÓLOGICO	FINANCIERO	
1	Sistematización de la información institucional.	300,00	300,00	300,00	400,00	1.300,00
2	Fortalecimiento corporativo con principios y valores, con el fin de fortalecer la identidad cultural.	600,00	700,00	800,00	300,00	2.700,00
3	Fortalecer la imagen corporativa, mediante proyectos de investigación, en especies piscícolas.	2000,00	3000,00	4000,00	4000,00	13.000,00
4	Diseño de un plan de procesos automatizado.	700,00	800,00	800,00	700,00	3.000,00
5	Diseño de un plan de soporte en tecnologías de la información.	400,00	400,00	450,00	450,00	1.700,00
6	Diseño e implementación de un plan de mejoramiento continuo basado en normas de calidad	1.000,00	1.600,00	2.300,00	1.000,00	5900,00
7	Proyecto para capitalizar los activos de la Empresa.	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	4.400,00

8	Fondeo alternativo externo, mediante préstamos o créditos hechos a instituciones financieras				10.152,00	10.152,00
9	Fortalecimiento de la gestión comercial.	700,00	780,00	860,00	700,00	3.040,00
10	Educación financiera al personal del área contable	250,00	300,00	500,00	756,00	1.806,00
11	Investigación y desarrollo permanente de productos y servicios, con el objetivo de afrontar a los competidores en el mercado.	1.100,00	2.000,00	2.000,00	1.000,00	6.100,00
12	Sistematizar el modelo de gestión, a fin de alcanzar el objetivo social de la Empresa.	1.200,00	1.500,00	1.500,00	1.000,00	5.200,00
13	Implementar modelos de control interno, para contar con el respaldo e información actualizada.	900,00	666,00	800,00	750,00	3.116,00
14	Manejo de un portafolio de productos y servicios	855,00	600,00	700,00	650,00	2.805,00
15	Participación activa de las organizaciones sociales de la región	780,00	750,00	800,00	800,00	3.130,00
16	Establecer un programa de cooperación de otras empresas similares.	800,00	850,00	200,00	1.000,00	2.850,00

17	Proyecto de seguimiento al cumplimiento basado en el mejoramiento continuo	900,00	1100,00	500,00	500,00	3.000,00
18	Manual de funciones de trabajo	500,00	500,00	800,00	800,00	2600,00
TOTAL, PRESUPUESTO		13.985,00	16.846,00	18510,00	26.158,00	74.799,00

Fuente: Planes de Acción Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

FECHA DE INICIO 2018

FECHA DE TERMINACION 2022

UNIDAD DE MEDIDA NIPE= (# PROYECTOS EJECUTADOS/# PROYECTOS PLANTEADOS)*100

VERIFICACION TRIMESTRAL

Fuente: Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza

4.11 CRONOGRAMA

Es el tiempo determinado para la ejecución de cada proyecto.

Tabla 20: Cronograma

CRONOGRAMA DE EJECUCION DE PROYECTOS

No.	PROYECTOS	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Sistematización de la información institucional.							x	x	x	x														
2	Fortalecimiento corporativo con principios y valores, con el fin de fortalecer la identidad cultural.						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Fortalecer la imagen corporativa, mediante proyectos de investigación, en especies piscícolas.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Diseño de un plan de procesos automatizado.						x	x	x	x	x	x													
5	Diseño de un plan de soporte en tecnologías de la información.						x	x	x	x	x	x													

CONCLUSIONES

- La Gestión de la empresa Calmituyacu, es eminentemente empírica y reactiva, dichos aspectos no han permitido plantear un marco estratégico que permita un crecimiento sostenido de la empresa en el tiempo.
- A partir del análisis interno y externo de la empresa pública Calmituyacu se pudo determinar que la empresa es vulnerable a varios tales como la inestabilidad económica local y a la competencia desleal, para los que no se han adoptado estrategias que reduzcan su incidencia.
- La empresa Calmituyacu posee potencialidades que han sido poco aprovechadas en la construcción de la sostenibilidad de la empresa.
- Realizar el manual funciones para el personal de la Empresa Calmituyacu

