



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TEMA:

“MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL
RURAL SANTIAGO DE CALPI, CANTÓN RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2015 – 2019 PARA
MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA”

AUTORA:

VANESSA PAULINA PAGUAY PÉREZ

RIOBAMBA -ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

El suscrito **TRIBUNAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:** el proyecto de investigación, elaborado por la señorita egresada **Vanessa Paulina Paguay Pérez**, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A, ha sido prolijamente revisado, quedando autorizada su publicación.

Riobamba, enero de 2016

Ing. Marco Vinicio Moyano Cascante

DIRECTOR

Ing. Miryam del Rocío Coro Gavin

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, enero de 2016

Vanessa Paulina Paguay Pérez

C.I 060407751-1

DEDICATORIA

La culminación del presente trabajo de titulación ha sido fruto de mi esfuerzo y perseverancia diaria, se han presentado obstáculos en el camino y los he sorteado gracias a la presencia divina de Dios en mi vida, es por ello que en primer lugar se la dedico al Ser Todopoderoso que ha alumbrado cada paso de mi existencia.

De igual manera va dedicado a mi madre, Teresa Pérez Ponce, por su apoyo constante en cada etapa de mi vida, porque sin ella no podría haber culminado mi carrera profesional.

A mi abuelita, Rosa Elvira Ponce, porque fue una parte importante en mi vida y sin duda estuviese orgullosa de verme convertida en una profesional, aunque ya no está presente su recuerdo vive cada día.

Vanessa Paulina Paguay Pérez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme permitido culminar con éxito mi formación profesional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en especial a la Escuela de Contabilidad y Auditoría por la formación académica y personal recibida en las aulas de tan prestigiosa institución de formación superior.

A mi madre y hermano por su apoyo incondicional durante la elaboración del trabajo de titulación.

Al Ing. Marco Moyano Cascante y a la Ing. Miryam Coro Gavin quienes desinteresadamente compartieron sus conocimientos contribuyendo al desarrollo del trabajo de titulación, logrado los objetivos planteados.

Al Lcdo. Antonio Jurado, Presidente del GADPR Santiago de Calpi y a la Lcda. Tania Arteaga, Tesorera del GADPR Santiago de Calpi, quienes me abrieron las puertas de la institución brindándome la información necesaria para desarrollar el presente trabajo.

A mis familiares y amigos quienes siempre estuvieron pendientes del avance de mi trabajo dando ánimo y fortaleza para seguir adelante.

Vanessa Paulina Paguay Pérez

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	5
1.1.2 Delimitación del problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.1 Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1.1 Antecedentes Históricos	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Definición de Planificación Estratégica.....	10
2.2.2 Importancia de la Planificación Estratégica.....	11
2.2.3 Componentes de la Planificación Estratégica.....	12
2.3 IDEA A DEFENDER	23
2.4 VARIABLES	24
2.4.1 Variable Independiente	24
2.4.2 Variable Dependiente	24

CAPITULO III:.....	25
MARCO METODOLÓGICO.....	25
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	26
3.3.1 Población.....	26
3.3.2 Muestra.....	26
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	27
3.4.1 Métodos.....	27
3.4.2 Técnicas.....	27
3.4.3 Instrumentos.....	28
3.5 RESULTADOS.....	28
3.6 VERIFICACION DE LA IDEA A DEFENDER.....	36
CAPITULO IV:.....	67
MARCO PROPOSITIVO.....	67
4.1 TÍTULO.....	67
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	67
4.2.1. Definición de la Misión y la Visión.....	68
4.2.2 Valores Institucionales.....	70
4.2.3 Definición de los Objetivos.....	71
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de la parroquia Santiago de Calpi.....	30
Tabla 2: Actividades Económicas de la Parroquia Santiago de Calpi	31
Tabla 3: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	35
Tabla 4: Género de los habitantes encuestados de la parroquia	36
Tabla 5: Grado de instrucción de los habitantes encuestados de la parroquia.....	37
Tabla 6: Conoce a las autoridades que integran la Junta Parroquial	38
Tabla 7: Conoce si el GAD posee una Misión y Visión.....	39
Tabla 8: Conoce los proyectos que tiene previsto realizar la Junta Parroquial	40
Tabla 9: La población participa en la planificación de los proyectos a ejecutarse	41
Tabla 10: Planificación del presupuesto del GAD con participación ciudadana.....	42
Tabla 11: Los proyectos que ejecuta el GAD se desarrollan en base a lo planificado ...	43
Tabla 12: Cree que los proyectos y planes que tiene la Junta Parroquial están direccionados en beneficio de todos	44
Tabla 13: Cree que las obras realizadas han sido ejecutadas con rapidez y en función de las necesidades de la parroquia	45
Tabla 14: Piensa que es necesario que el GAD planifique adecuadamente los planes, programas y proyectos	46
Tabla 15: Género de los miembros del Talento Humano del Gobierno Parroquial	49
Tabla 16: Rangos de edad del Talento Humano del GAD	50
Tabla 17: Grado de instrucción de los miembros del Talento Humano del Gobierno Parroquial.....	51
Tabla 18: Cargo que desempeñan los miembros del Talento Humano del Gobierno Parroquial.....	52
Tabla 19: La institución cuenta con un Plan Estratégico.....	53
Tabla 20: Conocimiento de la Misión y Visión de la Institución del Talento Humano del Gobierno Parroquial.....	54
Tabla 21: La Planificación del GAD aporta a las Estrategias y Objetivos de la Institución	55
Tabla 22: Proyectos ejecutados de manera improvisada	56
Tabla 23: Servicios atendidos en el GAD.....	57

Tabla 24: Comunicación entre el Presidente del GAD y los demás miembros de la Junta Parroquial.....	59
Tabla 25: Recursos Materiales del GAD en condiciones adecuadas para el desempeño de funciones	60
Tabla 26: Recursos económicos para el cumplimiento de las funciones del GAD	61
Tabla 27: Herramienta de planificación de las actividades del GAD.....	62
Tabla 28: Cumplimiento de las actividades programadas por el GAD	63
Tabla 29: Factores que retrasan el desarrollo de la parroquia	64
Tabla 30: El GAD ha efectuado un análisis FODA.....	65
Tabla 31: Esta de acuerdo en establecer una Planificación Estratégica en el GAD	66
Tabla 32: Matriz para formular la Misión	68
Tabla 33: Matriz para formular la Visión	69
Tabla 34: Presupuesto del Objetivo Estratégico N° 1.....	75
Tabla 35: Guía de Indicadores de Eficiencia	78
Tabla 36: Presupuesto del Objetivo Estratégico N°3.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Género de los habitantes encuestados de la parroquia	36
Figura 2. Grado de instrucción de los habitantes encuestados de la parroquia	37
Figura 3. Conoce a las autoridades que integran la Junta Parroquial	38
Figura 4. Conoce si el GAD posee una Misión y Visión.....	39
Figura 5. Conoce los proyectos que tiene previsto realizar la Junta Parroquial	40
Figura 6. La población participa en la planificación de los proyectos a ejecutarse.....	41
Figura 7. Planificación del presupuesto del GAD con participación ciudadana	42
Figura 8. Los proyectos que ejecuta el GAD se desarrollan en base a lo planificado	43
Figura 9. Cree que los proyectos y planes que tiene la Junta Parroquial están direccionados en beneficio de todos	44
Figura 10. Cree que las obras realizadas han sido ejecutadas con rapidez y en función de las necesidades de la parroquia.....	45
Figura 11. Piensa que es necesario que el GAD planifique adecuadamente los planes, programas y proyectos	46
Figura 12. Género de los miembros del Talento Humano del Gobierno Parroquial	49
Figura 13. Rangos de edad del Talento Humano del GAD	50
Figura 14. Grado de instrucción de los miembros del Talento Humano del Gobierno Parroquial.....	51
Figura 15. Cargo que desempeñan los miembros del Talento Humano del Gobierno Parroquial.....	52
Figura 16. La institución cuenta con un Plan Estratégico.....	53
Figura 17. Conocimiento de la Misión y Visión de la Institución del Talento Humano del Gobierno Parroquial.....	54
Figura 18. La Planificación del GAD aporta a las Estrategias y Objetivos de la Institución	55
Figura 19. Proyectos ejecutados de manera improvisada	56
Figura 20. Servicios atendidos en el GAD	57
Figura 21. Comunicación entre el Presidente del GAD y los demás miembros de la Junta Parroquial	59
Figura 22. Recursos Materiales del GAD en condiciones adecuadas para el desempeño de funciones	60

Figura 23. Recursos económicos para el cumplimiento de las funciones del GAD.....	61
Figura 24. Herramienta de planificación de las actividades del GAD.....	62
Figura 25. Cumplimiento de las actividades programadas por el GAD	63
Figura 26. Factores que retrasan el desarrollo de la parroquia	64
Figura 27. El GAD ha efectuado un análisis FODA.....	65
Figura 28. Esta de acuerdo en establecer una Planificación Estratégica en el GAD.....	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario aplicado a los habitantes de Santiago de Calpi.....	103
Anexo 2: Guía de Entrevista al Presidente del GADPR Santiago de Calpi	105
Anexo 3: Cuestionario aplicado a los Vocales y Talento Humano del GADPR Santiago de Calpi	106

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene por objeto la elaboración de un modelo de Planificación Estratégica para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo para el período 2015-2019 para mejorar la eficiencia en la gestión administrativa ya que al carecer de un modelo como el antes mencionado genera, principalmente, demora en la entrega de obras y constantes reformas presupuestarias que conllevan al desperdicio de recursos y descontento de la población.

Con la aplicación de encuestas y entrevistas a los directivos, talento humano del GAD y habitantes de la parroquia se pudo realizar el análisis FODA permitiendo estudiar el desarrollo de los procesos que se ejecutan en la entidad.

Con los resultados obtenidos se procedió a la elaboración del plan estratégico a fin de otorgar una herramienta útil y sencilla en el que se detalla la situación actual de la parroquia; proponiendo objetivos estratégicos alcanzables y medibles en el tiempo. Como resultado de la investigación se determinó que la entidad al carecer de un plan estratégico los miembros del GAD tienden a planificar proyectos que no han sido contemplados en el Plan Operativo Anual de la institución, afectando así a la optimización de recursos y ejecución oportuna de obras. Por lo tanto se recomienda considerar la puesta en marcha inmediata del plan estratégico, ya que permitirá la toma de decisiones acertadas en beneficio de la parroquia.

Palabras clave: Gobierno Autónomo Descentralizado, Plan Estratégico, FODA, Objetivos Estratégicos, Parroquia.

SUMMARY

This graduating research paper has as its main objective to make a Strategic Planning Model for the Parish Santiago de Calpi – Decentralized Autonomous Government (DAG) which belongs to the Canton of Riobamba, Chimborazo Province during the 2015 – 2019 working period in order to improve efficiency on administrative management. At the moment the fact that they lack such model generates delay when concluding works and constant budget adjustments. All this entails resource waste and population dissatisfaction.

By applying surveys and interviews to the directors, human resources staff at DAG, and some parish citizens, the necessary information was gathered to perform the SWOT analysis; then, it was plausible to study the current process development in this institution.

The results obtained helped in the development of the strategic plan. The point is to confer a simple, but useful tool in which the current situation of the Parish is detailed as well as reachable and measurable strategic objectives. As a result, it was determined that because of the lack of a strategic plan, the DAG members tend to plan projects which have not been considered in the Annual Operating Plan of the Institution. This affects resource optimization and timely conclusion of works. Therefore, it is recommended to consider the immediate implementation of the strategic plan since it will allow the correct decision making to benefit the whole Parish.

Key words: Decentralized Autonomous Government, Strategic Plan, SWOT, Strategic Objectives, Parrish

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es la herramienta administrativa que permite diseñar objetivos, metas, indicadores y estrategias a mediano plazo, a través del análisis del entorno en el que las instituciones se desenvuelven para lograr el cumplimiento de la misión y visión que estas se propongan. En el sector público la planificación estratégica puede convertirse en la herramienta que logre que las instituciones del estado dejen atrás la imagen de ineficiencia con la que sus usuarios las catalogan.

La implantación de un modelo de Planificación Estratégica en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi para el período 2015-2019, busca impulsar el desarrollo sostenible de la parroquia, diseñando objetivos estratégicos que posibiliten alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión administrativa mediante decisiones acordes a los objetivos planteados.

El principal objetivo del trabajo de titulación es el de contribuir al mejoramiento de la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi dentro del período 2015 – 2019, proporcionando lineamientos estratégicos que orienten al cumplimiento de los objetivos institucionales. Gracias al uso de los métodos inductivo, hipotético-deductivo y la observación científicas se demuestra que el GADPR Santiago de Calpi requiere un modelo de planificación estratégica; con la aplicación de encuestas y entrevistas se recopila información útil para la posterior elaboración del Plan Estratégico.

En el Capítulo I podremos encontrar la problemática que afecta al Gobierno Parroquial y el porque es necesario la aplicación de un modelo de Planificación Estratégica, mientras que el Capítulo II se exponen conceptos y definiciones teóricas que argumentan el desarrollo de la idea a defender. El detalle de los métodos, técnicas y materiales necesarios para el desarrollo de la propuesta utilizados en el proceso investigativo se encontrarán en el Capítulo III; así como los resultados de la investigación obtenidos de la aplicación de encuestas y entrevistas mediante la tabulación y análisis de cada una de las preguntas formuladas a los habitantes de la parroquia y miembros de la Junta Parroquial. La propuesta de solución a la problemática

planteada en el primer capítulo se detalla en el Capítulo IV con la elaboración del Plan Estratégico que incluye: Misión, Visión, Valores Institucionales, Objetivos Institucionales y Estratégicos acorde a la realidad de la entidad.

Finalmente se da a conocer las conclusiones y recomendaciones obtenidas del desarrollo del presente trabajo de titulación, las cuales serán de gran ayuda al momento de evaluar la pertinencia de la propuesta y el éxito de la misma con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Adicionalmente se incluye la Bibliografía utilizada durante todo el trabajo para sustentar la investigación, agregando los Anexos en los que constan las encuestas realizadas y entrevistas aplicadas en el presente trabajo de titulación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Santiago de Calpi, perteneciente al cantón Riobamba, es el órgano de gobierno de la cabecera parroquial, creado mediante ordenanza cantonal de fecha 13 de Noviembre del 1846, que por decreto de la Ley de Régimen Administrativo de División Territorial, publicada como Ley N°1 de fecha 22 de abril de 1897, en el Registro oficial N° 350, Calpi fue elevada a Parroquia Civil. Posee la denominación de persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. (Centro de Estudios para la Gestión Pública, 2012)

A partir de la aprobación de la Constitución en el año 2008 y el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales (GADPRs') tienen ocho competencias exclusivas, entre las cuales se establece: "Planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad". (Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, 2011)

A raíz de un análisis con las autoridades que integran el GAD parroquial se determinó que la entidad tiene una serie de dificultades que impiden el cumplimiento de los grandes objetivos, entre ellos: carece de un modelo de planificación que le permita obtener lineamientos estratégicos para el cumplimiento de metas y objetivos.

El GAD parroquial busca día a día implementar proyectos en los cuales los actores principales son los habitantes, lamentablemente estos proyectos generan desmotivación en la población calpeña puesto que no dan los resultados esperados debido a la falta de un estudio respectivo y de una planificación de los mismos en materia de presupuesto y tiempo de ejecución para cada proyecto; impidiendo elevar el nivel de eficiencia en la gestión de sus autoridades para garantizar el Buen Vivir de sus conciudadanos.

Al carecer de una planificación estratégica que asegure el desarrollo integral de la parroquia, los objetivos se plantean en el momento en el que los habitantes solicitan algún tipo de apoyo, situación que impide obtener resultados favorables en el corto y mediano plazo.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) por mandato legal dispone que cada nueva administración actualice el PDyOT que regirá durante su gestión, condición elemental para que cualquier iniciativa o proyecto merezca el financiamiento y apoyo respectivo, por lo tanto el diseño de una Planificación Estratégica será una herramienta primordial para que el PDyOT sea actualizado acorde a las necesidades de la parroquia.

Poseer las herramientas de planificación necesarias para obtener lineamientos estratégicos permitirá obtener los resultados deseados en la parroquia, elevando el nivel de eficiencia en la gestión administrativa de las autoridades que integran el GAD Santiago de Calpi. Hoy en día un plan estratégico representa un punto de partida que permite el progreso de una comunidad competitiva y sostenible.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera un plan estratégico permitirá elevar el nivel de eficiencia en la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi?

