



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**ESCUELA DE POSTGRADOS**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,  
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS  
(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGÍSTER

<b>Título:</b>
Modelo de gestión estratégica aplicado al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda
<b>Autor:</b>
Max Alejandro Jiménez González
<b>Tutor:</b>
PHD. Grissel Pérez.

**Quito – Ecuador**

**2019**

## **DEDICATORIA**

“Con amor a mis padres y hermanos”

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a la vida por permitirme cumplir un objetivo más, agradecido infinitamente con mi Familia y en especial a mi Tutora PHD. Grissel Pérez.

## **PENSAMIENTO**

“Mientras haya vida, existe esperanza”

## RESUMEN

San Pedro de Guaranda es la capital de la Provincia de Bolívar, está ubicada a 2.668 msnm., a solo 220 km. de Quito, la capital del país, y a 150 km. de Guayaquil, puerto principal, se la conoce como «Ciudad de las Siete Colinas», el actual alcalde es el Sr. Medardo Chimbolema asumió la alcaldía el mes de mayo de 2019, por lo que al ser una nueva administración se encuentran en proceso de transición y diagnosticando la situación en la que la anterior administración deja la ciudad. En este sentido la presente investigación es muy importante debido a que plantea el diseño de un modelo de gestión estratégica que guíe y oriente el accionar tanto de sus autoridades, directores departamentales y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, por lo que para identificar la falencias y necesidades prioritarias a ser intervenidas es necesario obtener información de primera mano a través de encuestas y entrevistas a los funcionarios y directivos de la institución las mismas que brinden información valiosa para el diseño de una planificación estratégica y eficiente.

Por lo antes expuesto la investigación es de carácter mixto es decir cuali-cuantitativa que por un lado maneja datos cualitativos de encuestas y por otro, datos cualitativos de las entrevistas, además se plantea como descriptiva y explicativa debido a que pretende dar una descripción de las razones y causas de los problemas en la gestión llevada en la actualidad y cómo generar una planificación estratégica real que proyecte a mediano y largo plazo a la ciudad bajo un desarrollo sustentable a través de la gestión integral municipal y la prestación de servicios públicos de calidad, en forma equitativa y solidaria a la comunidad mediante una administración eficiente, honesta, responsable. Para lo cual se plantean un conjunto de objetivos y estrategias institucionales que de la consecución del mismo.

## ABSTRACT

San Pedro de Guaranda is the capital of the province of Bolivar, is located at 2,668 msnm., Solo 220 km. from Quito, the capital of the country, and 150 km. of Guayaquil, mainly because it is known as 'City of the Seven Hills', the current name is Mr Medardo Chimbolema, as well as the may of May 2019, so that it will be a new administration in the process of transition and diagnosing the situation in which the previous administration of the city. In this sense, the present investigation is very important because it plans the design of a strategic management model that guides and directs both authorities, departmental directors and officials of the Decentralized Autonomous Government of Guaranda, so as to identify bankruptcies. Priority needs to be addressed and need to obtain first-hand information through interviews and interviews with staff and directors of the same institutions that provide valuable information for the design of strategic and efficient planning.

For the first time I have expounded the mixed character investigations and the quantitative-quantitative decision which, on the one hand, handles qualitative data from interviews and, on the other hand, qualitative data from the interviews, but is also planted as a descriptive and explanatory one because it intends to give a description of them. reasons and causes of problems in management that are high in the present day and how to generate a real strategic planning that projects the medium and wide plan for the city, based on sustainable development through the integral management of the city and the provision of public services of quality, in an equitable manner and in solidarity with the community through efficient, honest, responsible management. For this purpose, a set of institutional objectives and strategies is set up to achieve this goal.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
MARCO TEÓRICO .....	4
1.1    Antecedentes Investigativos .....	4
1.2    Fundamentación Teórica.....	5
1.2.1    Gestión estratégica.....	5
1.2.2    Importancia de la Gestión Estratégica.....	6
1.2.3    El proceso de gestión estratégica.....	7
1.2.4    Planificación estratégica .....	9
1.2.5    Modelos de Planificación Estratégica.....	10
CAPÍTULO II.....	14
DISEÑO METODOLÓGICO .....	14
2.1    Enfoque metodológico de la investigación .....	14
Por el nivel y alcance de la Investigación .....	14
Por la procedencia de los datos de la Investigación .....	17
2.2    Métodos de Investigación .....	18
2.3    Técnicas de investigación .....	19
2.4    Población, unidades de estudio y muestra .....	20
Formas de procesamiento de la Información .....	21
2.5    Análisis e Interpretación de resultados .....	21
Análisis de la encuesta .....	21
Análisis de la entrevista realizada al Alcalde y Vicealcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.....	30
CAPÍTULO III .....	32
PROPUESTA .....	32
3.1    Modelo de gestión estratégica orientado a la consecución de objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.....	32
3.2    Fases y elementos del modelo de gestión estratégica .....	34
Diagnóstico Estratégico.....	34
Análisis de entorno.....	34
Análisis del macro ambiente .....	34
Análisis del microambiente.....	36
Análisis FODA .....	37

Evaluación de factores internos, Matriz EFI o MEFI .....	40
Evaluación de factores externos, Matriz EFE o MEFE .....	42
Misión.....	44
Visión .....	44
Principios y valores institucionales .....	45
Objetivos Estratégicos Institucionales .....	48
Estrategias .....	49
Planes de acción .....	53
Indicadores y metas de desempeño .....	67
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES .....	79
BIBLIOGRAFÍA .....	80
ANEXOS .....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Conocimiento sobre elaboración de la gestión estratégica .....	22
Figura 2 Participación en elaboración de la planificación estratégica.....	23
Figura 3 Cumplimiento de la planificación estratégica .....	24
Figura 4 Conocimiento de misión, visión y objetivos institucionales.....	25
Figura 5 Políticas y reglamentos para el desarrollo de funciones .....	26
Figura 6 Nivel de compromiso institucional .....	27
Figura 7 Capacitaciones sobre planificación estratégica .....	28
Figura 8 Importancia de tener planificación estratégica.....	29
Figura 9 Modelo de gestión estratégica aplicado al GAD Guaranda .....	33
Figura 10 Modelo de gestión estratégica y su relación con la misión y visión institucional .....	34
Figura 11 Principios institucionales del Gobierno Autónomo descentralizado de Guaranda .....	45
Figura 12 Valores institucionales del Gobierno Autónomo descentralizado de Guaranda .....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conocimiento sobre elaboración de la gestión estratégica.....	21
Tabla 2 Participación en elaboración de la planificación estratégica.....	22
Tabla 3 Cumplimiento de la planificación estratégica .....	23
Tabla 4 Conocimiento de misión, visión y objetivos institucionales .....	24
Tabla 5 Políticas y reglamentos para el desarrollo de funciones.....	25
Tabla 6 Nivel de compromiso institucional.....	26
Tabla 7 Capacitaciones sobre planificación estratégica .....	27
Tabla 8 Importancia de tener planificación estratégica.....	28
Tabla 9 Matriz FODA .....	38
Tabla 10 Matriz EFI o MEFI.....	40
Tabla 11 Matriz EFE .....	42
Tabla 12 Objetivos por plazos de ejecución.....	48
Tabla 13 Estrategias por objetivos institucionales .....	49
Tabla 14 Responsabilidades por objetivos estratégicos .....	52
Tabla 15 Plan de acción para cumplimiento de estrategias.....	55
Tabla 17 Matriz para la ejecución de los objetivos y estrategias institucionales .....	69

## INTRODUCCIÓN

En Ecuador a partir del año 2010 se implementó el Código orgánico organización territorial autonomía descentralización (COTAD), el mismo 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” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010, pág. 5), gracias a lo mencionado los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en la actualidad gozan de beneficios y facilidades que viene de la mano con la autonomía, es decir son entes que tienen la posibilidad de planificar y ejecutar su presupuesto de forma coherente y participativa acorde a las necesidades colectivas y una planificación sistemática y en pro de alcanzar objetivos institucionales.

