

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

UNIDAD ACADEMICA DE TITULACIÓN

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Tema: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES (GADM) DE TUNGURAHUA

Proyecto de Investigación y Desarrollo, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión Financiera

Autora: Ing. Silvia Elizabeth Santana Mañay

Directora: Ing. Janet Urrutia Mg.

Ambato – Ecuador

2016

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

El Tribunal receptor del Problema Profesional presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, e integrado por los señores Ingeniero Mario Cristóbal Rubio Sánchez Magister, Doctor Joselito Ricardo Naranjo Santamaría Magister, Ingeniera Jeanette Lorena Moscoso Córdova Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Proyecto de Investigación y Desarrollo con el tema: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES (GADM) DE TUNGURAHUA, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Silvia Elizabeth Santana Mañay, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión Financiera; una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Eco. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Mario Cristóbal Rubio Sánchez, Mg.
Miembro del Tribunal



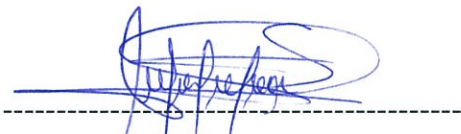
Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría, Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. Jeanette Lorena Moscoso Córdova, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Proyecto de Investigación y Desarrollo presentado con el tema: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES (GADM) DE TUNGURAHUA, me corresponde exclusivamente a: Ingeniera Silvia Elizabeth Santana Mañay.

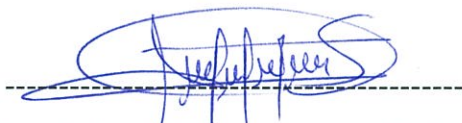


Ing. Silvia Elizabeth Santana Mañay
AUTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Proyecto de Investigación y Desarrollo, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ing. *Silvia Elizabeth Santana Mañay*
c.c. 1803890217

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico	11
1.2.3 Prognosis.....	18
1.2.4 Formulación del problema.....	20
1.2.5 Interrogantes.....	20
1.2.6 Delimitación del objeto de la investigación.....	20
1.3 Justificación	21
1.4 Objetivos	22
1.4.1 General.....	22
1.4.2 Específicos.....	22
CAPÍTULO II.....	23
MARCO TEÓRICO	23
2.1 Antecedentes investigativos.....	23
2.2 Fundamentación filosófica.....	28
2.3 Fundamentación legal	29
2.3.1 Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización.	29
2.3.2 Plan nacional del buen vivir (2013-2017).....	30
2.3.3 Ley orgánica de planificación y finanzas públicas.....	30
2.4 Categorías fundamentales	31
2.4.1 Constelación de ideas de la variable independiente.....	32
2.4.2 Constelación de ideas de la variable dependiente	32
2.4.3 Desarrollo de la variable independiente.....	32
2.4.4 Desarrollo de la variable dependiente.....	36
2.5 Hipótesis.....	41
2.6 Señalamiento de variables.....	42

CAPÍTULO III	43
3.- METODOLOGÍA	43
3.1 Enfoque	43
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	43
3.2.1 Bibliográfico	43
3.3 Nivel o tipo de investigación	44
3.4 Población y muestra	45
3.5 Operacionalización de las variables	47
3.5.1 Variable independiente: Planificación estratégica	47
3.5.2 Variable Dependiente: Gestión administrativa.....	47
3.6 Recolección de información	48
3.7 Procesamiento y análisis de la información.....	51
3.7.1 Plan de Procesamiento	51
3.7.2 Plan de Análisis	51
CAPÍTULO IV	54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	54
4.1 Análisis univariado	54
4.2 Análisis Bivariado	73
4.3 Comprobación de hipótesis.....	85
CAPÍTULO V.....	90
CONCLUSIONES	90
5.1 Conclusiones.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
Balanced Score Card	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico N° 1: Cambio cultural.....	8
Gráfico N° 2: Árbol de Problemas	17
Gráfico N° 4: Supra ordinación de Variables Independientes y Dependientes	31
Gráfico N° 6: Subordinación de la Variable Dependiente	32
Gráfico N° 5: Subordinación de la Variable Independiente	32
Gráfico N° 7: Perspectivas	40
Gráfica N° 8: Investigación Tecnológica.....	45
Gráfico N° 9: Mapa de procesos.....	54
Gráfico N° 10: Indicadores Financieros.....	55
Gráfico N° 11: Indicadores de Gestión	56
Gráfico N° 12: Metas Cuantitativas.....	57
Gráfico N° 13: Proceso Administrativo	58
Gráfico N° 14: Plan Estratégico.....	59
Gráfico N° 15: Plan Operativo Anual	60
Gráfico N° 16: Presupuesto Institucional.....	61
Gráfico N° 17: Planes de contingencia.....	62
Gráfico N° 18: Plan de compras de inversión.....	63
Gráfico N° 19: Cumplimiento de Planes Estratégicos	64
Gráfico N° 20: Diagnóstico Estratégico	65
Gráfico N° 21: Prioridades estratégicas	66
Gráfico N° 22: Objetivos Medibles	67
Gráfico N° 23: Proyecto estratégico.....	68
Gráfico N° 24: Sistemas de control	69

Gráfico N° 25: Presupuestos.....	70
Gráfico N° 26: Presupuestos OPEX.....	71
Gráfico N° 27: Gobiernos Autónomos Descentralizados	73
Gráfico N° 28: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 1 y 6	74
Gráfico N° 29: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 1 y 9	75
Gráfico N° 30: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 1 y 10	76
Gráfico N° 31: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 1 y 12	77
Gráfico N° 32: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 1 y 14	78
Gráfico N° 33: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 2 y 9	79
Gráfico N° 34: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 2 y 10	80
Gráfico N° 35: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 2 y 12	81
Gráfico N° 36: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 6 y 12	82
Gráfico N° 37: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 12 y 14	83
Gráfico N° 38: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 12 y 18	84
Gráfico N° 39: Región de aceptación y región de rechazo	87
GráficoN° 40: Perspectivas Balanced Scorecard.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción de nueva estrategia	9
Tabla 2: Operacionalización de variable independiente	47
Tabla 3: Operacionalización de variable dependiente	48
Tabla 4: Plan de recolección de información	50
Tabla 5: Frecuencias observadas	87
Tabla 6: Frecuencias esperadas	87
Tabla 7: Cuadro de Chi2	88
Tabla 8 Cuadro de Mando Integral GADM.....	¡Error! Marcador no definido.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser tan bondadoso al regalarme sabiduría para saber sobrellevar tanto obstáculo que se me presentó a lo largo de este gran sueño. Quisiera agradecer a mi hija por darme la mano y juntas salir victoriosas. Así como también al Ing. Mg. Francis Salazar por su motivación y palabras de aliento que me ayudaron a no perder el rumbo y cumplir los objetivos propuestos, y finalmente a la Ing. Mg. Janet Urrutia por su gran paciencia y su apropiada dirección técnica, en el presente proyecto de investigación, por el tiempo que dedica a trabajar con los estudiantes.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, fruto de mucho esfuerzo lo dedico a mi hija Valentina por su paciencia y entendimiento; mi inspiración de lucha y esperanza, y que recuerde siempre que las metas nacen con un sueño y se pueden cumplir a base de empeño, esfuerzo y trabajo permanente.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

TEMA: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS
DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES (GADM) DE TUNGURAHUA

AUTOR: *Ing. Silvia Elizabeth Santana Mañay*

DIRECTOR: *Ing. Janeth Urrutia Mg.*

FECHA: *(Fecha en la que el director aprueba el trabajo)*

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente estudio se muestra la incidencia de la planificación estratégica en la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tungurahua. Se desarrolló un instrumento de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones con la finalidad de clarificar el trayecto que deben seguir los municipios en la actualidad y en un futuro; basada en el enfoque deductivo y exploratorio, a través de la investigación tecnológica, instrumento que incorpora el conocimiento científico y tecnológico con la finalidad de obtener nuevos productos para la utilización en la sociedad y la solución a un problema determinado. En la actualidad, las municipalidades no cuentan con herramientas que se ajustan a los requerimientos modernos, es por esto que un proceso de medición de la gestión administrativa es de vital importancia para el desarrollo de la gestión, permitiendo una estrategia corporativa sólida y rentable. Una parte considerable de las instituciones no dispone de un sistema de control en tiempo real, lo cual representa una debilidad significativa en comparación de otras instituciones y afecta su gestión. A través del análisis de los resultados, se concluyó que la utilización de un modelo de planificación estratégica óptimo permite la medición, control y evaluación estratégica de los GADM de Tungurahua, ya que la falta de una planificación y gestión administrativa adecuada no permiten el cumplimiento eficiente y eficaz de las metas y proyectos concebidos por las organizaciones. Para la investigación realizada se contó con la colaboración de los Funcionarios responsables del área de Planificación Estratégica a través de encuestas que permitieron identificar el problema existente y con el apoyo de las principales Autoridades de la Institución a las cuales se les aplicó entrevistas que permitieron obtener información acerca del tema investigado. Con esto se puede concluir que las instituciones poseen planes estratégicos que no se cumplen totalmente y, que es necesaria una mayor exigencia para aumentar dicho cumplimiento.

Descriptor: Estrategia, Planificación, Gestión administrativa, Eficiencia, Eficacia, Sistema de Control en tiempo real.

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA**

THEME: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS
DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES (GADM) DE TUNGURAHUA

AUTHOR: Ing. Silvia Elizabeth Santana Mañay

DIRECTED BY: Ing. Janeth Urrutia Mg.

DATE: (Fecha en la que el director aprueba el trabajo)

EXECUTIVE SUMMARY

This research shows the incidence of strategic planning in the administration of the autonomous governments of Tungurahua. It develops a way of diagnostic, analysis, reflection and decision-making in order to know clearly the way that the municipalities have to follow at present and in the future. It was based on deductive and exploratory approach, through technological research that incorporates scientific and technological knowledge so as to obtain new products to be used in society or to solve a problem. Nowadays, municipalities do not have ways to satisfy the current requirements that is the reason that a process for measuring the administrative management is vital for the development of management, allowing a strong and profitable corporate strategy. A considerable institutional part does not arrange of a control system in real time, which represents a significant weakness in comparison of other institutions and affects your step. Through the income analysis, it was concluded that the optimal utilization of a model of strategic planning enables the measurement, control and Tungurahua's GADM's strategic evaluation, since deficiency of a planning and administrative adequate step do not allow to the efficient and efficacious fulfillment of goals and projects conceived by the organizations. It counted on the collaboration of the Designateds Officer of the area of Strategic Planning that they allowed through opinion polls identifying the existent problem for the realized investigation and with the support of the main Authorities of the Institution which they devoted themselves to to them interviews that they enabled to obtain information about the investigated theme. With this it can be concluded that institutions have strategic plans that are not failed to keep and, that a bigger requirement to increase the aforementioned fulfillment is necessary.

Descriptors: Strategy, Planificación, Gestión administrativa, Eficiencia, Eficacia, Control System in real time.

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica se ha transformado en un componente transcendental para una organización, ya que en gran medida el logro de los objetivos depende de cómo la gestión utiliza los recursos humanos, materiales y financieros en cada uno de los procesos que se realiza.

El siguiente trabajo de investigación ha sido constituido secuencialmente basándose en la organización del mismo para la elaboración de Tesis de la Universidad Técnica de Ambato; el tema escogido se encuentra orientado a la importancia de la planificación estratégica en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tungurahua.

El presente trabajo comprende cinco capítulos:

El Capítulo I, hace referencia al problema de la investigación y está compuesto por el tema del proyecto, el planteamiento, la formulación y la delimitación de dicho problema, así como también incluye el análisis crítico, la prognosis, la justificación y los objetivos de la investigación. En él se describen los elementos esenciales que abarcan una descripción profunda sobre el problema que se trata en la investigación.

El Capítulo II está encaminado al marco teórico el mismo que está estructurado por la fundamentación teórica, filosófica y legal; también se mencionan las categorías fundamentales, las cuales se presentan mediante constelaciones de ideas de cada variable, además del marco conceptual, las hipótesis y el señalamiento de variables.

El Capítulo III corresponde la Metodología de la Investigación, constituida por los distintos métodos y técnicas que permiten el levantamiento eficaz de la información y está compuesto por la modalidad y el tipo de la investigación, a su vez contiene la

población, la operacionalización de las variables, el plan de recolección de la información y la descripción de le procesamiento y el análisis de la misma.

El Capítulo IV se enfoca en el Análisis y la Interpretación de los Resultados y se compone por análisis e interpretación de los mismos, el análisis bivariado y la verificación de las hipótesis. En este capítulo es desarrollado en base a una encuesta realizada al responsable del área de planificación dentro de cada municipio, los resultados pertinentes para tomar decisiones que beneficiarán a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

El Capítulo V contiene las respectivas las conclusiones y recomendaciones para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tungurahua en base a cómo se relaciona la Planificación Estratégica y la Gestión Administrativa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“La planificación estratégica y la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tungurahua”.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Los municipios aparecen en el siglo XII durante el proceso de unión de las monarquías europeas en algunas ciudades del imperio romano, con la finalidad de satisfacer las necesidades de las comunidades que estaban fuera del alcance de las familias.

Fernando Albi autor del libro derecho municipal comparado al mundo hispánico, señala:

“...() el vocablo municipio se origina en Roma como munipium y sería una creación de las fuentes jurídicas romanas, habría servido para denominar un lugar amurallado, las autoridades y los mismos habitantes en dicho lugar asentados, incluyendo además lo relativo a su organización y a sus leyes. Así vemos que el término municipium tiene varios significados”.

El origen de los municipios según varios estudios se habría debido a la lucha que surgió entre los plebeyos y los patricios de la antigua Roma; habrían aparecido primero los tribunos de la plebe, los cuales serían una especie de "procuradores del pueblo"; después los ediles plebeyos de la época, de los cuestores iniciarían las

funciones municipales y luego los ediles curules habían de representar la existencia de los primeros municipios.

En un artículo presentado por el Arq. Luis Iván Meza Sánchez, Ex-Director de la comisión especial de límites internos de la Republica, menciona.

“la Real Audiencia de Quito, creada en 1563, Inicialmente, comprendía cinco gobernaciones y nueve corregimientos, los de Popayán y Atacames, se ubicaban al Norte; y los de Quijos, Mainas y Jaén de Bracamoros, estaban al este y sur. Los nueve corregimientos, llamados también provincias, eran los de: la Villa de San Miguel de Ibarra, del pueblo de Otavalo, la ciudad de Quito, el asiento de Latacunga, la Villa de Riobamba, el asiento de Chimbo o Guaranda, y las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Loja. Las gobernaciones de Cuenca y Guayaquil no fueron creadas sino hasta el siglo XVIII”.

En el año de 1822, la Real Audiencia de Quito se independizó de España y hasta 1830 pasó a formar parte de la Gran Colombia, dividida en tres departamentos, los de: Ecuador, con su capital en Quito; Guayaquil y Azuay, con sus capitales en las ciudades del mismo nombre respectivamente.

Dichos departamentos, que eran unidades jurisdiccionales de jerarquía mayor a las provincias, comprendían a su vez 8 provincias y 35 cantones; destacando que en la historia de los municipios en el Ecuador no se cuenta con datos exactos de su creación, se puede señalar que estos habrían sido considerados como las primeras administraciones municipales, es decir: Azuay, Guayas y Quito; quienes habrían sido además las promotoras para que el Ecuador se convirtiera en Estado Ecuatoriano al unirse entre sí formando un solo cuerpo independiente.

En el Ecuador a partir de octubre del 2008 entra en vigencia la nueva Constitución de la República del Ecuador adoptando los Municipios el nombre de Gobiernos Autónomo Descentralizados Municipales (GADM), los mismos que se regirán bajo la Ley Orgánica de Régimen Municipal, hasta cuando esta sea reformada acorde a las nuevas disposiciones de la Constitución.

En la actualidad los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales no cuentan con una adecuada planificación estratégica ni tampoco con una gestión

administrativa eficaz, por lo que el cumplimiento de los proyectos emprendidos por dichas organizaciones, además del cumplimiento de su misión y el logro de las metas estratégicas de largo plazo, no puede ser alcanzado de forma eficiente y eficaz.

La planificación estratégica es necesaria en cualquier tipo de organización y para comprender su importancia, es necesario conocer cuáles son sus antecedentes y que beneficios son los que proporciona a la misma.

La principal fuente de la planificación estratégica es sin duda alguna la estrategia que tiene un inicio eminentemente militar, ya que comienza en la Grecia antigua al momento en que la milicia empieza a anticipar los enfrentamientos, y de esta forma, reproducía los ataques tanto ofensivos como defensivos ejecutando las acciones respectivas para los mismos. El objetivo que perseguía era mejorar los resultados posibles de los combates, para de esta manera contar con un sustento que le permitiera tomar decisiones en el campo de batalla, cuando ocurriese.

La aparición de esta técnica en el ámbito gerencial se da después de la II guerra mundial época en la que cambia el criterio logístico generalmente aceptado, que estaba basado en los principios Taylorianos, sobre todo en lo que ha programas y proyectos se refiere porque había que reconstruir países que fueron devastados en la inhumana conflagración universal; para cumplir estos objetivos grandes e importantes y optimizar los siempre escasos recursos, nace la Administración por Objetivos, cuyas siglas son A.P.O, tomando como norma principal a la calidad, así como sucedió en Japón durante la etapa de postguerra, cuando el profesor Deming intentaba implementar un sistema que garantizase la efectividad totalmente, tomando como fundamentos al control de los procesos mediante estadísticas, a las exigencias estratégicas y a la primacía del cliente y sus necesidades insatisfechas, dando como resultado un sistema gerencial encauzado hacia metas que persiguen objetivos específicos e ilimitados y que vienen a ser la base de la gestión organizacional.

Es así que, cuando la efectividad de los estrategas militares se vincula con la eficacia de la administración por objetivos da origen a lo que se denomina

planificación estratégica, definiéndose como la anticipación racional al futuro, cuya finalidad es concretarse en ideas que reflejen el camino para cumplir con los objetivos estratégicos que, posteriormente se derivan en proyectos y programas, los mismos que se encuentran constituidos en acciones, presupuestos, costos, cronogramas y responsables para alcanzar su realización integral.

Las primeras décadas de aplicación de la administración científica con sus conceptos base de planificación, organización, dirección y control fueron protagonizadas por las nociones de estrategia empresarial que experimentaron un “boom” pero que sin embargo en muchos casos especialmente en los países en vías de desarrollo sus expectativas generaban un déficit al compararlos con la realidad de cifras y resultados logrados, que eran bastante inferiores a los inicialmente esperados.

Entonces empezaron a surgir los cuestionamientos respecto a la efectividad de la anticipación racional del devenir materializada a través de programas y proyectos, pensando en si los primeros estaban bien delimitados, si eran excesivos o muy ambiciosos o bien si los proyectos estaban bien diseñados y más aún evaluados.

En aquel momento se sacó como conclusión que muchas de las iniciativas proyectadas no se ejecutaban pues simplemente por el hecho de que no había en la organización un área, un departamento o una sección que se encargue de la ejecución de lo planificado, pero la situación iba mucho más allá de determinar simplemente un responsable al que se le pida cuentas, era una situación que pasaba por el hecho de asociar los planes a los procesos, y por ende el haber identificado y organizado a la entidad empresarial justamente en base a esos procesos estratégicos, operativos y de apoyo para asociar lo planificado a la generación de valor eslabonada en cadenas.

Hasta aquí se ha armado un esquema ideal pero que aún no se constituye completamente a nivel práctico como debería ser, ya que a pesar de contar con excelentes normas técnicas que resultan de fusionar la esencia de la guerra

mediante la estrategia, las concepciones esenciales relativas a la calidad total mediante la gestión por procesos y la notable racionalidad en la anticipación al futuro, puso de manifiesto la inexistencia de un procedimiento que permitiera realizar un seguimiento eficaz, de una técnica de control, de una clase de revisión efectiva que se enfocase en la realización de las actividades planificadas en tiempo real, además de ser un procedimiento puntual en cada uno de los procesos mediante la determinación de metas cuantitativas más que en el estudio forense de información que como criterio base de la antigua auditoria se dedicaba más a buscar culpables que ha remediar desafueros o errores, es decir, para que la medición del progreso de este método sea exitosa es necesario que esta se encuentre fundamentada en un control estratégico de los procesos mencionados, de los indicadores, que posibiliten autenticar que los proyectos hayan sido transformados en procesos y que hayan tenido avances respecto a sus metas programadas.

Pero el ciclo no estará completo hasta que finalmente evolucione en una cultura organizacional y, gracias a ella sean suscitadas las actitudes necesarias para crear prácticas de excelencia en la cuales al momento de planificar se dé primacía, de manera sustancial, al saber priorizar entre lo deseado y lo que se llevará a la realidad, para de esta forma certificar resultados y metas concretas obtenidas gracias a esfuerzos distributivos y concisos.

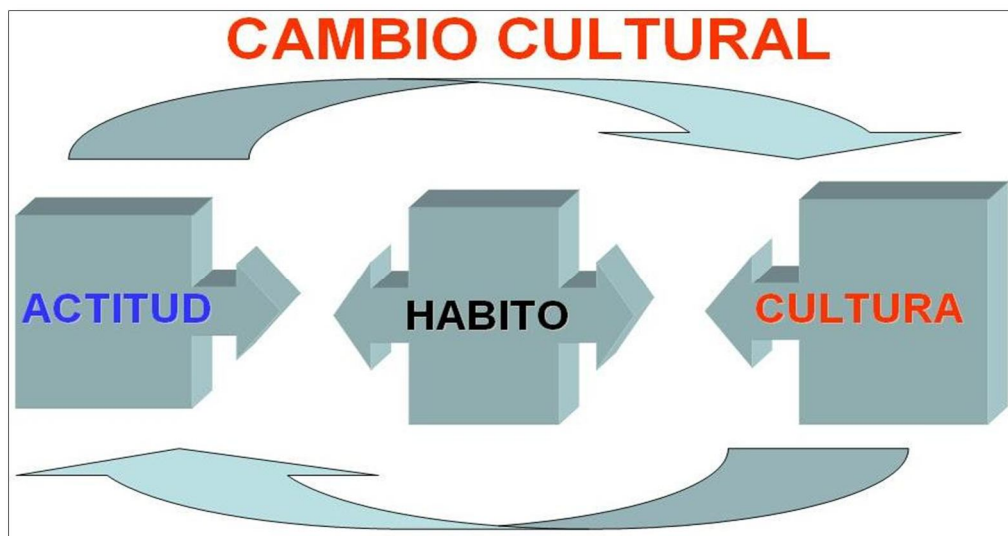


Gráfico N° 1: Cambio cultural
Fuente: Salazar Francis, (2014)

Así como ocurre en otras especialidades administrativas, en la planificación es esencial que la disposición para efectuar la estrategia sea desarrollada de tal manera que se transforme en una competencia duradera y constante en la organización.

De esta forma, la competencia principal de la administración de la estrategia suministra las personas, los procedimientos y los instrumentos necesarios que servirán de soporte a la agenda de liderazgo.