1.1.2 Delimitación del problema

Modelo de Planificación Estratégica para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2015 – 2019 para mejorar la eficiencia en la gestión administrativa.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi requiere el diseño de un plan estratégico como un proceso continuo y sistemático donde los objetivos y proyectos a corto, mediano y largo plazo, sean ejecutados a través de estrategias planteadas en función de la misión y visión de la entidad así como del entorno en el que se desempeña y los recursos asignados para la ejecución de proyectos. Procurando concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en las necesidades más prioritarias y urgentes de la población promoviendo la participación ciudadana en los asuntos comunitarios.

El Plan Estratégico define el camino a seguir del GAD a fin de llevar a cabo los objetivos estratégicos, logrando la eficiencia administrativa en la gestión del gobierno parroquial, esto se lograra con la implementación de políticas, lineamientos estratégicos y planes de acción que permitan evidenciar resultado positivos a favor de los habitantes de la parroquia.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible y flexible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Dentro de este contexto, se consideró indispensable tener como objetivo principal la formulación del Plan Estratégico que permita el establecimiento de acciones para enfrentar los nuevos desafíos, apoyado en el uso de herramientas como la planeación estratégica que permitirá manejar el proceso como un esfuerzo organizacional sistemático, definido y disciplinado que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias del GAD, a la asignación de responsabilidades para su ejecución y al involucramiento de los miembros de la organización. Este proceso supone además, el análisis de las fortalezas y debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita al GAD Santiago de Calpi alcanzar su fortalecimiento y crecimiento en el mediano plazo.

Como principal beneficiario del plan estratégico tenemos al GAD parroquial y por ende los actores sociales que integran esta parroquia, ya que al existir una herramienta de planificación que permita el seguimiento y evaluación de los proyectos el nivel de eficiencia administrativa del GAD se verá incrementado significativamente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Contribuir al mejoramiento de la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi dentro del período 2015 – 2019, proporcionando lineamientos estratégicos que orienten al cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Levantar un diagnóstico de los diferentes procesos que se desarrollan en la entidad a fin de determinar nudos críticos que impiden el cumplimiento de los objetivos del GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi.
- Analizar el desarrollo de los procesos que se ejecutan en el GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi a fin de levantar información relevante que permita diseñar un modelo de planificación estratégica.
- Definir un modelo de planificación estratégica con objetivos a corto y mediano plazo propuestos y aprobados por los actores internos y externos del GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi, con mira a promover el Buen Vivir de sus habitantes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Según Delgado (2012) La planeación estratégica en la época antigua surge gracias a Sun Tzu, uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos de militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia pero si de la ofensiva militar definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados.

Algunos personajes esenciales como Aníbal quien tenía como propósito la conquista de Roma, realizó una serie de procesos y actividades como el análisis del medio ambiente y como emplear adecuadamente los medios para la implementación de métodos y proyectos para el logro de los objetivos. Baidaba y Nicolás Maquiavelo quienes planteaban el aprovechamiento de las oportunidades así como el análisis de las causas de su éxito y fracaso, vieron la necesidad de realizar una planificación que logre evitar amenazas o situaciones perjudiciales para el desarrollo de un buen gobierno. (Delgado, 2012)

(Delgado 2012) El concepto de planeación estratégica también se llevó a cabo en Grecia cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general afirmando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos.

Von Neuman y Morgenstern fueron los primeros autores que enfocaron la planeación estratégica a los negocios planteando el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada. Peter Druker en 1954, define la

estrategia como la capacidad de los gerentes para analizar la situación actual de las unidades empresariales y su capacidad e idoneidad para someterlas al cambio, conociendo los recursos que esta posee al igual aquellos que esta requiere para su óptimo desempeño. (Delgado, 2012)

Después de la Segunda Guerra Mundial (1962) Alfred D. Chandler teniendo en cuenta las enseñanzas empresariales y el comportamiento de importantes compañías tales como General Motors, Sears, Chevron Co. y DuPont quien definió la planeación estratégica como los parámetros a desarrollar y la óptima utilización de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales. En 1978, Charles H. Hofer plantearon la administración estratégica definiéndola como un proceso integrado por un análisis en el cual se definen las metas y se establecen las estrategias y una implementación del plan estratégico basada en el control y la ejecución de éste. (Delgado, 2012)

La estrategia uno de los ítems esenciales para la ejecución de la planeación, es definida por Henry Mintzberg (1992) como una acción deliberada que puede ser desarrollada como un plan de acción, maniobra, patrón, posición y/o perspectiva. En conclusión, con el paso del tiempo el concepto de planeación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo producidos en parte por la globalización y el flujo constante de la información, por tal razón se ha definido actualmente como el proceso que permite a los directivos o las personas encargadas de la toma de decisiones en la unidad empresarial el procesamiento y análisis de la información para que las empresas logren altos niveles de competitividad y desarrollo. (Delgado, 2012).

“La planificación estratégica tiene sus primeros inicios gracias a la ofensiva militar utilizada en los campos de batalla donde el único objetivo era derribar al enemigo y apoderarse de los bienes que este poseía, para el logro de este objetivo era necesario diseñar estrategias que aseguren la victoria, Sun Tzu en su libro “El Arte de la Guerra” da indicios para que sus sucesores salgan victoriosos en sus batallas sin saber que con el paso de los años este libro se convertiría en la base de la planificación estratégica. A medida que el mundo avanza y la raza humana evoluciona, también lo

hace el pensamiento estratégico gracias a los grandes filósofos de la historia como Sócrates quién argumenta que el adecuado empleo de recursos asegura la consecución de objetivos, iniciativa que fue tomada por industrias mundiales que han logrado el éxito y lo mantienen gracias a la implementación de la planificación estratégica. El mundo de los negocios ha sido el mayor beneficiario de la planificación pero esto no significa que sea aplicable a diversos campos, como lo es el sector público donde la planificación estratégica puede convertirse en la herramienta que logre que las instituciones del estado dejen atrás la imagen de ineficiencia con la que sus usuarios las catalogan”.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Definición de Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica, 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. 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. (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2009)

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

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 para alcanzar dichos objetivos. La planificación estratégica es un

proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. (Armijo, 2011)

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del querer hacer actual y del camino que deben recorrer para el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (Navajo, 2012)

“Planificación Estratégica es la herramienta administrativa que permite diseñar objetivos, metas, indicadores y estrategias a mediano plazo, a través del análisis del entorno en el que las instituciones se desenvuelven para lograr el cumplimiento de la misión y visión que estas se propongan.”

2.2.2 Importancia de la Planificación Estratégica

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo.

Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la planeación estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica. (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2009)

La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención.

Cuando hablamos de planificación operativa nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2009)

“Una organización que emplee planificación estratégica se verá altamente gratificada puesto que la ejecución de la misma ayudará a mejorar niveles de competitividad y eficiencia aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta y asegurando el cumplimiento de objetivos, permitiendo que sus usuarios se sientan atraídos por el buen desarrollo administrativo que la organización está viviendo, ya que directivos y colaboradores estarán al tanto de lo que sucede en la entidad y sobretodo estarán preparados para afrontar diversos tipos de situaciones que puedan afectar a su institución, porque sabrán qué camino tomar y cómo actuar para lograr un funcionamiento óptimo.”

2.2.3 Componentes de la Planificación Estratégica

a) Misión

Misión es el objetivo, objeto, cometido, finalidad o función estable y permanente de la unidad organizativa (u organización o conjunto de organizaciones). La misión representa la identidad y personalidad de la organización. (Navajo, 2012)

Misión significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que desempeñará”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: ¿Cuál es el negocio de la organización?

Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

La misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante duradero, pero pueden ser mejorada o modificada cuando el “concepto” de la empresa u organización así lo requiere. (Anónimo, 2012)

“La misión es la razón de ser la institución, es como se ve frente a sus competidores y usuarios, es el marco de referencia para hacer realidad objetivos y estrategias encaminadas a la consecución de la visión.”

b) Visión

La visión, también llamada “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura deseable para la organización. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren. (Anónimo, 2012)

La visión es la percepción de cómo podría o debería llegar a ser la organización en el futuro, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades. Podemos definirla como “la diferenciación y el posicionamiento deseado por la organización (o la unidad organizativa o el conjunto de organizaciones) en un determinado plazo (normalmente medio o largo). (Navajo, 2012)

Visión" significa literalmente, una imagen. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en que trabajan, invierten o donde hacen negocios. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

“Visión es la imagen que la organización va a proyectar en el futuro una vez cumplidos los objetivos planteados en la misión, es el gran objetivo a lograr por la organización.”

c) Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz. (Armijo, 2011)

Los Objetivos Estratégicos describen un nivel específico de compromiso dentro de un determinado propósito o misión. De esta manera, los Objetivos Estratégicos ayudan a medir si el propósito general se está cumpliendo o no. (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2009)

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y en especial de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener. (Anónimo, 2012)

“Los objetivos estratégicos son la parte fundamental de la organización, puesto que representa lo que se desea lograr en un tiempo y medida determinado, estableciendo las líneas de acción, estrategias y medios necesarios para la consecución de la misión.”

d) Grupos de interés (stakeholders)

Los grupos de interés son los grupos estratégicos que se encuentran en una organización determinada. Cada organizaciones un sistema que congrega varios grupos de interés, o sea, las partes interesadas participantes (stakeholders) con quienes establece relaciones. Se trata de personas, grupos u organizaciones que con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución. Se refiere a todos los involucrados en un proceso: accionistas, clientes, empleados, colaboradores, inversionistas, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, comunidad circundante. Este proceso puede ser de carácter temporal (como un proyecto) o duradero (como el negocio de una empresa o la misión de una organización). (Chiavenato & Sapiro, 2011)

“Los grupos de interés son todos los grupos formados por personas u organizaciones que afectan directa o indirectamente al desempeño de la institución o se ven afectados por las decisiones o actividades de la misma, constituyen un pilar fundamental de la organización ya que hacia este grupo se verán dirigidos todos los esfuerzos de la entidad para ver cumplidos sus objetivos estratégicos.”

e) Análisis Interno y Externo (FODA)

(Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2009) Consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución. El tipo de restricciones pueden provenir tanto desde la propia organización (que en este caso convencionalmente se han denominado “debilidades”), o bien desde el ambiente externo, que también se conocen mejor como amenazas. Desde el punto de vista de las condiciones favorables, éstas también pueden provenir desde el ámbito interno que en general se las ha denominado como “fortalezas”, o del ambiente externo o entorno a la organización u “oportunidades”.

Por otro lado el tipo de desempeño que se espera logre la institución, tiene ciertas características, y dentro de las más importantes es que responda no solo al cumplimiento de sus objetivos (eficacia) sino también que lo haga al mínimo costo (o sea con un aprovechamiento pleno de los recursos que se le han encomendado), y además, que dicho desempeño garantice el cumplimiento de ciertos estándares y expectativas de los usuarios en la política pública, los bienes y servicios entregados, etc., es decir que sea de calidad. (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2009)

“El análisis FODA es el diagnóstico que se realiza a la entidad en estudio para determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan positiva o negativamente a la organización, es el estudio que va a permitir conocer que estrategias deben ser aplicadas para el fortalecimiento de la misma.”

f) Definición de estrategias

Una estrategia es una línea, un camino, que indica y plantea cómo lograr una misión u objetivo para nuestra organización, muestra los pasos fundamentales que una organización debe dar para conseguir los objetivos y lograr ventaja competitiva. (Navajo, 2012)

Constituye la visión y el sentido integrado de la organización, así como la manera en que se define, articula, comunica e implementa la visión de futuro y la dirección.(Chiavenato & Sapiro, 2011)

“Estrategia son las acciones que van a ser implementadas a fin de tomar decisiones y lograr los mejores resultados en la consecución de objetivos.”

g) Ejecución de Estrategias

Es el conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia de modo que se consiga la misión y los objetivos estratégicos. Implica la necesidad de introducir cambios en la organización. (Navajo, 2012)

La ejecución constituye la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica. En general, esta etapa es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

“Ejecutar las estrategias implica actuar en la realidad de la organización poniendo en funcionamiento los planes que la organización ha venido planificando para ver realizados los objetivos que fueron planteados en un inicio , implica responsabilidad y puntualidad de todos los involucrados ya que de ello depende el futuro de la organización.”

h) Objetivos Operativos

Los objetivos operativos son las metas, proyectos y actividades diarias, semanales o mensuales y que en su logro en conjunto conforman un objetivo estratégico. Los objetivos operativos, también llamados objetivos tácticos, se establecen a partir de los objetivos estratégicos. Son cuantificables, medibles mediante indicadores y directamente verificables. Así nos permiten hacer seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los efectos que se quieren conseguir con los objetivos específicos.

Las características principales de un Objetivo Operativo son:

- Debe ser desarrollado bajo la metodología SMART.
- Debe estar alineado a una Planeación Estratégica (Visión, Misión y Valores de la empresa).
- Siempre asigna a un responsable de dicho Objetivo. (CANTER, s.f.)

“Los objetivos operativos son el medio para la ejecución de los objetivos estratégicos, estos deben ser medibles y alineados a la planificación estratégica de esta manera se asegura que los objetivos estratégicos van a ser alcanzados.”

i) Metas

Una meta describe en términos generales que le gustaría conseguir a una organización, una subunidad de la organización, un programa, un proyecto, un equipo de empleos o un empleado individual. (Boas, 2012)

La meta es el fin u objetivo de una acción o plan. Meta es el término o referencia, establecido para denotar el cumplimiento de un recorrido. Cada meta se complementa con alguno de los objetivos definidos en la estrategia (aunque un objetivo puede estar asociado a más de una meta). Mientras el objetivo define de manera más abstracta y cualitativa lo que queremos lograr, la meta define cuantitativa y específicamente los valores verificables que nos permiten comprobar o demostrar que hemos alcanzado una parte o todo el objetivo. Así mismo, para hablar de meta se requiere que previamente se defina el indicador. Mientras el indicador es el mapa, la meta son los puntos específicos del mapa a donde queremos llegar. Y esta analogía puede casi tomarse al pie de la letra, debido a que lo usual es que recurramos a una representación gráfica de los indicadores y que vayamos reflejando en ellos el punto de partida, así como las distintas mediciones efectuadas en uno o más períodos (corrida de medición) y les comparemos contra la meta establecida. (Castillo, 2007)

“Meta es la acción a ejecutar es verificable y medible a través de indicadores que determinaran en qué medida se está cumpliendo los objetivos para determinar si estos deben ser rectificadas o fortalecidos.”

j) Evaluación y Control del Plan Estratégico

Control es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencias. La efectividad del control depende de la formulación clara y concisa de los objetivos y de la disposición de información veraz y continua sobre las variables objetivo de control.

El diseño de un sistema de control estratégico requiere de algunos elementos fundamentales como son:

- La medición de los resultados de la organización, de forma que pueda observarse el comportamiento de la misma en relación con la implantación de la estrategia seguida.
- Definición de sistemas de control interno, que permitan asegurarse de la correcta implantación de la estrategia.
- Diseño de un sistema de información adecuado que permita medir los resultados y establecer un sistema de alerta.

El sistema de control debe tener las siguientes características:

- *Claridad y simplicidad:* Los responsables de la actividad y los evaluadores de los resultados deben comprender perfectamente que es lo que se pretende con el control.
- *Adaptabilidad:* Se debe adaptar a las situaciones cambiantes.
- *Eficiencia y Eficacia:* Información en el momento adecuado y a un coste razonable.
- *Continuidad:* Desarrollarse de forma continuada.
- *Seguridad y objetividad:* Implantar sistemas objetivos, rigurosos e imparciales para garantizar la seguridad de los resultados.
- *Adecuado y aceptado por los miembros:* Los controles deben adaptarse a las personas a las que se dirigen y al objeto que se controla. Además debe dirigirse a aspectos significativos para que puedan ser aceptados por los miembros.

- *Oportunidad*: La información de cualquier desviación debe llegar en el momento oportuno, para poder tomar en su caso decisiones.
- *Enfoque sobre puntos estratégicos*: Deben controlarse aquellos elementos más relevantes y cuyas desviaciones sean más decisivas o generen consecuencias graves. (Navajo, 2012)

“Control viene a ser la actividad a realizar sobre la información proporcionada por la ejecución de las estrategias, midiendo el grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, determinando las acciones correctivas a realizarse si el caso lo amerita.”

k) Indicadores

Según la Real Academia Española de la Lengua un Indicador está definido como: “Que indica o sirve para indicar”

Del latín “Indicare”, significa: “Mostrar o significar algo, con indicios y señales”

En el ámbito de la medición del sector público un Indicador de Desempeño puede ser definido como:

Una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

Los indicadores identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño.

Para que los indicadores tengan utilidad en la entrega de información sobre desempeño, idealmente deben ser factores que se pueden medir de forma continua.