Ésta autonomía política, administrativa y financiera plantea nuevos retos y exigencias a los funcionarios y directivos de los GADs en el manejo adecuado de los recursos asignados por parte del gobierno central durante cada año fiscal, con la finalidad de que sean orientados a beneficio de la ciudadanía y la satisfacción de interés colectivos así como en el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, en el desarrollo social y económico de la población.

Los funcionarios encargados de estos procesos deben contar con las herramientas y los conocimientos adecuados para generar una correcta planificación a largo plazo que logre una consolidación y fortalecimiento institucional, es ahí cuando toma gran importancia la gestión estratégica, puesto que se encarga de implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una institución alcance sus objetivos a corto mediano y sobre todo a largo plazo., además que la gestión estratégica brinda la capacidad de que una institución pueda adaptarse a un entorno cada vez cambiante y con nuevas y mayores exigencias sin dejar de lado los criterios de eficiencia y eficacia.

### 1.1 Planteamiento del problema

Los modelos de gestión estratégica son instrumentos que aportan a la mejora y optimización de tácticas administrativas y financieras en pro de mejorar el rendimiento a largo plazo de una institución, además de brindar una línea base y un conjunto de estrategias para la consecución de metas institucionales bajo criterios de eficiencia y

eficacia, en este sentido el tener bien definido los objetivos institucionales promueve una mejora generalizada en el desempeño de los distintos estamentos de la institución.

Pese a lo mencionado dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Guaranda se observa que no cuenta un modelo de gestión estratégica que oriente o guie los procesos administrativos y financieros hacia la consolidación institucional y cumplimiento de objetivos institucionales a largo plazo, por lo que existe ciertos inconvenientes dentro de la administración llevada en la actualidad en procesos que podrían solucionarse de forma fácil con el uso de un modelo de gestión estratégica.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Guaranda no tiene estructurado ni definido de forma clara los objetivos institucionales a largo plazo, por otro lado, no se definen las estrategias que ayuden a la consecución de éstos objetivos institucionales, este parámetro repercute en que la institución no tenga un rumbo ni horizonte definido por lo que causa inestabilidad en sus funcionarios y no determina de forma clara las funciones y responsabilidades de los mismos, este parámetro de igual forma genera inconvenientes en los directivos ya que no cuentan con una herramienta que los oriente en la toma de decisiones. De forma generalizada los procesos llevados a cabo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Guaranda no se ejecutan de forma eficiente y eficaz.

## **1.2 Problema Científico**

¿Cómo lograr la consecución de objetivos estratégicos en pro del mejoramiento continuo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Guaranda?

## **1.3 Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión estratégica como herramienta institucional orientado al mejoramiento continuo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.

## **1.4 Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente la gestión estratégica con la finalidad de desarrollar un modelo eficiente y coherente a la situación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.

- Aplicar técnicas de recolección de datos con la finalidad de conocer la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda y sus perspectivas de desarrollo.
- Proponer un modelo de gestión estratégica orientado a la consecución de objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda

### **1.5 Justificación de la Investigación**

En la actualidad las organizaciones de todo tipo, sector y tamaño, se desenvuelven en entornos tan dinámicos y complejos que están obligadas a reconsiderar y transformar los procesos clásicos de toma de decisiones ante la necesidad de adaptarse a los cambios que se producen continuamente (Davara Rodriguez, 2017), en este sentido toma gran importancia la gestión estratégica como el conjunto de herramientas y decisiones para hacer frente a estos cambios constantes y nuevas exigencias dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.

La Importancia de gestión estratégica radica en que es un conjunto de técnicas, herramientas y decisiones concebidas para alcanzar una visión y metas institucionales. En el modelo de gestión estratégica permitirá conocer la situación actual en que se encuentra el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, identifique oportunidades, las clasifique y sirvan de información para la toma de decisiones en pro de la consolidación institucional.

Por otro lado, permite contar con un enfoque cooperativo y de trabajo en conjunto entre cada uno de los funcionarios que forman parte de GAD de Guaranda, de forma integral brinda un marco holístico que abarca el análisis ambiental de las fortalezas y debilidades de la entidad, una visión clara de los objetivos y metas institucionales a largo plazo y las estrategias y decisiones necesarias a implementarse para la consecución de los mismos y finalmente proveer una evaluación y seguimiento de las estrategias planteadas para la consecución de objetivos institucionales.

De igual manera la gestión estratégica aplicada al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda brindará un marco para coordinar y controlar mejor las distintas actividades y decisiones encomendadas a los funcionarios y sus responsabilidades dentro de la institución, además de brindar un cambio de paradigma y una cultura de trabajo en equipo y sentido de pertenencia a la institución de la cual forman parte los funcionarios.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### **1.1 Antecedentes Investigativos**

Se han dado ciertas investigaciones relacionadas a modelos de gestión estratégica aplicadas a Gobiernos Autónomos y a instituciones o empresas dedicadas a distintas actividades, las cuales se detallan a continuación:

(Morocho, 2017) en su trabajo de investigación denominado “Planificación Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Concordia 2015-2018” tuvo como objetivo diseñar la planificación estratégica para el GAD La Concordia, dentro de la misma concluye que la carencia de una planificación estratégica para el GAD la Concordia ocasiona que la institución no tenga un direccionamiento a donde conducir su accionar, por lo que se estableció como propuesta un direccionamiento estratégico como instrumento metodológico a seguir por la institución con la finalidad de lograr la consecución de objetivos institucionales.

Así mismo (Flores, 2015) propuso un Modelo estratégico de Gestión del Talento Humano para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, dentro de la investigación se plantea como objetivo general el Proponer un Modelo de Gestión Estratégico del Talento Humano para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en este sentido recalcan la importancia de que la gestión del talento humano este alineada a la estrategia, dando la importancia que se merece, el recurso más importante de una institución el ser humano.

(Falconi, 2014) en su investigación denominada “Plan de Gestión Estratégica para Falconi Puig Abogados” recalca la importancia de contar con un modelo de gestión estratégica que guíe y de norte a una empresa en pro de mejorar su estructura y crecimiento institucional, la misma que guíe y orienta en las decisiones a tomar al momento de enfrentarse a amenazas y adversidades a las cuales está expuesta una empresa, por lo que se propone un plan de gestión estratégica para Falconi Puig Abogados hacia diciembre de 2016.