“La Tarea más importante se transforma en la difusión de estos aspectos al resto de la organización haciendo un ciclo de aprendizaje la herramienta de gestión básica para poder vivir una verdadera cultura estratégica en las organizaciones , que ganen en un aspecto central, la efectividad, es decir logros que se evidencian y construyen al alcanzar resultados” (Salazar, Francis 2014).

La aptitud central necesaria se basa en la implementación y la realización de la estrategia, la cual viene a ser la acción encauzada a la actuación y dominada por el aspecto operativo, que gira en torno al manejo del personal y de los procesos de naturaleza organizacional, si se quiere hacer una semejanza entre lo ejecutado hasta aquí, puesto que es más difícil y consume más tiempo que diseñar la estrategia ya que la clave del éxito consiste en hacer un buen trabajo:

- Liderando
- Motivando
- Trabajando con los demás

Creando puentes entre:

- a) La necesidad de una buena ejecución de la estrategia y
- b) Cómo la organización conduce su naturaleza organizacional.

Implementar una nueva estrategia requiere un liderazgo convencido que:

Tabla 1: Descripción de nueva estrategia

<ul style="list-style-type: none"> • Comunique en forma convincente las razones existentes para la implementación de una nueva estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar la necesidad de un cambio.
<ul style="list-style-type: none"> • Sea capaz de disipar aquellos núcleos de duda y resistencia que pueda haber. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear el Equipo de Liderazgo.
<ul style="list-style-type: none"> • Sea capaz de construir consensos y de generar entusiasmo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar el sesgo funcional.
<ul style="list-style-type: none"> • Asegure el compromiso de las partes involucradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear la Visión y la Estrategia.
<ul style="list-style-type: none"> • Logre hacer encajar en su lugar, y en forma coordinada, todos los pasos necesarios para la implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una Responsabilidad para el Equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un Clima para el Cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad para los temas estratégicos.
<ul style="list-style-type: none"> • ‘Descongelar’ la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar la Cultura.

Elaborado por: Santana, Silvia (2015)

Con la aplicación de estos criterios, se logrará en el largo plazo la consolidación de un activo intangible para ir ganando importante valor en el tiempo, un activo tan precioso como el mayor de los commodities en el mundo actual, un activo que provoca que exista un aumento en el valor de las acciones, que exista un

crecimiento de forma exponencial en los valores que constituyen a las organizaciones, que el patrimonio físico se duplique debido al aumento de las cifras por GoodWill, es decir, se conseguirá que el capital organizacional crezca y se consolide, el mismo que estará en una cultura estratégica de mejoramiento y generación continua de valor, algo que muy probablemente garantice el éxito y la sostenibilidad organizacional.

Si mencionamos la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 22 especifica que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”

El avance y desarrollo de la planificación estratégica está vinculado al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas abiertos, cuya relación y articulación con el entorno es de doble vía. Es decir, que la razón de ser de las organizaciones no está dada solo en función de sí mismas, sino también del entorno, ya que es influenciada por éste, y tiene a su vez la posibilidad de incidir en ese entorno en el cual actúa.

El mundo de hoy, caracterizado por la competitividad, la globalización de la economía, la innovación científica y tecnológica y el permanente cambio, ha obligado a las organizaciones (cualquiera sea su naturaleza), a buscar una forma más organizada y acorde con los requerimientos de información para la toma de decisiones respecto a los programas y proyectos que ejecutan las instituciones.

Este dinamismo y complejidad del entorno exige que el proceso de adecuación y reorientación en las organizaciones sea ágil y rápido, y que además de eficientes y eficaces, desarrollen una gran capacidad innovadora y de flexibilidad. Los sistemas de gestión estratégica tienen como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos estratégicos y generales de una organización, así como también permite manifestar las estrategias que serán utilizadas para superar la

planificación a corto plazo, y de esta forma, realizar una proyección tanto a mediano como a largo plazo. Todos los aspectos mencionados deben aportar a la estimulación en los ejecutivos para que en ellos se desarrollen actitudes, habilidades y procesos nuevos que serán esenciales en la vida futura de la organización.

Los alcances de la planificación estratégica son:

Ser capaz de alcanzar los objetivos deseados.

Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de la organización.

Deber ser factible, apropiada y oportuna.

Ser capaz de proporcionar a la organización una guía y directrices de acción.

Ser dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

1.2.2 Análisis crítico

Gracias a la planificación estratégica, las organizaciones cuentan con una herramienta que les facilita identificar su situación real de una manera actualizada, lo cual se lo conoce como el diagnóstico de la situación actual, de esta forma pueden confrontar y proyectarse a las condiciones y situaciones que se exhiben en el futuro aspirado, lo cual se representa en el plan estratégico, todo ello gracias al diagnóstico realizado, a su estudio, su consideración y a la toma de decisiones.

Junto con ello, dicha planificación es estimada como un valioso instrumento que facilita la fijación de los objetivos y las actividades orientadas a la consecución de los mismos, así como también faculta la evaluación de los rendimientos que constituyen a la organización, posibilitando el logro de la visión de una organización, además de facilitar la regulación o monitoreo del cumplimiento de sus metas.

Una diversidad de empresas tienen la necesidad de implementar la planificación estratégica acorde a la dimensión de la naturaleza de la organización relativa al crecimiento de la misma, y de esta forma garantizan su supervivencia y su progreso en el mercado. Además, hay que recalcar que dicho instrumento no puede aplicarse de forma aislada, es por ello que es sumamente esencial que se disponga de una herramienta que permita su implementación, monitoreo y control, especialmente de la estrategia de la organización.

Se maneja las estrategias (plan estratégico) incorporando las normativas legales que nos permiten desarrollar rápida y efectivamente el plan de desarrollo institucional, uno de estos es el COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización), que a través de sus leyes y normativas nos da una amplitud para el desarrollo de la estrategia.

Dentro de esta normativa habla sobre el plan de ordenamiento territorial en el que se centra en el desarrollo en la vocación del territorio y un manejo adecuado de riquezas de los recursos naturales que poseen, y se articula con el plan de ordenamiento territorial; por otro lado y como un factor determinante nos permite el desarrollo intangible, aclarando que es el conocimiento y la capacidad de organización y respuesta de los actores, a esto se puede añadir la infraestructura la cual nos da un valor agregado. Además permite crear un marco filosófico de la ejecución de la planificación cantonal.

De esta forma es comprensible la necesidad de aplicación de la planificación estratégica en las organizaciones, en este caso en los gobiernos autónomos descentralizados, ya que ambas permiten identificar las situaciones actuales, y gracias a ellas se puede enfrentar las situaciones futuras, así como también permiten asegurar la supervivencia y desarrollo en el mercado de las organizaciones, cumpliendo con las normativas legales vigentes para cumplir con los planes de desarrollo institucionales y traduciendo la misión, los objetivos, las metas y el rendimiento institucional de las mismas en aspectos medibles bajo las perspectivas anteriormente mencionadas.

Eficiencia en la gestión de los GADM

Un principio fundamental de la gestión eficiente en las instituciones públicas es el papel de los usuarios como árbitros de la calidad, mediante la satisfacción de los usuarios, como consecuencia, el diseño de los servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, han de ser pensados y ejecutados con el objetivo de llegar a la calidad. Ante esta necesidad de revisión, los GADM deben buscar, una articulación que permite el movimiento coordinado entre sus partes con el fin de cumplir con los objetivos propuestos. Si el cambio puede ser gradual, el método recomendado, es la mejora progresiva. Por el contrario, si se ha perdido suposición competitiva y necesita mejoras en tiempos cortos, tendrá que recurrir a la reingeniería.

Planificación y cumplimiento presupuestario de los 3 últimos años GADM Tungurahua presupuestos:

Durante el año 2014, el nivel de ejecución presupuestaria de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tungurahua ha sido deficiente, puesto que lo ejecutado no estuvo acorde con lo planificado, las asesorías y asignaciones de los presupuestos han sido inequitativos originando que los recursos no hayan sido racionalizados.

En las cédulas de gastos consolidados del GADM de Tungurahua en los diferentes sectores productivos, se observa que la mayoría de las cuentas que conforman los presupuestos de dichas organizaciones tienen una asignación inicial superior al monto pagado al finalizar el año, y en ciertos casos la asignación inicial no es utilizada.

Solo en ciertas cuentas del presupuesto, la asignación inicial fue superada por el monto pagado, es decir, dicha asignación fue insuficiente durante el ejercicio del año, por lo que no se han priorizado las obras vitales para sus habitantes y así

mejorar su calidad de vida. En cuanto al total del presupuesto, la asignación inicial superó al monto pagado, lo que significa que los GADM de Tungurahua no utilizan todos los recursos monetarios que se les asigna y, además pueden haber sido distribuidos en una forma inadecuada, ya que en ciertas cuentas tienen más recursos que otras, y la utilización que se le da no es la misma, debido a que existen excedentes y faltantes.

En cuanto al nivel de ejecución presupuestaria, durante el año 2013, de los GADM de Tungurahua denotó una falta de técnicas de seguimiento y control estratégico, ya que existió una gran diferencia entre el monto inicial asignado y el monto total pagado, al finalizar dicho año.

Las cédulas de gastos consolidadas del año 2014, en ciertas cuentas tienen una asignación inicial mayor que su monto total pagado; es decir, hay un faltante de presupuesto, notando que la participación ciudadana, no se está tomando en cuenta totalmente al plan de desarrollo y ordenamiento territorial, por lo que las necesidades de los habitantes siguen siendo enormes.

La diferencia de los presupuestos del año 2013 con respecto a los del año 2014, es que el monto de asignación total fue menor pero se mantuvo el monto total pagado, entonces se concluye, los GADM mantienen la forma en que usan sus presupuestos, mientras que cada año la asignación total aumenta.

Para el año 2012 en el nivel de ejecución presupuestaria existió una deficiencia de capacidad técnica en planificación estratégica, puesto que las asignaciones iniciales del presupuesto fueron mayores al monto total pagado.

Como en los dos años posteriores, en el 2012 existieron excedentes y faltantes en ciertas cuentas. Debido a esto el presupuesto no se encuentra ajustado adecuadamente a las necesidades de los GADM de Tungurahua, y esto provoca que exista deficiencia en las cuentas que tienen recursos insuficientes, mientras que otras cuentas menos importantes poseen una mayor cantidad de recursos que

se encuentran subutilizados, es así que se genera una falta de calidad en los recursos hídricos, fomento productivo, buen vivir y sistema vial, por ejemplo. Entonces se puede concluir que para este año y los años posteriores lo planificado no estuvo acorde a lo ejecutado, por lo tanto, no se cumplió con la planificación establecida para el presupuesto, debido a la falta de orientación y asesorías por parte de las autoridades competentes.

Esto provoca que los recursos monetarios que fueron asignados a los GADM sean utilizados inadecuadamente e incluso exista un desperdicio de los mismos. Además, se puede vislumbrar que existe una metodología obsoleta de planificación estratégica en las operaciones de dichas organizaciones, en los tres años analizados.

Planificación estratégica dentro de los municipios

En la actualidad, la planificación estratégica está presente en la gestión administrativa de los municipios, como una parte fundamental en el cumplimiento de objetivos, pero en estos tres últimos años (2012, 2013 Y 2014) se ha podido observar una deficiencia en el cumplimiento de planes y proyectos, siendo la principal falla la inexistencia de una herramienta que facilite la evaluación constantemente y oportuna de los indicadores de eficiencia.

La planificación estratégica puede estar definida y siendo ejecutada pero no se da la importancia, por lo tanto, los resultados de la planificación son visibles para los municipios pero no concuerdan con las metas establecidas, puesto que no se cumplen completamente, por ejemplo, el plan de desarrollo armónico y el plan de ordenamiento territorial con un enfoque de igualdad, se los ha ejecutado pero aún no han logrado mejorar el nivel y calidad de vida de sus habitantes, además de la exclusión de los mismos en los proyectos de desarrollo y bienestar ya que se basan en mesas de diálogo como el medio más eficaz para alcanzar el bienestar común de los grupos vulnerables y también por los vacíos legales en temas sociales.

Esto se puede respaldar al momento de analizar el nivel de ejecución presupuestaria de los municipios la cual debe ser controlada y evaluada, para que de esta forma se pueda conocer si se han obtenido resultados a través del cumplimiento del mismo, cabe recalcar que la asignación de recursos no es completamente eficiente ya que el presupuesto anual planificado no concuerda con el presupuesto anual ejecutado a través de los años, además las autoridades deben consolidar toda la información obtenida para ejercer políticas de desarrollo social y fomentar así el buen vivir de los ciudadanos de sus jurisdicciones, cumpliendo de esta manera con lo que establece la constitución de la República del Ecuador.

Se puede concluir que existe una deficiencia en las operaciones de la planificación de los municipios, además de que no se están aplicando políticas institucionales adecuadas para así mejorar y potencializar el plan de desarrollo y ordenamiento territorial, provocando un nivel bajo de satisfacción de los habitantes.

Es así que la esencia del problema que se pretende resolver mediante este proyecto radica en la falta de una planificación y gestión administrativa adecuada que permita conseguir el cumplimiento de los proyectos concebidos por las organizaciones.

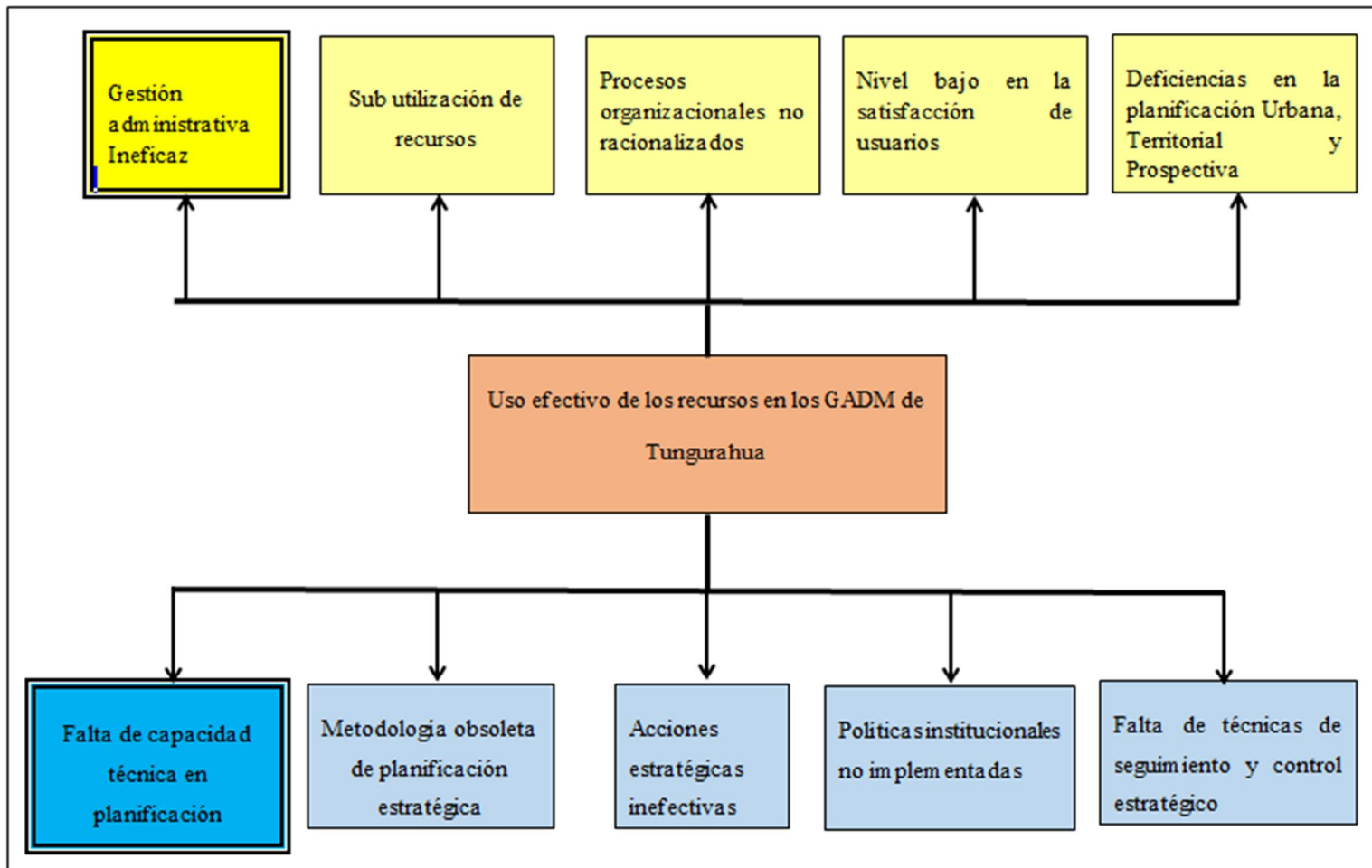


Gráfico N° 2: Árbol de Problemas
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado Por: Santana, Silvia (2015)

En los GADM de Tungurahua existe un déficit en el cumplimiento de metas y objetivos, el cual conlleva a una falta de capacidad técnica en planificación estratégica debido a una gestión administrativa ineficaz. La metodología que actualmente utilizan es obsoleta dando lugar a la subutilización de recursos, ya que no está aprovechándose al máximo este capital.

Así mismo las acciones estratégicas son inefectivas esto se debe a factores como la no modificación del sistema administrativo y esto genera procesos organizacionales no racionalizados.

Otro componente de la problemática se centra en que las políticas institucionales no están implementadas, no tienen una guía sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos y atrae un bajo nivel de satisfacción de usuarios. La falta de técnicas de seguimiento y control estratégico por lo tanto tienen deficiencias en la planificación, urbana, territorial y prospectiva.

1.2.3 Prognosis

En la actualidad la atmósfera en la cual las organizaciones públicas se desenvuelven ha ido cambiando paulatinamente y evolucionando de manera apresurada, por lo que la planificación estratégica orientada en una sola línea, estática y voluntarista ha dejado de ser efectiva. Actualmente es imprescindible tener capacidad de “medir en movimiento”, es decir, controlar los avances de las actividades y el cumplimiento de los objetivos, los acontecimientos del entorno y en consecuencia tomar decisiones de carácter estratégico.

Una de las principales preocupaciones para quienes toman las decisiones en las instituciones públicas, vendría a ser la evaluación del desempeño de la gestión pública, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local.

Por lo que nace y se vuelve indispensable la exigencia por optimizar los niveles de eficacia y eficiencia en el uso de los recursos, además de generar y fortalecer los

mecanismos de transparencia y rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública, son los fundamentos básicos que han impulsado a los gobiernos para enfatizar el desarrollo de sistemas de medición y de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

Por todos estos elementos planteados, es sumamente necesario el diseño de un modelo de BSC dentro de los GADM de Tungurahua y al no llevarse a cabo el mismo se podría considerar la posibilidad de que no respondieran a las particularidades del sector, y por lo tanto tampoco logren cumplir con éxito su misión, pues fundamentalmente las instituciones del sector público están basadas en normativas y leyes, que les establecen el “cumplimiento de una misión”.

Paulatinamente si los municipios no cuentan con modelos de planificación estratégica, estos pueden seguir realizando gestión pública, limitando drásticamente el proceso fundamental de seguimiento y evaluación institucional, pero la misma se reflejaría sin un orden establecido, lo que implicaría el no saber cuáles son de vital importancia y cuáles no y por ende el presupuesto no alcanzaría, y los resultados no serían los esperados, especialmente si no se toma en cuenta la metodología establecida en el Balance Scorecard que, ordena regula y controla el plan estratégico para que el mismo se efectúe de manera más óptica y con indicadores de desarrollo.

Junto con ello, los municipios no estarían en capacidad de medir y cumplir los proyectos que planteen a largo plazo, puesto que sin modelos adecuados de planificación estratégica, no existe un conocimiento pleno de la situación presente en la que se encuentran, por lo tanto, no tiene la capacidad para enfrentarse al futuro próximo y sobre todo a largo plazo.

También hay que tomar en cuenta que sin la implementación de modelos de planificación estratégica, es muy difícil que los municipios consigan cumplir con su misión y visión de forma eficiente y eficaz, y mucho menos con sus objetivos y metas estratégicas, así como tampoco contarán con un rendimiento institucional que sea

medible bajo las perspectivas: financiera, del cliente, del desarrollo humano, tecnológico y de procesos internos, que permitan contribuir favorablemente al desarrollo del mismo garantizando la ejecución de sus actividades dentro de cada GADM de Tungurahua.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide la planificación estratégica en la gestión administrativa de los GADM de Tungurahua?

1.2.5 Interrogantes

- 1.- ¿Los Planes Estratégicos de los GADM de Tungurahua han considerado en alto grado el uso efectivo de los recursos institucionales?
- 2.- ¿La gestión administrativa que mantiene los GADM de Tungurahua se ve afectada por la falta de capacidad técnica en la Planificación estratégica?
- 3.- ¿Con el uso de un modelo de evaluación de Planificación estratégica los GADM de Tungurahua se podrá mejorar su capacidad técnica en el uso efectivo de los recursos en los mismos?

1.2.6 Delimitación del objeto de la investigación

La investigación se llevará a cabo en los municipios de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, por ello esta investigación vincula la planificación estratégica con la gestión administrativa de los GADM de Tungurahua.

1.2.6.1. Delimitación de los contenidos

Campo: Gestión administrativa

Área: Provincia de Tungurahua

Aspectos: Planificación

1.2.6.2. Delimitación espacial

La investigación será de campo, la recolección de datos y la investigación se realizará en las diversas municipalidades de Tungurahua, los GADM.

1.2.6.3. Delimitación temporal

El trabajo de investigación se realizará en los tres últimos años de gestión, incluyendo el año actual de la administración.

1.3 Justificación

El desarrollo de un proceso de medición de la gestión administrativa de los diversos GADM de Tungurahua, es propuesto con la finalidad de que la organización formule y posea objetivos y metas que se encuentren determinados de forma clara.

Las instituciones actualmente no poseen un instrumento que se adecue a las necesidades actuales y a los requerimientos del mercado, debido a ello es de suma significación el avance de la gestión, que posibilite poseer una estrategia corporativa sólida, eficiente y rentable.

La medición de la gestión administrativa de los GADM ayuda a las distintas municipalidades de la provincia, mejorando su desempeño, y su gestión pública.

El objetivo es contar con un instrumento que permita diagnosticar, estudiar, meditar y tomar decisiones, con la finalidad de clarificar el proceso ha de ser seguido por las instituciones en la actualidad.

Es así que se necesita esbozar un modelo de planificación estratégica el cual se adapte a las variaciones y a las exigencias impuestas por el ambiente, obteniendo así la eficiencia máxima.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Analizar la planificación estratégica y la gestión administrativa en los GADM de Tungurahua.

1.4.2 Específicos

Evaluar la planificación estratégica como base para un uso efectivo de los recursos institucionales en los GADM de Tungurahua.

Determinar si la gestión administrativa que mantiene los GADM de Tungurahua se ve afectada por la falta de capacidad técnica en la Planificación estratégica.