Es importante considerar que el indicador por sí solo no permite la evaluación, solo permite demostrar el comportamiento de una variable sujeto de medición contra ciertos referentes comparativos. (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2009)

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

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

i) Eficiencia

Describe la relación entre dos magnitudes: La producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. Mayor cantidad de servicios dado el mismo nivel de recursos Alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible. (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2009)

Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000)

La eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea. La eficiencia depende de la calidad humana o motora de los agentes que realizan la labor a realizar, para expedir un producto de calidad, es necesario comprender los todos los ángulos desde donde es visto, a fin de satisfacer todas las necesidades que el producto pueda ofrecer; es decir que es aquel talento o destreza de disponer de algo o alguien en particular con el objeto de conseguir un dado propósito valiéndose de pocos recursos, por ende hace referencia,

en un sentido general, a los medios utilizados y a los resultados alcanzados.(Orozco, 2011)

“La eficiencia es la utilización racional de los recursos disponibles para la ejecución de una meta en el menor tiempo posible y con los resultados esperados, logrando la satisfacción de los grupos de interés de una organización.”

j) Indicadores de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

El objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación. (Asociación Española para la Calidad, s.f.)

Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos. Consisten en el examen de costos en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.

Es posible obtener mediciones de eficiencia, relacionando por ejemplo número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., con nivel de recursos utilizados para tales actividades, como son gastos de infraestructura, personal requerido para la atención, horas hombre requeridas, etc.

Este tipo de indicadores miden la forma de cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.

El análisis de la eficiencia se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con una buena calidad. Por lo que se incluyen medios humanos, materiales y financieros. (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2009)

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

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de un modelo de planificación estratégica permite mejorar la eficiencia en la gestión administrativa de las autoridades del GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Modelo de Planificación Estratégica.

2.4.2 Variable Dependiente

Mejorar los indicadores de eficiencia en la gestión administrativa

CAPITULO III:

MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

- *Enfoque cuantitativo.*- Se recolecta y analiza datos para contestar preguntas de investigación y probar la idea a defender, y confiando en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en la población de estudio.
- *Enfoque cualitativo.*- Se refina preguntas de investigación, basándose en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- *Investigación bibliográfica.*-Revisión bibliográfica para la búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica de información bibliográfica y linkográfica acerca de planificación estratégica evitando la dispersión de publicaciones.
- *Investigación de Campo.*- Se apoya en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones obteniendo la información directamente en la realidad en que se encuentra, en este caso se realizó visitas a la parroquia rural Santiago de Calpi para conocer desde el punto de vista de los pobladores, miembros y talento humano del GAD el nivel de eficiencia de la gestión de la actual administración de la Junta Parroquial.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Seis mil cuatrocientos sesenta y nueve habitantes de la parroquia Santiago de Calpi, zona urbana y rural, de acuerdo al último censo de población y vivienda (2010). (Centro de Estudios para la Gestión Pública, 2012)

3.3.2 Muestra

Presidente, Vicepresidente, vocales, talento humano que integra el GADPR Santiago de Calpi, población de la zona urbana de la cabecera parroquial.

Fórmula:

$$n = \frac{PQ \times N}{(N-1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
PQ = Constante de varianza poblacional (0.25)
N = Tamaño de la población (6469 habitantes)
E = Error máximo admisible (entre el 5 y 10%) 10%
K = Coeficiente de corrección del error (2)
2n = Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{PQ \times N}{(N-1) \frac{E^2}{K^2} + PQ} \qquad n = \frac{1617,25}{(6468)0,0025 + 0,25}$$

$$n = \frac{0,25 \times 6469}{(6469-1) \frac{0,10^2}{2^2} + 0,25} \qquad n = \frac{1617,25}{16,17 + 0,25}$$

$$n = \frac{1617,25}{(6468) \frac{0,01}{4} + 0,25} \qquad n = \frac{1617,25}{16,42}$$

n= 98,49

n= 98

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Método inductivo.-Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez analizando solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general.

Método hipotético-deductivo.-A través de observaciones realizadas de un caso particular se planteará un problema. Éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis o idea a defender, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis o idea a defender empíricamente.

Observación científica.-La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

3.4.2 Técnicas

- *Entrevista.*-Se recopila información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, dependerá en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.
- *Encuesta.*- Mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración de los sujetos seleccionados en una

muestra, se obtendrá información de carácter sociológico sobre el tema a investigar.

3.4.3 Instrumentos

- *Cuestionario.*- Es la base donde se recogen y anotan los datos que han de ser analizados en la encuesta.
- *Guía de Entrevista.*-Es una serie de preguntas que el investigador prepara de antemano, en las que el cuestionario se aplica por el entrevistador que leerá las preguntas a quién responda.

3.5 RESULTADOS

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

ANÁLISIS EXTERNO

Dentro del análisis externo se identificará los escenarios en los que se desenvuelve el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi frente a otras instituciones de iguales características permitiendo identificar las oportunidades y amenazas que afectan positiva o negativamente su desempeño.

Factores Demográficos

La Provincia de Chimborazo está ubicada en la parte central de callejón interandino del Ecuador. Fue creada políticamente el 25 de junio de 1824, siendo Presidente de la Gran Colombia, el Libertador Simón Bolívar. Actualmente, se divide en 10 cantones y 45 parroquias. Limita al norte con la provincia de Tungurahua, al sur con las provincias de Cañar y Guayas, al este con la provincia de Morona Santiago y al oeste con la provincia de Bolívar. Su extensión alcanza los 6.600 kilómetros cuadrados. Posee una población total de 458.581 habitantes, siendo la novena provincia más poblada del Ecuador, su

capital es Riobamba. (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, 2007)

Santiago de Calpi se encuentra ubicada a 15 minutos de la ciudad de Riobamba, está habitada por 6469 personas integrando una de las once parroquias rurales que forman parte del cantón Riobamba, perteneciente a la provincia de Chimborazo. Su extensión alcanza las 5353 hectáreas (ha) y su altitud es de 3200 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con la parroquia de San Andrés, cantón Guano; al sur Rio Chibunga y las comunidades Gatazos, pertenecientes al cantón Colta; al este con la parroquia Licán, perteneciente al cantón Riobamba y al Oeste con la parroquia San Juan, también perteneciente al cantón Riobamba. (Centro de Estudios para la Gestión Pública, 2012)

Calpi cuenta con 17 comunidades que integran la parroquia, estas son: Asunción con 82,193 ha. Palacio Real con 289,684 ha. San Francisco de Cunuguachay con 751,211 ha. Nitiluisa con 826,245 ha. La Moya, Jatari Campesino, Rumicruz tienen 590,798 ha. San Vicente de Luisa con 406,315 ha. San José de Gausi con 511,651 ha. Bayushi San Vicente con 116,031 ha. Calpiloma con 143,654 ha. San José de Chanchahuan con 123,044 ha. San José de Bayobug con 245,044 ha, Chamboloma con 80,437 ha. Chiquicaz con 246,739 ha. Telempala con 181,439 ha. La zona urbana de la parroquia se divide en 11 barrios: El Progreso, Las Fumarolas, Los Pinos, La Nubecita, El Complejo, El Belén, Guayaquil, La Florida, Jesús del Buen Poder, El Panecillo, Barrio Central que con una extensión de 664,663 ha, conforman la cabecera parroquial de Santiago de Calpi, lo cual nos da una superficie total de la Parroquia de 5353,366 ha. (Centro de Estudios para la Gestión Pública, 2012)

La población de la parroquia rural Santiago de Calpi representa el 2,87% del total de la población del cantón Riobamba y el 1,41% en relación a la población provincial total.

Tabla 1: Población de la parroquia Santiago de Calpi

Regiones y Provincias	Número de habitantes (Censo 2010)	Porcentaje
Ecuador	14.483.499	0,04%
Chimborazo	458.581	1,41%
Riobamba	225.741	2,87%
Calpi	6.469 habitantes	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2010

Elaborado por: La Autora

Factor Socio-Económico y Cultural

Las manifestaciones culturales religiosas guardan relación con las fuertes convicciones cristiano-católicas de los habitantes así, se celebra al Santo Patrono Santiago de Calpi el 13 de Noviembre, Carnaval en el mes de Febrero en todas las comunidades, San Vicente de Ferrer en el mes Agosto en la comunidad San Vicente Luisa, San Agustín en la tercera semana de Agosto, en sus festividades se acostumbra celebrar con corridas de toros y banda de pueblo. La comunidad La Moya cuenta con una iglesia considerada patrimonio cultural por su estructura, día de los Difuntos celebrado en las comunidades de Nitiluisa y la cabecera parroquial debido a que son las únicas que cuentan con campo Santo, el Pase del Niño y las novenas se realiza en cada comunidad y en la cabecera parroquial. En este grupo se considera a los aniversarios comunales y muchas de las veces son confundidos como festividades religiosas por llevar el nombre de algún patrono como es el caso de la comunidad: San José de Chanchahuan que se celebra el 19 de Mayo, la Merced de Guiltuz. (Centro de Estudios para la Gestión Pública, 2012)

La parroquia Santiago de Calpi es reconocida por su riqueza cultural, tanto en aspectos religiosos como culturales; la actividad agrícola y pecuaria son las principales fuentes de ingresos para esta parroquia.

Tabla 2: Actividades Económicas de la Parroquia Santiago de Calpi

Actividad Económica	Porcentaje
Agricultura	53,19%
Actividad Pecuaria	16,82%
Albañilería	14,93%
Comercio	4,93%
Artesanías	2,89%
Sector Público	3,26%
Sector Privado	3,99%
TOTAL	100%

Fuente: Centro de Estudios para la Gestión Pública, 2012

Elaborado por: La Autora

En lo que respecta a la agricultura el 53,19% de los habitantes de la parroquia rural Santiago de Calpi registra esta actividad como su principal fuente de ingresos destacándose los cultivos de maíz, choclo suave, papas, zanahoria y alfalfa. La producción satisface las necesidades de consumo familiar y un cierto excedente es comercializado en los mercados San Alfonso, San Francisco, Santa Rosa, La Merced, Mercado Oriental, Plaza Dávalos y el Mercado de Productores Agrícolas del cantón Riobamba.

La actividad pecuaria es realizada por el 16,82% de la población, debido a la falta de sistemas de riego y escasos de pastos, al contrario las amas de casa se dedican a la cría y comercio de especies menores como: cuyes, conejos, pollos, gallinas, ovinos, porcinos y bovinos los mismos que sirven tanto para el consumo familiar como el comercio.

En la parroquia Santiago de Calpi el 14.93% de la población se dedica a la albañilería lo que demuestra que los hombres emigran a otras ciudades especialmente hacia Riobamba para obtener mayores ingresos económicos.

En la parroquia existe un 4.93% de población económicamente activa dedicada a las actividades de comercio ya sea compra/venta de productos agrícolas, de especies mayores y menores. Los productos agrícolas son comercializados en los distintos mercados de Riobamba, las especies mayores se comercializan en las plazas de Cajabamba, Guamote y en el Camal de Riobamba, las especies menores en el Mercado La Esperanza de la capital provincial.

El 2.89% de los ingresos son generados por la venta de productos elaborados con lana de camélidos, especialmente bufandas, llaveros, guantes gorras, abrigos, correas, ponchos y las cremas de manteca de llama que se usa para el dolor de los huesos.

Se ha podido determinar que un 3,26% de la población genera ingresos por la prestación de servicios en el área administrativa y operativa en las distintas instituciones del sector público de la parroquia y en el cantón Riobamba.

Por la presencia de importantes empresas en el sector privado se ha considerado que un 3,99% de la población, brindan sus servicios en las distintas empresas de la parroquia y de Riobamba.

(Centro de Estudios para la Gestión Pública, 2012) La migración se ha constituido en estos últimos tiempos en una manera de sobrevivir, así como un fenómeno en el que se ha evidenciado cambios radicales en la vida de los habitantes de la parroquia. Debido a la migración se ha disminuido la producción en los campos, aun siendo uno de los ingresos primordiales en la parroquia, ahora son sembrados por mujeres, niños y

ancianos, actualmente los jóvenes y adultos abandonan los campos en busca de mejores días sea dentro o fuera del país.

A partir del año 2000 en el país se produce un proceso migratorio debido a la crisis económica, esto provocó que Calpi sufra una disgregación familiar. Se calcula que 2 de cada 10 familias de las comunidades de la parroquia registran la presencia de un familiar directo en las ciudades como: Riobamba, Quito, Guayaquil o Puyo. Además se ha contabilizado 52 casos de migración permanente hacia otros países como Estados Unidos, Italia y España. (Centro de Estudios para la Gestión Pública, 2012)

Factor Político-Legal

El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, Poder Electoral y Poder de Transparencia y Control Social.

La normativa legal principal que rige a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales es la Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en los cuáles se encuentran establecidos las funciones, derechos, obligaciones, prohibiciones y competencias de este nivel de gobierno. Adicionalmente deben cumplir con los objetivos establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir, los funcionarios que laboren en instituciones públicas deberá cumplir con lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su respectivo reglamento o de ser el caso por el Código de Trabajo.

La inestabilidad política y los cambios en las políticas de gobierno, han sido un obstáculo para que los Gobiernos Autónomos Descentralizados tengan un desenvolvimiento eficiente en sus gestiones, causando molestias en los habitantes.

Factor Tecnológico

Ecuador es reconocido como un país que implementa políticas públicas para universalizar el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ejecutadas por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL).

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, promueve la implementación de políticas públicas para que la población acceda a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) de manera equitativa para erradicar el analfabetismo digital. (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2014)

Hoy en día el desarrollo tecnológico forma parte del día a día de los habitantes de la parroquia ya que el uso de teléfonos celulares inteligentes (smartphones) y el servicio de telefonía fija, principalmente en la cabecera parroquial, han permitido una comunicación fácil y veloz entre los pobladores. Además Santiago de Calpi cuenta con un Infocentro, que es un espacio comunitario de participación y desarrollo que garantizan el libre acceso a las TIC's, facilitando el acceso al servicio de internet de manera gratuita, motivando a los habitantes a emplear la tecnología, impulsando el desarrollo de la parroquia al acceder a productos y servicios tanto locales como internacionales, que se ofertan vía on-line.

Análisis FODA

Tabla 3: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Potencial desarrollo de la parroquia.2. Dependencia financiera de Organismos Fiscales.3. Cumplimiento de normativas tributarias y contables.4. Competencias definidas para el GAD.5. Directivos y Talento Humano del GAD comprometido con la parroquia.	<ol style="list-style-type: none">1. Convenios Interinstitucionales.2. Fortalecimiento Institucional.3. Incorporación de programas y proyectos.4. Fuentes externas de financiamiento.5. Avance Tecnológico.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Ausencia de Planificación Estratégica.2. Limitada asignación presupuestaria del Gobierno Central.3. Vocales sin la capacitación suficiente para la elaboración de proyectos.4. Carencia de políticas definidas para el desarrollo de proyectos.5. Falta de recursos para el desempeño de funciones.6. Limitada comunicación entre los miembros de la Junta Parroquial.	<ol style="list-style-type: none">1. Incoformidad de los habitantes por la ineficiencia en la gestión administrativa.2. Desegregación familiar de los pobladores.3. Inestabilidad económica y política del país.4. Informalidad en la gestión administrativa.5. Retraso en la ejecución de obras.

3.6 VERIFICACION DE LA IDEA A DEFENDER

Encuestas aplicadas a los habitantes de la parroquia rural Santiago de Calpi del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo.