(Reyes-Lazo, 2013) establece su investigación denominada “Plan Estratégico para el desarrollo institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Anconcito, Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, período 2014 - 2018” dentro del mismo establece como objetivo general Evaluar la gestión pública en el desarrollo institucional del GAD Parroquial Rural de Anconcito, mediante la aplicación de técnicas y herramientas de investigación que permitan conocer la situación problemática, con el fin de elaborar una propuesta que dé solución a la misma, como conclusión principal establece que un plan estratégico necesita que todos los niveles de organización deben trabajar de manera conjunta en pro de objetivos institucionales.

## **1.2 Fundamentación Teórica**

### **1.2.1 Gestión estratégica**

Cuando hablamos de un modelo de gestión estratégica lo podríamos definir de forma muy simple como un proceso continuo de toma de decisiones y de interrelación entre todos los involucrados dentro de una institución en pro de alcanzar sus objetivos planteados, bajo criterios de eficiencia y eficacia.

Como lo menciona (Arellano, 2013) la gestión estratégica no solo se refiere a la capacidad de una institución de adaptación al contexto sino que la estrategia se conciba como un elemento de incidencia en el contexto donde se encuentra la institución.

(Delaux, 2017) menciona que:

El desarrollo y permanencia de las organizaciones depende cada vez más, de las personas que la integran. en un entorno cambiante, la adaptabilidad y el aprovechamiento de mejores oportunidades por parte de las organizaciones, la racionalización de sus actividades y el incremento de su eficiencia, derivan en la capacidad de sus empleados y de su actuación cooperativa. En este marco, la Gestión Estratégica de recursos humanos representa una herramienta que permite a la dirección utilizar los sistemas de gestión y de instrumentos de medida, dirigidos a la revisión y decisión anticipada; un sistema de gestión y valorización de los recursos humanos, enfocada hacia la dirección del potencial y de la capacidad aspecto relegado en el seno de la administración pública, así como un conocimiento de la necesidad de individuos con determinada formación técnica y superior que

generen valor para la organización, un método de evaluación que permita situar cada puesto en función de las necesidades presente y futuras de la institución, entre los aspectos más importantes que condicionan fuertemente la consecución de objetivos institucionales.

En este sentido es necesario entender que la gestión estratégica en la actualidad es un proceso complejo de toma de decisiones en donde intervienen y participan los distintos funcionarios que forman parte del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, los cuales tienen constante interacción y debate de ideas.

En general la gestión estratégica concibe la idea de que una institución tiene su razón de ser en las objetivos y objetivos institucionales bajo los cuales se crearon y son estos los que orientan el proceso de la toma de decisiones, sin embargo, cada vez se hace más complejo estos procesos debido a que muchas instituciones tienen dificultad de definir de forma clara cuáles son sus metas y objetivos institucionales, lo que repercute en que no se toman las mejores decisiones o que por el contrario no se tenga a ciencia cierta que decisiones tomar.

### **1.2.2 Importancia de la Gestión Estratégica**

En la actualidad la gestión estratégica es una actividad común para cualquier área y empresa sea esta de carácter público o privado, es muy utilizada debido a la importancia de gestionar adecuadamente el recurso humano para alinearlos hacia el cumplimiento de objetivos institucionales planteados (Ascencio Vargas, Campo Ramírez, Ramírez Roldan, & Zapata Cardona, 2016).

Otro aspecto en el que la gestión estratégica tiene una incidencia directa es la capacidad fundamental mutar y adaptarse a cambios generados por las constantes exigencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados por parte del gobierno central, en incidencia directa sobre su competitividad y eficacia de adaptarse ante estos cambios, estos exigen que sean proactivas, es decir capaces de reaccionar con anterioridad a que se produzca el cambio para así poder gestionar y controlar sus efectos de forma armonizada con el cumplimiento de los fines de la institución pública (Davara Rodríguez, 2017).

En este sentido la gestión estratégica tiene la posibilidad de poder definir una visión u horizonte temporal a mediano y largo plazo que ayude a la correcta toma de decisiones que alcancen los objetivos fijados por la institución.

De la misma forma la gestión estratégica es muy útil para:

- Definir un proyecto con un futuro sólido y consistente.
- Incluir todas las decisiones estratégicas dentro de un solo documento
- Determinar de forma coherente cuáles son los objetivos estratégicos que la institución pretende alcanzar.
- Definir las responsabilidades a compartir por todos los que integran que forman parte de la institución, así como generar un proceso adecuado de seguimiento y evaluación de resultados.

### **1.2.3 El proceso de gestión estratégica**

La gestión estratégica dentro de una institución es un proceso complejo dentro del cual participan todos los miembros de forma constante.

#### **Determinación de objetivos o propósitos institucionales**

Dentro de la gestión estratégica la determinación de objetivos o propósitos institucionales es una etapa clave en la gestión de las instituciones, debido a que toda la estructura institucional, en este sentido se exige que dentro de ésta fase se determine de forma clara y precisa las objetivos y propósitos institucionales a partir del conocimiento de sus capacidades y del análisis de su entorno, además su enunciado debe tener claridad y precisión para que los funcionarios involucrados entiendan el mismo sin dificultad y perciban que desde su puesto de trabajo están aportando a la consecución de los mismos.

Para la generación de objetivos o propósitos institucionales se requiere de la participación activa de todos los funcionarios que forman parte de la institución con la finalidad de que los mismos nazcan de un proceso participativo y democrático con las ideas de cada uno de los involucrados, en este sentido se fomenta objetivos claras, simples, operativas y dinámicas.

#### **Capacidades de la organización o análisis interno**

Para lograr la consecución de objetivos o propósitos a largo plazo es necesario la participación activa de cada uno de los funcionarios que forman parte de la institución, en este sentido es necesario generar en los mismos el sentido de pertinencia y compromiso con la institución, donde su salario no es elemento suficiente para que funcionarios se sientan comprometidos con el desarrollo y crecimiento institucional, el compromiso se da con la integración de estos funcionarios en el desarrollo de objetivos y propósitos institucionales donde ellos se sientan parte de este objetivo común con la compartición de ideas y valores institucionales.

Para lograr lo antes mencionado se hace necesario la realización de un diagnóstico interno de las capacidades de la institución, por lo que como primer punto se da la necesidad de conocer cuáles son las ventajas relativas con las que cuenta para conseguir su propósito (Fortalezas) y por el contrario cuales son las desventajas relativas que supone un obstáculo para la consecución de sus propósitos (debilidades). La importancia de conocer las fortalezas y debilidades de la institución radica en que es un punto de partida para conocer sus ventajas competitivas que propendan al desarrollo de objetivos, objetivos y propósitos coherentes a la situación real en la que se encuentra la institución. En consecuencia, la institución debe generar su gestión de tal forma que fortalezca y aumente sus fortalezas y genere estrategias que minimicen sus debilidades.

### **Análisis del entorno**

La interacción existente entre las capacidades que muestra una institución y las oportunidades y tendencias del entorno establecen un espacio donde se clarifican los objetivos o propósitos que deberá perseguir dicha institución. Dentro del análisis del entorno se busca definir de manera clara aquellos factores que se consideran oportunidades y los que se consideran amenazas, es así que se considera como oportunidades a aquellas características del entorno que favorezcan la consecución de objetivos institucionales, por el contrario, se considerará amenazas aquellas características del entorno que dificulte la consecución de objetivos institucionales, entre los aspectos más importantes a analizarse del entorno se puede considerar el análisis de entorno social, sectorial, político y competitivo.