Proponer el uso de un modelo de evaluación de Planificación estratégica los GADM de Tungurahua que permita mejorar su capacidad técnica en el uso efectivo de los recursos en los mismos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para el proyecto de investigación se establece algunos datos históricos como base de la investigación científica así lo redacta Cuesta, (2012), en su libro, haciendo referencia la Planificación Estratégica relata:

Planificación estratégica

“Según su escritura en inglés *strategic planning*, o simplemente *planning*-se desarrolló para describir y utilizar de una forma adecuada los datos obtenidos de las investigaciones y crear un cuadro estratégico dinámico y conseguir compañías más eficientes. “Implementada inicialmente en Inglaterra a finales de la década de 1960 y basado en la incorporación de un nuevo tipo de profesional especializado que ejerce esa actividad, denominado *planner*, la planificación estratégica tardo bastante tiempo en extenderse fuera de Inglaterra, llegando al mercado norteamericano veinte años después de su creación –en los años 80- y al resto del mundo diez años más tarde” (Cuesta, 2012).

El *planning* ha generado una necesaria administración en los procesos internos de las empresas, creando un cambio sustancial en el desarrollo y generando enfoque de los trabajos.

“La planeación consiste en identificar y analizar la situación actual en que se encuentra una organización o una sociedad, prever, o anticipar su situación futura, fijar los objetivos a corto, mediano y largo plazos de solución de los problemas identificados y programar las acciones y

recursos que son necesarios para realizar los objetivos establecidos”
(Restrepo, 2008).

Desde ese punto de vista se puede decir que la planeación constituye al procedimiento administrativo, el cual tiene como finalidad utilizar adecuadamente los insumos disponibles para una sociedad o una organización, además de lograr los objetivos de forma eficaz y eficiente, agregándose a los demás componentes de dicho proceso, los cuales son la organización, la dirección y el control.

Para Mestre & García (2008) mencionan. “La planificación trata de estudiar y analizar, de prever y ordenar todos los medios disponibles al servicio de una causa, evaluando simultánea y finalmente los resultados, logrados o no, y la eficacia del proceso”.

La primera función del proceso administrativo es la planificación, la cual fija las metas que deben lograrse, además contiene la formulación y elección de las misiones y objetivos así como también las actividades para alcanzarlos; en ella es esencial que se realice la selección de los cursos de acción y las alternativas futuras. Es así que dicha función permite que exista un enfoque racional que facilite la consecución de los objetivos.

Desde otro punto de vista la planificación puede definirse como la organización de los factores utilizados en la producción proyectada a un futuro con la finalidad de conseguir resultados determinados con anterioridad. Es así, que planificar puede estimarse como un intento para disminuir la incertidumbre, mediante el bosquejo de las actividades, teniendo en cuenta los escenarios que tiene una mayor probabilidad en las que las mismas se ejecutarán.

En la planificación estratégica se investiga tanto el ambiente externo de la empresa como el interno, el trabajo fundamental de los estrategas es comprender y hacer frente a la competencia. Con mucha frecuencia los directivos determinan la competencia en términos demasiado estrechos de miras.

Por esto Porter mencionaba. "... la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes".

"Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella" (Porter, 2008).

Es así que la planificación viene a ser el principio operativo de la mayoría de las empresas, transformándose en una tendencia posterior debido a los intentos de acercar las estructuras organizacionales a las necesidades de las empresas.

Esto permitió que se originarán investigaciones sobre la probabilidad de que la gestión pública y la disposición para generar resultados permanentes tuvieran como fundamento a la planificación, siempre y cuando los procesos de las organizaciones fueran concebidos y estructurados tomando en cuenta a la comunidad.

Gestión territorial

Se entiende por gestión territorial al conjunto de procesos que se deben implementar en el Municipio para hacer realidad la construcción del modelo territorial de desarrollo planteado, mediante la integración de recursos humanos, financieros, organizacionales, políticos y naturales, buscando satisfacer las necesidades individuales y colectivas de los diferentes sectores de la población del municipio.

"También se refiere a la tarea de llevar a cabo acciones que fomenten el uso sustentable del territorio. Su propósito fundamental es contar con normas adecuadas que permitan determinar una utilización del terreno que maximice la obtención de servicios eco sistémicos" (biodiversidad, 2014).

Modelo de gestión

"El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación

o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja” (Cassini R. , 2008).
“El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesĭo y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar” (Cassini R. , 2008).

Gestión administrativa

La gestión administrativa es un proceso mediante el cual los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos y está conformada por dos conceptos fundamentales los cuales son: gestión y administración, que a continuación se detallan:

La gestión “es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro previamente establecido. El concepto de gestión está asociado al logro de los resultados, por eso es que no se debe entender como un conjunto de actividades sino de logros” (Beltrán, 2008).

El diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Llustrado señala. “La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

Ahora bien, en cuanto a la administración se define como:

“El proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, además de los recursos disponibles con los que en la institución puede alcanzar las metas establecidas” (Stoner, 1996).

Entonces se puede decir que la gestión administrativa es un conjunto de decisiones y acciones que permiten alcanzar los objetivos y metas propuestas para una organización mediante la aplicación del proceso administrativo, el cual está conformado por fases de ejecución específicas, las cuales son: la planificación, la organización, la dirección y el control de los recursos que dispone la misma para la consecución de sus objetivos organizacionales.

Hurtado (2008) señala. “La gestión administrativa es un proceso muy particular consiste en las actividades de planificación, organización, dirección, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”.

Entonces desde este contexto se define a la gestión administrativa como el procedimiento en el que se esboza y se mantiene un ambiente en el cual el trabajo en grupo permite la consecución de los objetivos específicos de manera eficiente.

Este procedimiento se constituye de igual forma que el proceso administrativo, fijando y logrando así las metas determinadas a través del uso de individuos y otros insumos.

La gestión administrativa tiene cuatro elementos esenciales que la fundamentan, y que sin los cuales no se podría hablar de la misma. Estos son:

La planificación, implica que los directivos y los gerentes de las organizaciones se anticipen de forma racional al futuro, es decir, deben pensar con antelación en sus metas y acciones y basarse en planes lógicos, estableciendo los procedimientos idóneos para alcanzarlos. La planificación proporciona la guía para que la empresa consiga e involucre los insumos requeridos para la consecución de las metas y los objetivos.

La organización es definida como el procedimiento a través del cual el trabajo, las autoridades y los insumos son estructurados y asignados entre los integrantes de la organización, permitiendo de esta forma que los objetivos sean logrados.

La dirección conlleva tomar el mando de la situación, además de influenciar y estimular a los subalternos para que ejecuten las actividades sustanciales.

El control viene a ser el procedimiento a través del cual se garantiza que las acciones reales estén adecuadas a las acciones planificadas.

Es en esta etapa en la que los directivos de la organización deben consolidar que todos los integrantes de la misma se dirijan hacia las metas y objetivos definidos. Es así que se puede decir que la gestión administrativa está ligada a la planificación estratégica y al proceso administrativo, siendo estos sus elementos esenciales.

Gobierno por resultados

La metodología de gobierno por resultados viene a ser un conjunto de herramientas destinadas a guiar a las acciones del mismo y de las instituciones para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos nacionales y, de esta forma, obtener resultados específicos que permitan mejorar la ejecución del presupuesto gubernamental, así como también, la gestión de las instituciones; todo ello mediante la aplicación del balance scorecard. Mediante dicha metodología, los gobiernos pueden efectuar una gestión más eficiente de los planes estratégicos y operativos, junto con los riesgos, los procesos y proyectos de cada institución, en los diferentes niveles que conforman a las mismas, mediante el control de su ejecución y de los resultados.

Balance Scorecard

La metodología de balanced scorecard o también conocida como el cuadro de mando integral viene a ser el instrumento que permite que la estrategia sea transformada en la misión, los objetivos y las metas cotidianas de la organización, que pueden ser medibles con facilidad y que proporcionan una retroalimentación que permite tomar decisiones tanto reactivas como proactivas.

Todo ello sin dejar de lado los objetivos financieros, lo cuales facilitan vincular las necesidades de los clientes con los procesos ejecutados a nivel interno, así como con los requisitos de inversión tanto tecnológica y de personal.

2.2 Fundamentación filosófica

El presente perfil de investigación se realizará mediante el paradigma crítico propositivo, para ello se fijan parámetros que se mencionan a continuación:

Debe ser entendible y de fácil comprensión que permita la búsqueda de alternativas de solución que sean alcanzadas por la coparticipación del investigador y los involucrados.

Establecer procesos de construcción permanente, para transformar la realidad, comprometida e influida por valores e interés.

Requiere de fundamentos paradigmáticos que orienten el camino de la investigación, por lo que es necesario tener presente que la realidad es muy compleja y que a su vez requiere cambios urgentes que modifiquen su situación final.

La característica fundamental para realizar la investigación es la existencia de una relación fuerte que permita cumplir los objetivos del presente proyecto de investigación junto con las propuestas trazadas que generen un cambio y mejoren las condiciones económicas de los GADM de Tungurahua.

2.3 Fundamentación legal

La presente investigación se encuentra fundamentada legalmente en el Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización, Plan nacional del buen vivir, Ley orgánica de planificación y finanzas públicas.

2.3.1 Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización.

Según el Artículo 1 el COOTAD “establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y

mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial” (COOTAD, 2010).

Según el Artículo 55 “las competencias de los GADM es “planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal” (COOTAD, 2010).

2.3.2 Plan nacional del buen vivir (2013-2017)

“La organización del ejercicio de la titularidad de las competencias por parte de los diferentes niveles de gobierno. La nueva Constitución reconoce la autonomía política, administrativa y financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en el marco de un Estado unitario y descentralizado, bajo los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. El establecimiento de este modelo pretende favorecer una gestión pública eficiente y participativa que aporte a un nuevo equilibrio territorial desde la potenciación de las capacidades de los territorios, con criterios de complementariedad y reciprocidad” (PNBV, 2013-2017).

2.3.3 Ley orgánica de planificación y finanzas públicas

Según el artículo 18 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas “El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa constituye el conjunto de procesos, entidades e instrumentos, que permiten la interacción de los diferentes actores sociales e institucionales para organizar y coordinar la planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno” (COPFP, 2010).

Según el artículo 21 del Código Orgánico de Finanzas Públicas menciona que “además del gobierno central y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, el SNDPP está formado por el Consejo Nacional de Planificación, la Secretaría Técnica del Sistema, los Consejos de Participación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, los Consejos Sectoriales de la Política Pública de la Función Ejecutiva, los Consejos Nacionales de Igualdad y las demás instancias de participación definidas en la Constitución de la República y la Ley” (COPFP, 2010).

2.4 Categorías fundamentales

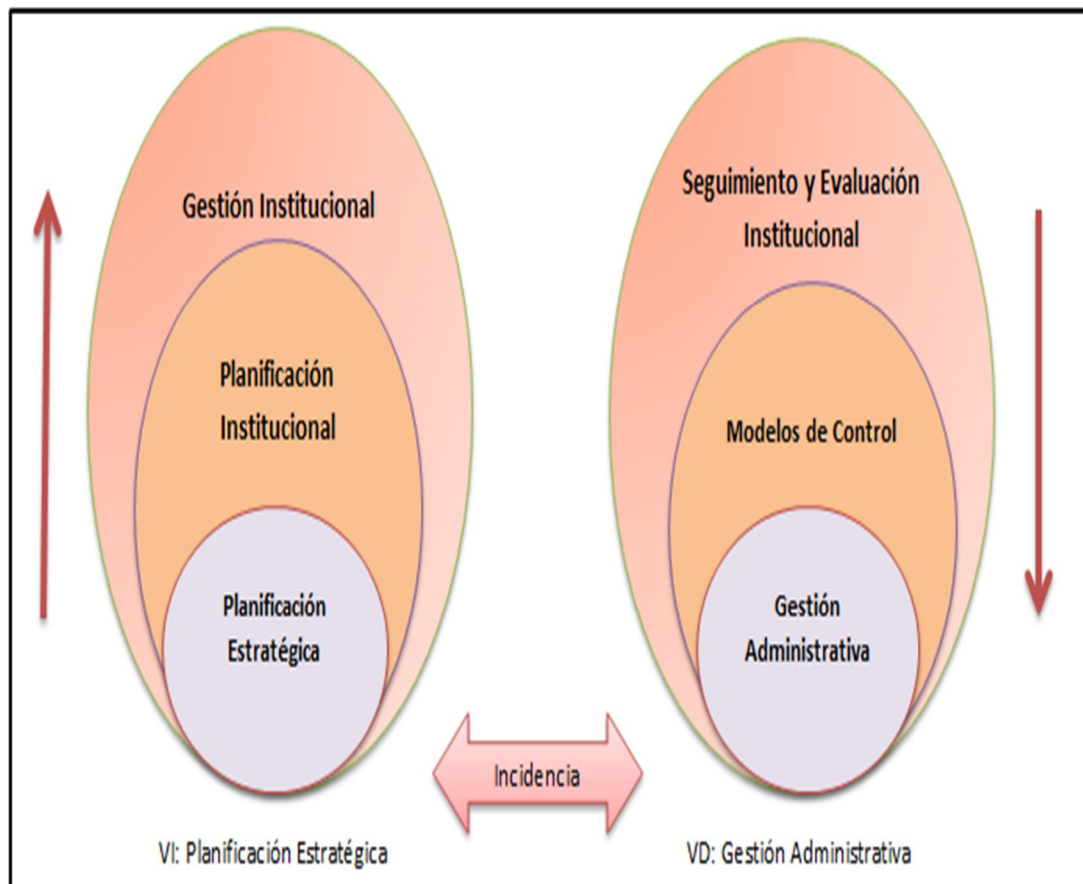


Gráfico N° 3: Supra-ordinación de Variables Independientes y Dependientes

Fuente: Marco Teórico

Elaborado Por: Santana, Silvia. (2015)

2.4.1 Constelación de ideas de la variable independiente

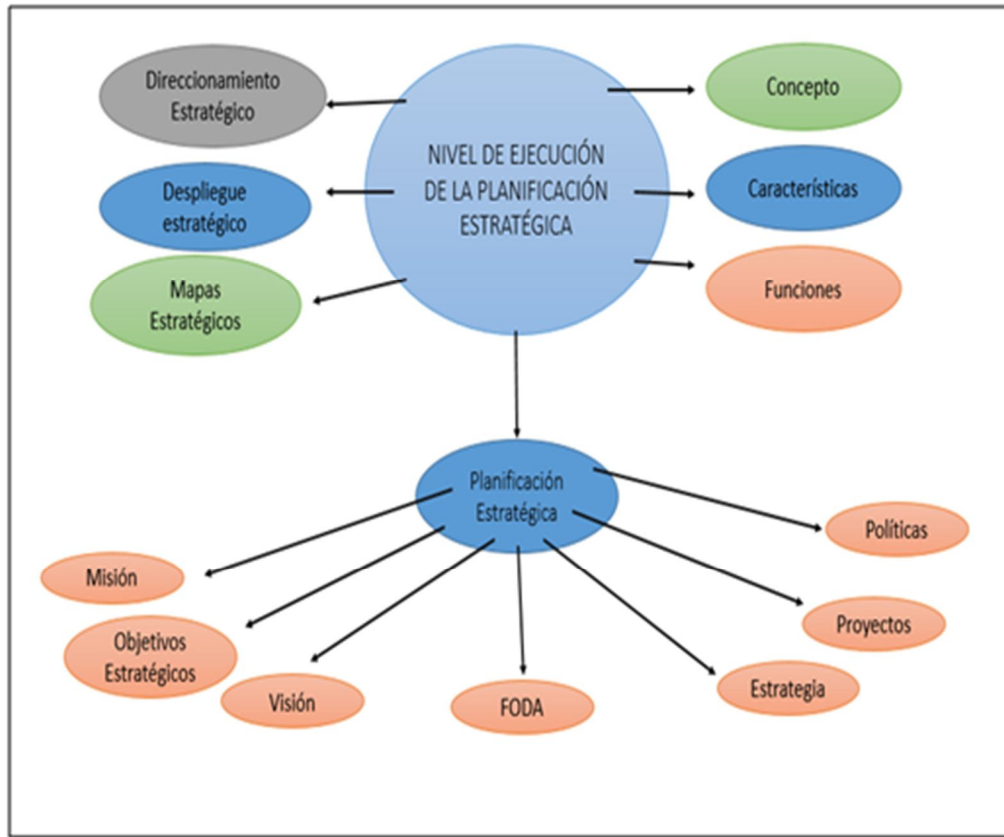
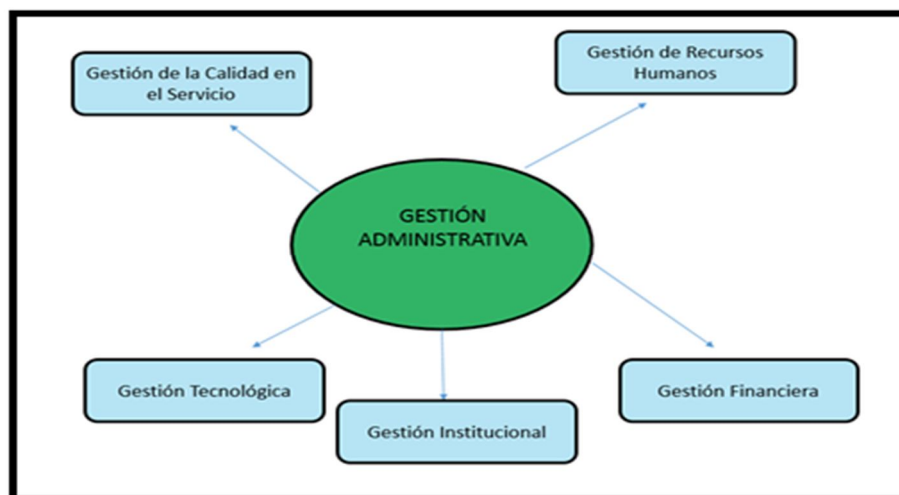


Gráfico N° 4: Subordinación de la Variable Dependiente
Fuente: Marco Teórico
Elaborado Por: Santana, Silvia. (2015)

2.4.2 Constelación de ideas de la variable dependiente



2.4.3 Desarrollo

Gráfico N° 5: Subordinación de la Variable Independiente
Fuente: Marco Teórico
Elaborado Por: Santana, Silvia (2015)

de la

variable independiente

En la actualidad el dinamismo es sumamente importante, donde el cambio está presente constantemente, el mismo que puede ser repentino o pausado, la planificación facilita que estos cambios sean aprovechados.

Bajo este contexto, la planificación estratégica se expone como un instrumento que sirve para confrontar las variaciones permanentes impuestas por la idea de la dificultad, es así que a continuación se muestran todos los aspectos que explican a dicha planificación como mecanismo de las organizaciones y su significación al tomar resoluciones.

Al conocer que la finalidad del proceso administrativo es fomentar que las actividades posibiliten que los insumos de una organización, aporten a la consecución de los objetivos de la misma de una manera eficiente, es esencial que se comprendan y se apliquen los cuatro fundamentos administrativos, detallados a continuación:

Planificación: Este principio es esencial en la función administrativa de la organización, y se la define como la determinación de un curso de acción que ha de ser seguido por los miembros de la misma, fijando los principios que la habrán de dirigir, así como también las operaciones de forma secuencial para ser llevado a cabo, y el establecimiento de los tiempos requeridos para su consecución.

Características: Es necesario diferenciar a las estrategias de los objetivos estratégicos, debido a que son dos aspectos diferentes. Las primeras vienen a ser las propuestas que contribuirán al cumplimiento de la misión. Mientras que los segundos son los pasos que se deben seguir para llevar a cabo las estrategias y se formulan para el largo plazo.

En el contenido de la planificación se deben exponer los objetivos estratégicos, en los cuales se determina hacia donde se desea llegar y cómo se logrará esto. Es

necesario reflexionar sobre cómo se cumplirán los objetivos y realizar una aplicación correcta sobre ellos. Junto con ello, es necesario que prevalezca la autocrítica, la creatividad y la disposiciones para generar y llevar a cabo ideas nuevas.

Además un requerimiento importante y esencial es conocer la disponibilidad de los insumos y estar preparados para los cambios inesperados.

Así como también es necesario saber quiénes conformarán el procedimiento y cuáles serán sus papeles respectivos en el mismo.

También se requiere del conocimiento de la misión y la visión, el estudio del entorno organizacional a través del instrumento FODA para que la consecución de lo planificado sea más exitosa. Junto con ello se deben determinar las estrategias y tomar decisiones significativas relativas a los cambios más reales e importantes, a los que se deberá aplicar un seguimiento para aplicar correcciones.

Funciones

Una de las principales funciones de la planificación estratégica es desarrollar los mecanismos necesarios para implantar la planificación de métodos para cumplir con los objetivos y metas. Junto con ello también busca sugerir esquemas que faciliten la utilización de los insumos públicos orientados a las instituciones municipales; además sugiere también, de forma legal, objetivos y metas para las organizaciones públicas, así como también el desarrollo de sistemas de información relativos a la acción de planificar y a la investigación.

Jaime Viera (2006) indica. “la planificación o planeación estratégica involucra un proceso por escrito de la determinación de la visión, misión y objetivos de la empresa a largo plazo, la proposición de estrategias y políticas con que se propone cumplir con los objetivos, la evaluación de las estrategias y la correspondiente toma de decisiones, sin dejar de lado el proceso sistemático necesario para controlar los resultados”.

También se puede mencionar que la planificación estratégica permite la consecución de los objetivos de la organización, manteniéndola al tanto de sus competencias externas e internas. Todas las instituciones municipales, sin importar su tamaño tienen la obligación de conocer y dominar los sucesos de su entorno, haciendo uso de la creatividad, para obtener una diferenciación de las demás instituciones, generando una mayor satisfacción a los usuarios.

Nivel de ejecución de la planificación estratégica

Elementos de la planificación estratégica

Salvador Mercado (1998) Menciona. “cuatro elementos de la planificación estratégica: 1.- **Estudiar a la organización.**- La planificación debe iniciarse estudiando y diagnosticando la situación actual de la empresa y el camino que ha venido siguiendo. Es esencial que se conozca la disponibilidad de los insumos para conocer el potencial, además es necesario que se definan las fortalezas y debilidades de la organización, dominando aspectos de riesgo y éxito. 2.- **Evaluar el medio ambiente.**- Es necesario conocer la competencia y sus políticas, es imprescindible conocer los problemas económicos del país además de someter a evaluación al gobierno y política económica social. 3.- **Fijar objetivos.**- Es indispensable que los objetivos sean determinados, para de esta forma anticiparse a los que se desea lograr, además también se requieren supuestos que permitirán conocer si la empresa está fuera de control. 4.- **Determinar las estrategias a seguir.**- Las estrategias deben ser completas, lógicas e integradas. Puede haber estrategias para defender lo que se tiene o estrategias agresivas, puede haber estrategias buscando desarrollar productos o estrategias de crecimiento por compra de organización”.

La planificación debe estar vinculada con la creatividad, para que juntas se complementen y de esta forma se anticipen a los requerimientos de la sociedad.

Además debe darse la generación de valor agregado y la satisfacción de los clientes, ya que esto provoca que los mismos recomienden los servicios de la

institución, y por tanto existe un incremento en las ventas y en la cartera de clientes.