I.- Datos Generales

a) Género

Tabla 4: Género de los habitantes encuestados de la parroquia

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	53	54%
Masculino	45	46%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los habitantes de Santiago de Calpi

Elaborado por: La Autora

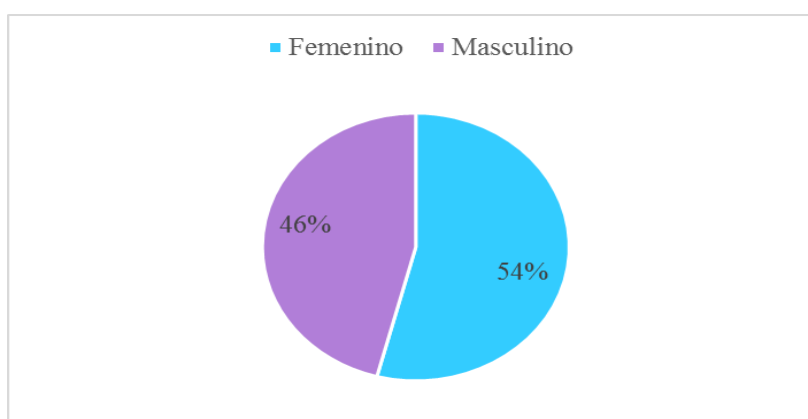


Figura 1. Género de los habitantes encuestados de la parroquia

Fuente: Tabla 4

Elaborado por: La Autora

Análisis.- Mediante la tabulación de los datos generales se ha evidenciado que la mayor parte de los encuestados corresponden al género femenino, con un 54% del total de la muestra. Lo cuál significa que Santiago de Calpi esta mayormente conformado por mujeres.

b) Grado de Instrucción

Tabla 5: Grado de instrucción de los habitantes encuestados de la parroquia

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	0	0%
Primaria	13	13%
Secundaria	70	71%
Universitaria	15	15%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los habitantes de Santiago de Calpi

Elaborado por: La Autora

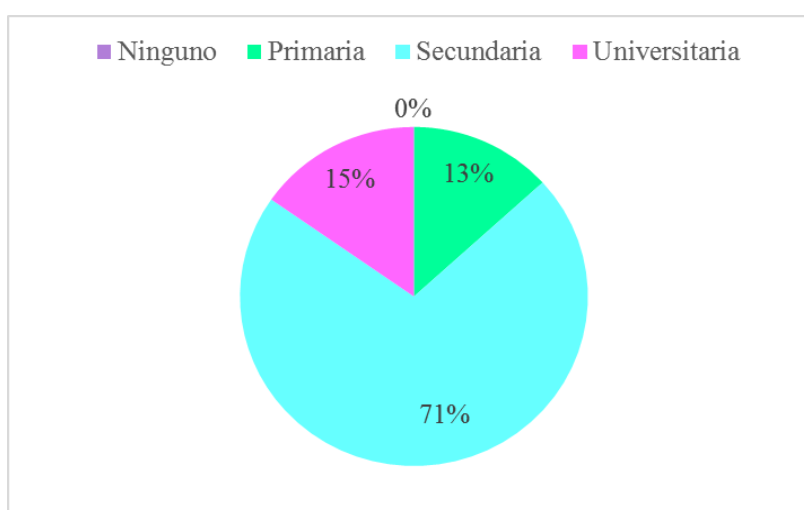


Figura 2. Grado de instrucción de los habitantes encuestados de la parroquia

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: La Autora

Análisis.- En lo referente a el grado de instrucción de la parroquia el 13% manifestó haber culminado la educación primaria, el 71% mencionó que tiene educación secundaria y el 15% indica que posee instrucción superior. Calpi esta habitado en su mayoría por personas que han culminado sus estudios secundarios pero no han tenido formación universitaria.

II.- Preguntas

1. ¿Conoce a las autoridades que integran la Junta Parroquial de Santiago de Calpi?

Tabla 6: Conoce a las autoridades que integran la Junta Parroquial

Variabes	Frecuencia	Porcentaje
Si	94	96%
No	4	4%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los habitantes de Santiago de Calpi

Elaborado por: La Autora

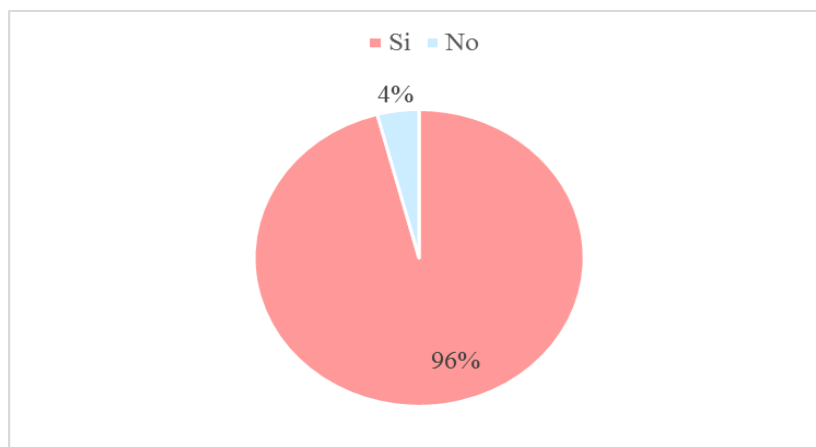


Figura 3. Conoce a las autoridades que integran la Junta Parroquial

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: La Autora

Análisis.- Esta pregunta permite identificar si los habitantes conocen a todas las autoridades que rigen su parroquia, con el fin de determinar el grado de comunicación existente entre autoridades y pobladores; el 96% de los encuestados afirmaron conocer a sus autoridades mientras que el 4% indicó que desconoce quienes son las personas que están frente a la dirigencia de la parroquia.

2. ¿Conoce si el GADPR Santiago de Calpi posee una Misión y una Visión?

Tabla 7: Conoce si el GAD posee una Misión y Visión

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	2%
No	96	98%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los habitantes de Santiago de Calpi

Elaborado por: La Autora

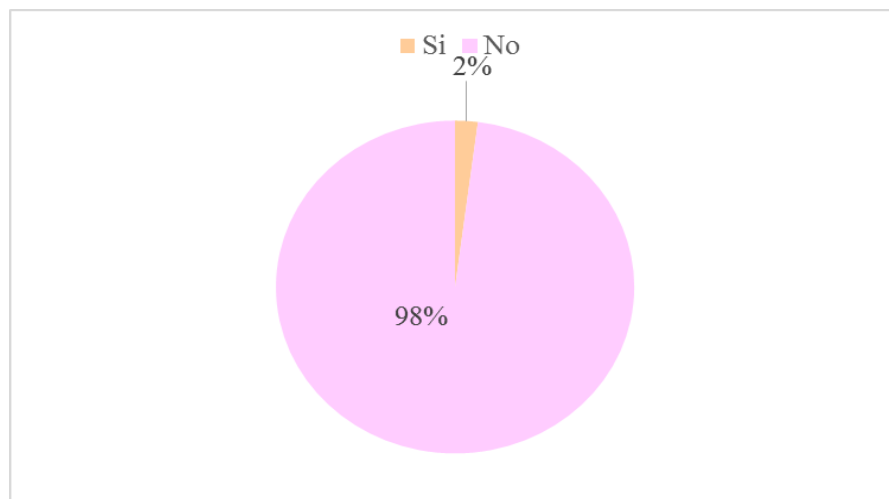


Figura 4. Conoce si el GAD posee una Misión y Visión

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: La Autora

Análisis.- El objetivo de aplicar esta cuestión a los habitantes fue el de conocer si el GAD ha manifestado cual es la imagen que quieren proyectar frente a sus grupos de interés. El 98% de los encuestados indicó desconocer la misión y visión del GAD, mientras que el 2% afirma lo contrario.

3. ¿Conoce usted sobre los proyectos que tiene previstos realizar la Junta Parroquial?

Tabla 8: Conoce los proyectos que tiene previsto realizar la Junta Parroquial

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	34%
No	65	66%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los habitantes de Santiago de Calpi

Elaborado por: La Autora

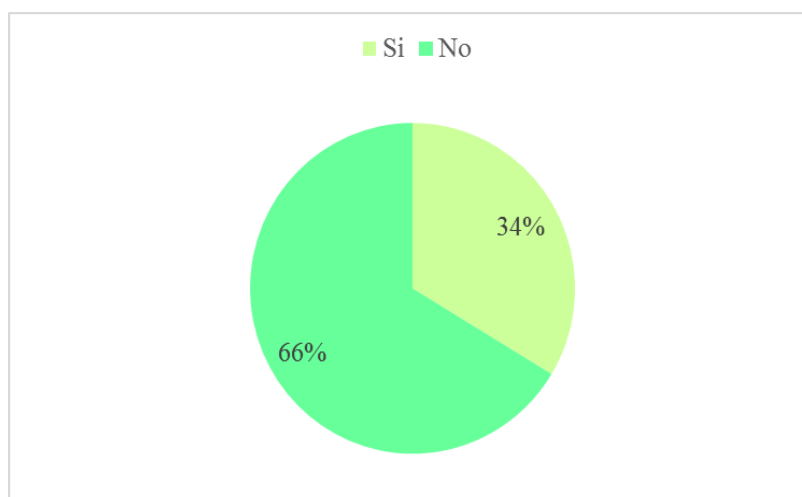


Figura 5. Conoce los proyectos que tiene previsto realizar la Junta Parroquial

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: La Autora

Análisis.- El 66% de los encuestados indica que no conoce sobre los proyectos previstos a reliaizar por el GAD lo cuál demuestra que el Gobierno Parroquial al carecer de una planificación no ha logrado dar a conocer cuales serán los proyectos que se realicen en pro de los habitantes de la parroquia; el 34% afirma que si conoce que proyectos serán llevados a cabo.

4. ¿La población participa en la planificación de los proyectos a ejecutarse en beneficio de toda la colectividad?

Tabla 9: La población participa en la planificación de los proyectos a ejecutarse

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	58%
No	41	42%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los habitantes de Santiago de Calpi

Elaborado por: La Autora

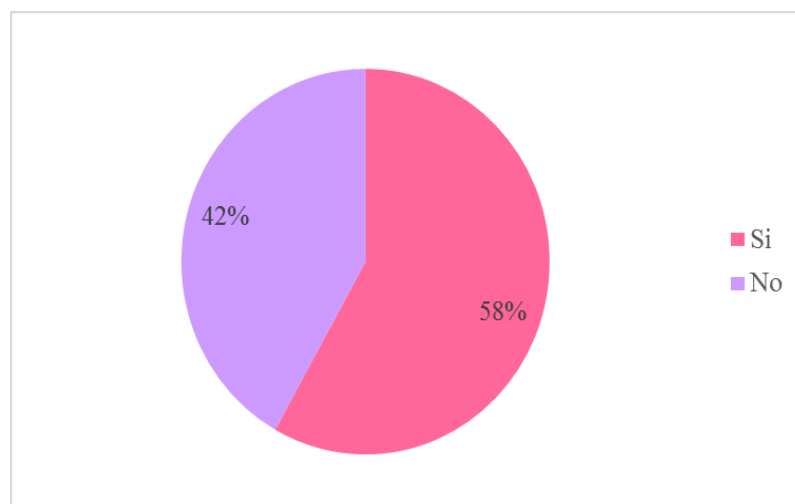


Figura 6. La población participa en la planificación de los proyectos a ejecutarse

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: La Autora

Análisis.- Esta pregunta fue planteada con la finalidad de conocer si el GAD toma en cuenta la participación de la población para definir los proyectos a realizarse, los resultados arrojaron que el 58% de los encuestados afirma que el GAD incluye a habitantes en el proceso de planificación mientras que el 42% menciona lo contrario.

5. ¿La planificación del presupuesto del GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi se lo realiza con participación ciudadana, tal como establece la normativa legal?

Tabla 10: Planificación del presupuesto del GAD con participación ciudadana

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	58%
No	41	42%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los habitantes de Santiago de Calpi

Elaborado por: La Autora

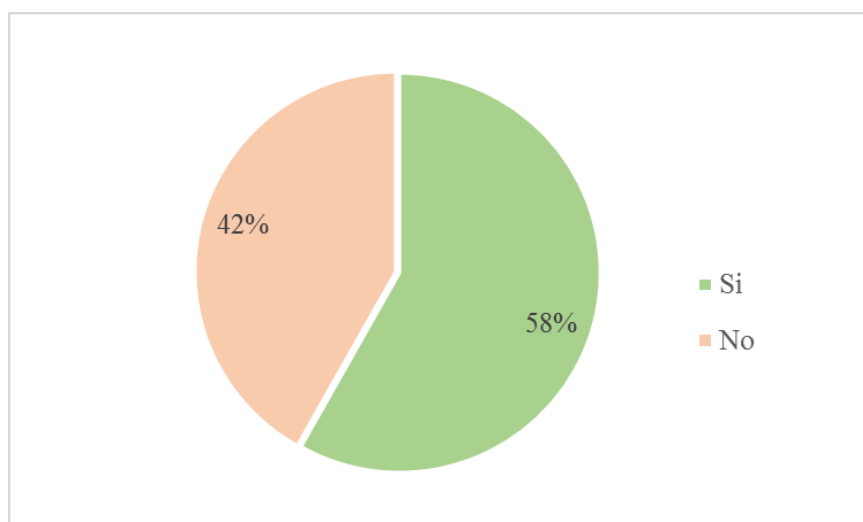


Figura 7. Planificación del presupuesto del GAD con participación ciudadana

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: La Autora

Análisis.- Una de las obligaciones de los GADs es la de realizar su planificación presupuestaria por medio de participación ciudadana, el 58% de los encuestados afirman que el GADPR Santiago de Calpi cumple con esta obligación, sin embargo el 42% afirma que esta actividad no es realizada por los miembros de la Junta Parroquial.

6. ¿Los proyectos que ejecuta el GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi se desarrollan de acuerdo con la planificación establecida previamente o según intereses particulares de las autoridades o colectivos ciudadanos?

Tabla 11: Los proyectos que ejecuta el GAD se desarrollan en base a lo planificado

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	40%
No	59	60%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los habitantes de Santiago de Calpi

Elaborado por: La Autora

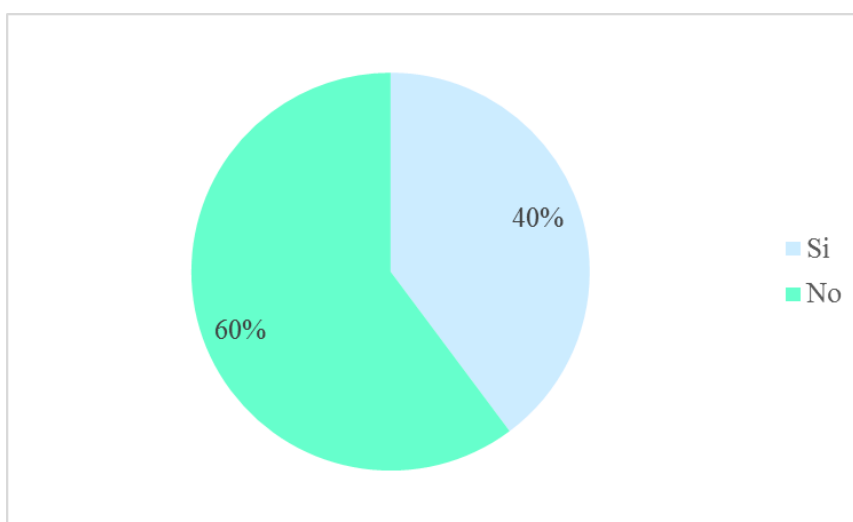


Figura 8. Los proyectos que ejecuta el GAD se desarrollan en base a lo planificado

Fuente: Tabla 11

Elaborado por: La Autora

Análisis.- El 60% de los encuestados manifiesta que el GAD ejecuta sus proyectos en base a intereses particulares de las autoridades o colectivos ciudadanos; el 40% indica que si se ejecutan los proyectos en base a una planificación establecida previamente. Lo cuál se puede interpretar que el GAD no planifica todos sus proyectos sino que los va planeando y ejecutando en base a requerimientos del momento.

7. ¿Cree que los proyectos y planes que tiene la Junta Parroquial están direccionados en beneficio de todas las comunidades y barrios de Santiago de Calpi?

Tabla 12: Cree que los proyectos y planes que tiene la Junta Parroquial están direccionados en beneficio de todos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	28%
No	71	72%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los habitantes de Santiago de Calpi

Elaborado por: La Autora

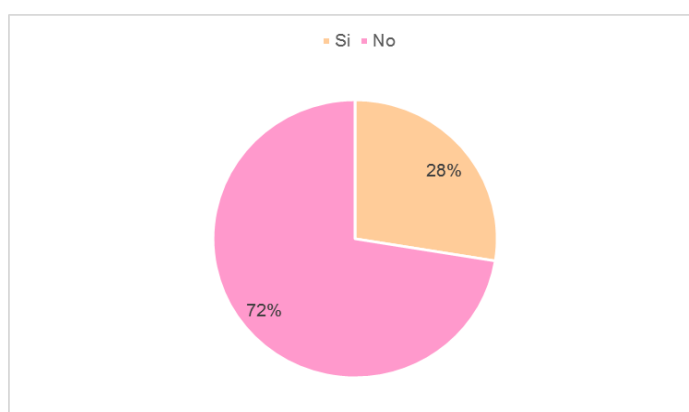


Figura 9. Cree que los proyectos y planes que tiene la Junta Parroquial están direccionados en beneficio de todos

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: La Autora

Análisis.- El 72% de los encuestados indica que no todas las obras y proyectos han sido direccionados en el beneficio total de la parroquia; a través de este resultado se puede palpar el descontento de la población ya que los habitantes piensan que el GAD no está planificando adecuadamente, por lo tanto los planes y proyectos son ejecutados en determinadas parroquias dejando de lado al resto de la población calpeña. El 28% en cambio manifiesta lo contrario.

8. ¿De las obras realizadas por la actual administración de la Junta Parroquial, usted cree que han sido ejecutadas con rapidez y en función de las necesidades de la parroquia?