## **Estrategias y acciones**

La capacidad de la institución para sintetizar de forma clara cuáles son sus objetivos, a partir del conocimiento de sus capacidades y del análisis de su entorno, determina su capacidad estratégica (Prieto, 2013).

En este sentido es claro el crecimiento y el fortalecimiento institucional depende de la capacidad de dicha institución en transformar sus objetivos, objetivos o propósitos institucionales en estrategias claras y que respondan a las oportunidades existentes en el sector y a la maximización de sus fortalezas y de aplacar y disminuir sus debilidades.

Por otro lado (Reyes-Lazo, 2013) menciona que La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar procesos institucionales más efectivos. Son todas las propuestas de intervenciones que se formulan para orientar a solventar un problema o carencia identificada en el análisis del diagnóstico institucional y territorial.

### **1.2.4 Planificación estratégica**

La planificación estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deber recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (ILPES, M. A, 2011).

Por otro lado (Orión & Candía, 2015) mencionan que la planificación estratégica no es más que un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio u organización, el cuál define de manera eficaz los objetivos a largo plazo, identificando metas y perspectivas cuantitativas, desplegando habilidades para conseguir dichos objetivos y delimitando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

En base a lo mencionado se puede manifestar que la planificación estratégica permite a las instituciones de carácter público establecer procesos de intervención de manera articulada y vinculada a la visión institucional, las mismas que serán capaces de lograr el cumplimiento de objetivos institucionales y mejorar de manera general el accionar institucional. De la misma forma la planificación estratégica es una herramienta que

permite identificar la problemática actual mediante diagnósticos internos y externos, de la misma manera identifica la visión, nivelando las brechas que existen en la organización.

### **1.2.5 Modelos de Planificación Estratégica**

#### **Método de Hoshin Kanri**

Como lo menciona (Yacuzzi, Arancio, Esteche, & Niro, 2013):

La dirección hoshin, o gestión hoshin, es una versión de la administración por objetivos desarrollada por el management japonés. Se la ha incorporado también en empresas occidentales como Hewlett-Packard, P&G, Intel, Texas Instruments, AT&T y Xerox. A través de una aplicación generalizada del ciclo de la mejora continua, la organización despliega unos pocos objetivos anuales, que facilitan la adaptación al cambio mediante la coordinación de todos sus niveles directivos y operativos.

Los objetivos anuales se llaman hoshin. En japonés, hoshin significa compás magnético y, como segunda acepción, política. Cada objetivo de la dirección, y cada objetivo menor que se va generando en cascada hacia los niveles inferiores, constituye un hoshin.

En la gestión hoshin se comienza adaptando la visión y los planes de largo plazo de la organización a los cambios del entorno económico y social. Luego se trazan planes de mediano plazo y se formulan los hoshin y los planes anuales para cada nivel; para esto se despliegan los hoshin y los planes de acción.

En el despliegue de los hoshin y sus planes se mantiene consistentemente la relación entre fines y medios. Un hoshin del director general es un fin por lograr, y está asociado con un plan de realización, es decir, con un medio. A su vez, un ítem del plan del director general (un medio) se transforma en un hoshin (un fin) de un gerente, quien a su vez traza sus planes (medios), cuyos ítems se convertirán en hoshin (fines) de los planes de acción (medios) de los niveles inferiores, y así sucesivamente. Con los hoshin y los planes nacen las metas, las métricas y los cronogramas de ejecución. Se inician las tareas y comienza el trabajo de mejoramiento. La relación entre fines y medios es siempre explícita

## **Método de planificación estratégica en el ámbito público CEPAL**

como lo menciona (ILPES, M. A, 2011) el presente método de Planificación Estratégica en el sector público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

En este sentido la planificación estratégica en el ámbito público pretende la toma de grandes decisiones y establecimiento de objetivos institucionales que aporte a largo y mediano plazo materializar la misión y visión institucional, por lo que la PE brinda un marco para el establecimiento mecanismos de seguimiento evaluación de dichos objetivos, es decir realizar un constante monitoreo de la gestión y actividades en pro de la consecución de los objetivos planteados.

El presente método de PE establece los siguientes aspectos básicos cómo: Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores. Estos elementos se articulan de tal manera que existe una relación directa entre cada uno de ellos y posibilita un monitoreo pormenorizado de los mismos.

**Misión:** Dentro de la misión se establece una descripción de la razón de ser de la institución, su quehacer, sus bienes, sus servicios y las características que la diferencian del resto de instituciones, definir de manera correcta la misión tiene que contener cual es el propósito, que hace la institución, para quienes trabaja o quienes beneficia.

**Visión:** La visión establece el futuro deseado de la organización. Hace referencia a cómo quiere ser vista la institución por los demás e identificar qué puede esperar los usuarios de la institución en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección.

**Objetivos Estratégicos:** Los objetivos estratégicos constituyen el siguiente paso luego de haber establecido la misión y la visión, los objetivos estratégicos responden a que queremos conseguir y que resultados esperamos lograr en una fecha determinada que por lo general es de dos años en adelante, por otro lado, es claro mencionar que estos se vinculan directamente con la misión o responden a la concreción de la misión en un determinado tiempo.

**Estrategias y Planes de acción:** Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la institución. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos.

**Indicadores:** Se lo puede definir como una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al desempeño de una institución en la entrega de productos o servicios, en este sentido los indicadores deberán estar orientados a medir aquellos aspectos claves de una institución y relacionados con los objetivos estratégicos, es decir un indicador nos muestra información relevante a cómo se está avanzando dentro del cumplimiento de los mismos.

### **Método Balanced Scorecard**

El modelo SCOR proporciona un marco único que une los procesos de negocio, los indicadores de gestión, las mejores prácticas y las tecnologías en una estructura unificada para apoyar la comunicación entre los socios de la cadena de suministro y mejorar la eficacia de la gestión de la cadena de suministro y de las actividades de mejora (Díaz, 2009).

Por otra parte (Solórzano Martínez & Rodríguez Paredes, 2014) menciona que es un método para medir la actividades de una compañía en términos de visión y estrategia. proporciona a los agentes una visión global del desempeño del negocio, es una herramienta revolucionaria para movilizar las personas hacia su total cumplimiento de su visión a través de enfocar los esfuerzos, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de estrategias de largo plazo, permite guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro, uso normalmente cuatro medidas desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento.

Se debe resaltar que este modelo permite describir las actividades de negocio necesarias para satisfacer la demanda de un cliente, está organizado alrededor de los cinco procesos principales de gestión: Planificación, Aprovisionamiento, Manufactura, Distribución y Devolución o Retorno, y contiene además tres niveles de detalle de procesos: Nivel Superior (Tipos de Procesos), Nivel de Configuración (Categorías de Procesos) y Nivel de

Elementos de Procesos (Descomposición de los Procesos) (Díaz Curbelo & Marrero Delgado, 2014).