Declaración de misión y declaración de visión

La declaración de la misión y la visión contienen las propuestas y los objetivos fijados con anterioridad, y esta se encarga de exponer gráficamente el escenario futuro en el que se sitúa la organización. Es decir, expone cuáles serán los sucesos futuros a ocurrir si se ejecuta lo planificado y resulta como se lo espero. La visión debe ser declarada de una manera menos concreta y más abstracta, ya que es una proyección, mientras que la misión debe declararse de forma realista y concreta.

2.4.4 Desarrollo de la variable dependiente

Gestión Administrativa

La gestión administrativa viene a ser la disposición que poseen las organizaciones ya sean públicas o privadas, creadas para lucrar o no, de conservar ventajas comparativas de una forma sistémica, lo que las faculta para lograr, mantener y potenciar un determinado posicionamiento en el ambiente socio económico.

Cultura corporativa

Son el conjunto de reflexiones, ideologías, hábitos, principios y valores que se aplican en la estructura interna de una organización, a través de los procesos y prácticas inherentes a la misma, y que por lo general sus dirigentes son las que los influncian.

Despliegue estratégico

“El despliegue estratégico viene a ser la aproximación sistemática para establecer estrategias, metas, sub-metas, y convertir los objetivos en acciones diarias, mensuales y anuales, y asignar tanto recursos y acciones que permitan y faciliten el logro de las mismas. Su función

principal es proporcionar un enfoque que permita a las organizaciones alinear objetivos y acciones de mejoras con la visión, misión y estrategias claves” (J, 2009).

FODA

Es un instrumento que posibilita a la organización obtener toda la información necesaria y disponible tanto de su entorno externo e interno, para de esta forma evaluar la interacción existente entre las particularidades propias de la organización y el ambiente en la cual se encuentra compitiendo.

Dicha herramienta está conformada por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, encontradas después del estudio del ambiente organizacional.

Indicadores de gestión

Se definen como la exteriorización de forma cuantitativa de las variantes que forman parte de los procesos de gestión de la organización, los cuales proporcionan la facultad de comprobar a las mismas. También permiten realizar una mediación de los objetivos estratégicos.

Iniciativas estratégicas

Se definen como los cursos de acción seleccionados para ser traducidos en planes que faciliten la consecución de los objetivos y las metas determinadas. Su finalidad se expone de manera clara, tienen un costo y una duración específica, así como también un responsable para que ser logrados tanto en tiempo como en presupuesto.

KPI (Key Performance Indicators)

Vienen a ser aquellos indicadores que permiten transformar el nivel de desempeño de los procesos de la organización en un aspecto medible, concentrándose en la

forma en que se ejecutan a los mismos y exponiendo que tan buena es dicha ejecución, para lograr los objetivos fijados, todo ello en tiempo real.

KPR (Key Performance Ratio)

También se lo conoce como evaluador debido a que se encarga de realizar una medición sobre la ejecución histórica de un proceso, a través de mediciones subsiguientes.

Mapa estratégico

También conocido como mapa causal debido a que en él se exponen con gran claridad la relación causa-efecto entre los objetivos inferiores y superiores. Este mapa debe exponer con claridad y facilidad cual es la estrategia que seguirá la organización, lo que se traduce en una ventaja al momento de crear una estrategia nueva.

Matriz PEYEA

Es una matriz que expone cual es la estrategia que debe ser aplicada por la organización, la cual puede ser: defensiva, competitiva, agresiva y conservadora.

Se encuentra estructurada en dos dimensiones internas y dos dimensiones externas. Las primeras se refieren a la ventaja competitiva y a la fortaleza financiera mientras que las segundas a la consistencia del ambiente y a la fuerza de la industria. Estos factores especifican cual es la fuerza esencial presente en la estrategia de la organización.

Objetivos estratégicos

Es una finalidad esencial esperada por la empresa, misma que es requerida para el cumplimiento de la visión de la misma. Dicha consecución es el aspecto al que se le debe dar una mayor primacía para consolidar la estrategia de la empresa.

En cada perspectiva es necesario determinar los objetivos estratégicos respectivos para las mismas, y de esta forma obtener un soporte que permita aclarar el procedimiento requerido para la implementación de la estrategia en el corto plazo.

La metodología BSC se basa en cuatro perspectivas esenciales:

Perspectiva financiera:

Su objetivo es generar valor priorizando el crecimiento, la productividad y la rentabilidad de la organización.

Perspectiva cliente:

Tiene la finalidad de reconocer cuales son los segmentos de clientes y de mercado en los que la organización decidirá competir.

En ella las expectativas de los clientes deben responderse mediante la propuesta de valor única que haya determinado la empresa.

Perspectiva procesos internos:

Se encarga de identificar y fijar los procedimientos internos decisivos y cruciales en los cuales la empresa debe trabajar con excelencia.

Dichos procesos son los que permitirán obtener clientes y accionistas satisfechos.

Formación y crecimiento:

Se encarga de reconocer cual es la infraestructura requerida para aumentar y generar un mayor valor agregado en el largo plazo.

Es así que se enfoca en los individuos, los sistemas de información y los procesos.



Gráfico N° 6: Perspectivas
Fuente: Salazar Francis, (2014)

Gestión Tecnológica

La actividad organizacional mediante la cual se define e implanta la tecnología necesaria para alcanzar los objetivos y metas de la organización en términos de calidad, efectividad, adición de valor y competitividad

En términos generales, los procesos de gestión tecnológica en la organización comprenden funciones básicas, como: identificación, evaluación y selección de tecnologías, desagregación de paquetes tecnológicos, negociación de tecnologías, construcción y puesta en marcha de sistemas productivos, y mejoramiento de la tecnología, generación y comercialización de nuevas tecnologías.

Gestión de la calidad en el servicio

El tema de la gestión de la calidad en los servicios es de interés actual, por lo que representa para la competitividad y la diferenciación del producto o servicio que se oferta. Es por ello que se reflexiona sobre las realidades y retos de la gestión de la calidad en las organizaciones, partiendo de un análisis histórico de este

significativo proceso. La gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas que se ponen en marcha con el propósito de dirigir y controlar la calidad en una institución.

Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al aumento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, se puede decir que efectuar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social.

Gestión Financiera

La gestión financiera Tiene como finalidad llevar a cabo la función administrativa de los insumos disponibles en la empresa para garantizar que estos sean suficientes y cubran los gastos de funcionamiento de la misma.

Gestión Institucional

El Área de Gestión Institucional es responsable de planificar, organizar, dirigir y evaluar los asuntos relacionados con la formulación de proyectos, planes estratégicos y presupuesto de la Unidad de Gestión Educativa Local. La gestión puede definirse como el argumento a través del cual se estructuran elementos que incurren en la dirección de una institución. Para tratar dicha definición es necesario aproximarse a las cuestiones administrativas, de planificación, entre otras.

2.5 Hipótesis

H1: La utilización de un modelo de planificación estratégica óptimo permita la medición, control y evaluación estratégica de los GADM de Tungurahua.

Ho: $T1 = T2 = \dots\dots\dots Tn$

H1: La utilización de un modelo de planificación estratégica es poco relevante para la medición, control y evaluación estratégica de los GADM de Tungurahua.

Ho: $T1 \neq T2 \neq \dots\dots\dots Tn$

H1: La utilización de un modelo de planificación estratégica no es importante para la medición, control y evaluación estratégica de los GADM de Tungurahua

Ho: $T1 = T2 = \dots\dots\dots Tn$

2.6 Señalamiento de variables

Variable independiente: Planificación estratégica

Variable dependiente: Gestión administrativa

CAPÍTULO III

3.- METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El trabajo de investigación se basará en el enfoque deductivo y exploratorio.

Deductivo: la investigación parte y se fundamenta en enunciados de carácter general, aceptados como válidos, para ser aplicados en casos particulares.

Exploratorio: el objetivo primordial de la investigación es indagar el problema planteado para obtener y comunicar conocimientos sobre el mismo y de esta forma aumentar su comprensión. Es por ello que se encarga de hallar ideas y conocimientos mediante diferentes métodos, principalmente a través de encuestas, datos secundarios e investigación cualitativa. Hay que destacar que este tipo de investigación se caracteriza por ser flexible y versátil, lo que facilita encontrar los hallazgos.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 Bibliográfico

Fuentes primarias

Es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del

evento en particular o periodo de tiempo que se está desarrollando el proyecto. Algunos tipos de fuentes primarias utilizadas para el proyecto es: entrevista.

Fuentes secundarias

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias.

Algunos tipos de fuentes secundarias empleadas en el proyecto son:

Libros de texto

Artículos de revistas

Enciclopedias

3.3 Nivel o tipo de investigación

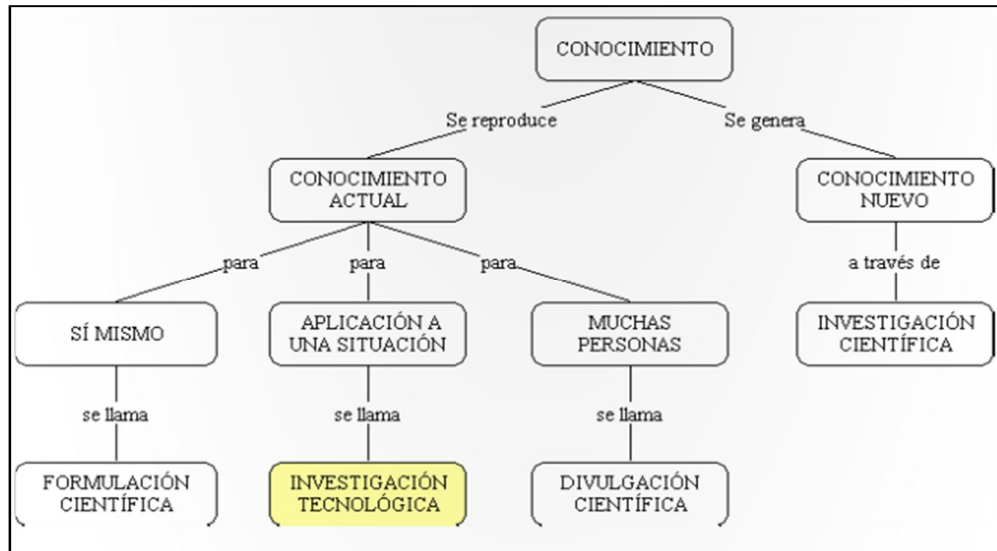
Existe gran cantidad de métodos como autores e investigadores existen en el país, para fines del proyecto se describirá los métodos que van a ser empleados para el desarrollo del mismo.

Los modelos se refieren a la metodología que da apoyo al proceso investigativo; cada autor manifiesta que dicho proceso de orientar mediante una serie de pasos, y sus partidarios aceptan estas directrices. Aun así todos finalizan en procedimientos similares en relación al fondo, con presentaciones diferentes.

Según Cegarra (2004). “La utilización de la investigación tecnológica, es la forma más eficaz de crear innovación, ya que le permite actuar libre de los condicionamientos que le imponen los otros caminos”.

Este tipo de investigación es el instrumento que se utilizará en el presente proyecto, debido a que incorpora el conocimiento científico y tecnológico, lo cual

permite la obtención de nuevos productos, artefactos o procesos, para la utilización en la sociedad y la solución a un problema determinado.



Gráfica N° 7: Investigación Tecnológica
Fuente: (Vargas, Silvana. 2015)

Dentro de esta metodología un proceso puede ser adaptado o mejorado; este debe alcanzar una realización práctica para indicar que se ha producido una «innovación tecnológica», la innovación se da totalmente en el caso de que el producto se introduzca en el mercado por primera vez; e imitativa cuando el producto se encuentra ya establecido en el mercado, pero no se encuentra en la empresa y debe ser modificado para que sea aceptado por la empresa donde se implementa. Otra herramienta útil para esta investigación es el muestreo no probabilístico, pues permite la selección de los procedimientos de recolección de datos por parte del investigador; la selección de los expertos en el área, es fundamental generar distintas entrevistas que permitan conocer los diferentes puntos de vista de los problemas en la implementación y ejecución de la calidad.

3.4 Población y muestra

Para la presente investigación es importante resaltar que no aplica debido que los criterios de investigación están empleados en universos finitos reducidos en donde

no hace falta la segmentación y el muestreo. Ya que se recopilara mayoritariamente la información de fuentes secundarias y se utilizara otra técnica de investigación primaria como la entrevista con cuestionario en profundidad.

3.5 Operacionalización de las variables

3.5.1 Variable independiente: Planificación estratégica

Tabla 2: Operacionalización de variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS DIRECTRICES	TÉCNICAS
<p>Es un procedimiento mediante el cual una empresa establece objetivos que han de cumplirse en el mediano y largo plazo, reconociendo metas cuantitativas, y que perfecciona las estrategias para lograr los objetivos, así como también identifica los insumos necesarios para ejecutarlas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento • Despliegue • Mapas Estratégicos • Características • Funciones 	<p>Porcentaje de alcance de Visión y Misión.</p> <p>Porcentaje de ejecución del POA.</p> <p>Ejecución Presupuestaria.</p> <p>Eficiencia Operacional.</p> <p>Porcentaje de Reclamos.</p> <p>Gasto Operativo.</p>	<p>1.- ¿Los Planes Estratégicos de los GADM de Tungurahua han considerado en alto grado el uso efectivo de los recursos institucionales?</p> <p>3.- ¿Con el uso de un modelo de evaluación de Planificación estratégica los GADM de Tungurahua se podrá mejorar su capacidad técnica en el uso efectivo de los recursos en los mismos?</p>	<p>Entrevista con cuestionario</p>

Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

3.5.2 Variable Dependiente: Gestión administrativa

Tabla 3: Operacionalización de variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS DIRECTRICES	TÉCNICAS
<p>Conjunto de acciones mediante las cuáles el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la calidad en el servicio • Gestión de recursos humanos • Gestión Financiera • Institucional y Tecnológica 	<p>Porcentaje de Procesos optimizados</p> <p>Tiempo de respuesta Promedio</p> <p>Horas de Capacitación promedio por funcionario</p>	<p>2.- ¿La gestión administrativa que mantiene los GADM de Tungurahua se ve afectada por la falta d capacidad técnica en la Planificación estratégica?</p> <p>3.- ¿Con el uso de un modelo de evaluación de Planificación estratégica los GADM de Tungurahua se podrá mejorar su capacidad técnica en el uso efectivo de los recursos en los mismos?</p>	<p>Entrevista con cuestionario</p>

Elaborado por: Santana, Silvia (2015)

3.6 Recolección de información

“La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información” (Delgado, 2009).

Es por ello que la recolección de la información es fundamental para un correcto desarrollo del proceso de investigación; por tal motivo esta recolección se fundamentará en la fluidez de la comunicación que se establezca entre el investigador y la unidad de análisis al momento de recolectar la información.

Para llevar a cabo esta investigación es necesaria la recolección de la información dentro de las Municipalidades de la provincia de Tungurahua, tomando en cuenta el uso de las técnicas e instrumentos de investigación.

Los métodos de recolección de datos que se utilizarán son:

La entrevista

Las sesiones de grupos

La encuesta

En la entrevista es necesario llevar un cuestionario previamente elaborado que permita recopilar la mayor cantidad de información de los municipios, dentro de esta técnica se deberán formular:

Preguntas generales

Preguntas para ejemplificar

Preguntas de contraste

Para estas entrevistas se procederá a registrar la información por medio de grabaciones de audio y apuntes de ideas principales que se evidenciarán posteriormente en un medio escrito. En la sesión de grupos es indispensable que los expertos se encuentren presentes y definir una agenda de reunión

anticipadamente, en cada sesión de trabajo es muy importante evitar la desviación del objetivo principal, así como generar un reporte de los asistentes, información completa de la sesión y la bitácora que se genera.

1.-Recopilación intensiva de información de fuente secundaria 5 semanas

2.-Ejecución de entrevistas con expertos 3 semanas

Tabla 4: Plan de recolección de información

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	Para lograr los objetivos sugeridos de la investigación y poder comprobar mediante las entrevistas.
¿De qué personas u objetos?	De los principales GAD Municipales de la provincia de Tungurahua
¿Sobre qué aspectos?	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cuál es el estado del arte de la planificación estratégica en los GADM de Tungurahua? 2) ¿Qué acciones de desarrollo institucional permitirán que la gestión administrativa de los GADM de Tungurahua se optimice, racionalice, mejore? 3) ¿Cuál es el impacto de la planificación estratégica en el uso efectivo de los recursos institucionales en los GADM de Tungurahua?
¿Quién?	Autor del proyecto: Ing. Silvia Santana
¿Cuándo?	Desde Septiembre 2015- Hasta Enero 2016
¿Dónde?	Principales Municipalidades de Tungurahua
¿Qué técnicas de recolección?	<p>La entrevista</p> <p>El Cuestionario</p>
¿Con qué?	Cuestionarios (Papel y lápiz)
¿En qué situación?	En un ambiente favorable de respeto y disciplina.

Elaborado por: Santana, Silvia (2015)

3.7 Procesamiento y análisis de la información

3.7.1 Plan de Procesamiento

Una vez finalizada la etapa de recolección de la información mediante las entrevistas aplicadas dentro de las principales municipalidades de Tungurahua, esta se procesara de acuerdo a los siguientes pasos:

Se clasificará la información.

Se llevará a cabo una depuración de los datos.

Se realizarán las respectivas tabulaciones

Elaboración de tablas

Elaboración de gráficos

Realización de estadísticas

3.7.2 Plan de Análisis

El proceso del análisis de la información recopilada de las principales Municipalidades de Tungurahua se desarrollará de la siguiente forma:

1.- Revisar y preparar el material: Organizar con criterio lógico el material de las entrevistas, y de la sesión de grupos.

2.- Análisis y descripción de cada categoría de análisis: Se organiza las similitudes y diferencias de las respuestas, de las entrevistas y sesiones de grupos;

la definición de las descripciones de la categoría de los elementos que se presenten dentro de la investigación.

3.- Interpretar las categorías de los análisis: Se debe definir el significado de la categoría, que van a definir los expertos, y encontrar las relaciones entre las categorías, de tipo causales que se generan en las entrevistas y sesiones de grupos.

4.- Describir contexto, eventos, situaciones y sujetos de estudio

5.- Integración de la información y vinculación con el marco teórico: La integración con los materiales analizados, se debe probar las hipótesis y vincular las conclusiones con la teoría expuesta en el marco teórico.

6.- Asegurar la confiabilidad y validez de los resultados: Es evaluar si se obtuvo suficiente información de acuerdo con el planteamiento del problema.

7.- Retroalimentar, corregir y regresar al campo: La retroalimentación de los involucrados y en los procesos de certificación de la calidad permite detectar deficiencias, errores, falta de datos; esto implica desde realizar más entrevistas, sesiones, estudios de caso u observaciones hasta la necesidad de recopilar más materiales, re codificar, agregar nuevos esquemas o elaborar otros análisis.

En todo el proceso de análisis es importante tener siempre en cuenta el planteamiento original del problema de investigación, el diseño y análisis de la información deben ser coherentes con el problema de investigación, y deben conducir a responder las preguntas de investigación, para cumplir así el objetivo de esta investigación. Para la ejecución del proyecto se debe tomar en cuenta una entrevista formal, la cual permitirá realizarla de forma planificada, con el fin de recaudar información específica y clara de los expertos, permitiendo así la comprobación de las hipótesis, establecer conclusiones y las correspondientes recomendaciones. Los datos recogidos se transforman en resultado de la investigación mediante la ejecución de ciertos procesos de revisión, mencionados a continuación:

Revisión crítica de la información recabada.

Reiteración de la recolección, en algunos casos individuales.

Tabulación según las variables de cada hipótesis.

Por último se sintetizará la forma de presentación de datos utilizando los procedimientos:

Representación escrita.

Representación semi-tabular.

Representación tabular.

Representación gráfica.

Todo esto con la finalidad de comprobar si la utilización de un modelo de planificación estratégica incidirá en la gestión administrativa de los GADM de Tungurahua.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis univariado

Luego de realizar la investigación correspondiente en base a encuesta realizada al responsable del área de planificación dentro de cada municipio, se ha procedido a interpretar los resultados pertinentes para tomar decisiones que beneficiaran a los GADM.

1. ¿La gestión realizada por el GAD al que usted pertenece tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	7	77,8	77,8	77,8
NO	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

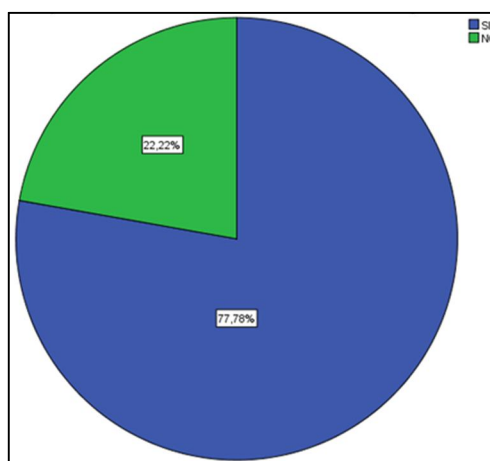


Gráfico N° 8: Mapa de procesos
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, 7 emplean un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo. Esto representa el 77,78% de las instituciones, mientras que las 2 restantes, que representan el 22,22%, no disponen de dicho mapa.

Interpretación

Con esto se puede concluir que la mayoría de las instituciones aplica, en la actualidad, los mapas por procesos y de esta forma identifican los procesos que necesitan de una mayor especialización para garantizar la generación de valor en el servicio que ofrezca la institución.

2. ¿El GAD al que usted pertenece analiza sus resultados solo en base a indicadores financieros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	3	33,3	33,3	33,3
NO	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

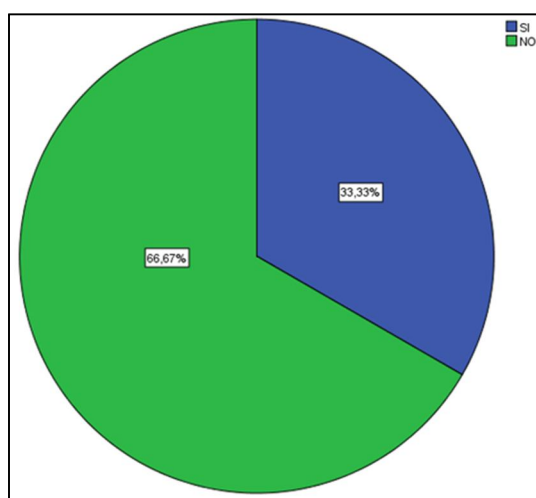


Gráfico N° 9: Indicadores Financieros
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, 3 de ellos respondieron que analizan los resultados solo en base a indicadores financieros, lo cual representa el 33,33% de las instituciones; mientras que los 6 restantes aseguraron que no solo utilizaban los indicadores financieros como medio de análisis de los resultados, y esto representa el 66,67%.

Interpretación

Con ello, se puede concluir que la mayoría de las instituciones realiza un análisis de los resultados en el que no intervienen solo los indicadores financieros, sino que también toman en cuenta otros aspectos que les permiten ampliar su conocimiento sobre la generación de los mismos, lo que representa una ventaja para mejorar su plan estratégico.