Tabla 13: Cree que las obras realizadas han sido ejecutadas con rapidez y en función de las necesidades de la parroquia

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	12%
No	86	88%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los habitantes de Santiago de Calpi

Elaborado por: La Autora

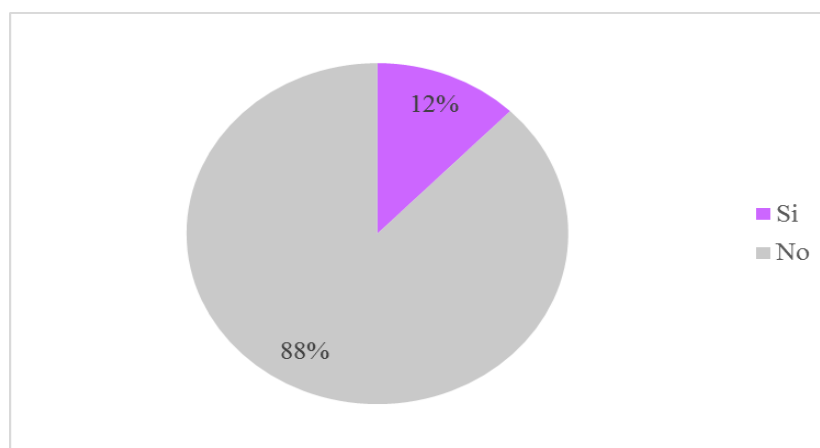


Figura 10. Cree que las obras realizadas han sido ejecutadas con rapidez y en función de las necesidades de la parroquia

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: La Autora

Análisis.- A través de esta interrogante se pretende conocer el grado de eficiencia del GADPR Santiago de Calpi. El 88% de los encuestados indica que las obras realizadas no se han ejecutado con rapidez y en función de las necesidades de la parroquia; el 12% restante opina que el GAD ha ejecutado rápidamente sus obras. Se puede determinar que existe ineficiencia en la gestión administrativa del GAD.

9. ¿Piensa que es necesario que las autoridades que integran la Junta Parroquial planifiquen adecuadamente los planes, programas y proyectos que quieran ejecutar a favor de la parroquia?

Tabla 14: Piensa que es necesario que el GAD planifique adecuadamente los planes, programas y proyectos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	100%
No	0	0%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los habitantes de Santiago de Calpi

Elaborado por: La Autora

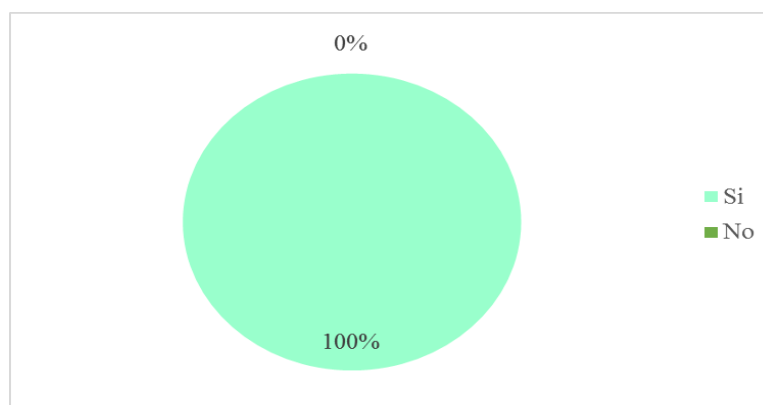


Figura 11. Piensa que es necesario que el GAD planifique adecuadamente los planes, programas y proyectos

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: La Autora

Análisis.- Gracias a esta interrogante se podrá conocer la opinión de los habitantes acerca de la implementación de una herramienta de planificación para el GAD. El 100% de los encuestados afirma que estaría de acuerdo en que el GAD planifique apropiadamente sus planes, programas y proyectos en beneficio del total de la parroquia; en conclusión un modelo de planificación estratégica sería de gran ayuda para mejorar la eficiencia en la gestión administrativa del GAD.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL SANTIAGO DE CALPI, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

El gobierno parroquial se encarga de la administración y gobierno de la parroquia, conformado por Vocales elegidos por votación popular y entre ellos el más votado lo preside. El período de elección y por lo tanto de administración es de cuatro años a partir que se posesionan del cargo para que fueron electos. La autoridad máxima es el Presidente.

La junta parroquial es la encargada de brindar servicios públicos y lograr el desarrollo de la parroquia, está bajo mandato del Licenciado Antonio Jurado desde el 24 de mayo del 2014, quien manifiesta que los elementos esenciales que le motivaron para asumir la dirección de la institución fueron principalmente el servicio a la colectividad y el observar que su parroquia natal se encontraba con un desarrollo poblacional estancado; al preguntarle sobre si estos elementos se han mantenido durante su administración comenta que los mismos están cambiando progresivamente al ver las necesidades de la parroquia.

Refiriéndose a los elementos esenciales que dan significado a la institución afirma que el principal elemento es el respeto a la institucionalidad del GAD, esto se logra cumpliendo las leyes que rigen este nivel de gobierno; además indica que le gustaría dirigir la institución siempre con honestidad y que los proyectos sean enmarcados a las necesidades prioritarias de la comunidad, tratando a los grupos de interés con respeto y esperando una respuesta positiva de los mismos.

Acerca de los valores claves de la institución indica que se prioriza la equidad en la distribución de los recursos. Revela que las principales fortalezas de la institución son la organización; el cumplimiento de las leyes y la perseverancia por parte de los miembros

de la junta parroquial. Como debilidad señala la falta de recursos ya que el presupuesto es limitado y no se pueden satisfacer todos los requerimientos de los habitantes. Señala que el principal objetivo de su gestión es lograr el bienestar colectivo a través de una planificación que permita involucrar a todas las comunidades y parroquias de Calpi.

Al cuestionarle sobre cómo es probable que la organización responda a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales y tecnológicas que afectan al ámbito de intervención del presidente del GAD, indica que la institución mediante la opinión pública, procederá a dar prioridad a determinadas obras para optimizar recursos ya que de darse una crisis económica más fuerte será necesario reformar el presupuesto fortaleciendo la economía de la parroquia impulsando cambios positivos dentro de las situaciones que se puedan dar. También menciona que las estrategias de la organización requieren fortalecimiento e innovación para evitar situaciones que puedan comprometer el desarrollo de la parroquia.

Acerca de si los habitantes de la parroquia se encuentran conformes con la administración del GAD comenta que esa pregunta deberá responder el pueblo soberano, lo cual se contestará con las encuestas aplicadas a los habitantes de Calpi.

En lo referente a la eficiencia de la gestión en la institución comenta que requiere de un presupuesto justo y una ampliación de las competencias otorgadas a la Juntas Parroquiales como lo es el agua potable y la educación para llegar a ser eficientes.

Encuestas aplicadas al Talento Humano que conforma el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo.

I.- Datos Generales

a) Género

Tabla 15: Género de los miembros del Talento Humano del Gobierno Parroquial

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	3	37,50%
Masculino	5	62,50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

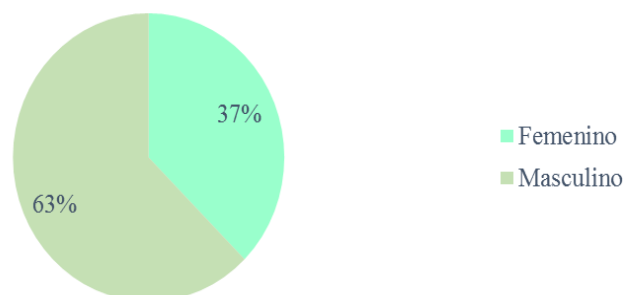


Figura 12. Género de los miembros del Talento Humano del Gobierno Parroquial

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: La Autora

Análisis.- La mayor parte de los miembros que conforman el GADPR Santiago de Calpi son de género masculino, representados por el 62,50%; mientras que el 37,50% pertenecen al género femenino. Lo cual indica que el GAD está conformado mayormente por varones que se encargan del funcionamiento del mismo.

b) Rango de Edad

Tabla 16: Rangos de edad del Talento Humano del GAD

Variables	Frecuencia	Porcentaje
18 a 21 años	0	0%
22 a 25 años	1	13%
26 a 29 años	0	0%
30 a 33 años	1	13%
34 a 37 años	2	25%
38 a 41 años	0	0%
42 a 45 años	2	25%
46 a 49 años	1	13%
50 a 53 años	1	13%
54 a 57 años	0	0%
58 a 61 años	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

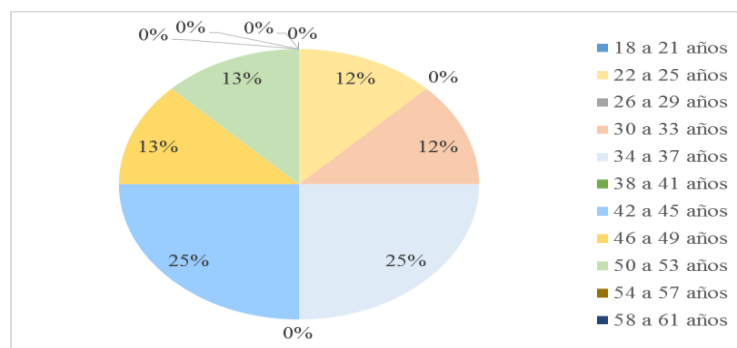


Figura 13. Rangos de edad del Talento Humano del GAD

Fuente: Tabla 16

Elaborado por: La Autora

Análisis.- Al referirse a la edad que tiene cada miembro de la junta parroquial se puede evidenciar que el 13% se encuentra entre los 22 y 25 años al igual que quienes tienen entre 30 y 33 años; el 25% encaja los rangos de 34 a 37 años y 42 a 45 años. Demostrando que el GAD en su mayor parte se encuentra conformado por un personal relativamente joven que puede aportar con ideas innovadoras a favor de la parroquia.

c) Grado de Instrucción

Tabla 17: Grado de instrucción de los miembros del Talento Humano del Gobierno Parroquial

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	0	0%
Primaria	0	0%
Secundaria	6	75%
Universitaria	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

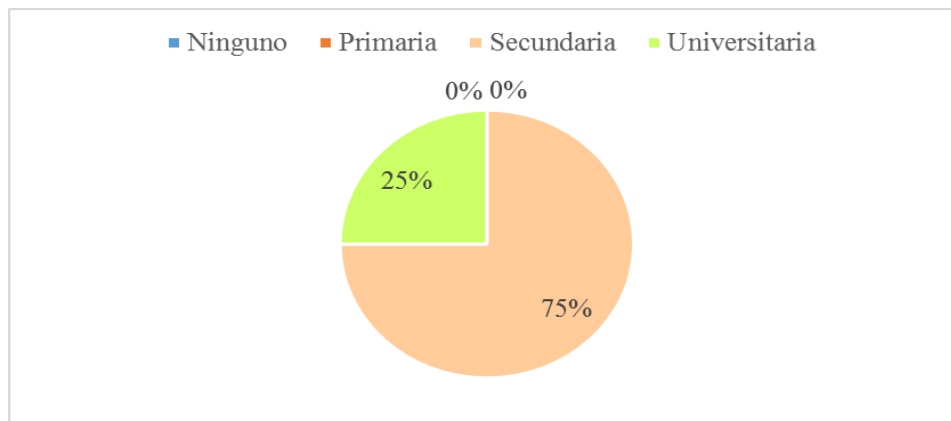


Figura 14. Grado de instrucción de los miembros del Talento Humano del Gobierno Parroquial

Fuente: Tabla 17

Elaborado por: La Autora

Análisis.- El 75% del Talento Humano del GAD posee un grado de instrucción secundario, es decir que solamente ha culminado el bachillerato mientras que el 25% afirma que su nivel de instrucción es universitaria; estos resultados pueden afectar al desarrollo de la parroquia ya que para una administración eficiente es necesario tener un grado de instrucción superior que permita dirigir a la parroquia hacia el desarrollo continuo en base a nuevas estrategias.

d) Cargo que desempeña en el GADPR Santiago de Calpi

Tabla 18: Cargo que desempeñan los miembros del Talento Humano del Gobierno Parroquial

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Vocal	4	50%
Tesorero/a	1	13%
Secretaria/o	1	13%
Chofer	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

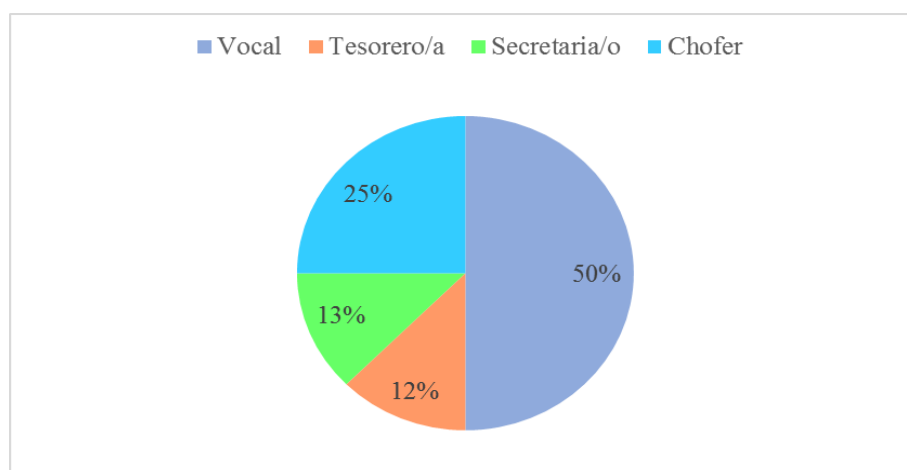


Figura 15. Cargo que desempeñan los miembros del Talento Humano del Gobierno Parroquial

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: La Autora

Análisis.- El GADPR Santiago de Calpi se encuentra conformado en un 50% por vocales; el 25% son choferes/operadores de la maquinaria pesada; el 13% corresponde al personal administrativo como lo es la tesorera y la secretaria respectivamente.

II. PREGUNTAS

1. ¿La institución cuenta con un plan estratégico?

Tabla 19: La institución cuenta con un Plan Estratégico.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora



Figura 16. La institución cuenta con un Plan Estratégico.

Fuente: Tabla 19

Elaborado por: La Autora

Análisis.- El 100% del Talento Humano del GAD indica que el mismo no cuenta con una planificación estratégica; esto indica que no existen objetivos estratégicos y estrategias que direccionen al cumplimiento de los objetivos institucionales que se plantearon los miembros de la Junta Parroquial al momento de asumir sus cargos por ende requieren de una herramienta de planificación que ayude a la consecución de estos objetivos.

2. ¿Conoce la Misión y Visión de la institución?

Tabla 20: Conocimiento de la Misión y Visión de la Institución del Talento Humano del Gobierno Parroquial

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

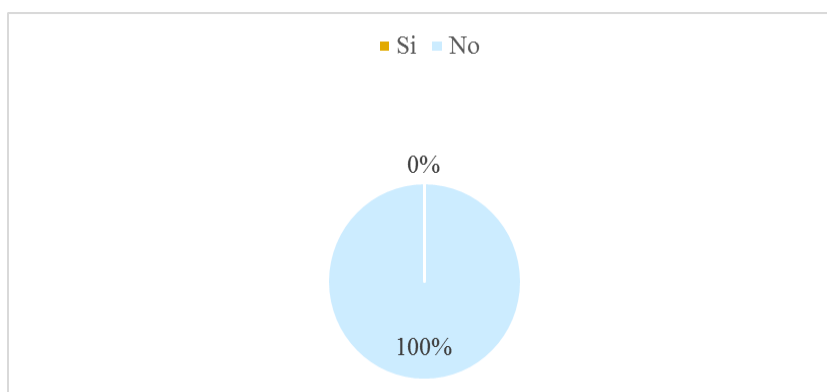


Figura 17. Conocimiento de la Misión y Visión de la Institución del Talento Humano del Gobierno Parroquial

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: La Autora

Análisis.- Todos los miembros del Talento Humano del GAD (100%) indican no conocer la misión y visión de su lugar de trabajo, lo cual da a entender que el mismo no posee misión y visión pudiendo corroborarse con la inexistencia de un plan estratégico, ya que la misión y visión forman parte de mencionado plan. Por lo tanto se determina que el GAD no tiene establecido claramente hacia dónde quiere llegar y que imagen desea proyectar a los conciudadanos.

3. ¿Considera que la planificación del GAD aporta a las Estrategias y Objetivos de la institución?