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

Dentro del capítulo II se presentan los aspectos metodológicos, tipos de investigación, se identifica las técnicas a usarse para la recolección de información dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda, se establece la población a ser encuestada, se asume los métodos a usarse dentro de la presente investigación.

#### **2.1 Enfoque metodológico de la investigación**

La presente investigación asume un enfoque metodológico Mixto, es decir cuali-cuantitativo, debido a que, por un lado, se obtendrá información cuantificable obtenida de las encuestas aplicadas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda que serán tabuladas y brindarán información referente a la gestión estratégica asumida por la institución, y de igual forma posee un enfoque cualitativo debido a que se aplicará entrevista a los directivos de la institución encargados de realizar la planificación estratégica, en este sentido permitirán conocer a profundidad los aspectos relacionados con el modelo de planificación estratégica realizado dentro del GAD y las falencias o deficiencias dentro de la misma.

Además de lo mencionado el enfoque cualitativo tiene relación con los criterios brindados por los funcionarios y directivos los cuales dan a conocer los aspectos relevantes sobre el proceso desarrollado en la actualidad en la elaboración del modelo de gestión estratégica y la forman en que lo elaboran en la actualidad, estos aspectos brindan una panorámica de las falencias que afectan de manera directa el correcto desarrollo y ejecución del modelo de gestión estratégica por otro lado permite evidenciar los aspectos a ser solucionados o que no han sido tomados en cuenta por la administración actual y que a futuro tendrán una incidencia del desprestigio y pérdida de la imagen institucional al no tener un horizonte claro que se pretende llegar a mediano y largo plazo dentro del Gobierno autónomo.

#### **Por el nivel y alcance de la Investigación**

La investigación según su nivel y alcance es:

- Descriptiva
- Explicativa

## **Descriptiva**

Como lo menciona (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio , 1997) frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

En base a lo mencionado es claro que la presente investigación de manera inicial es de tipo descriptiva, debido a que, para la realización del modelo de gestión estratégica aplicada al Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda, se debe fundamentar y realizar una descripción pormenorizada de las problemáticas y factores adversos que originaron la presente investigación, es decir describir todos los aspectos relacionados con el GAD y su gestión estratégica.

De la misma forma se describe de forma exhaustiva todos los aspectos relacionados con el correcto desarrollo del modelo de gestión estratégica, de forma inicial se brinda una descripción sobre la gestión estratégica, los modelos de gestión estratégica, cuales son los aspectos más importantes y que marcan la eficiencia del modelo de gestión estratégica y además se analizan y describen los cuales son los teóricos más importantes y su aporte con las distintas planificaciones estratégicas y sus posibles aplicaciones así como sus bondades y deficiencias.

Por otro lado, para la correcta elaboración de un modelo de gestión estratégica es necesario partir de un diagnóstico estratégico, analizando el entorno interno y externo, lo cual permitirá conocer a profundidad cuales son las necesidades más apremiantes que tiene la comunidad y a las que hay que priorizar dentro del modelo de gestión estratégica, en este sentido también se describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la matriz FODA, las cuales servirán para el desarrollo del modelo mencionado.

## **Explicativa**

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o

más variables están relacionadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014).

En referencia a lo mencionado la investigación es de tipo explicativa debido a que se pretende conocer a profundidad la causas, fenómenos y eventos relacionados con la gestión estratégica asumida por los directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda y cómo ésta ha repercutido en la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos en estos años, para que sirva de punto de partida en la elaboración de un modelo de gestión estratégica coherente y acorde a la situación real de la ciudad de Guaranda, estableciendo objetivos estratégicos a mediano y largo plazo que mejoren las condiciones de vida actuales.

Por otro lado, la investigación se considera de tipo explicativa debido a que en base a los modelos analizados dentro del Capítulo N° 1 que hace referencia al Marco Teórico se analiza las diferentes fases y características de cada modelo de planificación estratégica desarrollado por otros teóricos, todo lo mencionado con la finalidad de realizar como propuesta de investigación un modelo de Gestión Estratégica aplicado al Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda que se adapte a las necesidades y características con las que cuenta la ciudad y la administración, todo lo mencionado con la finalidad que el modelo sea útil para la administración entrante y genere una misión y visión alcanzables a mediano y largo plazo.

Dentro de la presente investigación se pretende realizar un modelo de gestión estratégica adaptado a las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda con las características básicas de un modelo estándar, pero con ciertas peculiaridades adaptadas a las necesidades de la ciudad, la administración y el presupuesto con el que cuenta la misma para su correcto cumplimiento. En este sentido se presenta un modelo compuesto por 6 fases cíclicas las cuales tienen relación directa una con la otra, las fases son las siguientes: Diagnostico estratégico, misión y visión, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción, indicadores y finalmente evaluación y seguimiento. Las cuales componen un modelo propio para el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda que dentro del mismo establece una visión y misión coherente y alcanzable para la administración entrante, las cuales se fundamentan en seis objetivos estratégicos que abordan todas las aristas y funciones que establece el COTAD a los Gobiernos Autónomos Descentralizados en el país, hay que

mencionar que el planteamiento de la visión, misión y objetivos estratégicos nacen a partir de un análisis exhaustivo que se obtiene dentro de la fase de diagnóstico estratégico, en donde se conoce los factores externos e internos que afectan al desempeño de la institución, así como se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la administración actual, por lo que el modelo se adapta plenamente a las peculiaridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.

### **Por la procedencia de los datos de la Investigación**

Por la procedencia de los datos es de tipo:

- Bibliográfica
- De Campo

### **Bibliográfica**

Con la finalidad de brindar un sustento teórico a la investigación se realizó una búsqueda sistemática de distintos teóricos que abordan temáticas relacionadas con la Gestión estratégica, tipos de planificación estratégica, fases o aspectos de la misma, así como modelos desarrollados para la implementación de la planificación estratégica, todo lo mencionado con la finalidad de tener un amplio conocimiento sobre la misma y poder determinar las mejores alternativas o estrategias a desarrollar en la elaboración de la propuesta. En este sentido se accedió a fuentes bibliográficas como:

- Libros
- Páginas web
- Artículos científicos
- Revistas de investigación
- Congresos que abordan la temática
- Bibliotecas virtuales

### **De campo**

Este tipo de investigación fue utilizado para el levantamiento de información primaria por parte de los funcionarios y directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda por medio de las técnicas de encuesta y entrevista, sobre el proceso de gestión estratégica, con la finalidad de conocer las causas y efectos que ha generado falencias en la elaboración de un modelo de gestión estratégica dentro de la ciudad.

En este sentido para conocer a profundidad como se desarrolló el proceso de elaboración de un Modelo de Gestión Estratégica aplicada al Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda se procedió a realizar un sinnúmero de preguntas a aplicarse a los funcionarios que forman parte de la institución con la finalidad de conocer aspectos básicos cómo si se les toma en cuenta para la elaboración del modelo de gestión estratégica, o si sus necesidades son escuchadas, o tal vez si los directivos de la institución se acercan a cada departamento para conocer a profundidad las necesidades de los mismos, por otro lado las encuestas identificaron a los funcionarios o departamentos que no cuentan con conocimientos mínimos sobre los objetivos estratégicos, misión y visión establecidos dentro de la institución.