3. ¿Cuenta el GAD al que usted pertenece con indicadores KPI y KPR (indicadores de gestión)?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	5	55,6	55,6	55,6
NO	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

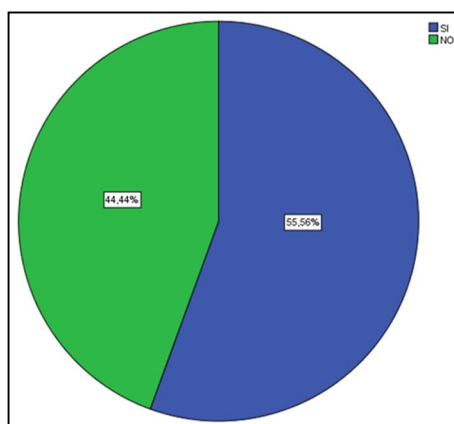


Gráfico N° 10: Indicadores de Gestión
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, 5 aseguraron que su institución cuenta con indicadores de gestión, en este caso con el Key Performance Indicator (K.P.I) y el Key Performance Ratio (K.P.R), lo cual representa el 55,56% de los encuestados. Mientras que las 4 instituciones restantes, que representan el 44,44%, no cuentan con dichos indicadores.

Interpretación

Con esto se puede concluir que la mayoría de las instituciones poseen indicadores que les permiten conocer la efectividad con la que están llevando a cabo su gestión, así como también, que obtienen información sustancial que agrega valor a su gestión y a las instituciones como tales.

4. ¿El GAD al que usted pertenece cuenta con metas cuantitativas con rangos de validez?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	6	66,7	66,7	66,7
NO	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

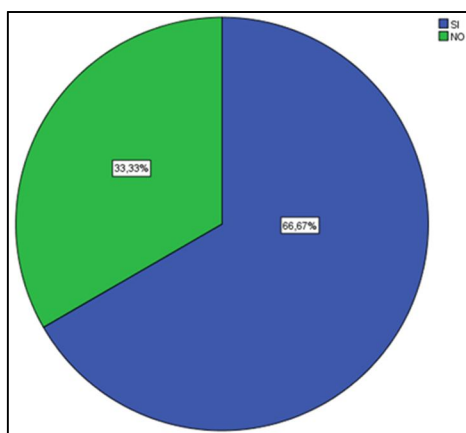


Gráfico N° 11: Metas Cuantitativas
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, 6 de ellos cuentan con metas cuantitativas con rangos de validez, lo cual representa el 66,67%. Mientras que los 3 restantes, que equivalen al 33,33%, aseguraron que no contaban con dichas metas.

Interpretación

Esto permite concluir que más de la mitad de las instituciones establecen metas que pueden ser cumplidas y verificadas a través de la medición de las mismas, así como también, que establecen metas que cumplan con un cierto grado de validez para ser aceptadas como tales. Junto con ello, también se puede decir que las instituciones persiguen metas observables y comprobables.

5. El proceso administrativo está formado por cuatro fases, ordénelos secuencialmente del 1 al 4

	PELLEO	CEVALLOS	TISALBO	QUERO	MOCHA	AMBATO	PILLARO	PATATE	BAÑOS	TOTAL
CONTROL	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
ORGANIZACIÓN	1	2	2	2	2	2	3	2	3	19
PLANIFICACIÓN	2	1	1	1	1	1	2	1	2	12
DIRECCIÓN	3	3	3	3	3	3	1	3	1	23
										90

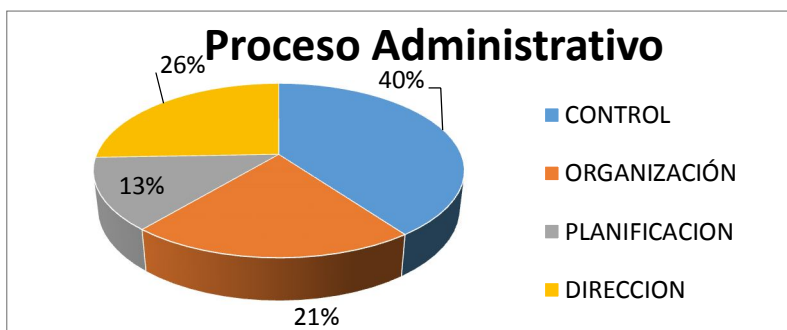


Gráfico N° 12: Proceso Administrativo
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, el 13% situó como prioridad a la planificación en el proceso administrativo, el 21% ubicó en segundo lugar a la organización, el 26% situó a la dirección en un tercer lugar y finalmente el 40% ubicó al control en el cuarto lugar.

Interpretación

Con ello se puede concluir que más de la mitad de las instituciones conocen y dominan el proceso administrativo, lo que representa una ventaja para la elaboración del plan estratégico.

6. ¿El GAD al que usted pertenece dispone de un Plan Estratégico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	7	77,8	77,8	77,8
NO	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

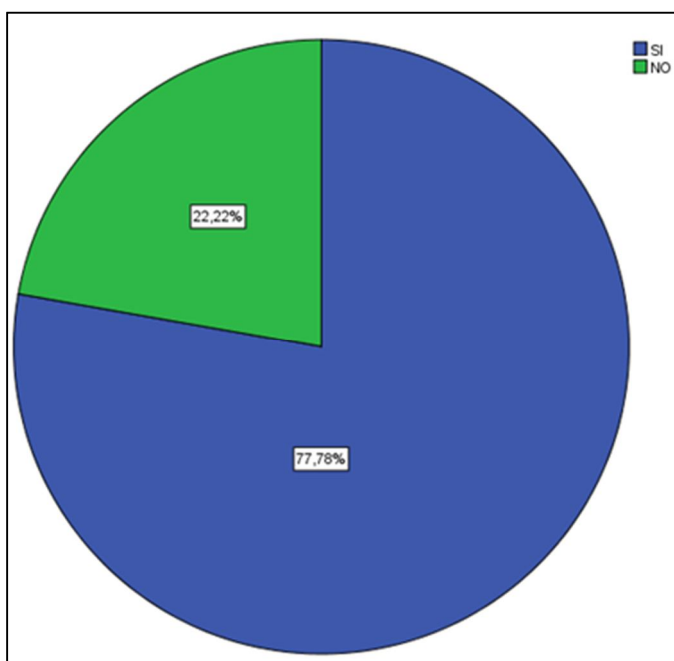


Gráfico N° 13: Plan Estratégico
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, 7 disponen de un plan estratégico dentro de la institución, lo cual representa el 77,8%, mientras que los 2 restantes, que equivalen al 22,2%, aseguran no disponer de un plan estratégico.

Interpretación

Esto permite concluir que la planificación estratégica es ampliamente conocida y aplicada por la mayoría de las instituciones, así como también, que existe una mayor facilidad para implementar la metodología del Balance Scorecard en cuanto a la gestión administrativa de cada municipio.

7. ¿El GAD al que usted pertenece dispone de un Plan Operativo Anual?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	100,0	100,0	100,0

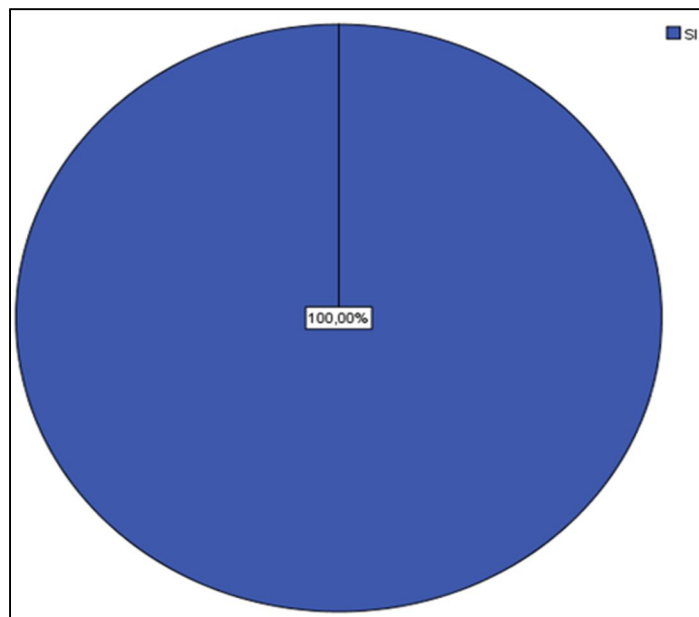


Gráfico N° 14: Plan Operativo Anual
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados existe un 100% que disponen de un plan operativo anual.

Interpretación

Con ello se puede concluir que todas las metas y objetivos determinados por las instituciones recaen sobre documentos formales en los que se expresan, en detalle, cada una de las actividades y tareas que se deben llevar a cabo para cumplir con los mismos, lo que garantiza su cumplimiento, regulación y control. De esta forma, los municipios presentan una mayor efectividad en la gestión de sus actividades.

8. ¿El GAD al que usted pertenece dispone de un Presupuesto institucional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	100,0	100,0	100,0

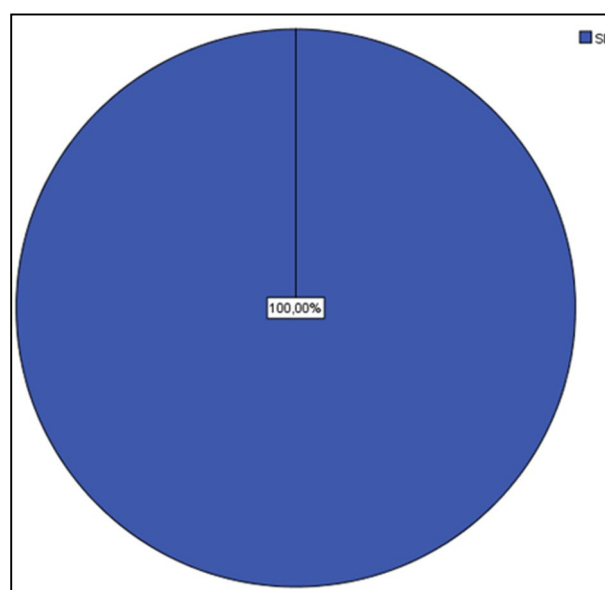


Gráfico N° 15: Presupuesto Institucional
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, el 100% dispone de un presupuesto institucional.

Interpretación

Con ello se puede concluir que los municipios cuentan con un plan de acción para cumplir una meta, expresado en términos monetarios. De esta forma los municipios utilizan de forma adecuada los recursos disponibles acorde a las necesidades, evitando costos innecesarios y la mala utilización de recursos; todo esto expresado en control financiero.

9. ¿El GAD al que usted pertenece dispone de Planes de Contingencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	88,9	88,9	88,9
NO	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

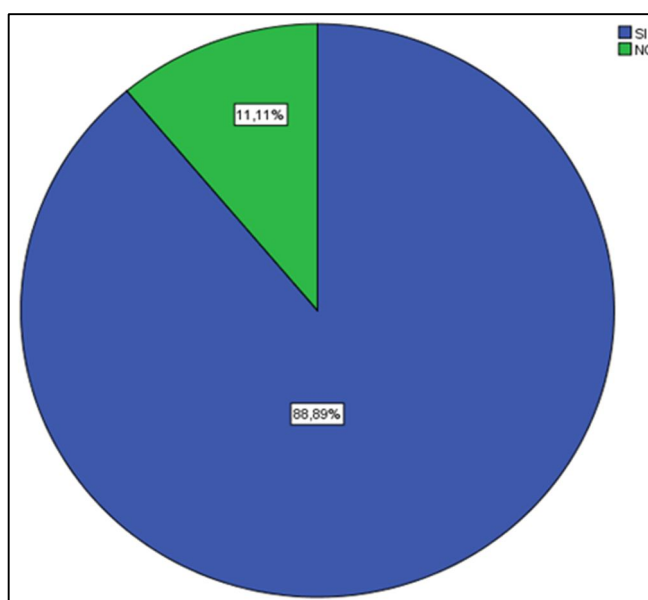


Gráfico N° 16: Planes de contingencia
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, 8 disponen de planes de contingencia que equivale el 88,89%, mientras que el 1 restante que representa el 11,11% no dispone.

Interpretación

Con ello se puede concluir que la mayoría de las instituciones toman en cuenta la incertidumbre y los riesgos ajenos a las mismas al elaborar sus planes, además de que se percibe la importancia dada por las instituciones a los planes de contingencia.

10. ¿El GAD al que usted pertenece dispone de un Plan de Compras e Inversión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	88,9	88,9	88,9
NO	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

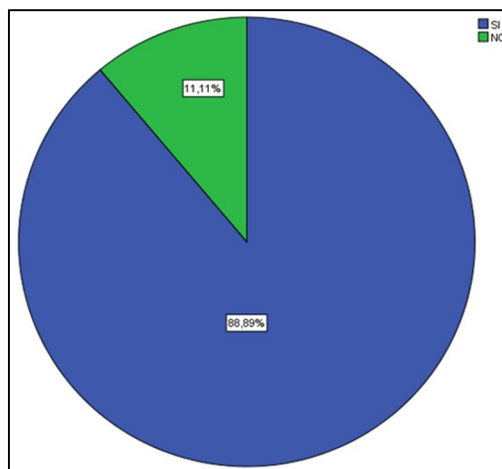


Gráfico N° 17: Plan de compras de inversión
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, 8 disponen de un plan de compras e inversión que equivale al 88,89%, mientras que el 1 restante, que representa el 11,11% no dispone.

Interpretación

Con ello se puede concluir que la mayoría de los municipios cuentan con un instrumento para identificar, registrar, programar y divulgar sus necesidades de bienes y servicios. De esta forma los municipios pueden diseñar estrategias de contratación basadas en agregación de la demanda que permitan incrementar la eficiencia del proceso de contratación.

11. Estime el cumplimiento del Plan Estratégico dentro del GAD al que usted pertenece.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Alto	2	22,2	22,2	22,2
Medio	6	66,7	66,7	88,9
Bajo	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

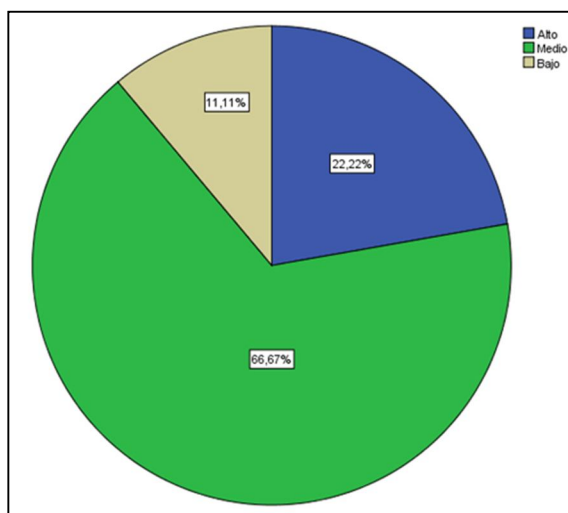


Gráfico N° 18: Cumplimiento de Planes Estratégicos
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, 2 de ellos estiman un alto cumplimiento de su Plan Estratégico, y esto equivale al 22,22%, mientras que los 6 restantes consideran un cumplimiento medio, que equivale al 66,67%, y el 1 restante tiene un bajo cumplimiento de dicho plan, el cual representa el 11,11%.

Interpretación

Con esto se puede concluir que se requiere una mayor exigencia en el cumplimiento del plan estratégico de las instituciones, para que este sea mayor. Además se puede decir que las instituciones no ejecutan completamente dicho plan.

12. ¿Se han realizado diagnósticos estratégicos en el GAD al que usted pertenece?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	88,9	88,9	88,9
NO	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

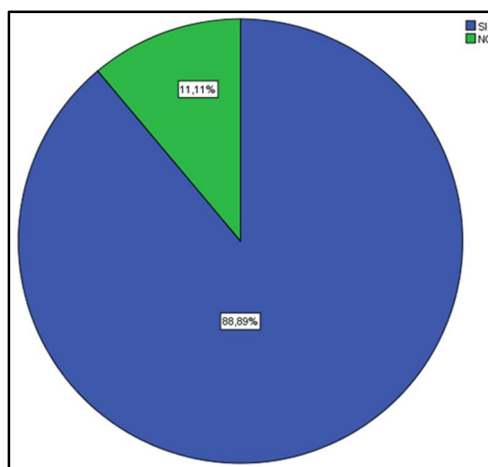


Gráfico N° 19: Diagnóstico Estratégico
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, 8 de ellos realizan diagnósticos estratégicos, lo que equivale al 88,89%, mientras que el 1 restante no lo realiza, siendo un 11,11%.

Interpretación

A partir de ello se puede concluir que la mayoría de los municipios realizan diagnósticos estratégicos, lo cual representa una ventaja para las instituciones al momento de elaborar sus planes estratégicos, asegurando una buena planificación.

13. Las prioridades estratégicas del GAD al que usted pertenece fueron denominadas en base a:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Metodología estructurada	9	100,0	100,0	100,0

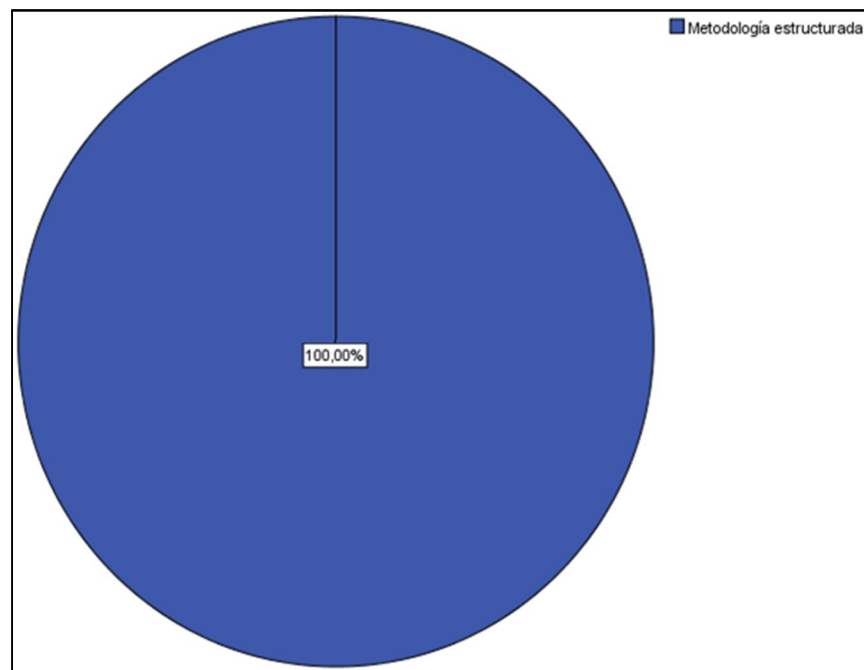


Gráfico N° 20: Prioridades estratégicas
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, el 100% denominó las prioridades estratégicas de la institución en base a una metodología estructurada.

Interpretación

Con ello se puede concluir que las instituciones organizan y descomponen de forma funcional sus prioridades mediante procesos, flujos, estructura de datos entre otros, lo que les permite dominar los aspectos más esenciales para llevar a cabo a las mismas.

14. ¿Posee el GAD al que usted pertenece objetivos medibles en tiempo y logro?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	7	77,8	77,8	77,8
NO	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

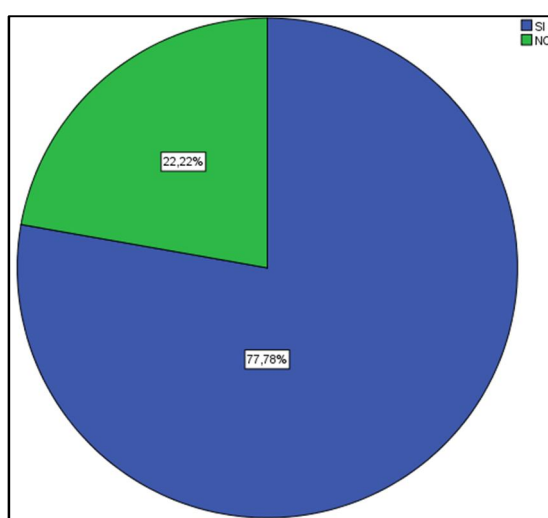


Gráfico N° 21: Objetivos Medibles
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, 7 poseen objetivos medibles en tiempo y logro, lo que equivale al 77,78%, mientras que los 2 restantes no disponen de los mismos, siendo un 22,22%.

Interpretación

Con ello se puede concluir que la mayoría de las instituciones se encuentran direccionadas mediante objetivos que proporcionan información sobre su ejecución, siendo así que dan a conocer el tiempo en que se cumplen y si fueron logrados. Además también permite deducir que existe una mayor facilidad para implementar el balanced scorecard.

15. ¿El GAD al que usted pertenece cuenta con proyectos estratégicos derivados del plan estratégico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	100,0	100,0	100,0

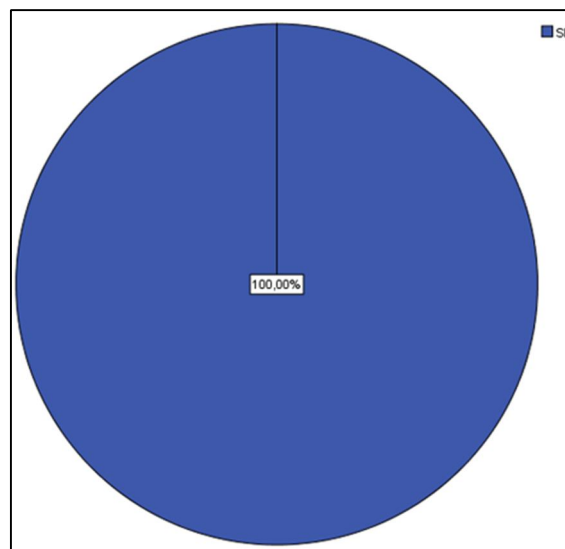


Gráfico N° 22: Proyecto estratégico
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, todos aseguran que disponen de un proyecto estratégico derivado del plan estratégico, dentro de su institución, lo cual representa un 100%.

Interpretación

Esto permite concluir que las instituciones tienen una ventaja competitiva en relación a su función y gestión que les permite generar un mayor valor agregado y potenciar aquellas áreas donde se apliquen los proyectos estratégicos, proporcionándoles una mayor diferenciación.

16. Señale el sistema de control en tiempo real que posee el GAD al que usted pertenece.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Ninguna	4	44,4	44,4	44,4
Balanced Scorecard	2	22,2	22,2	66,7
GPR	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

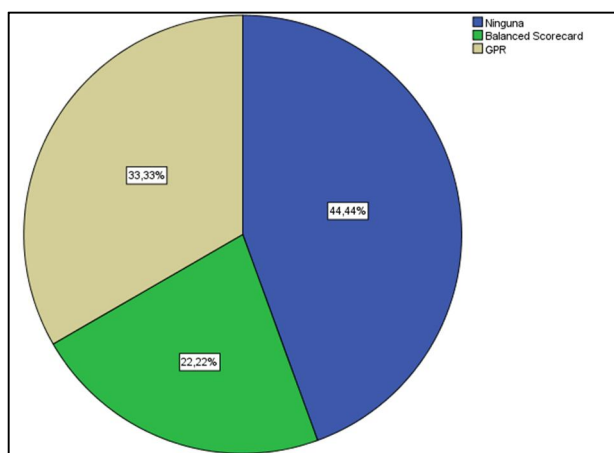


Gráfico N° 23: Sistemas de control
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, el 44,4 % afirma que no dispone de un sistema de control de tiempo real, mientras que el 33,3% posee el sistema denominado gobierno por resultados y el 22,2% restante aplica el balance scorecard.