Tabla 21: La Planificación del GAD aporta a las Estrategias y Objetivos de la Institución

Variabes	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	0	0%
Lo Suficiente	8	100%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

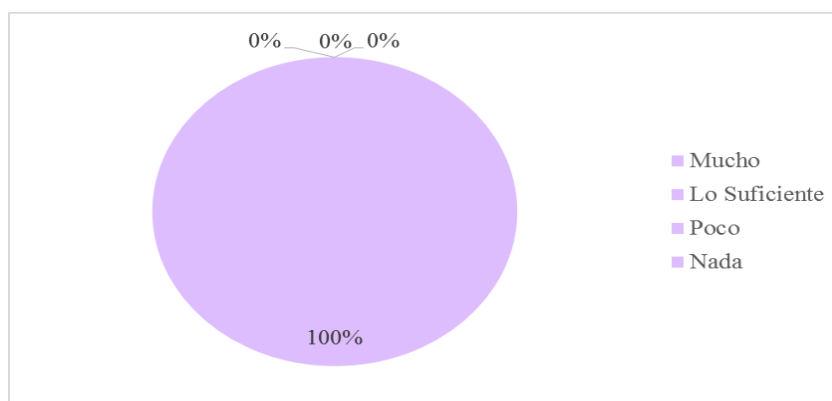


Figura 18. La Planificación del GAD aporta a las Estrategias y Objetivos de la Institución

Fuente: Tabla 21

Elaborado por: La Autora

Análisis.- El 100% de los encuestados piensan que la planificación actual del GAD aporta lo suficiente a las estrategias y objetivos de la institución; sin embargo para lograr un desenvolvimiento óptimo es necesario que la planificación aporte totalmente a las estrategias y objetivos, caso contrario existirá estancamiento en el desarrollo de la parroquia.

4. Los proyectos que se ejecutan de manera imprevista se generan en su mayor parte por:

Tabla 22: Proyectos ejecutados de manera improvisada

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Casos Especiales	1	11%
Requerimientos de Presidente del GAD o Vocales para cumplir sus objetivos según el Plan Estratégico o Metas Propuestas	0	0%
Solicitudes de los moradores de la parroquia	8	89%
Otros	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

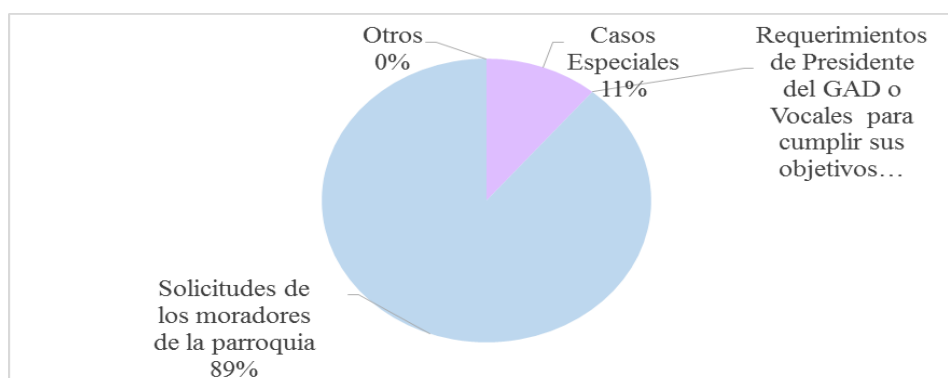


Figura 19. Proyectos ejecutados de manera improvisada

Fuente: Tabla 22

Elaborado por: La Autora

Análisis.- En cuanto a la ejecución improvisada de proyectos el 89% de los encuestados indica que es debido a solicitudes de los moradores de la parroquia; pudiendo determinar que no existe una planificación conjunta con lo habitantes ya que sus necesidades son atendidas sin una planificación previa priorizando requerimientos improvisados y no aquellos que requieran mayor atención, debido principalmente a la falta de comunicación entre el gobierno y la parroquia. El 11% afirma que existen casos especiales que se ejecutan también improvisadamente. Esto significa que incluso el presupuesto debe ser modificado constantemente para atender estas solicitudes.

5. Marque con una X los servicios que usted observa que son atendidos en el GAD.

Tabla 23: Servicios atendidos en el GAD

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Infraestructura física, equipamientos, espacios públicos.	8	26%
Vialidad	8	26%
Actividades productivas en pro de la comunidad y el medio ambiente	4	13%
Administración de servicios públicos	0	0%
Organización y participación ciudadana	5	16%
Cooperación Internacional	1	3%
Vigilancia de ejecución de obras y calidad de los servicios públicos	5	16%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

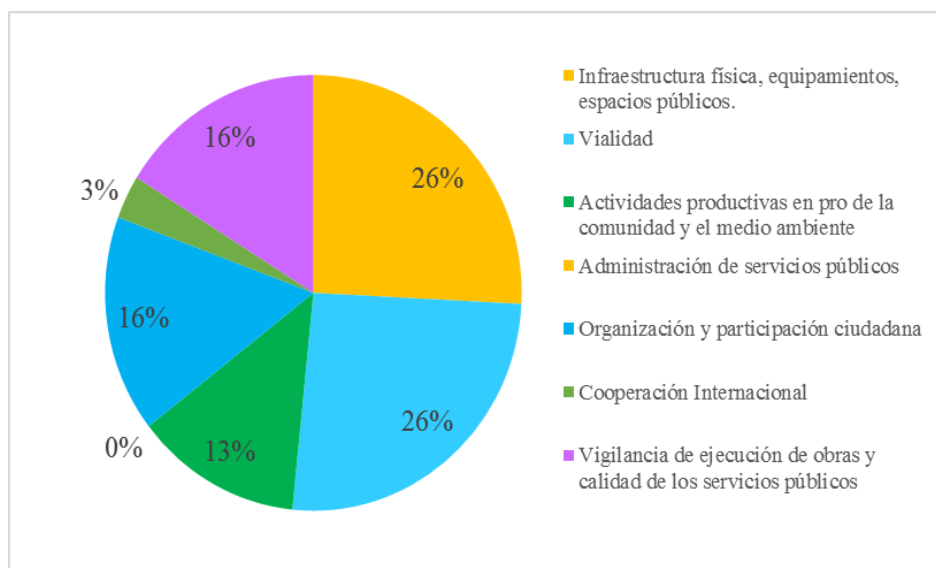


Figura 20. Servicios atendidos en el GAD

Fuente: Tabla 23

Elaborado por: La Autora

Análisis.- Entre los servicios que son atendidos en el GAD se encuentran con un 26% la competencia de vialidad e infraestructura física, equipamientos y espacios públicos; con un 16% la vigilancia de ejecución de obras y calidad de los servicios públicos y la organización y participación ciudadana; el 13% indica que se también se atiende las actividades productivas en pro de la comunidad y el medio ambiente; finalmente el 3% corresponde a la cooperación internacional. Al ser esta una pregunta de selección múltiple lo correcto hubiese sido que todos los encuestados marquen todas las respuestas ya que estas comprenden las competencias del GAD establecidas en el COOTAD; estos resultados permiten identificar que cada miembro del talento humano observa que no todas las competencias son ejecutadas, por lo tanto el GAD no ha podido cumplir a cabalidad con sus obligaciones afectando su eficiencia como institución.

6. ¿Cómo calificaría la comunicación entre el Presidente del GAD y los demás miembros de la Junta Parroquial?

Tabla 24: Comunicación entre el Presidente del GAD y los demás miembros de la Junta Parroquial

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	8	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

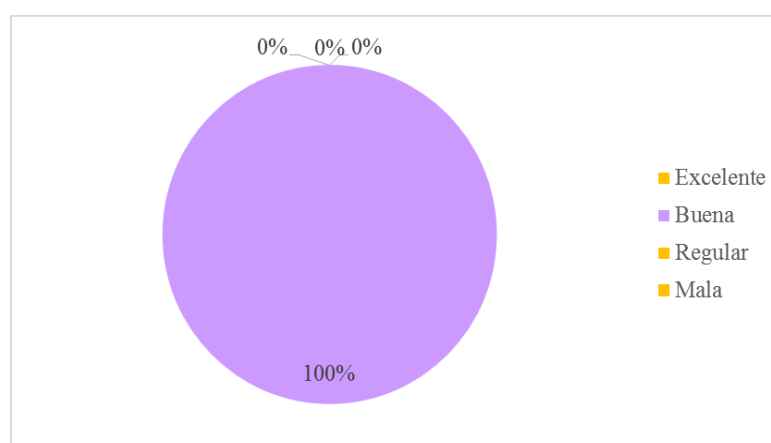


Figura 21. Comunicación entre el Presidente del GAD y los demás miembros de la Junta Parroquial

Fuente: Tabla 24

Elaborado por: La Autora

Análisis.- El 100% del Talento Humano califica como “buena” a la comunicación entre el Presidente y Vocales del GAD; se puede interpretar este resultado que existe una relación cordial entre los dirigentes de la parroquia sin embargo existen diferencias entre ellos que no permiten una excelente comunicación, pudiendo afectar el trabajo conjunto en pro de los barrios y comunidades de Santiago de Calpi.

7. ¿Considera que el equipo (recursos materiales) con el que cuenta el GAD está en condiciones adecuadas para el desempeño de sus funciones?

Tabla 25: Recursos Materiales del GAD en condiciones adecuadas para el desempeño de funciones

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	62%
No	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

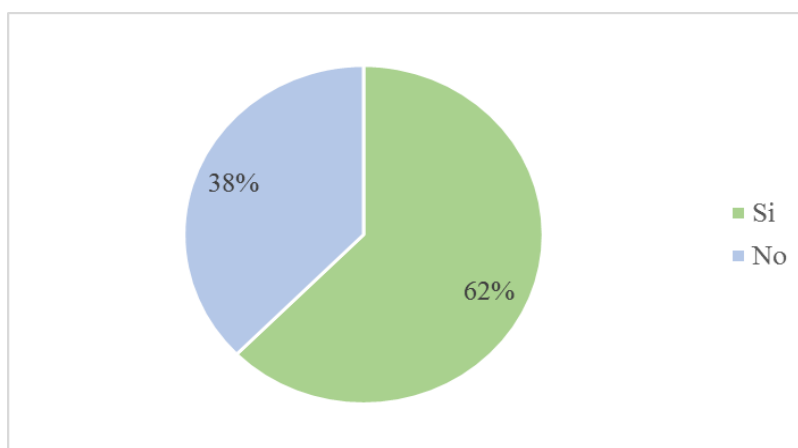


Figura 22. Recursos Materiales del GAD en condiciones adecuadas para el desempeño de funciones

Fuente: Tabla 25

Elaborado por: La Autora

Análisis.- En lo referente a los recursos materiales con los que cuenta el GAD para el desempeño de las funciones de los miembros del Talento Humano, el 62% indica que estos se encuentran en condiciones adecuadas para realizar las actividades cotidianas mientras que el 38% manifiesta que los recursos no están debidamente adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones. Estos resultados indican que el GAD debe destinar parte del presupuesto en renovar recursos materiales ya que de ello también depende la rapidez con la que se puedan ejecutar las actividades permitiendo ahorrar tiempo y recursos.

8. ¿La entidad cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?

Tabla 26: Recursos económicos para el cumplimiento de las funciones del GAD

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

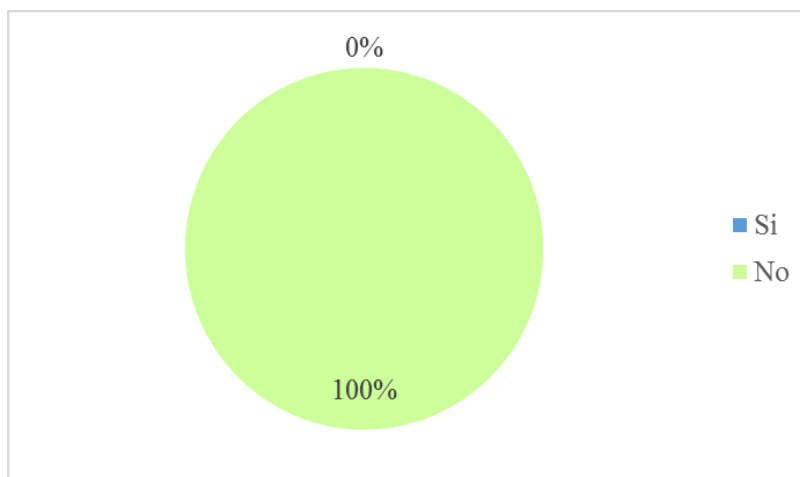


Figura 23. Recursos económicos para el cumplimiento de las funciones del GAD

Fuente: Tabla 26

Elaborado por: La Autora

Análisis.- En cuanto a los recursos económicos del GAD el 100% indica que estos no son suficientes para el cumplimiento de las funciones, esto debido a la poca asignación presupuestaria que reciben los Gobiernos Parroquiales por parte del Gobierno Central, lo cual implica un obstáculo en el desarrollo de la parroquia ya que al no contar con suficientes recursos no se puede trabajar adecuadamente ni atender a todas las necesidades de la parroquia; también se podría considerar que los recursos no están distribuidos equitativamente debido a la escasa planificación de los proyectos del GAD.

9. ¿En base a que herramienta se planifican las actividades a ejecutarse en el GAD?

Tabla 27: Herramienta de planificación de las actividades del GAD

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto Anual	8	100%
Plan Operativo Anual	0	0%
Convenios Interinstitucionales	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

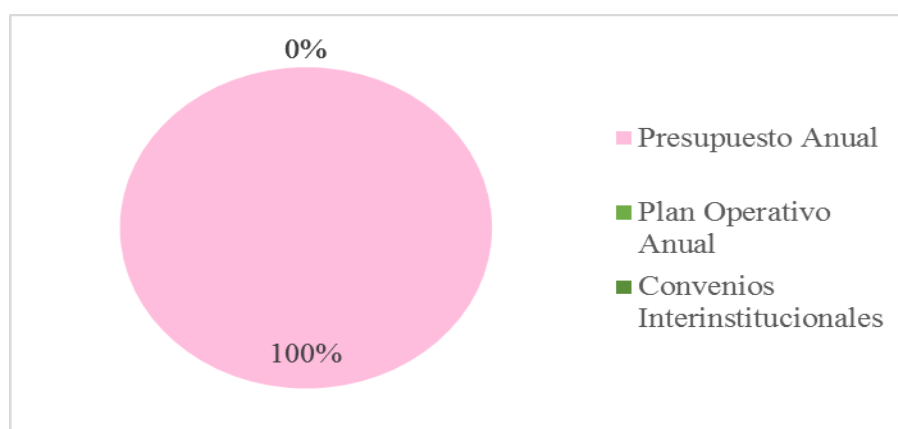


Figura 24. Herramienta de planificación de las actividades del GAD

Fuente: Tabla 27

Elaborado por: La Autora

Análisis.- La herramienta de planificación que utiliza el GAD corresponde al Presupuesto anual, esto es lo que afirman el 100% de los encuestados; se puede interpretar que el GAD espera su asignación presupuestaria para iniciar su planificación lo cual estaría correcto ya que de lo contrario existirían obras sin presupuesto y por ende no se podrían ejecutar causando malestar entre los habitantes de la parroquia.

10. ¿En qué porcentaje se cumplen las actividades programadas por el GAD?

Tabla 28: Cumplimiento de las actividades programadas por el GAD

Variables	Frecuencia	Porcentaje
5%-25%	0	0%
26%-50%	0	0%
51%-75%	8	100%
76%-100%	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

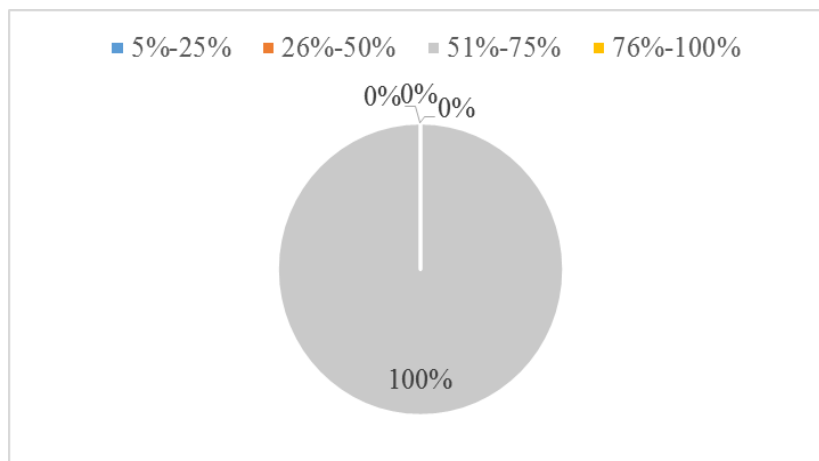


Figura 25. Cumplimiento de las actividades programadas por el GAD

Fuente: Tabla 28

Elaborado por: La Autora

Análisis.- La totalidad de los miembros del Talento Humano del GAD representados por el 100% afirman que las actividades programadas son cumplidas entre el 51% y 75%, dando como resultado ineficiencia en la gestión al no lograr ser ejecutadas en su totalidad perjudicando a la parroquia ya que las necesidades no son cubiertas generando inconformidad de los habitantes.

11. ¿Qué factores considera que retrasan el desarrollo de la parroquia?