Además, permitió identificar los nodos críticos en torno al clima organizacional y laboral dentro de la institución, factor que repercute en la satisfacción de los funcionarios que laboran dentro de la misma y que a su vez se traduce en una inadecuada atención a la ciudadanía.

Por otro lado, la entrevista permitió identificar de forma muy pormenorizada por parte de los directivos y directores departamentales como se realiza el proceso de elaboración del Modelo de Gestión Estratégica aplicada al Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, permitiendo determinar los procesos elaborados de forma adecuada y cuales no se estaban dando de manera correcta, en este sentido la entrevista permitió determinar todo el proceso llevado a cabo para elaborar el modelo de gestión estratégica, dentro del cual se determinó que el mismo no cumple con los elementos básicos de un modelo estándar. Es así que dentro de la propuesta se plantea solucionar estos inconvenientes encontrados con la aplicación de la encuesta y entrevista.

## **2.2 Métodos de Investigación**

### **Método deductivo**

Con la finalidad de realizar un análisis minucioso de la existencia o no de modelo de gestión estratégica o la alternativa asumida por la administración actual del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, se utilizó el método deductivo partiendo de una panorámica general de la misión y visión asumida por la administración para la entidad y su relación directa con el cumplimiento de objetivos institucionales a mediano y largo plazo contrastando con la planificación de estrategias y planes de acción que logren el

cumplimiento de los mismos, el método permitió pormenorizar e identificar falencias dentro del proceso antes mencionado.

El presente método permitió partir de las necesidades de manera general de la ciudad y de la administración, para luego de ello llegar a las necesidades y falencias que presentaban cada departamento que forma parte del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, y así elaborar un Modelo de gestión Estratégica que aborde y recoja todas las necesidades de cada departamento y funcionario que pertenece a la institución, además que permita identificar cuáles son las necesidades con mayor urgencia dentro de la ciudad y que se deben de plasmar dentro del modelo de gestión estratégica, contemplado en la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias a plantearse dentro de la propuesta de investigación.

### **Método analítico**

Aunque la forma clásica de entender el método analítico ha sido la de un procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general (lo compuesto) a lo específico (lo simple), es posible concebirlo como un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos (Lopera Echavarría, Ramírez Gómez, Zuluaga Aristizábal, & Ortiz Vanegas, 2015).

En este sentido el presente método permite la descomposición de la estructura llevada en la actualidad en la gestión estratégica que asume la administración actual del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda, con la finalidad de descomponer el mencionado proceso y determinar las peculiaridades del mismo y así encontrar causas y efectos que han generado en la ciudad en general.

### **2.3 Técnicas de investigación**

Las técnicas que permitirán la recolección de información que aporten al entendimiento de los procesos llevados en la actualidad dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda en su gestión estratégica son:

#### **Encuesta:**

Como lo menciona (Páramo Bernal, 2017) la encuesta es una de las técnicas de recolección de datos más utilizada en la investigación, debido a que a través de ésta se puede recoger gran cantidad de datos sobre actitudes, intereses, opiniones, conocimiento y

más. Por lo mencionado la presente técnica se utilizará para obtener información de primera mano de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda sobre la existencia y la elaboración de la gestión estratégica que asume la institución.

## **Entrevista**

La entrevista se caracteriza por ser un proceso comunicativo que se da en un encuentro entre sujetos, previamente negociado y planificado (Schettini & Cortazzo, 2016). Por otro (Cortazzo & Schettini, 2015) menciona que a diferencia de una conversación cotidiana, la entrevista se sustenta siempre en una hipótesis y será guiada por objetivos establecidos en función de nuestros intereses cognitivos, en este sentido la técnica de entrevista se aplicará a los encargados de realizar la elaboración de la gestión estratégica, es decir las autoridades. y los directores departamentales

### **2.4 Población, unidades de estudio y muestra**

Debido a que el número de funcionarios que laboran en las distintas áreas y departamentos dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda a los cuales se pretende aplicar la técnica de encuesta es de 347 funcionarios, se aplicará el cálculo para la fracción muestral detallada a continuación:

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

A continuación, se detalla los elementos que conforman la fórmula:

- N = tamaño de la población = 347
- Z = nivel de confianza o 95% = 1,96
- P = probabilidad de éxito, o proporción esperada 5% = 0,05
- Q = probabilidad de fracaso 5% = 0,05
- d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción) se trabajará con el 5% = 0,05

Es decir, se trabajará con un 95% de confianza debido a que es el estándar utilizado a nivel mundial para fórmulas de fracción muestral:

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

$$n = \frac{347 * (1,96)^2 * 0,05 * 0,05}{0,05^2 * (347 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,05}$$

$$n = 183$$

El resultado que se obtiene de aplicar la fórmula de fracción muestral es de 183 funcionarios a ser encuestados al azar.

En cuanto a la entrevista como se mencionó con anterioridad se realizará a los encargados de la elaboración de la gestión estratégica, es decir las autoridades. y los directores departamentales.

### **Formas de procesamiento de la Información**

El procesamiento de la información se realizará de forma estricta y rigurosa, para que los resultados demuestren de forma clara la situación real del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda en cuanto a los procesos relacionados con la gestión estratégica y la consecución de objetivos institucionales, para de ahí partir al desarrollo del modelo de gestión estratégica aplicada a la entidad tomando en cuenta las falencias que se obtengan de las respuestas emitidas por los funcionarios.

Para finalmente realizar un procesamiento e interpretación de los resultados obtenidos con estadísticas y tendencias en cuanto a las falencias relacionadas con la investigación:

## **2.5 Análisis e Interpretación de resultados**

### **Análisis de la encuesta**

Los resultados obtenidos de las encuestadas aplicadas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda se detallan a continuación:

**¿Conoce si el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda para el desarrollo de su gestión realiza planificación estratégica?**

**Tabla 1** *Conocimiento sobre elaboración de la gestión estratégica*

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
--------------	------------	------------

SI	24	13%
NO	159	87%
TOTAL	183	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.



**Figura 1** Conocimiento sobre elaboración de la gestión estratégica

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.

### Análisis

Los resultados demuestran que a la gran mayoría de funcionarios que laboran dentro de Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda tienen un total desconocimiento sobre la realización de sus actividades basados en una planificación estratégica previamente elaborada.

### ¿Participa en la planificación estratégica realizada dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda?

**Tabla 2** Participación en elaboración de la planificación estratégica

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	15	8%
NO	168	92%
TOTAL	183	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.



**Figura 2** Participación en elaboración de la planificación estratégica

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.

### Análisis

Casi la totalidad de funcionarios manifestaron que no son partícipes en la elaboración de la planificación estratégica que se desarrolla dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, en este sentido sólo 1 de cada 10 mencionó que es partícipe de la mencionada planificación, lo que demuestra que no es democrático la elaboración de este proceso.

### ¿Considera qué se cumple la planificación estratégica dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda?

**Tabla 3** Cumplimiento de la planificación estratégica

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	38	21%
NO	145	79%
TOTAL	183	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.



**Figura 3** Cumplimiento de la planificación estratégica

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.