Interpretación

Esto permite concluir que la mayoría de estas instituciones no conocen o no han implementado un sistema de control en tiempo real, lo cual representa una debilidad significativa en relación a la gestión administrativa de las mismas y en comparación a las otras entidades. También se puede decir que el GPR es el sistema más utilizado y posterior a él se encuentra el balance scorecard.

17. ¿Los presupuestos son realizados en función de los planes operativos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	100,0	100,0	100,0

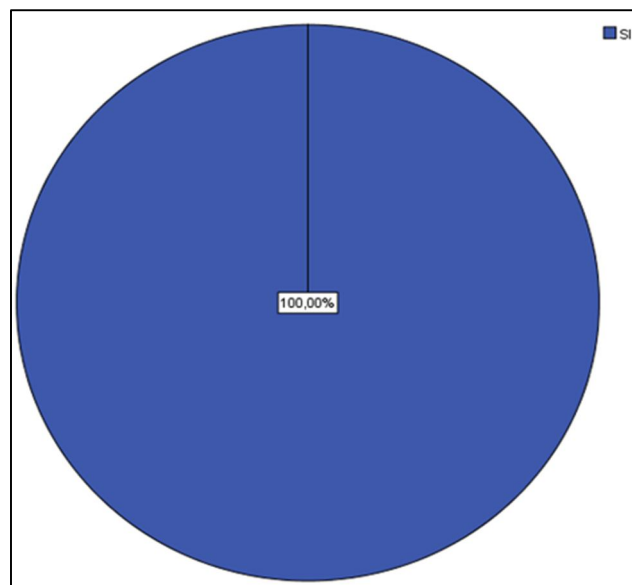


Gráfico N° 24: Presupuestos
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, todos aseguran que los presupuestos son realizados en función de los planes operativos que existen en su respectivo GAD, lo cual representa el 100%.

Interpretación

Esto permite concluir que todas las instituciones poseen presupuestos adecuados a las áreas, a los objetivos y a las directrices detalladas en dichos planes, por lo tanto, tienen una organización eficiente al asignar recursos a cada actividad y área que conforman las instituciones.

18. ¿En el GAD al que usted pertenece existe un presupuesto operacional OPEX (ingresos, costos y gastos)?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	6	66,7	66,7	66,7
NO	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

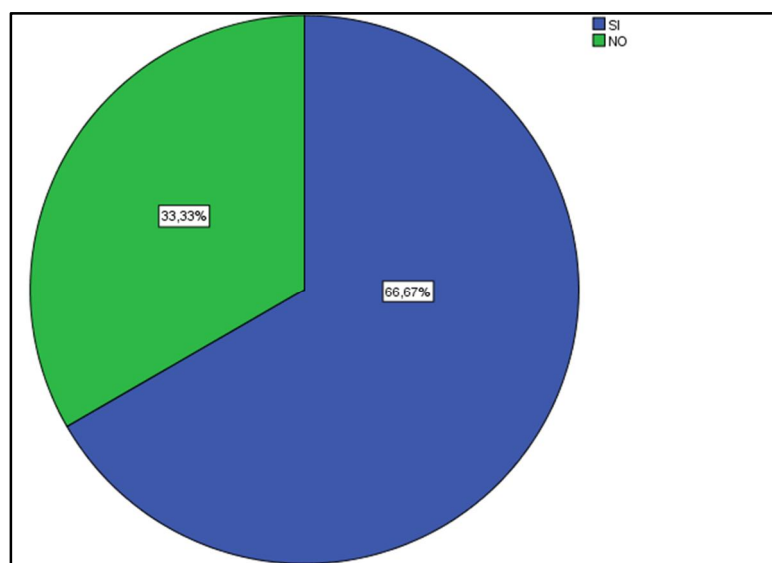


Gráfico N° 25: Presupuestos OPEX
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Análisis

De los 9 municipios encuestados, 6 aseguran que en su institución existe un presupuesto operacional OPEX, lo cual representa el 66,7%, mientras que los 3 restantes no poseen dicho presupuesto, lo cual equivale al 33,33%.

Interpretación

Esto permite concluir las instituciones cuentan con un plan de operaciones y recursos en el que se describen los ingresos, costos y gastos necesarios para mantenerse en funcionamiento.

Junto con ello, también se puede decir que las instituciones poseen una organización y asignación eficiente de los recursos destinados a cubrir los gastos operativos.

19. ¿A qué Gobierno Autónomo Descentralizado pertenece?

- 1.- GAD SAN PEDRO DE PELILEO
- 2.- GAD MUNICIPAL DE CEVALLOS - TUNGURAHUA
- 3.- GAD MUNICIPAL TISALEO
- 4.- GAD MUNICIPAL SANTIAGO DE QUERO
- 5.- GAD MUNICIPAL DE MOCHA
- 6.- GAD MUNICIPAL DE AMBATO
- 7.- GAD MUNICIPAL SANTIAGO DE PILLARO
- 8.- GAD MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE
- 9.- GAD MUNICIPAL DE BAÑOS DE AGUA SANTA

DATOS:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	11,1	11,1	11,1
	2	1	11,1	11,1	22,2
	3	1	11,1	11,1	33,3
	4	1	11,1	11,1	44,4
	5	1	11,1	11,1	55,6
	6	1	11,1	11,1	66,7
	7	1	11,1	11,1	77,8
	8	1	11,1	11,1	88,9
	9	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

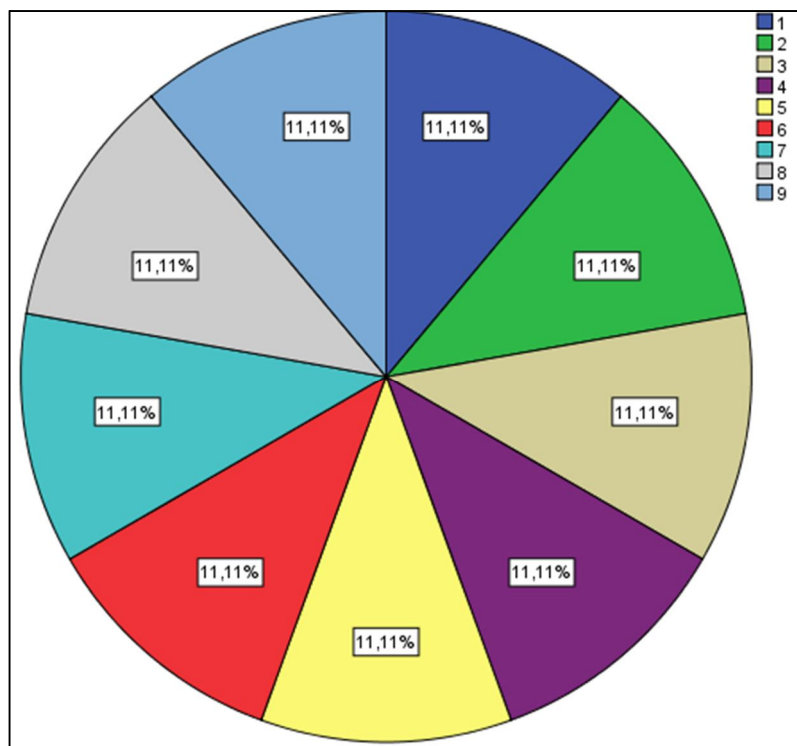


Gráfico N° 26: Gobiernos Autónomos Descentralizados
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

En el gráfico se puede visualizar que en la investigación existió una participación equitativa por parte de las instituciones

4.2 Análisis Bivariado

Preguntas 1 y 6:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,735 ^a	1	,391		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	1,159	1	,282		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,583
Asociación lineal por lineal	,653	1	,419		
N de casos válidos	9				

a. 3 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,44.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

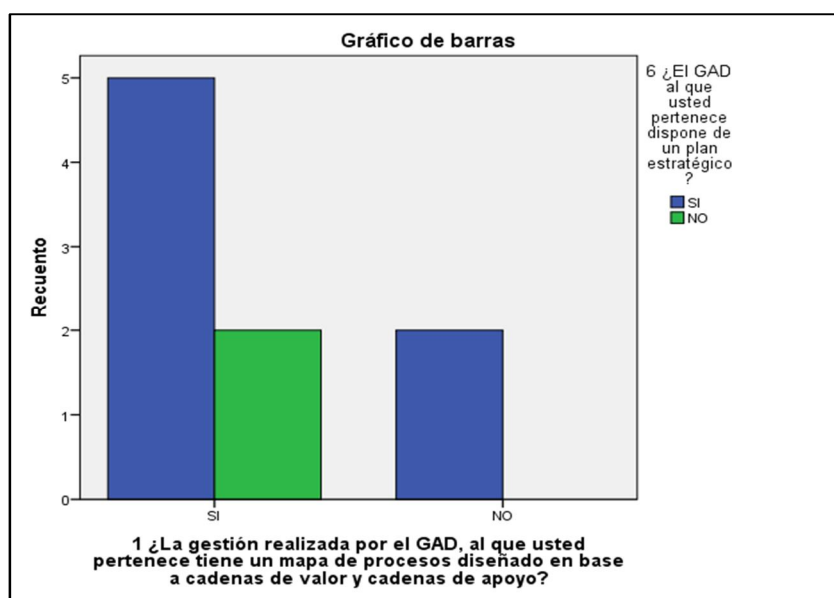


Gráfico N° 27: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 1 y 6
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

En cuanto a las preguntas 1 y 6, como se puede visualizar en la tabla y en el gráfico, la prueba de chi cuadrado, con un nivel de confianza del 95%, permite concluir que cada institución encuestada que posea un mapa por procesos

diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo tiene una mayor probabilidad de contar con un plan estratégico que efectivice su gestión, es decir, existe una relación significativa entre las variables, así como también, significa que hay una probabilidad menor al 5 % de que exista independencia entre las mismas.

Preguntas 1 y 9:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,938 ^a	1	,047		
Corrección por continuidad ^b	,502	1	,479		
Razón de verosimilitudes	3,506	1	,061		
Estadístico exacto de Fisher				,222	,222
Asociación lineal por lineal	3,500	1	,061		
N de casos válidos	9				

a. 3 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,22.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

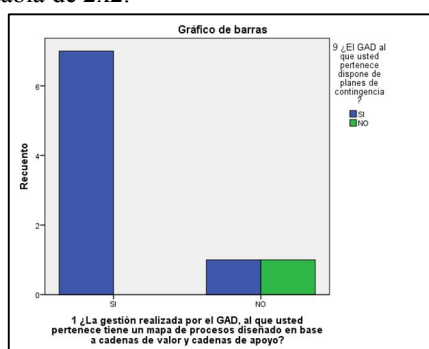


Gráfico N° 28: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 1 y 9

Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

En relación a las preguntas 1 y 9, la prueba de chi cuadrado, con un nivel de confianza del 95%, permite concluir que cada institución encuestada que posea un mapa por procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo tiene

una mayor probabilidad de contar con planes de contingencia que le permita continuar con su funcionamiento evitando posibles incidentes externos a la misma, es decir, existe una relación significativa entre las variables, así como también, significa que hay una probabilidad menor al 5 % de que exista independencia entre las mismas.

Preguntas 1 y 10:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,938 ^a	1	,047		
Corrección por continuidad ^b	,502	1	,479		
Razón de verosimilitudes	3,506	1	,061		
Estadístico exacto de Fisher				,222	,222
Asociación lineal por lineal	3,500	1	,061		
N de casos válidos	9				

a. 3 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,22.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

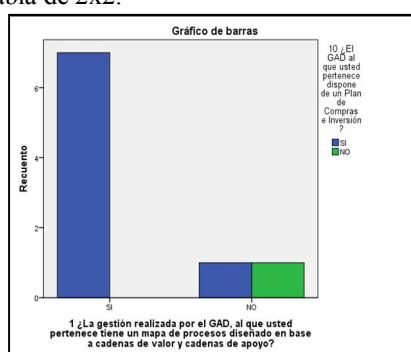


Gráfico N° 29: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 1 y 10

Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

En cuanto a las preguntas 1 y 10, la prueba de chi cuadrado, con un nivel de confianza del 95%, permite concluir que cada institución encuestada que posea un mapa por procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo tiene

una mayor probabilidad de contar con un plan de compras e inversión que les permita diseñar estrategias de contratación que mejoren sus procesos, es decir, existe una relación significativa entre las variables, así como también, significa que hay una probabilidad menor al 5 % de que exista independencia entre las mismas.

Preguntas 1 y 12:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,321 ^a	1	,571		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,537	1	,464		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,778
Asociación lineal por lineal	,286	1	,593		
N de casos válidos	9				

a. 3 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,22.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

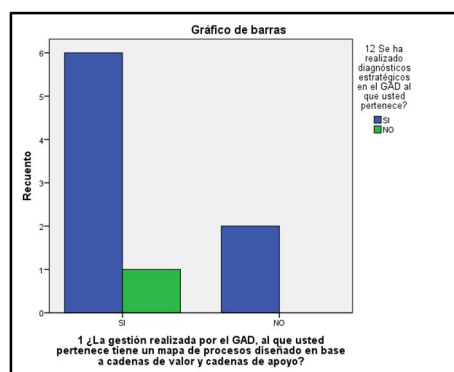


Gráfico N° 30: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 1 y 12
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

En relación a las preguntas 1 y 12, la prueba de chi cuadrado, con un nivel de confianza del 95%, permite concluir que cada institución encuestada que posea un mapa por procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo tiene

una mayor probabilidad de realizar diagnósticos estratégicos durante su gestión y funcionamiento, es decir, existe una relación significativa entre las variables, así como también, significa que hay una probabilidad menor al 5 % de que exista independencia entre las mismas.

Preguntas 1 y 14:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,148 ^a	1	,284		
Corrección por continuidad ^b	,011	1	,915		
Razón de verosimilitudes	1,020	1	,312		
Estadístico exacto de Fisher				,417	,417
Asociación lineal por lineal	1,020	1	,312		
N de casos válidos	9				

a. 3 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,44.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

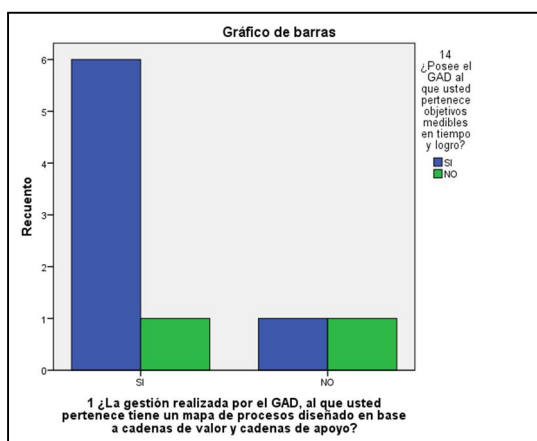


Gráfico N° 31: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 1 y 14

Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

En cuanto a las preguntas 1 y 14, como se puede visualizar en la tabla, la prueba de chi cuadrado, con un nivel de confianza del 95%, permite concluir que cada institución encuestada que posea un mapa por procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo tiene una mayor probabilidad de establecer y

poseer objetivos medibles en tiempo y logro, es decir, existe una relación significativa entre ambas variables, así como también, significa que hay una probabilidad menor al 5 % de que exista independencia entre las mismas.

Preguntas 2 y 9:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	.563 ^a	1	.453	1.000	.667
Corrección de continuidad ^b	.000	1	1.000		
Razón de verosimilitud	.872	1	.350		
Prueba exacta de Fisher					
Asociación lineal por lineal	.500	1	.480		
N de casos válidos	9				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

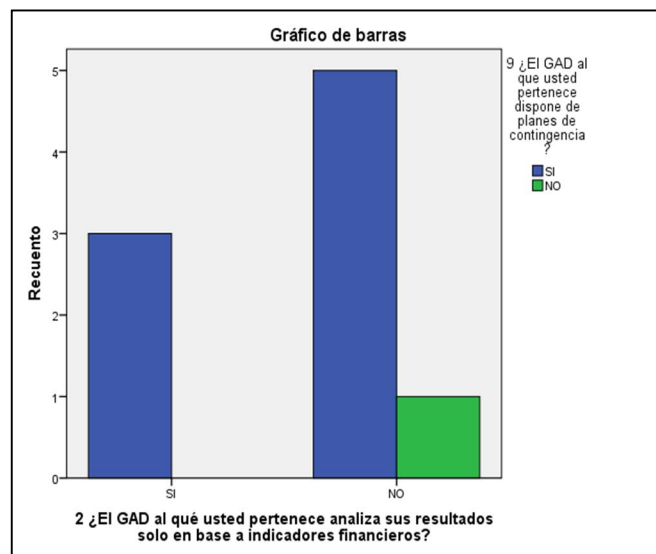


Gráfico N° 32: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 2 y 9

Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

En relación a las preguntas 2 y 9, la prueba de chi cuadrado, con un nivel de confianza del 95%, permite concluir que cada institución encuestada que analice sus resultados no solo en base a indicadores financieros tiene una mayor probabilidad de contar con planes de contingencia, es decir, existe una relación

significativa entre las variables, así como también, significa que hay una probabilidad menor al 5 % de que exista independencia entre las mismas.

Preguntas 2 y 10:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	.563 ^a	1	.453		
Corrección de continuidad ^b	.000	1	1.000		
Razón de verosimilitud	.872	1	.350		
Prueba exacta de Fisher				1.000	.667
Asociación lineal por lineal	.500	1	.480		
N de casos válidos	9				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

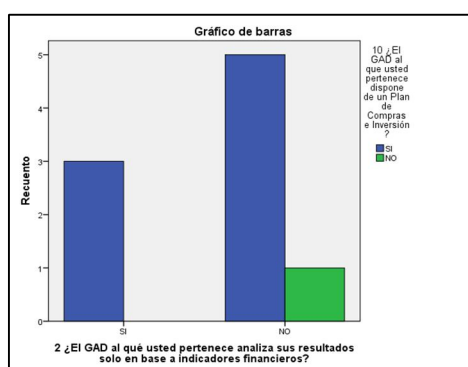


Gráfico N° 33: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 2 y 10

Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

En cuanto a las preguntas 2 y 10, la prueba de chi cuadrado, con un nivel de confianza del 95%, permite concluir que cada institución encuestada que analice sus resultados en base a indicadores financieros tiene una mayor probabilidad de contar con un plan de compras e inversión, es decir, existe una relación

significativa entre las variables, así como también, significa que hay una probabilidad menor al 5 % de que exista independencia entre las mismas.

Preguntas 2 y 12:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	2.250 ^a	1	.134		
Corrección de continuidad ^b	.141	1	.708		
Razón de verosimilitud	2.460	1	.117		
Prueba exacta de Fisher				.333	.333
Asociación lineal por lineal	2.000	1	.157		
N de casos válidos	9				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

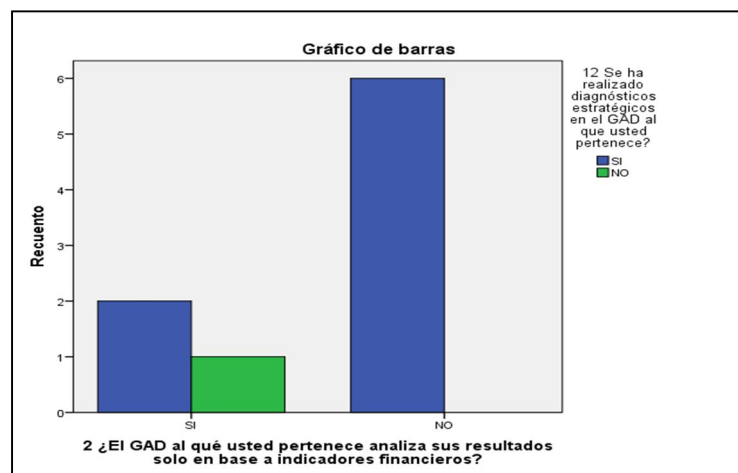


Gráfico N° 34: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 2 y 12

Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

En relación a las preguntas 2 y 12, la prueba de chi cuadrado, con un nivel de confianza del 95%, permite concluir que cada institución encuestada que analice sus resultados en base a indicadores financieros tiene una mayor probabilidad de realizar diagnósticos estratégicos, es decir, existe una relación significativa entre

las variables, así como también, significa que hay una probabilidad menor al 5 % de que exista independencia entre las mismas.

Preguntas 6 y 12:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	3.938 ^a	1	.047		
Corrección de continuidad ^b	.502	1	.479		
Razón de verosimilitud	3.506	1	.061		
Prueba exacta de Fisher				.222	.222
Asociación lineal por lineal	3.500	1	.061		
N de casos válidos	9				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,22.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

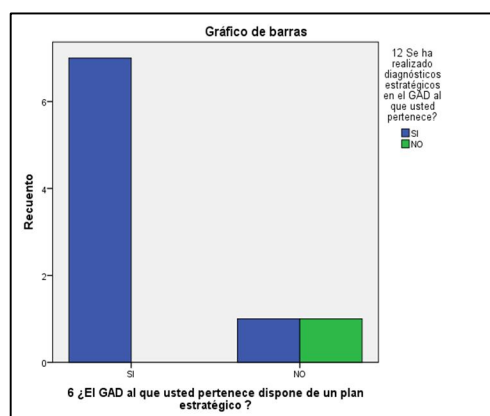


Gráfico N° 35: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 6 y 12

Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

En relación a las preguntas 6 y 12, la prueba de chi cuadrado, con un nivel de confianza del 95%, permite concluir que cada institución encuestada que disponga de un plan estratégico tiene una mayor probabilidad de realizar diagnósticos estratégicos, es decir, existe una relación significativa entre las variables, así como

también, significa que hay una probabilidad menor al 5 % de que exista independencia entre las mismas.

Preguntas 12 y 14:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	,321 ^a	1	,571		
Corrección de continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	,537	1	,464		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,778
Asociación lineal por lineal	,286	1	,593		
N de casos válidos	9				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,22.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

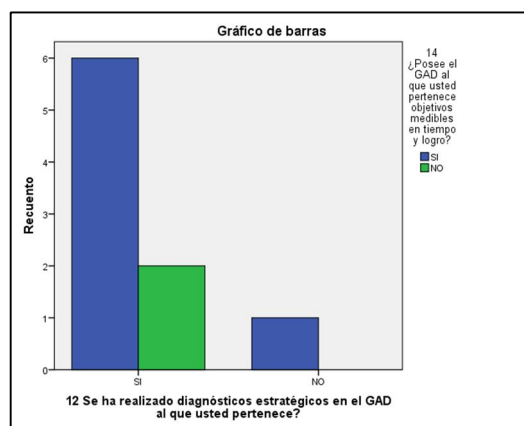


Gráfico N° 36: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 12 y 14

Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

En cuanto a las preguntas 12 y 14, la prueba de chi cuadrado, con un nivel de confianza del 95%, permite concluir que cada institución encuestada que realice diagnósticos estratégicos tiene una mayor probabilidad de que establezca o posea objetivos medibles en tiempo y logro, debido a que mediante los diagnósticos se

establecen ese tipo de objetivos. Además se puede decir que existe una relación significativa entre las variables, así como también, que hay una probabilidad menor al 5 % de que exista independencia entre las mismas.