Tabla 29: Factores que retrasan el desarrollo de la parroquia

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto limitado	8	57%
Distribución inadecuada de los recursos	0	0%
Escaza planificación de las actividades	6	43%
Poca comunicación entre los habitantes y autoridades del GAD	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

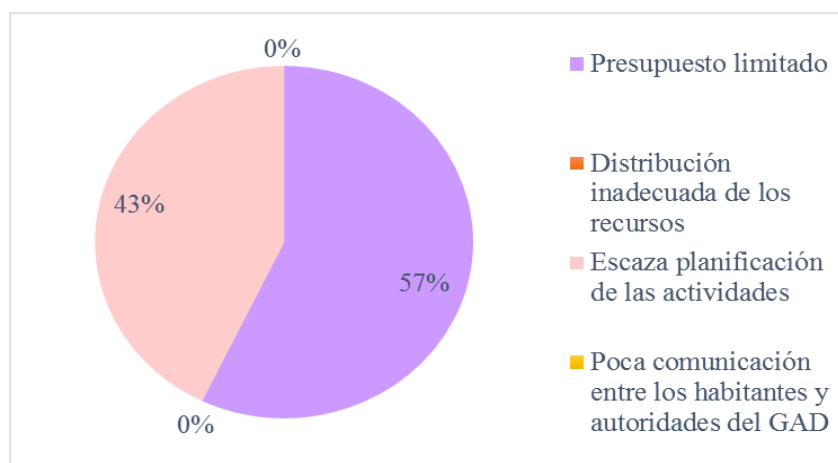


Figura 26. Factores que retrasan el desarrollo de la parroquia

Fuente: Tabla 29

Elaborado por: La Autora

Análisis.- Entre los principales factores que retrasan el desarrollo de la parroquia el 57% señala que es debido al presupuesto limitado; el 43% se refiere a la escaza planificación de actividades; por consiguiente Santiago de Calpi requiere de una planificación adecuada de proyectos que incluya a todas las comunidades y barrios en base al presupuesto asignado.

12. ¿El GAD ha efectuado un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)?

Tabla 30: El GAD ha efectuado un análisis FODA

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

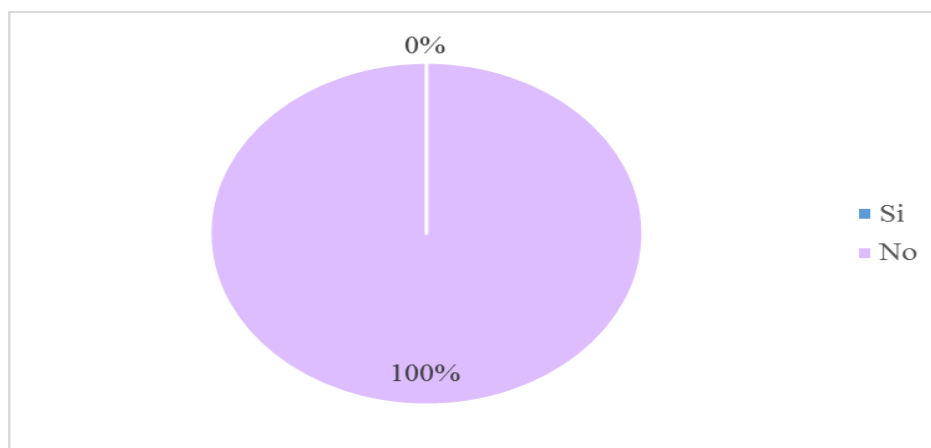


Figura 27. El GAD ha efectuado un análisis FODA

Fuente: Tabla 30

Elaborado por: La Autora

Análisis.- Al preguntar al Talento Humano si en el GAD se había efectuado un análisis FODA, el 100% indicó que no se ha realizado dicho análisis, pudiendo interpretar que el GAD no conoce con certeza cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dejándole poco ventaja competitiva en cuanto a servicios públicos de calidad.

13. ¿Está de acuerdo en establecer una herramienta (Planificación Estratégica) que direcciona al GAD al cumplimiento de metas y objetivos propuestos para esta administración?

Tabla 31: Esta de acuerdo en establecer una Planificación Estratégica en el GAD

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los miembros del Talento Humano del GAD

Elaborado por: La Autora

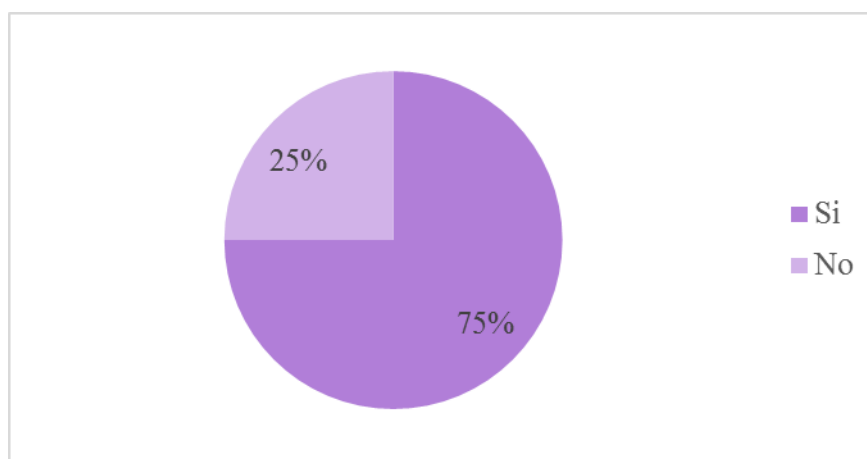


Figura 28. Esta de acuerdo en establecer una Planificación Estratégica en el GAD

Fuente: Tabla 31

Elaborado por: La Autora

Análisis.- El 75% de los encuestados están de acuerdo en establecer una planificación estratégica en el GAD mientras que el 25% no lo está. Esto significa que el Talento Humano ve como una necesidad el establecer una herramienta de planificación que les ayude a cumplir los objetivos y mejorar la eficiencia de la gestión administrativa del Gobierno Parroquial.

CAPITULO IV:

MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Planificación Estratégica en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo para el período 2015 – 2019.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

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

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

4.2.1. Definición de la Misión y la Visión

Tabla 32: Matriz para formular la Misión

¿Quiénes somos?	Somos una institución gubernamental encargada de brindar bienes y servicios públicos de calidad para consolidar el desarrollo de la parroquia.
¿Qué hacemos?	Ofrecer a los habitantes de Santiago de Calpi infraestructura física necesaria para el desarrollo de la parroquia, equipamientos y espacios públicos seguros; acondicionamiento de las vías públicas; actividades productivas en pro de la comunidad y el medio ambiente y la administración y vigilancia de la ejecución de obras y servicios públicos de calidad garantizando la satisfacción de las necesidades de los conciudadanos
¿Por qué lo hacemos?	Para garantizar el buen vivir de todos los habitantes de la parroquia.
¿Para quienes trabajamos?	Para la parroquia rural Santiago de Calpi

Fuente: Resultados de la investigación

Elaborado por: La Autora

Misión:

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, tiene como misión garantizar la ejecución de obras y servicios públicos de calidad, propendiendo el buen vivir de los habitantes y haciendo posible el desarrollo sostenible de la parroquia.”

Tabla 33: Matriz para formular la Visión

¿Cuál es la imagen deseada?	Entidad Gubernamental reconocida a nivel local por lograr eficiencia en la gestión administrativa
¿Cómo seremos en el futuro?	Una institución consolidada, capaz de satisfacer las necesidades de los pobladores de manera oportuna
¿Qué haremos en el futuro?	Trabajo en equipo sin conflictos políticos, logrando un clima organizacional adecuado para trabajar en beneficio de Calpi.

Fuente: Resultado de la investigación

Elaborado por: La Autora

Visión

“Ser una Entidad Gubernamental reconocida a nivel local como resultado de su creciente contribución al desarrollo de la parroquia, la eficiencia en su gestión administrativa, el trabajo en equipo libre de conflictos políticos y el compromiso por trabajar en pro de Santiago de Calpi.”

4.2.2 Valores Institucionales

- **Transparencia.-** Poner a disposición de todos y cada uno de los habitantes de la parroquia, el acceso oportuno a toda la información posible de entregar con respecto a la gestión administrativa del GAD.

- **Equidad.-** Distribución adecuada de recursos, concediendo a cada barrio y comunidad un trato justo e igualitario.

- **Compromiso.-** Cumplir con los objetivos propuestos trabajando siempre en beneficio de la parroquia.

- **Honestidad.-** Proceder correcto en cada actividad que desempeñan cada uno de los miembros que integran el GADPR Santiago de Calpi.

- **Trabajo en Equipo.-** Valorar el aporte de cada miembro del equipo, trabajando comprometidamente para alcanzar las metas en común.

4.2.3 Definición de los Objetivos

Objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi

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

Objetivos Estratégicos

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

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

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

1. META

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

2. ESTRATEGIA

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

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

3. POLÍTICAS

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

4. TÁCTICA

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

5. RESPONSABLE

Tesorerera del Gobierno Autónomo Descentralizado.

6. TIEMPO

Inicio de aplicación de la Guía de Indicadores de Eficiencia a partir de diciembre de 2015.

7. RECURSOS

- **Recursos Humanos**

- Tesorera
- Directivos del Gobierno Parroquial Santiago de Calpi.

- **Recursos Materiales**

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

8. RESULTADOS ESPERADOS

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

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

9. INDICADORES

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

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

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

10. PRESUPUESTO

Tabla 34: Presupuesto del Objetivo Estratégico N° 1

Cantidad	Detalle	Precio Unitario (dólares)	Precio Total	Dirigido a:	Fecha	Responsable
3	Impresión de guía de indicadores de eficiencia	0,10	0,30	Presidente del GAD	Diciembre 2015	Secretaria del GAD
15	Copias de la guía de indicadores de eficiencia	0,05	0,75	Directivos del GAD Tesorera del GAD	Diciembre 2015	Secretaria del GAD
6	Materiales de oficina (lápiz, esfero azul, borrador, resaltador)	1,30	7,80	Directivos del GAD Tesorera del GAD	Diciembre 2015	Secretaria del GAD
TOTAL			8,85			

GUÍA DE INDICADORES DE EFICIENCIA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL SANTIAGO DE CALPI

INTRODUCCIÓN

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

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

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

JUSTIFICACIÓN

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

Pretendiendo de esta forma cubrir las principales necesidades evitando el desperdicio innecesario de los recursos otorgados al GAD, los indicadores de eficiencia contribuyen

enormemente al logro de los objetivos ya que al medir la ejecución de los proyectos podremos determinar si la institución está trabajando eficientemente y por ende los usuarios de los bienes y servicios públicos se sentirán satisfechos.

OBJETIVOS

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

INDICADORES DE EFICIENCIA APLICABLES AL GOBIERNO PARROQUIAL

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

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

Tabla 35: Guía de Indicadores de Eficiencia

Concepto	Indicador	Relación
Eficiencia en la Ejecución Presupuestaria	$\frac{\text{Valores comprometidos}}{\text{Valores presupuestados}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de los valores comprometidos contra los presupuestados en el Plan Operativo Anual
Reformas presupuestarias	$\frac{\text{Monto de reformas presupuestarias}}{\text{Presupuesto Inicial}} * 100$	Mide la cantidad de reformas presupuestarias en relación al presupuesto inicial permitiendo conocer el porcentaje de reformas
Pagos a proveedores	$\frac{\text{Número de pagos atendidos a tiempo}}{\text{Número de pagos totales}} * 100$	Mide el nivel de atención oportuna en los pagos a proveedores
Desempeño del personal	$\frac{\text{Número de funciones cumplidas}}{\text{Número de funciones totales}} * 100$	Mide el porcentaje en que el personal de todo el GAD cumple satisfactoriamente con las funciones establecidas
Eficiencia en la atención ciudadana	$\frac{\text{Solicitudes atendidas}}{\text{Solicitudes ingresadas}} * 100$	Evalúa la eficiencia en la atención al público
Eficiencia en la ejecución de obras	$\frac{\text{Tiempo utilizado en la ejecución de obras}}{\text{Tiempo programado para la ejecución de obras}} * 100$	Evalúa el tiempo utilizado en la ejecución de obras sobre el tiempo establecido en la planificación inicial del proyecto
Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{Número de objetivos cumplidos}}{\text{Número de objetivos propuestos}} * 100$	Permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a corto plazo por el GAD
Beneficiarios de los servicios del GAD	$\frac{\text{Número de barrios y comunidades atendidas}}{\text{Número total de barrios y comunidades}} * 100$	Evalúa el grado de atención por parte del GAD hacia los usuarios de los productos públicos

OBJETIVO ESTRATEGICO N°2

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

1. META

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

2. ESTRATEGIA

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

3. POLÍTICAS

- La capacitación se llevará a cabo en una sola jornada, mediante convenios con instituciones que brinden este servicio.
- La capacitación será de carácter obligatorio para los presidentes de barrios y comunidades.

- Las conferencias dictadas no tendrán ningún costo por inscripción o por participación.
- Al finalizar la capacitación se evaluará a los asistentes; debiendo aprobar el curso con una calificación mínima de 7/10 puntos.
- En caso de que uno o varios de los asistentes no aprueben el curso con puntaje mínimo requerido deberán asistir a una capacitación extraordinaria que correrá por cuenta de los mismos debiendo presentar el certificado de aprobación en el GAD.

4. TÁCTICAS

- La asistencia del conferencista será gestionado a través de un convenio con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) de la Dirección Zonal 3 (Chimborazo).
- La jornada de capacitación tendrá una duración de 4 horas.
- Las capacitaciones se realizarán en el salón de actos de la Junta Parroquial.
- Se comunicará con anticipación a todos los participantes la asistencia obligatoria a la capacitación sobre Planificación.

5. RESPONSABLE

Presidente del GAD.

6. TIEMPO

Se programará para un día correspondiente al mes de abril del 2016; de 09h00 a 13h00.

7. RECURSOS

- **Recursos Humanos**

- Directorio del GDPR Santiago de Calpi
- Presidentes de barrios de la cabecera parroquial y de las comunidades de Santiago de Calpi
- Conferencista

- **Recursos Materiales**

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

8. RESULTADOS ESPERADOS

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

- Ampliar las habilidades y aptitudes de los asistentes a la capacitación como consecuencia de un proceso de aprendizaje.

9. INDICADORES

$$\frac{\text{Número de asistentes capacitados}}{\text{Número de asistentes convocados}} * 100$$

$$\frac{\text{Número de asistentes que aprueban la capacitación}}{\text{Número de asistentes capacitados}} * 100$$

$$\frac{\text{Horas de capacitación impartidas}}{\text{Horas de capacitación programadas}} * 100$$

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

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

1. META

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

2. ESTRATEGIAS

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

3. POLÍTICAS

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

4. TÁCTICAS

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

5. RESPONSABLE

Presidente del GADPR Santiago de Calpi.

6. TIEMPO

La representación esquemática y el manual de funciones tendrán un tiempo de vigencia de cuatro años (2015-2019).