### **Análisis**

Con las respuestas emitidas por los funcionarios, se está evidenciando muchas falencias en el cumplimiento de la planificación estratégica en términos generales dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, la presente pregunta va relacionada con las anteriores debido a que no existe buena coherencia entre la planificación estratégica y el cumplimiento de funciones de los empleados, es decir los empleados no trabajan en pro del cumplimiento de la planificación estratégica de la institución.

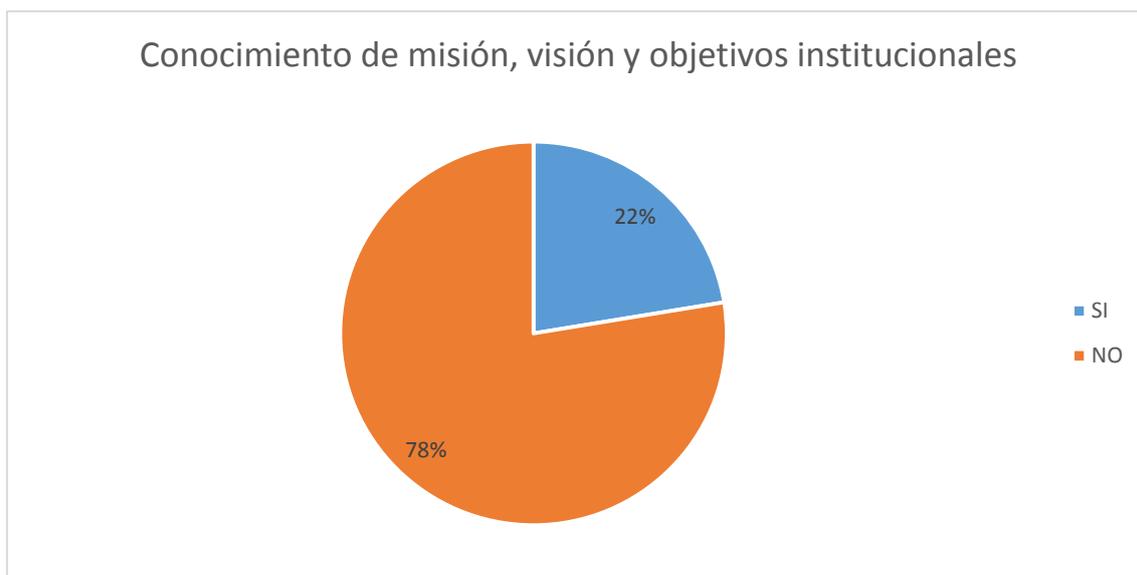
### **¿Conoce usted la misión, visión, objetivos establecidos por la institución donde labora?**

**Tabla 4** Conocimiento de misión, visión y objetivos institucionales

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	41	22%
NO	142	78%
TOTAL	183	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.



**Figura 4** Conocimiento de misión, visión y objetivos institucionales

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.

#### **Análisis**

Los resultados son alarmantes debido a que más de tres cuartas partes de funcionarios encuestados manifestaron tener desconocimiento de la misión, visión, objetivos establecidos por la institución, en otros casos algunos funcionarios conocían la misión, pero no los otros elementos o viceversa, éstas respuestas demuestran que no existe difusión de los elementos básicos que bajo los cuales debe guiarse el desempeño de las actividades de los funcionarios.

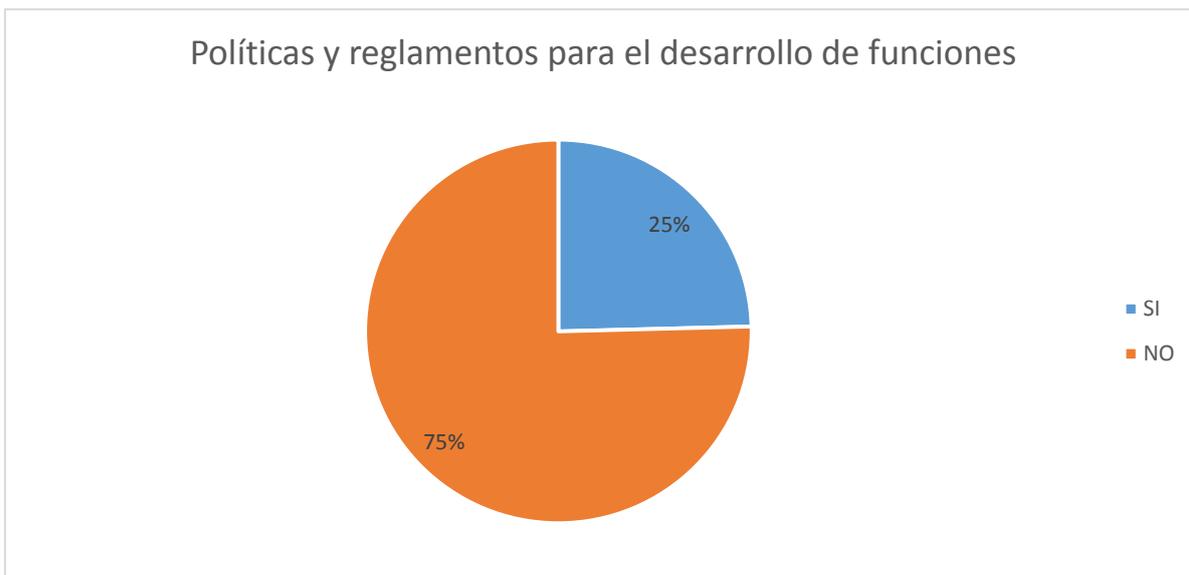
#### **¿Conoce que políticas y reglamentos existen en la institución para el desarrollo de funciones dentro de su puesto de trabajo?**

**Tabla 5** Políticas y reglamentos para el desarrollo de funciones

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	45	25%
NO	138	75%
TOTAL	183	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.



**Figura 5** Políticas y reglamentos para el desarrollo de funciones

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.

### Análisis

Esto significa que la gran mayoría de funcionarios encuestados desconocen políticas y reglamentos existentes en la institución para el desarrollo de funciones, es decir no conocen a ciencia cierta ni sus derechos ni obligaciones establecidos en la entidad, lo que provoca que se den desentendidos en el desarrollo de sus actividades diarias y tengan malos entendidos con su jefe inmediato, por lo que se debe dar como política institucional una mejora de la difusión de las políticas y reglamentos que tengan que ver con las funciones y obligaciones por puestos de trabajo.