RECOMENDACIONES

- Implementar y ejecutar el presente Plan Estratégico, para que se desarrolle una gestión que permita tomar decisiones alcanzar el crecimiento sostenido de la empresa en el tiempo.
- La Empresa Pública Piscícola Calmituyacu deberá aprovechar permanentemente el potencial que posee y desplegar procesos de capacitación y desarrollo del talento humano para que los funcionarios, amplíen sus conocimientos y de esta manera mejorar el desempeño laboral.
- Desarrollar el 100% de los proyectos plateados en el presente plan, para lo cual se debe implementar un sistema de monitoreo y evaluación para realizar mediciones sobre el avance del plan y el grado de cumplimiento de las actividades que realiza cada funcionario. Lo mencionado permitirá la consecución de los objetivos estratégicos.
- Realizar un manual de funciones que permita fijar con claridad las actividades de cada uno de los integrantes de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alemán, A. (2006). *Management*. Madrid: McGraw Hill.
- Buela-Casal, G.; Bermúdez, M.; Sierra, J.; Quevedo-Blasco R, & Castro, A. (2009). *Ranking de 2008 en productividad en investigación de las Universidades Públicas españolas*, Granada: Universidad de Granada
- Bueno, C.; Sánchez, S.; Moreno, M. & Castilla, M. (2006). *Dirección Estratégica. Desarrollo de la Estrategia y Análisis de Casos*. Madrid: Pirámide
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed. México: McGraw Hill.
- Corominas, S. (2011): *Las encrucijadas estratégicas de la Universidad pública española*, Revista de Educación, Vol. 355, pp. 57-81.
- Del pozo, P (2004), *Bases Teóricas-Metodológicas para el análisis de la gestión económica financiera*. Tesis de Doctorado, Universidad de Camagüey.
- Díaz, C., Carballal, E. & Rodríguez, J. (1998) *La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995 en: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana*. Compendio de artículos. Ciudad de La Habana: CCED – MES. p. 119 –124.
- Díaz, LL. (1996) *Seminario sobre introducción a la dirección estratégica. Material de apoyo*. Ciudad de La Habana: Universidad de La Habana
- Domínguez, G. (2014). *Indicadores de Gestión y Resultados*. 2ª ed. México: McGraw Hill.
- Drucker, P. (1964) *Managing for results*. New York: Koper Raw
- Drucker, P. (1974) *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers

- Drucker, P. (2005) *Planificación estratégica*. Obtenido de: <http://www.monografias.com/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>.
- Duncan, W., Ginter, P., & Linda E. Swayne. (1998). *Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment*. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 12(3), 6-16. Obtenido de: <http://www.jstor.org/stable/4165473>
- Estupiñán, R. & Estupiñán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. 2ª ed. Bogotá: EcoeEdiciones.
- Ferriol, S. (2000) *Valoración crítica de la introducción de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica*. Folletos Gerenciales. La Habana: CCED. MES
- Gandarilla, A.; Cedeño, H.; Basterrechea A. & Ramírez, M. (1998) *Proceso de implantación de la dirección por objetivos en los órganos de gobierno y las entidades de la provincia Granma. Experiencias y reflexiones. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana*. La Habana: CCED. MES
- García, S. & Dolan, S. (1998) *Dirección por Valores*. La Habana: CCED-MES, 1998. p. 50-65.
- Gárciga, R. (2000) *Experiencias sobre el proceso de planificación en una empresa pequeña y diversificada. En 2da Conferencia Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública*. La Habana: Conferencia Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública
- Gonzales, F. (2002). *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión*. 2ª ed. México: FC-Editorial.
- Guerras, M.; & Navas, J. (2007) *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas
- Hernández, P, & Rodríguez L. (2011). *Modelo de Gestión Administrativa*. 2ª ed. Madrid: Mc Graw Hill.