7. RECURSOS

- **Recursos Humanos**
 - Presidente del GADPR Santiago de Calpi
- **Recursos Materiales**
 - Equipo de Computación
 - Materiales de oficina

8. RESULTADOS ESPERADOS

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

9. INDICADORES

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

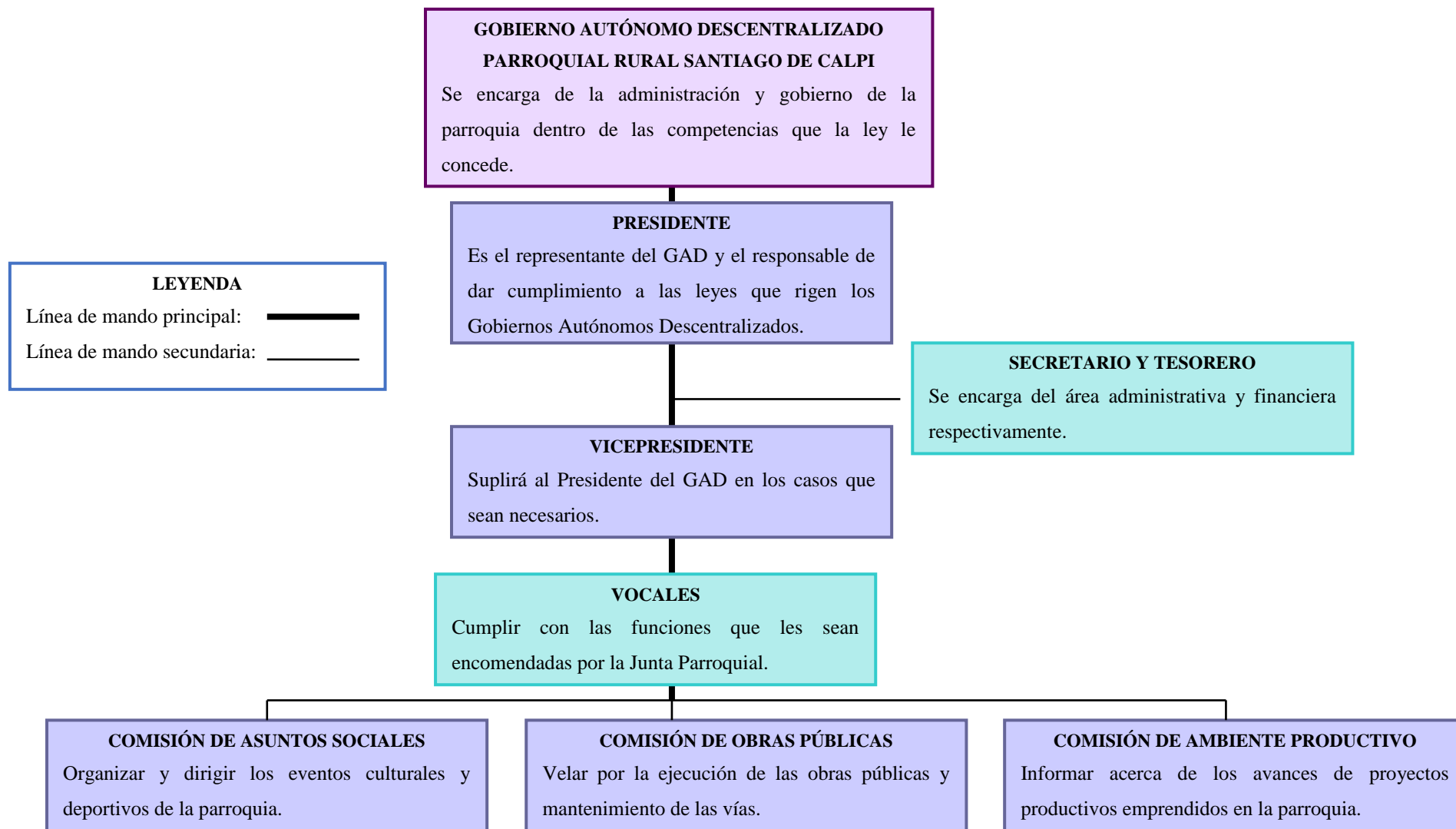
$$\frac{\text{Número de manuales entregados}}{\text{Número de empleados nuevos}} * 100$$

10. PRESUPUESTO

Tabla 36: Presupuesto del Objetivo Estratégico N°3

Cantidad	Detalle	Precio Unitario (dólares)	Precio Total	Dirigido a:	Fecha	Responsable
1	Gigantografías de la misión y visión del GAD	18,00	18,00	Usuarios del GAD	Enero 2016	Tesorera del GAD
1	Gigantografías de la estructura orgánica del GAD	18,00	18,00	Usuarios del GAD	Enero 2016	Tesorera del GAD
9	Copias del manual de funciones del GAD	1,30	7,80	Miembros del GAD	Enero 2016	Secretaria del GAD
TOTAL			8,85			

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL GADPR SANTIAGO DE CALPI



MANUAL DE FUNCIONES PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL SANTIAGO DE CALPI

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

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

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

Objetivos

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del cargo: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi

Nivel Jerárquico: Nivel Directivo

2. NATURALEZA DEL CARGO

Es el órgano de gobierno de la parroquia rural.

3. RESPONSABILIDADES

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;
- d) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, y de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley;
- f) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia;
- g) Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
- h) Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;

- i)** Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad;
- j)** Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;
- k)** Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;
- l)** Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;
- m)** Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
- n)** Las demás que determine la ley.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del cargo: Presidente o Presidenta

Nivel Jerárquico: Nivel Ejecutivo

2. NATURALEZA DEL CARGO

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

3. FUNCIONES

- a) El ejercicio de la representación legal, y judicial del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- b) Ejercer la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- c) Convocar y presidir con voz y voto las sesiones de la junta parroquial rural, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa. El ejecutivo tendrá voto dirimente en caso de empate en las votaciones del órgano legislativo y de fiscalización;
- d) Presentar a la junta parroquial proyectos de acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria, de acuerdo a las materias que son de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- e) Dirigir la elaboración del plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan cantonal y provincial de desarrollo, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del consejo parroquial de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley;
- f) Elaborar participativamente el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan parroquial rural de desarrollo y de

ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración de la junta parroquial para su aprobación;

- g)** Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan parroquial rural de desarrollo y de ordenamiento territorial;
- h)** Expedir el orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- i)** Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones del gobierno autónomo parroquial y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes;
- j)** Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- k)** Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el gobierno parroquial rural; así como delegar atribuciones y deberes al vicepresidente o vicepresidenta, vocales de la junta y funcionarios, dentro del ámbito de sus competencias;
- l)** Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización de la junta parroquial
- m)** En caso de emergencia declarada requerir la cooperación de la Policía Nacional, Fuerzas Armadas y servicios de auxilio y emergencias, siguiendo los canales legales establecidos;
- n)** Coordinar un plan de seguridad ciudadana, acorde con la realidad de cada parroquia rural y en armonía con el plan cantonal y nacional de seguridad ciudadana, articulando, para tal efecto, el gobierno parroquial rural, el gobierno central a través del organismo correspondiente, la ciudadanía y la Policía Nacional;
- o)** Designar a los funcionarios del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, mediante procesos de selección por méritos y oposición, considerando criterios de interculturalidad y paridad de género; y removerlos siguiendo el debido proceso. Para el cargo de secretario y tesorero, la designación la realizará sin necesidad de dichos procesos de selección;

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del cargo: Vicepresidente o Vicepresidenta

Nivel Jerárquico: Nivel Medio

2. NATURALEZA DEL CARGO

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

3. FUNCIONES

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del cargo: Vocales

Nivel Jerárquico: Nivel Medio

2. NATURALEZA DEL CARGO

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

3. FUNCIONES

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del cargo: Secretaria-Tesorera

Nivel Jerárquico: Nivel de Apoyo

2. NATURALEZA DEL CARGO

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

3. FUNCIONES

- a) Actuar como secretaria con voz y sin voto en las reuniones ordinarias y extraordinarias del Gobierno Parroquial.
- b) Llevar ordenada y cronológicamente las actas de sesiones del Gobierno Parroquial.
- c) Elaborar las convocatorias a las sesiones del Gobierno Parroquial junto con el Presidente y entregarlas a los miembros de la Junta Parroquial con al menos cuarenta y ocho horas de anticipación a la fecha señalada para la sesión.
- d) Redactar los oficios que sean necesarios para el correcto funcionamiento del GAD así como recibir solicitudes dirigidas a los miembros de la Junta Parroquial.
- e) Elaborar informes concernientes al área financiera y administrativa que sean solicitados por el Presidente del GAD.
- f) Responsabilizarse del correcto manejo de los recursos financieros de la entidad, dando cumplimiento a los montos presupuestados.
- g) Llevar los archivos de la documentación actualizados y ordenados, entregándolos previa acta entrega recepción al Presidente del GAD o la persona que asumirá el cargo en caso de terminación del período laboral.
- h) Tener un registro de asistencia diaria de los colaboradores del GAD.
- i) Llevar diariamente el registro contable de los ingresos y egresos del Gobierno Parroquial, cumpliendo al día con todas las obligaciones referentes al área financiera.
- j) Responsabilizarse de los inventarios de todos los bienes que posee el GAD

k) Las demás que prevea la ley.

4. REQUISITOS

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

CONCLUSIONES

- El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi no cuenta con un modelo de Planificación Estratégica que le permita aportar al desarrollo de la parroquia, impidiendo dar a conocer a los habitantes cuales son los lineamientos que rigen al Gobierno Parroquial.
- La entidad no cuenta con un análisis FODA que le permita conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto internas como externas que están afectando a la eficiencia de la gestión administrativa del GAD.
- El GADPR Santiago de Calpi no tiene definida una Misión y Visión, por lo tanto sus dirigentes no tiene conocimiento de hacia dónde deben dirigir esfuerzos para cumplir con las funciones que les han sido designadas.
- La institución carece de objetivos institucionales para dar cumplimiento a las labores encomendadas por los habitantes de Santiago de Calpi, no dispone de objetivos estratégicos que encabecen nuevas actividades para conseguir la satisfacción de necesidades de los habitantes.
- Al carecer de un plan estratégico los miembros del GAD tienden a planificar proyectos que no han sido contemplados en el Plan Operativo Anual de la institución, afectando así a la optimización de recursos y ejecución oportuna de obras. A través del diseño del Plan Estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, período 2015-2019 se pone en conocimiento de sus dirigentes la situación actual de la institución a fin de se logre mejorar la eficiencia en la gestión administrativa del Gobierno Parroquial.

RECOMENDACIONES

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

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile.
- Centro de Estudios para la Gestión Pública. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi*. Riobamba.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogota: McGraw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentaciones y Aplicaciones*. 2ª ed. México: McGraw Hill.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile. ILPES
- Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. (2011). Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. *Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización*. Quito. MCPGAD
- Navajo, P. (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Bogotá: Ediciones de la U.

Linkografía

Anónimo. (2012). Administración Estratégica. *El Profesor*. Obtenido de Dirección Estratégica: Misión, visión y valores: <https://movimiento30juniord.wordpress.com/2012/07/11/administracion-estrategica-mision-vision-y-valores/>

Asociación Española para la Calidad AEC. (s.f.). Indicadores. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

Boas, K. (2012). Metas y Objetivos. Obtenido de <http://www.ongsostenible.org/mejorar-rendimiento/desarrollar-metas-y-objetivos>

Canter. (s.f.). Objetivos Estratégicos y Operacionales. Obtenido de <http://canter.mx/publicaciones/%C2%BFque-es-un-objetivo-estrat%C3%A9gico-y-un-objetivo-operacional>

Delgado, I. (2012). Antecedentes Históricos de la Planificación Estratégica. Obtenido de Artículos de Indira: <http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgado-morato.html>

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo. (23 de Julio de 2007). Datos Demográficos de la Provincia de Chimborazo. Obtenido de http://www.chimborazo.gob.ec/chimborazo/index.php?option=com_content&

Gutierrez, A. (s.f.). Aspectos Políticos del Ecuador. Obtenido de Blogspot: <http://www.politicasdeecuador.blogspot.com/2010/08/aspectos-politicos-de-ecuador.html>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). Fascículo Provincial Chimborazo. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>

Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (03 de 06 de 2014). Tecnologías de la información y comunicación. Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-cuenta-con-una-propuesta-de>

Orozco, D. (2011). Eficiencia. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/eficiencia/>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario aplicado a los habitantes de Santiago de Calpi

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL GADPR SANTIAGO DE CALPI GUÍA DE ENCUESTA

OBJETIVO: Determinar nudos críticos que impiden el cumplimiento de los objetivos del GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi.

INDICACIONES: Estimado ciudadano, por favor responda la siguiente encuesta anónima con sinceridad, marque con una X su respuesta.

I. DATOS GENERALES

Género:

Femenino ()

Masculino ()

Grado de instrucción:

Ninguno ()

Secundaria ()

Primaria ()

Universitaria ()

Profesión/oficio/ocupación: _____

II. PREGUNTAS

1. ¿Conoce a las autoridades que integran la Junta Parroquial?

Si ()

No ()

2. ¿Conoce si el GADPR Santiago de Calpi posee una Misión y una Visión?

Si ()

No ()

3. ¿Conoce usted sobre los proyectos que tiene previstos realizar la Junta Parroquial?

Si ()

No ()

4. ¿La población participa en la planificación de los proyectos a ejecutarse en beneficio de toda la colectividad?

Si ()

No ()

5. ¿La planificación del presupuesto del GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi se lo realiza con participación ciudadana, tal como establece la normativa legal?

Si ()

No ()

6. ¿Los proyectos que ejecuta el GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi se desarrollan de acuerdo con la planificación establecida previamente o según intereses particulares de las autoridades o colectivos ciudadanos?

Si ()

No ()

7. ¿Cree que los proyectos y planes que tiene la Junta Parroquial están direccionados en beneficio de todas las comunidades y barrios de Santiago de Calpi?

Si ()

No ()

8. ¿De las obras realizadas por la actual administración de la Junta Parroquial, usted cree que han sido ejecutadas con rapidez y en función de las necesidades de la parroquia?

Si ()

No ()

9. ¿Piensa que es necesario que las autoridades que integran la Junta Parroquial planifiquen adecuadamente los planes, programas y proyectos que quieran ejecutar a favor de la parroquia?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Guía de Entrevista al Presidente del GADPR Santiago de Calpi

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL GADPR SANTIAGO DE CALPI GUÍA DE ENTREVISTA AL PRESIDENTE DEL GAD

Preguntas	Respuesta
¿Cuáles fueron los elementos esenciales que le motivaron para asumir la dirección de la institución?	
¿Se mantienen estos elementos?	
¿Cuáles son los elementos esenciales que dan significado a esta institución?	
¿Cómo quiere dirigir la institución y sus proyectos?	
¿Cómo quiere tratar a los grupos de interés?	
¿Cuáles son los valores claves de la institución?	
¿Cuáles son las principales fortalezas de la institución?	
¿Cuáles son las principales debilidades de la institución?	
¿Cuáles son las principales objetivos y estrategias?	
¿Cómo es probable que la organización responda a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales y tecnológicas que afectan al ámbito de intervención?	
¿Cree que las estrategias de la organización son vulnerables?	
¿Está preparada la institución para posibles cambios políticos que se puedan dar en el país?	
¿Cree que los habitantes de la parroquia se encuentran conformes con la administración del GAD?	
¿Qué piensa usted que falta en la institución para llegar a ser eficientes en la gestión?	

**Anexo 3: Cuestionario aplicado a los Vocales y Talento Humano del GADPR
Santiago de Calpi**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL GADPR SANTIAGO DE CALPI
GUÍA DE ENCUESTA**

OBJETIVO: Determinar nudos críticos que impiden el cumplimiento de los objetivos del GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi.

INDICACIONES: Estimado, por favor responda la siguiente encuesta con sinceridad, marque con una X su respuesta.

I. DATOS GENERALES

Género:

Femenino ()

Masculino ()

Rango de edad:

Grupos de edad	
De 18 a 21 años	
De 22 a 25 años	
De 26 a 29 años	
De 30 a 33 años	
De 34 a 37 años	
De 38 a 41 años	
De 42 a 45 años	
De 46 a 49 años	
De 50 a 53 años	
De 54 a 57 años	
De 58 a 61 años	
De 62 a 65 años	

Grado de instrucción:

Ninguno ()

Secundaria ()

Primaria ()

Universitaria ()

Cargo que desempeña en el GADPR Santiago de Calpi: _____

II. PREGUNTAS

1. ¿La institución cuenta con un plan estratégico?

Si ()

No ()

Si ()

No ()

2. ¿Conoce la Misión y Visión de la institución?

Si ()

No ()

3. ¿Considera que la planificación del GAD aporta a las Estrategias y Objetivos de la institución?

Mucho	
Lo suficiente	
Poco	
nada	

4. Los proyectos que se ejecutan de manera imprevista se generan en su mayor parte por:

- Casos Especiales ()
- Requerimientos de Presidente del GAD o Vocales para cumplir sus objetivos según el Plan Estratégico o Metas Propuestas ()
- Solicitudes de los moradores de la parroquia ()
- Otros ()

Especificar Otros: _____

5. Marque con una X los servicios que usted observa que son atendidos en el GAD.

Infraestructura física, equipamientos, espacios públicos.	
Vialidad	
Actividades productivas en pro de la comunidad y el medio ambiente	
Administración de servicios públicos	
Organización y participación ciudadana	
Cooperación Internacional	
Vigilancia de ejecución de obras y calidad de los servicios públicos	

6. ¿Cómo calificaría la comunicación entre el Presidente del GAD y los demás miembros de la Junta Parroquial?

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

7. ¿Considera que el equipo (recursos materiales) con el que cuenta el GAD está en condiciones adecuadas para el desempeño de sus funciones?

Si ()

No ()

8. ¿La entidad cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?

Si ()

No ()

9. ¿En base a que herramienta se planifican las actividades a ejecutarse en el GAD?

Presupuesto Anual	
Plan Operativo Anual	
Convenios interinstitucionales	

10. ¿En qué porcentaje se cumplen las actividades programadas por el GAD?

5%-25%	
26%-50%	
51%-75%	
76%-100%	

11. ¿Qué factores considera que retrasan el desarrollo de la parroquia?

Presupuesto limitado	
Distribución inadecuada de los recursos	
Escasa planificación de las actividades	
Poca comunicación entre los habitantes y autoridades del GAD.	

12. ¿El GAD ha efectuado un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)?

Si ()

No ()

13. ¿Está de acuerdo en establecer una herramienta (Planificación Estratégica) que direcciona al GAD al cumplimiento de metas y objetivos propuestos para esta administración?

Si ()

No ()