Preguntas 12 y 18:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	,563 ^a	1	,453		
Corrección de continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	,872	1	,350		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,667
Asociación lineal por lineal	,500	1	,480		
N de casos válidos	9				

- a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.
- b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

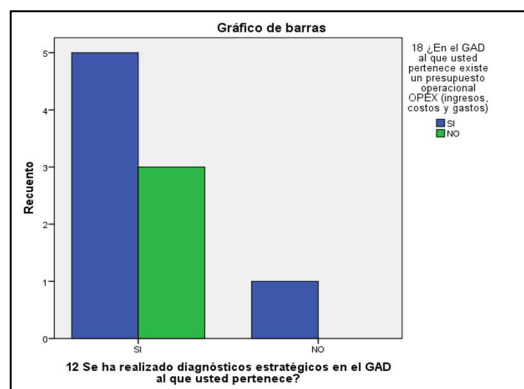


Gráfico N° 37: Pruebas de chi-cuadrado preguntas 12 y 18

Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

En relación a las preguntas 12 y 18, la prueba de chi cuadrado, con un nivel de confianza del 95%, permite concluir que cada institución encuestada que realice diagnósticos estratégicos tiene una mayor probabilidad de que la misma establezca un presupuesto operacional OPEX, en el cual se detallan los ingresos, costos y gastos en los que incurre. Además se puede decir que existe una relación

significativa entre las variables, así como también, que hay una probabilidad menor al 5 % de que exista independencia entre las mismas.

4.3 Comprobación de hipótesis

Tema

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES (GADM) DE TUNGURAHUA”

Variable independiente

Planificación estratégica

Variable dependiente

Gestión administrativa

Planteamiento de la hipótesis

H₀: La aplicación de la planificación estratégica no permitirá mejorar la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) de Tungurahua

H₁ La aplicación de la planificación estratégica permitirá mejorar la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) de Tungurahua

Selección del nivel de significación

Para la verificación el nivel de significación que se utilizará de $\alpha=0.01$,

Descripción de la población

Se considera una población de 9 municipios de Tungurahua

Especificación del estadístico

Se trata de un cuadro de contingencia de 5 filas por 2 columnas, con la aplicación de la siguiente fórmula estadística:

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

Especificación de la región de aceptación y de rechazo

Se procede a determinar los grados de libertad, considerando que el cuadro tiene 5 filas y 2 columnas por lo tanto serán:

$$Gf = (f-1) (c-1)$$

$$Gf = (5-1) (2-1)$$

$$Gf = (4) (1)$$

$$Gf = 4$$

Por tanto con 4 grados de libertad y con un nivel de 0.01 de significancia en la tabla del $\chi^2_t = 13.28$ Entonces si $X^2_t \leq X^2_c$ se aceptará la hipótesis H_0 , caso contrario se la rechazará.

$\chi^2_t = 13.28$ la podemos graficar de la siguiente manera:

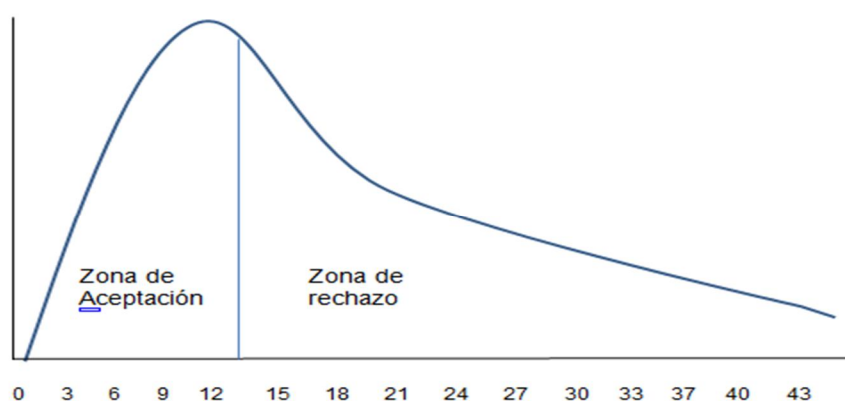


Gráfico N° 38: Región de aceptación y región de rechazo
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Recolección de datos y cálculos estadísticos

Análisis de variables

Municipios de Tungurahua

Tabla 5: Frecuencias observadas

N°	Preguntas	Alternativas		Subtotal
		SI	NO	
2.	¿El GAD al que usted pertenece analiza sus resultados solo en base a indicadores financieros?	3	6	9
3.	¿Cuenta el GAD al que usted pertenece con indicadores KPI y KPR?	5	4	9
6	¿El GAD al que usted pertenece dispone de un Plan Estratégico?	7	2	9
14	¿Posee el GAD al que usted pertenece objetivos medibles en tiempo y logro?	7	2	9
10	¿En el GAD al que usted pertenece existe un presupuesto operacional OPEX (ingresos, costos y gastos)	6	3	9
Total		28	17	45

Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Tabla 6: Frecuencias esperadas

N°	Preguntas	Alternativas		Subtotal
		SI	NO	
2.	¿El GAD al que usted pertenece analiza sus resultados solo en base a indicadores financieros?	5.6	3.4	9
3.	¿Cuenta el GAD al que usted pertenece con indicadores KPI y KPR?	5.6	3.4	9
6	¿El GAD al que usted pertenece dispone de un Plan Estratégico?	5.6	3.4	9
14	¿Posee el GAD al que usted pertenece objetivos medibles en tiempo y logro?	5.6	3.4	9
10	¿En el GAD al que usted pertenece existe un presupuesto operacional OPEX (ingresos, costos y gastos)	5.6	3.4	9
Total		28	17	45

Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Tabla 7: Cuadro de Chi2

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
3	5.6	-2.6	6.76	1.2071
5	5.6	-0.6	0.36	0.0642
7	5.6	1.4	1.96	0.35
7	5.6	1.4	1.96	0.35
6	5.6	0.4	0.16	0.0285
6	3.4	2.6	6.76	1.9882
4	3.4	0.6	0.36	0.1058
2	3.4	-1.4	1.96	0.5764
2	3.4	-1.4	1.96	0.5764
3	3.4	-0.4	0.16	0.0470
Total = 45	45	0		5.2941

Fuente: Tabla de Chi cuadrado

Elaborado por: Santana, Silvia. (2015)

Decisión

Con 4 grados de libertad, con un nivel de significación de 0.01, X^2_t de 13.28 y $X^2_c = 5.29$ en el caso de los 9 municipios de acuerdo a las regiones planteadas el último valor es menor que el primero que se halla por lo tanto en la región de rechazo, por esta razón la hipótesis nula es rechazada y la hipótesis alternativa es aceptada es decir:” La aplicación de la planificación estratégica permitirá mejorar

la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) de Tungurahua

Conclusión General:

Después de haber realizado el respectivo análisis de toda la información procesada en la presente investigación y de haber obtenido una decisión en cuanto a la hipótesis general a aceptar, se concluye que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) poseen y ejecutan la planificación estratégica, la misma que permite mejorar la gestión administrativa de dichas instituciones, pero lo hace a un nivel medio de cumplimiento, es decir, no se está cumpliendo totalmente lo que se planifica. Esto puede deberse a que la mayoría de las instituciones cuentan con diferentes elementos que son parte de la planificación estratégica, pero no están siendo potenciados en su aplicación, además de que aún falta incorporar otros elementos importantes que ayudan a controlar el cumplimiento de dicha planificación. Es así que las instituciones poseen una planificación estratégica aún ineficiente, que afecta a su gestión administrativa. Por lo tanto esta debe ser revisada y reformulada para alcanzar un cumplimiento alto y junto con ello una mejor gestión administrativa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

La mayoría de los GADM cuentan con una planificación estratégica, lo que permite una mayor ventaja como base para un uso efectivo de los recursos institucionales en los GADM de Tungurahua.

Los GADM de Tungurahua consideran que el cumplimiento de sus planes estratégicos es medio. Con ello se puede inferir que los GADM poseen planes que no se cumplen totalmente y, que es necesaria una mayor exigencia para aumentar dicho desempeño, además de una revisión de los mismos.

La gestión administrativa que mantiene los GADM de Tungurahua se ve afectada por la falta de capacidad técnica en la Planificación estratégica, ya que la misma es el primer paso del proceso de administración y no se está cumpliendo al 100%.

Es determinante proponer el uso de un modelo de evaluación de Planificación estratégica los GADM de Tungurahua que permita mejorar su capacidad técnica en el uso efectivo de los recursos en los mismos.

Algunas de las instituciones admiten contar con un mapa de procesos diseñados en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo, por lo tanto aseguran el cumplimiento de las actividades y las tareas necesarias para generar valor al cliente.

Un número considerable de GADM cuenta con indicadores de gestión, lo cual les permite conocer con cuanta eficiencia cumplen con la misma, y a través de esto

se puede inferir que disponen de valiosa información que agrega valor a la institución.

Una parte considerable de las instituciones no dispone de un sistema de control en tiempo real, lo cual representa una debilidad significativa en comparación de otras instituciones y afecta su gestión. Además la mayoría de los municipios aplica el sistema GPR y el Balanced Scorecard.

ANEXOS

MATRIZ DE CUESTIONARIO							
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENÉRICA	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTAS DIRECTRICES	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	HIPOTESIS
Determinar si la gestión administrativa que mantiene los GADM de Tungurahua se ve afectada por la falta de capacidad técnica en la Planificación estratégica.	GESTION ADMINISTRATIVA	Gestión de recursos humanos	NOMINAL	2.-¿La gestión administrativa que mantiene los GADM de Tungurahua se ve afectada por la falta de capacidad técnica en la Planificación estratégica?	1.-¿La gestión realizada por el GAD al que usted pertenece tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	La utilización de un modelo de planificación estratégica es poco relevante para la medición, control y evaluación estratégica de los GADM de Tungurahua.
		Gestión de la calidad en el servicio	NOMINAL		2.- El proceso administrativo está formado por cuatro fases, ordénelas secuencialmente del 1 al 4	CONTROL <input type="checkbox"/> ORGANIZACION <input type="checkbox"/> PLANIFICACION <input type="checkbox"/> DIRECCION <input type="checkbox"/>	
		Gestión Financiera	NOMINAL		3.-¿El GAD al que usted pertenece dispone de un Presupuesto Institucional?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
		Gestión Financiera	NOMINAL		4.-¿Los presupuestos son realizados en función de los planes operativos?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
		Gestión Financiera	NOMINAL		5.-¿En el GAD al que usted pertenece existe un presupuesto operacional OPEX (ingresos, costos y gastos)?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
		Institucional y Tecnológica	NOMINAL		6.-¿A qué Gobierno Autónomo Descentralizado pertenece?	-----	
Evaluar la planificación estratégica como base para un uso efectivo de los recursos institucionales en los GADM de Tungurahua.	INDICADORES	Gestión Financiera	NOMINAL	3.-¿Con el uso de un modelo de evaluación de Planificación estratégica los GADM de Tungurahua podrá mejorar su capacidad técnica en el uso efectivo de los recursos en los mismos?	7.-¿El GAD al que usted pertenece analiza sus resultados solo en base a indicadores financieros?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	La utilización de un modelo de planificación estratégica no es importante para la medición, control y evaluación estratégica de los GADM de Tungurahua
		Características	NOMINAL		8.-¿Cuenta el GAD al que usted pertenece con indicadores KPI y KPR (indicadores de gestión)?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
		Gestión de recursos humanos	NOMINAL		9.-¿El GAD al que usted pertenece cuenta con metas cuantitativas con rangos de validez?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
		Gestión de recursos humanos	NOMINAL		10.-¿Posee el GAD al que usted pertenece objetivos medibles en tiempo y logro?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Determinar si la gestión administrativa que mantiene los GADM de Tungurahua se ve afectada por la falta de capacidad técnica en la Planificación estratégica.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Características	NOMINAL	1.-¿Los Planes Estratégicos de los GADM de Tungurahua han considerado en alto grado el uso efectivo de los recursos institucionales?	11.-¿El GAD al que usted pertenece dispone de un Plan Estratégico?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	La utilización de un modelo de planificación estratégica óptimo permita la medición, control y evaluación estratégica de los GADM de Tungurahua.
		Direccionamiento	NOMINAL		12.-¿El GAD al que usted pertenece dispone de un Plan Operativo Anual?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
		Funciones	NOMINAL		13.- Señale el sistema de control en tiempo real que posee el GAD al que usted pertenece.	Ninguno <input type="checkbox"/> Balanced Scorecard <input type="checkbox"/> GPR (Gobierno por resultados) <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>	
		Direccionamiento	NOMINAL		14.-¿El GAD al que usted pertenece dispone de Planes de Contingencia?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
		Direccionamiento	NOMINAL		15.-¿El GAD al que usted pertenece dispone de un Plan de Compras e Inversión?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
		Direccionamiento	NOMINAL		16.- Estime el cumplimiento del Plan Estratégico dentro del GAD al que usted pertenece.	ALTO <input type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> BAJO <input type="checkbox"/>	
		Despliegue	NOMINAL		17.-¿Se han realizado diagnósticos estratégicos en el GAD al que usted pertenece?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
		Mapas Estratégicos	NOMINAL		18.- Las prioridades estratégicas del GAD al que usted pertenece fueron nominadas en base a:	En metodología estructurada <input type="checkbox"/> De manera empírica <input type="checkbox"/>	
		Mapas Estratégicos	NOMINAL		19.-¿El GAD al que usted pertenece cuenta con proyectos estratégicos derivados del plan estratégico?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

Implementación de Balanced Scorecard

La aplicación e implementación del Balanced Scorecard se ejemplifica en seis etapas clave:

Etapa 1: El desarrollo gerencial de la estrategia definida para la organización; es decir, se define el negocio, a través de la identificación de las necesidades que

satisface, de igual manera se identifica el mercado al que pertenece y las ventajas competitivas que buscan, siempre manteniendo una visión completa con respecto a su entorno, dentro de esta etapa podemos considerar las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva Financiera**

“La contabilidad e indicadores financieros suelen muy a menudo mostrar el pasado de una empresa. El motivo se debe a que la contabilidad en muchos puntos de su desarrollo no es inmediata, sino que en ella se realizan cierres de ciertas operaciones para garantizar la recopilación y coherencia de la información.” (Salazar, Francis, 2014).

Dicha perspectiva facilita la generación de valor agregado, el mismo que será recaudado por los GADM, y está constituido por los resultados económicos, la rentabilidad de organización, así como también sus ganancias y crecimiento corporativo.

- **Perspectiva del Cliente**

“Un desempeño financiero es logrado por la organización siempre y cuando tenga clientes leales y satisfechos. La perspectiva financiera toma a consideración los elementos más significativos que permiten la creación del valor que será percibido por los clientes integrándolos en una propuesta de valor, de esta manera la organización puede mantener su atención en los procesos que proporcionen una mayor satisfacción a los clientes y que sean más considerados por estos últimos.” (Salazar, Francis, 2014).

La perspectiva de cliente se basa en que las necesidades de todos los usuarios deben ser satisfechas, por ello considera ciertos elementos esenciales que interviene en dicha satisfacción como se pueden mencionar: precios, calidad, imagen corporativa, relación, tiempo y servicios ofertados. Además toma en cuenta algunos índices que cuantifican su desempeño entre ellos están: los reclamos, la satisfacción del usuario, la fidelización entre otros.

- **Perspectiva de Procesos**

INTERNA	REDUCIR BRECHAS DE GESTIÓN E INEQUIDAD PRESUPUESTARIA EN LA EJECUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	% de incremento de turistas	30%	1 (Número de turistas año 1 / Número de turistas año 2) * 100		Difusión y promoción de atractivos turísticos			
		% Incremento de señalética	95%	(Zonas turísticas señaladas / Total de zonas) * 100	3 años			X	
		Nivel de cumplimiento de la recolección	100%	Zonas sin residuos ----- Total de zonas	2 años	Programa ambiental y de recolección de residuos		X	
		Índice de tratamiento de residuos sólidos	100%	Cantidad de residuos tratados ----- Total de residuos	2 años			X	
		Índice de espacios públicos ordenados	85%	Número de espacios ordenados ----- Total de espacios públicos	2 años			X	
		Recursos hídricos aprovechados	60%	Fuentes hídricas aprovechadas ----- Total de fuentes hídricas	3 años			X	
		Control y vigilancia sanitaria	85%	ZONAS VISITADAS PARA CONTROL SANITARIO ----- TOTAL DE ZONAS	Mensual	Ecodesarrollo, responsabilidad ambiental y aprovechamiento del agua	X		
			85%	N. de establecimientos que acataron las notificaciones de control sanitario ----- Total de notificaciones realizadas	Mensual		X		
	Nivel de inventario forestal	95%	Áreas forestales codificadas ----- Total de áreas forestales	2 años			X		
	CERTIFICAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES RACIONALIZANDO Y AUTOMATIZANDO PROCESOS; OPTIMIZANDO LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, MINIMIZANDO TIEMPOS DE RESPUESTA Y MAXIMIZANDO LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS	Índice de eficiencia DE PROCESOS	90%	Índice del sistema de monitoreo	Anual	Racionalización/ automatización de procesos y procedimientos	X		
		Procesos racionalizados/Total de Procesos	100%	Número de procesos efectivos ----- Total de procesos establecidos	Semestral		X		
		Porcentaje de Adecuación de infraestructura tecnológica	95%	Normativa aplicada ----- Totalidad de normas	Semestral		X		
		Disminución relativa en tiempo de trámites internos	50%	1-(Tiempo de realización del trámite mes 2 / tiempo de realización del trámite mes 1)	Mensual	Comunicación organizacional efectiva	X		
		Porcentaje de avance en ejecución de obras	85%	Obra realizada ----- Total de la obra	4 horas mensuales	Desarrollo continuo de servicios básicos y obra pública	X		
Porcentaje de optimización de bases de datos		90%	Bases de datos respaldadas por días ----- Total de base de datos	Mensual				X	
Porcentaje de competencias asumidas		100%	Competencias asumidas ----- Total de competencias	4 Informes Mensuales	Fortalecimiento progresivo de competencias actuales y potenciales			X	
Porcentaje funciones efectivas		100%	Competencias cumplidas ----- Competencias asumidas	Mensual				X	
Incremento de la productividad por unidad operativa		85%	Productividad promedio por Unidad / Dirección	Trimestral	Desarrollo de cultura de calidad y productividad	X			

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CONOCIMIENTO	IMPLEMENTAR CONTROL EN TIEMPO REAL, METAS MEDIBLES, MEJORA CONTINUA CREANDO UNA CULTURA DE IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	Número de Horas de capacitación por funcionario	60	REPORTES DE CAPACITACIÓN T.H.	Mensual	Potencializar talento humano con gestores de cambio y mejora continua			X
		Índice de horas laborales efectivas	90%	Horas laborales efectivas ----- Horas de trabajo reportadas	Anual				X
		Índice de retrasos	10%	Horas de retraso al mes ----- Horas trabajadas al mes	Mensual				X
		Uso efectivo de herramientas tecnológicas	90%	N. de soluciones por falla del sistema ----- N. solicitudes por falla del sistema	Mensual	Herramientas tecnológicas de automatización y control	X		
		Ejecución presupuestaria de programas tecnológicos	95%	Total ejecutado ----- Total presupuestado	Mensual				X
		Índice de clima laboral	90%	Empleados satisfechos ----- Total de empleados	Trimestral	Filosofía institucional de alta calidad orientada a la efectividad	X		
FINANCIERA	INCREMENTAR EL PRESUPUESTO, LAS RECAUDACIONES Y LÍNEAS DE CRÉDITO. PARA FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS Y DESARROLLO INTEGRAL	Índice de recaudación	90%	Total recaudado ----- Valor por recaudar	Semestral	Efectividad de recaudaciones			X
		Porcentaje de liquidación de plusvalía y alcabalas	75%	Total recaudación	Semestral				X
		Gasto Administrativo	60%	Total gastos administrativos ----- Total de gastos	Mensual	Gestión y ejecución presupuestaria eficiente	X		
		Déficit Presupuesto-Financiamiento	60%	Total obras financiadas ----- Total obras	Semestral				X
		Ejecución presupuestaria	80%	Ejecutado ----- Presupuestado	Semestral				X
		Monto de crédito recibido	40%	Total del crédito ----- Total de financiamiento	Trimestral	Acceso líneas de crédito			X
		Índice de re-pago	85%	Capacidad de pago	Trimestral				X
		Monto máximo de endeudamiento	70%	Suma de ingresos propios + activos	Mensual				X

Fuente: Salazar Francis, (2014)
Elaborado Por: Santana, Silvia. (2015)

Etapa 3: Despliegue a nivel interno y externo de los tableros de comando y el alineamiento estratégico, desarrollando una Planificación estratégica de Recursos Humanos para alineación de los diferentes objetivos personales en base a planes de carrera.