- Hijar, G. (2008). *Planificación Estratégica la visión prospectiva*. 2ª ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hitt, M.; Ireland, R. & Hoskinsson, R. (2012) *Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization*. South-Western: Cenpage Learning.
- Horwáth, F. & Partiners, T. (2010). *Como dominar el Cuadro de Mando Integral*. 4ª ed. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Llinas-Audet, X.; Giroto, M. & Parellada, F. (2011): *La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña
- Niven, P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. 2ª ed. Barcelona: Grupo Planeta.
- Parellada, S. (2011): *De la burocracia profesional a la tecnópolis: los desafíos estratégicos de la gestión universitaria*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña
- Pérez, J (2008). *Gestión Estrategia de Mercado*. Bogotá: Ecoe-Ediciones.
- Ramió-Matas, C. (2011) *La Administración que se espera para después de la crisis*. Madrid: Universidad Pompeu Fabra
- Ríos, R. (2007). *Seguimiento, Medición y Mejora en los Sistemas de Gestión*. México: Mc Graw Hill.
- Sánchez, M (2009). *Diseño Gráfico*. 3ª ed. Madrid: Mc Graw Hill.
- Serrano, G. (2011) *Nuevos enfoques para la gestión estratégica de la I+D e innovación en las Universidades*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid
- Steward, C. & Carpenter-Hubin, J. (2001): *The Balance Scorecard. Beyond Reports and Rankings*. Obtenido de: <https://eric.ed.gov/?id=EJ621678>

ANEXO

Anexo 1: Entrevista

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA PÚBLICA PISCÍCOLA CALMITUYACU DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE ORELLANA,



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Unidad de Educación a Distancia
MARÍA LUZMILA MEDINA MASA
KETTY DALINDA OSTAIZA MOREIRA



Entrevista dirigida a:	Ing. Fabián Heredia
Objetivo:	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Plan Estratégico la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

¿Considera usted que los programas que actualmente se ejecutan en la unidad administrativa funcionan correctamente?

¿Cree usted que se debe implementar planes y proyectos que conlleven a un buen sistema administrativo?

¿En la institución que usted dirige existen programas administrativos que orienten a los servidores públicos de cada departamento?

¿Considera usted que el Título académico de los Servidores Públicos debe ser acorde a las actividades que realiza?

¿Considera usted que los servidores públicos deben capacitarse continuamente para actuar de una manera eficaz y eficiente en la atención a los usuarios?

¿Cree usted que al fortalecer el actual programa de Gestiones Administrativas ayudará a fomentar la solución del problema?

¿Considera usted que la fomentación y el adecuado manejo de los recursos y aumentando la eficiencia de los procesos administrativos se mejorará la calidad de servicio?

¿Participaría directamente en la aplicación de propuestas para fortalecer el actual programa de Gestiones administrativas y mejorar la atención hacia los usuarios?

Anexo 2: Encuesta

**ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS DE LA EMPRESA PÚBLICA
PISCÍCOLA CALMITUYACU DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE ORELLANA.**



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA DE GESTIÓN GOBIERNOS SECCIONALES



MARÍA LUZMILA MEDINA MASA
KETTY DALINDA OSTAIZA MOREIRA

ENCUESTA DIRIGIDA HACIA:	USUARIOS
Objetivo:	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Plan Estratégico la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu

¿Cree usted que los bienes y servicios generados por la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana dependen de una planificación estratégica para mejorar la calidad de estos? Si ____

No ____

¿Cree usted que la profesionalización de los servidores públicos debe ser conforme a las actividades que realiza? Si ____ No ____

¿Cree usted que el proceso de comercialización del producto terminado es el correcto? Si ____ No ____

¿Cree usted que el precio de la libra de pescado debe ser de 1,50 USD? Si ____ No ____

¿Cree usted que los servidores públicos de la empresa pública Piscícola Calmituyacu están capacitados para enfrentar los requerimientos del mercado? Si ____ No ____

¿Cree usted que la empresa pública Piscícola Calmituyacu está bien ubicada en la comunidad donde está funcionando Si ____ No ____?

¿Considera usted que con la debida evaluación del desempeño administrativo se fomentaría un servicio más eficiente y eficaz? Si ____ No ____

¿Cree usted que al evaluar el cumplimiento de las tareas individuales de los servidores públicos se cumplirán las metas establecidas? Sí ____ No ____

¿Cree usted que las capacitaciones de los servidores públicos de la empresa deben realizar frecuentemente? Sí ____ No ____

¿Cree usted que las decisiones tomadas en la dirección de gestión es la adecuada? Si ____ No ____

Gracias por su colaboración

Anexo 3: Arquitectura Funcional

ARQUITECTURA FUNCIONAL DE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA PÚBLICA CALMITUYACU



Fuente: Planes de Acción Empresa Pública Piscícola Calmituyacu
Elaborado por: María Medina, Ketty Ostaiza
Anexo 4: Cadena de producción



CADENA DE PRODUCCIÓN DE ALEVINES Y TILAPIAS.