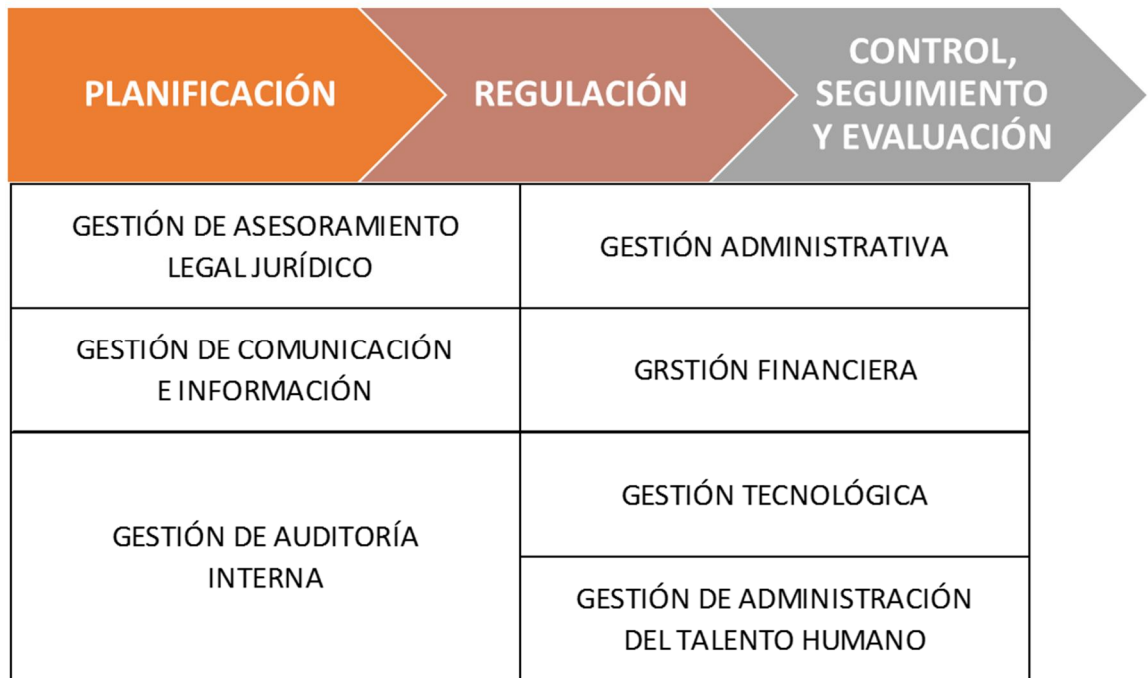
No.	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	CUANTITATIVO	TENDENCIA	META DESCRIPCIÓN	PRECAUCION	PELIGRO	REAL	ICONO
1	USUARIO	INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD, CREDIBILIDAD, INTERACCION CIUDADANA E INNOVACION EN LA GESTIÓN EJECUTIVA MUNICIPAL.	Índice de satisfacción al cliente	95%	↑	$\frac{\text{Usuarios satisfechos}}{\text{Total de usuarios}}$	88%	80%	50%	⊗
2			Índice de productividad	90%	↑	$\frac{\text{Producción}}{\text{Número de Funcionarios}}$	85%	80%	70%	⊗
3			Efectividad en la atención a trámites ciudadanos	90%	↑	$\frac{\text{Trámites respondidos}}{\text{Total de trámites}}$	85%	80%	84%	⊕
4			% de reclamos	20%	↓	$\frac{\text{Número de reclamos}}{\text{total de solicitudes atendidas}}$	25%	30%	40%	⊗
5			% de Ejecución	83%	↑	$\frac{\text{Total ejecutado del proyecto}}{\text{Total requerido del proyecto}}$	67%	50%	50%	⊕
6			Índice de financiamiento para desarrollo de proyectos	100%	↑	$\frac{\text{Financiamiento obtenido}}{\text{Financiamiento requerido}}$	85%	70%	60%	⊗
7			Índice de acceso a servicios básicos	80%	↑	$\frac{\text{Zonas con acceso a servicios básicos}}{\text{Total de zonas}}$	80%	79%	80%	⊕
9		PROMOVER EL DESARROLLO SEGURO, LA PROMOCION DE LA CULTURA, EL BIENESTAR PARA EMPODERAR A LA CIUDADANA	Índice de desempleo	5%	↓	Tasa de desempleo	7%	8%	6%	⊕
10			Déficit de vivienda	20%	↓	Número de viviendas	28%	35%	33%	⊕
11			Índice de turismo	85%	↑	Zonas territorialmente organizadas para turismo	83%	80%	83%	⊕
11			Índice de aceptación de la gestión municipal	85%	↑	$\frac{\text{Personas conformes con la Gestión Municipal}}{\text{Total de la población}}$	83%	80%	52%	⊗
12	AVANZAR EN VIALIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE ALCANZANDO UNA MOVILIDAD ORDENADA Y SOSTENIBLE	Número de atenciones en unidades de salud municipal	300	↑	Total de pacientes atendidos por semana	200	100	102	⊕	
13		Solicitudes recibidas para acceso a vivienda	150	↑	Total mensual de solicitudes para acceso a vivienda recibidas.	120	90	100	⊕	
14		Charlas de socialización del presupuesto municipal	2	↑	Numero de horas de socializacion del presupuesto municipal.	1	0	1	⊕	
15		Delitos en espacios públicos	100	↓	Total de delitos en espacios publicos	160	220	201	⊕	
16		% de reducción de delitos	3%	↓	$\frac{1-(\text{delitos periodo 1})}{(\text{delitos periodo 2})}$	4%	5%	7%	⊗	
17		Índice de temor de la población	3%	↓	$\frac{1-(\text{Personas con temor a la delincuencia}}{\text{total de la población}}) * 100$	5%	6%	4%	⊕	
18		Cultura en espacios públicos	12	↑	Agendas culturales con vinculacion de la comunidad	8	4	10	⊕	
19		Emprendimientos culturales comunitarios	75%	↑	$\frac{1-(\text{Actividades culturales en espacios publicos periodo 1}}{\text{Actividades culturales en espacios publicos periodo 2})}$	53%	30%	52%	⊕	
20		Creatividad memoria y patrimonio	30%	↑	Tiempo que los ciudadanos dedican a actividades culturales.	18%	5%	10%	⊕	
21		DESARROLLAR LA RESPONSABILIDAD Y RESPETO AMBIENTAL PROMOVRIENDO CULTURA ECOLOGICA Y TURISMO SOSTENIBLE	Mecanismos para la movilidad	3000	↑	Metros de construcción de movilidad Alternativa	2250	1500	1000	⊗
22	Tiempo de movilidad extremos de la ciudad.		30	↓	Tiempo de desplazamiento transversal	45	60	45	⊕	
23	Mecanismos de vialidad		35000	↑	Metros de construcción de vialidad	27500	20000	30000	⊕	
24	Pavimentación y repavimentación		900000	↑	Metros pavimentados y repavimentados	800000	700000	810000	⊕	
25	Zonas semaforizadas y señalizadas		90%	↑	$\frac{\text{Zonas señalizadas}}{\text{Total de zonas en la ciudad}}$	69%	48%	53%	⊕	
26	Cantidad de puestos de parqueo		1000	↑	Puestos de parqueo por año implementados	600	200	300	⊕	
27	Monto recaudado por parqueo tarifado (incremento)		30%	↑	$\frac{1-(\text{Monto recaudado periodo 1}}{\text{monto recaudado periodo 2}}) * 100$	18%	5%	12%	⊕	
28	Inversión en movilidad alternativa		3,00	↑	Sistema de gradas electricas en plataformas	2	1	0	⊗	
29			20%	↑	$\frac{1-(\text{numero de bicicletas periodo 1}}{\text{Numero de bicicletas periodo 2}}) * 100$	12%	4%	6%	⊕	

INTERNA	REDUCIR BRECHAS DE GESTIÓN E INEQUIDAD PRESUPUESTARIA EN LA EJECUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	% de incremento de turistas	30%	↑	1-(Número de turistas año 1 / Número de turistas año 2) * 100	9%	8%	11%	⚠
		% incremento de señalética	95%	↑	(Zonas turísticas señaladas / Total de zonas) * 100	70%	50%	55%	⚠
		Nivel de cumplimiento de la recolección	100%	↑	Zonas sin residuos ----- Total de zonas	70%	60%	75%	⚠
		Índice de tratamiento de residuos sólidos	90%	↑	Cantidad de residuos tratados ----- Total de residuos	48%	45%	50%	⚠
		Índice de espacios públicos ordenados	85%	↑	Número de espacios ordenados ----- Total de espacios públicos	62%	60%	64%	⚠
		Recursos hídricos aprovechados	60%	↑	Fuentes hídricas aprovechadas ----- Total de fuentes hídricas	20%	40%	50%	⚠
		Control y vigilancia sanitaria	85%	↑	ZONAS VISITADAS PARA CONTROL SANITARIO ----- TOTAL DE ZONAS	64%	60%	66%	⚠
			85%	↑	N. de establecimientos que acataron las notificaciones de control sanitario ----- Total de notificaciones realizadas	45%	40%	50%	⚠
	Nivel de inventario forestal	95%	↑	Áreas forestales codificadas ----- Total de áreas forestales	45%	40%	55%	⚠	
	CERTIFICAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES RACIONALIZANDO Y AUTOMATIZANDO PROCESOS; OPTIMIZANDO LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, MINIMIZANDO TIEMPOS DE RESPUESTA Y MAXIMIZANDO LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS	Índice de eficiencia DE PROCESOS	90%	↑	Índice del sistema de monitoreo	80%	70%	50%	⚠
		Procesos racionalizados/Total de Procesos	100%	↑	Número de procesos efectivos ----- Total de procesos establecidos	85%	70%	80%	⚠
		Porcentaje de Adecuación de infraestructura tecnológica	95%	↑	Normativa aplicada ----- Totalidad de normas	88%	80%	80%	⚠
		Disminución relativa en tiempo de trámites internos	50%	↑	1-(Tiempo de realización del trámite mes 2 / tiempo de realización del trámite mes 1)	30%	10%	30%	⚠
		Porcentaje de avance en ejecución de obras	85%	↑	Obra realizada ----- Total de la obra	83%	80%	60%	⚠
		Porcentaje de optimización de bases de datos	90%	↑	Bases de datos respaldadas por área ----- Total de base de datos	85%	80%	70%	⚠
Porcentaje de competencias asumidas		100%	↑	Competencias asumidas ----- Total de competencias	90%	80%	70%	⚠	
Porcentaje funciones efectivas		100%	↑	Competencias cumplidas ----- Competencias asumidas	90%	80%	70%	⚠	
Incremento de la productividad por unidad operativa	85%	↑	Productividad promedio por Unidad / Dirección	68%	50%	70%	⚠		
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CONOCIMIENTO	IMPLEMENTAR CONTROL EN TIEMPO REAL, METAS MEDIBLES, MEJORA CONTINUA CREANDO UNA CULTURA DE IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	Número de Horas de capacitación por funcionario	60	↑	REPORTES DE CAPACITACIÓN T.H.	50	40	30	⚠
		Índice de horas laborables efectivas	90%	↑	Horas laborales efectivas ----- Horas de trabajo reportadas	85%	80%	90%	⚠
		Índice de retrasos	10%	↓	Horas de retraso al mes ----- Horas trabajadas al mes	18%	25%	20%	⚠
		Uso efectivo de herramientas tecnológicas	90%	↑	N. de soluciones por falla del sistema ----- N. solicitudes por falla del sistema	85%	80%	70%	⚠
		Ejecución presupuestaria de programas tecnológicos	95%	↑	Total ejecutado ----- Total presupuestado	88%	80%	70%	⚠
		Índice de clima laboral	90%	↑	Empleados satisfechos ----- Total de empleados	85%	80%	70%	⚠
FINANCIERA	INCREMENTAR EL PRESUPUESTO, LAS RECAUDACIONES Y LÍNEAS DE CRÉDITO, PARA FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS Y DESARROLLO INTEGRAL.	Índice de recaudación	90%	↑	Total recaudado ----- Valor por recaudar	85%	80%	80%	⚠
		Porcentaje de liquidación de plusvalía y alcabalas	75%	↑	Total recaudación	68%	60%	70%	⚠
		Gasto Administrativo	60%	↓	Total gastos administrativos ----- Total de gastos	70%	80%	80%	⚠
		Déficit Presupuesto-Financiamiento	60%	↓	Total obras financiadas ----- Total obras	70%	80%	80%	⚠
		Ejecución presupuestaria	80%	↑	Ejecutado ----- Presupuestado	80%	80%	80%	⚠
		Monto de crédito recibido	40%	↓	Total del crédito / Total de financiamiento	60%	80%	80%	⚠
		Índice de re-pago	85%	↑	Capacidad de pago	83%	80%	80%	⚠
		Monto máximo de endeudamiento	70%	↓	Suma de ingresos propios + activos	75%	80%	80%	⚠

Fuente: Salazar Francis, (2014)
Elaborado Por: Santana, Silvia. (2015)

Etapa 4: Diseñado el marco de gestión, se coordina a nivel de organización, aquí se implementa herramientas de gestión de la calidad como lo es el mapa de procesos.

Figura 0.1: Cadena de Valor



FUENTE: GADM AMBATO

Es importante incorporar este esquema, en medida que proporciona una perspectiva global local obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor y cadena de apoyo, considerando los pilares fundamentales de los GADM.



Fuente: ESTRATEGIA: Todo lo que se debe conocer sobre Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica y Balanced Scorecard.

La Cadena de Valor mejorada del GADMA, respecto a la original muestra un cambio en su estructura y está enfocada en procesos y en función al organigrama, misma que se muestra en la siguiente ilustración.

Figura 0.2: Cadena de Valor Propuesta GADMA



FUENTE: GADM AMBATO

O a su vez se pueden aplicar mecanismos ERP, es decir, se debe ajustarlos como accesorios a la estrategia principal, además se brinda un refuerzo a la personalización de tableros de comando a través de Business intelligence.

Etapa 5: La ejecución continúa y aprendizaje en marcha, se lo realizara a lo largo del desarrollo de la propuesta, para generar aprendizaje y experiencia organizacional, conociendo las barreras y desafíos para corregir y retroalimentar cada cierto periodo de tiempo la estrategia, de esta manera mejorar su efectividad.

Etapa 6: En esta etapa se colocara los resultados obtenidos de la propuesta, para de esta manera verificar los resultados de la ejecución estratégica de excelencia, comparando las metas e indicadores numéricos del Balanced Scorecard, además se compara las gráficas de rendimiento y las métricas de ejecución con resultados claves del negocio como:

- Crecimiento de ganancias operativas
- Satisfacción efectiva de los clientes
- Comprensión de la estrategia organizacional por parte de los funcionarios
- Participación en el mercado por producto
- Conocimiento y posicionamiento de marca
- Responsabilidad Social

Se debe sacar diferencias entre un antes y un después de los periodos, los resultados finales buscaran el reconocimiento de las estrategias definidas y los resultados revolucionarios dentro de la filosofía del Balanced Scorecard, así como el éxito de la estrategia de cada empresa en el logro de su visión.

BIBLIOGRAFÍA

- A., C. D. (2014). *La articulacion de la gestion municipal Actores y politicas*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de La articulacion de la gestion municipal Actores y politicas: <http://biblioteca.municipal.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/agm.pdf>
- ALEGSA, D. d. (1998). *Definiciones-de.com*. Recuperado el 9 de 12 de 2015, de Definiciones-de.com: <http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/despliegue.php>
- Almeida, D. (2011). Recuperado el 24 de abril de 2014, de <http://www.economia.puc.cl>
- Ana Campion, R. (2012). Recuperado el 7 de febrero de 2014, de <http://uasb.edu.ec>
- Ballvé, A. (2002). *Cuadro de mando: organizando información para crear valor*. España: Gestión 2000.
- Banco de Desarrollo de América Latina, CAF. (2013). *Emprendimientos en America Latina. Reporte de Economía y Desarrollo, 115*. Obtenido de Emprendimientos en América Latina, publicaciones caf.com Impresión Panamericana formas e impresos S.A Bogotá, Colombia, junio 2013. Depósito Legal: If74320043302587 ISSN:980-6810-01-5
- Bank for International Settlements. (2009). Recuperado el 4 de mayo de 2014, de http://www.bis.org/publ/bcbs155_es.pdf
- BCE. (2013). *Evolución del crédito y las tasas de interés efectivas referenciales*. Recuperado el 21 de Enero de 2014, de <https://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin>
- Beltrán, J. (2008). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. Colombia: 3R Editores.
- bicentenario, W. m. (16 de 08 de 2013). *slideshare.net*. Recuperado el 12 de 12 de 2015, de slideshare.net: <http://es.slideshare.net/EscuelaBicentenario/la-gestin-institucional>
- BID. (2012). Recuperado el 7 de febrero de 2014, de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/file>
- biodiversidad, I. n. (2014). *Intituto nacional de biodiversidad*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de Intituto nacional de biodiversidad: <http://www.inbio.ac.cr/conservacion/gestion-territorial.html>

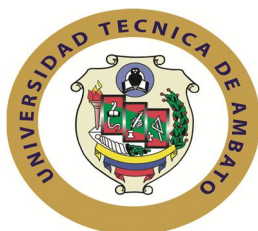
- Block, S., & Hirt, G. (2005). *Administración Financiera*. México : McGraw-Hill.
- Calix, M. (22 de 07 de 2011). *blogspot.com*. Recuperado el 12 de 12 de 2015, de *blogspot.com*:
<http://marielgestadmonhond11.blogspot.com/p/contenidos.html>
- Campos Chávez, G., & Portillo Lara, M. (2010). *Modelo de gestión administrativa para brindar una mejor atención al usuario en la alcaldía municipal de Moncagua, departamento de San Miguel*. Obtenido de Tesis de grado, Universidad de El Salvador, San Miguel, El Salvador.
- Carrasco Zanoco, F. (2011). *Estudio sobre la implemetación de gestión basada en procesos de Banco estado*. Obtenido de Tesis de Maestría, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Cassini, R. (2008). *Definición de un modelo de gestión. Qué es, significado y concepto*. Obtenido de Documento en línea de modelo de gestión. España.
- Cegarra, J. (2004). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Centellas, R. V. (2010). Recuperado el 2 de enero de 2014, de http://www.abappra.com/pdf_microfinanzas
- CEPAL. (2012). *Panorama Social de América Latina*. Recuperado el 3 de enero de 2014, de http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/48455/PanoramaSocial2012DocI_Rev.pdf
- CFN, R.R. (2010). *Supervisión de microcréditos en la costa ecuatoriana. Manabí, Guayas, Los Ríos y El Oro, Ecuador*.
- chile, S. d. (01 de 2011). *subdere.gov*. Recuperado el 12 de 12 de 2015, de *subdere.gov*:
http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos-83248_recurso_2.pdf
- Chilinguina Unaicho, E. (s.f.). *La gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcan*. . Obtenido de Tesis de grado, Universidad Politécnica Estatal de Carchi, Tulcán, Ecuador.
- COOTAD. (2010). *Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización*. Obtenido de OAS.org:
http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org.pdf
- COPFP. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Obtenido de Universidad de Cuenca:
http://www.ucuenca.edu.ec/images/Documentos_PDF/CODIGO_FINANZAS.pdf

- Corporativa Grupo Santander. (2013). Recuperado el 25 de abril de 2014, de http://www.santander.com/csrgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/
- Cuesta, U. (2012). *Planificación Estratégica y Creativa*. Madrid: Esic Editorial.
- Datos Macro. (2013). Recuperado el 14 de enero de 2014, de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/ecuador>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Delgado, L. B. (2009). *Reports.blog.com*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de Reports.blog.com: <http://data-collection-and-reports.blogspot.com/2009/05/recoleccion-de-datos.html>
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. México: McGraw Hill.
- Economist, E. T. (2001). *Africa's women go to work*. Obtenido de World, Africa & Middle, East. The Economist,11.
- española, R. a. (2014). *Real academia española*. Recuperado el 9 de 12 de 2015, de Real academia española: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=articular>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México : Pearson Educación.
- Gobierno Provincial de Tungurahua. (2015). *Presupuestos*. Recuperado el 12 de diciembre de 2015, de Gobierno Provincial de Tungurahua: <http://www.tungurahua.gob.ec/index.php/transparencia/presupuestos>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Brujas.
- Horváth y Partners. (2003). *Dominar el cuadro de mando integral: manual práctico basado en más de 100 experiencias*. España: Gestión 2000.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de la Administración*. Medellín: ITM.
- J, A. (2009). Procedimiento para la planificación y el despliegue estratégico en un circuito turístico. En A. J, *Procedimiento para la planificación y el despliegue estratégico en un circuito turístico*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Gestión 2000.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

- López, M., & Correa, J. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Colombia: Universidad de Caldas.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Mestre, & García. (2008). *La gestión municipal*. Barcelona: INDE.
- Milind, L. (1998). *Desarrollo del apalancamiento estratégico*. España: Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson educación.
- Norton, R. K. (1992). La metodología de Balanced Scorecard . En R. K. Norton, *La metodología de Balanced Scorecard* . Harvard.
- PNBV. (2013-2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.pdf: <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Restrepo, M. (2008). *Impacto social de los planes de desarrollo: análisis de la inversión social*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Salazar, F. (2014). Estrategia, todo lo que se debe conocer y aplicar. En F. Salazar, *Estrategia* (pág. 394). Quito.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Telégrafo, E. (10 de Junio de 2014). *El Telégrafo*. Recuperado el 12 de 12 de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/regionales/regional-centro/item/presupuesto-participativo-2015-se-definira-en-agosto.html>
- UICN, C. B. (2011). *Gestión territorial*. Recuperado el 9 de 12 de 2015, de Gestión territorial: https://cmsdata.iucn.org/downloads/_cartilla_gestion_territorial.pdf
- Vargas, S. (2015). *Definición de un Modelo de Gestión de TI para laboratorios clínicos como apoyo al proceso de Certificación de Calidad*.

Cuestionario Final

En función de los objetivos e hipótesis de la investigación, las preguntas finales de que se consideraron en la evaluación y tabulación en la entrevista fueron las siguientes por estar más centradas en el núcleo de la Investigación planteada:



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Gracias por tomarse el tiempo para completar esta entrevista. Sus opiniones nos permitirán valorar la planificación estratégica utilizada en los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

A. Datos identificados

Sector Primario	Agricultura
	Ganadería
	Silvicultura
Sector Secundario	Manufacturas e industrias
	Textil
	Constructoras
Sector Terciario	Educación
	Exportadoras e importadoras
	Fundaciones y ONG
	Cooperativas y asociaciones financieras
	Entidades públicas
	Aseguradoras
	Comercializadoras y distribuidoras
Otras	
Sector Cuaternario	Investigación y Desarrollo
	Innovación

B. Cuestionario

1.- ¿La gestión realizada por el GAD al que usted pertenece tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?

SI	
NO	

2.- ¿El GAD al que usted pertenece analiza sus resultados solo en base a indicadores financieros?

SI	
NO	

3.- ¿Cuenta el GAD al que usted pertenece con indicadores KPI y KPR (indicadores de gestión)?

SI	
NO	

4.- ¿El GAD al que usted pertenece cuenta con metas cuantitativas con rangos de validez?

SI	
NO	

5.- El proceso administrativo está formado por cuatro fases, ordénelos secuencialmente del 1 al 4

CONTROL	
ORGANIZACIÓN	
PLANIFICACIÓN	
DIRECCIÓN	

6.- ¿El GAD al que usted pertenece dispone de un Plan Estratégico?

SI	
NO	

7.- ¿El GAD al que usted pertenece de un Plan Operativo Anual?

SI	
NO	

8.- ¿El GAD al que usted pertenece dispone de un Presupuesto institucional?

SI	
NO	

9.- ¿El GAD al que usted pertenece dispone de Planes de Contingencia?

SI	
NO	

10.- ¿El GAD al que usted pertenece dispone de un Plan de Compras e Inversión?

SI	
NO	

11.- Estime el cumplimiento del Plan Estratégico dentro del GAD al que usted pertenece.

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

12.- ¿Se han realizado diagnósticos estratégicos en el GAD al que usted pertenece?

SI	
NO	

13.- Las prioridades estratégicas del GAD al que usted pertenece fueron denominadas en base a:

Una metodología estructurada	
De manera empírica	

14.- ¿Posee el GAD al que usted pertenece objetivos medibles en tiempo y logro?

SI	
NO	

15.- ¿El GAD al que usted pertenece cuenta con proyectos estratégicos derivados del plan estratégico?

SI	
NO	

16.- Señale el sistema de control en tiempo real que posee el GAD al que usted pertenece.

Ninguno	
Balanced Scorecard	
GPR (Gobierno por resultados)	
Otro	

17.- ¿Los presupuestos son realizados en función de los planes operativos?

SI	
NO	

18.- ¿En el GAD al que usted pertenece existe un presupuesto operacional OPEX (ingresos, costos y gastos)?

SI	
NO	

19.- ¿A qué Gobierno Autónomo Descentralizado pertenece?