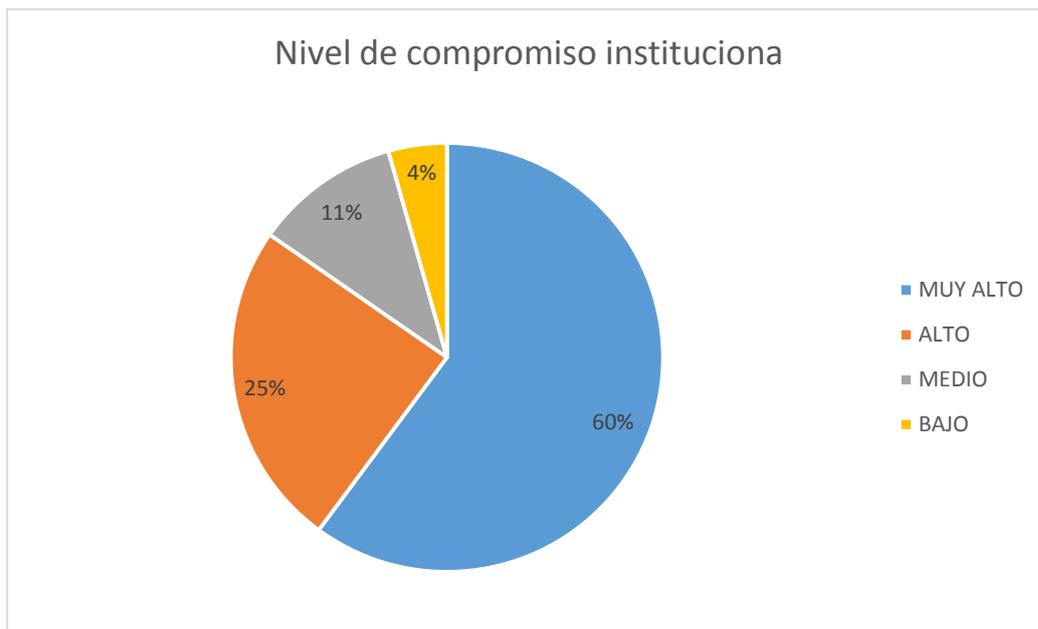
### ¿Cuál es su nivel de compromiso con la institución?

**Tabla 6** Nivel de compromiso institucional

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
MUY ALTO	110	60%
ALTO	45	25%
MEDIO	20	11%
BAJO	8	4%
TOTAL	183	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.



**Figura 6** Nivel de compromiso institucional

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.

#### **Análisis**

Casi la totalidad de funcionarios encuestados demuestran estar totalmente comprometidos con el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, estos resultados son beneficiosos para la investigación debido a que existe predisposición por parte de los mismos a las mejoras institucionales en pro del mejoramiento institucional.

**¿Ha recibido algún tipo de capacitación en relación a la planificación estratégica asumida por la entidad?**

**Tabla 7** Capacitaciones sobre planificación estratégica

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	12	7%
NO	171	93%
TOTAL	183	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.



**Figura 7** Capacitaciones sobre planificación estratégica

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.

**Análisis**

Casi la totalidad de funcionarios encuestados manifestaron no conocer ni haber recibido capacitaciones sobre la planificación estratégica, ni los objetivos estratégicos planteados dentro de la misma por la institución, es decir existe un total desconocimiento de sobre lo que desea para la institución a mediano y largo plazo y cuáles serán las estrategias y actividades a desarrollarse desde cada puesto de trabajo en pro de la consecución de los mismos.

**¿Considera que el no disponer de una planificación estratégica afecta al mejoramiento institucional?**

**Tabla 8** Importancia de tener planificación estratégica

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	169	92%
NO	14	8%
TOTAL	183	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.



**Figura 8** Importancia de tener planificación estratégica

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios del GAD Guaranda

**Elaborado por:** Jiménez González, Max.

#### **Análisis**

Estos resultados extraídos de las respuestas de los funcionarios demuestran que casi la totalidad tienen claro la importancia de trabajar en base a una planificación estratégica clara, bien determinada, difundida entre todos los trabajadores de institución, con la finalidad de que cada uno conozca cómo aportar desde el desarrollo de las actividades diarias al cumplimiento de la misma.

## **Análisis de la entrevista realizada al Alcalde y Vicealcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.**

La entrevista se realizó al Sr Alcalde Medardo Chimbolema y al Sr. Vicealcalde Ing. Juan Manuel Galarza, el resultado de sus respuestas se muestra a continuación:

### **¿Conoce la existencia de una planificación estratégica bajo la cual se rija el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda?**

Al encontrarnos dentro de un nuevo periodo y comenzando nuestra gestión nos encontramos empapando de los procesos que se llevaron dentro de la administración anterior y la documentación que respaldan los mismos, en este sentido no hemos todavía encontrado algún documento que sea propiamente una planificación estratégica.

### **¿Su administración se basa en un modelo de gestión estratégica para la consecución de objetivos institucionales?**

Dentro de nuestra administración no encontramos estableciendo las mejores alternativas y políticas que vayan en beneficio de la ciudadanía Guarandeña, aunque por el momento estos aspectos no lo hemos trasladado a un modelo de gestión estratégica de manera documentada.

### **¿Dentro de su administración se ha identificado los nudos críticos o necesidades ciudadanas a dar prioridad?**

Hemos podido palpar las necesidades ciudadanas y los problemas existentes dentro del cantón y las parroquias pertenecientes al mismo, de los cuales destacamos:

Necesidades básicas, aunque en la urbe guarandeña se da un buen servicio en torno a las necesidades básicas en las zonas rurales existen muchas falencias las cuales esperamos solucionarlas.

Infraestructura, es necesario repotenciar la infraestructura de ciertas instituciones y servicios para la ciudadanía como dotación de mejores mercados entre otros.

En torno a los servicios que como institución se brinda a la comunidad ese necesario establecer mejores prácticas de los mismos, con calidez y rapidez.

Mejorar los lineamientos y políticas en pro de consolidar la gestión municipal por procesos, en las distintas áreas de nuestra institución.

Por mencionar algunos que como institución propendemos a mejorar dentro de nuestra administración.

### **¿Hace partícipe en el desarrollo de la planificación estratégica a sus directores departamentales y funcionarios?**

Para la identificación de falencias dentro de la institución se ha realizado una participación activa solo de los directores departamentales debido a que ellos son los encargados de llevar los mejores procesos y prácticas dentro del departamento su cargo.

En torno a los funcionarios de menor jerarquía por el momento no se los ha hecho partícipes.

### **Análisis**

Luego de realizar la entrevista a las máximas autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, se observa que es este momento al encontrarse en un proceso de transición debido a que son pocos los meses que se encuentran a cargo de la institución no conocen a fondo como se encuentra los procesos dejados por la administración anterior y si esta a su vez desarrollaba gestión estratégica para la municipalidad.

Las autoridades mencionan que no tienen por el momento desarrollado un modelo de gestión estratégica bajo la cual se rija los procesos y estrategias en pro de la consecución de objetivos estratégicos que han planteado dentro de su administración.

De la misma forma se observa que las autoridades tienen identificado las necesidades prioritarias y problemas a ser solucionados dentro de la ciudad de Guaranda y sus parroquias, por lo que el modelo de gestión estratégica debe ir orientado a mejorar estos aspectos, sin dejar de lado un análisis exhaustivo que pueda determinar más inconvenientes no identificados por las autoridades.

Finalmente se observa que como criterio las autoridades hacen partícipes solo a los directores departamentales en la identificación de falencias y la planificación estratégica, lo que hasta cierto punto es inadecuado debido a que la gran mayoría de directores departamentales han sido removidos con la nueva administración y no conocen a profundidad cuales han sido los inconvenientes dentro de cada departamento que conforma la institución.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 Modelo de gestión estratégica orientado a la consecución de objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda**

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son instituciones que poseen autonomía política, administrativa y financiera, tienen como objetivo promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población, de igual forma garantizar el pleno ejercicio de los derechos sin discriminación alguna, así como la prestación adecuada de los servicios públicos (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

Para lograr el desarrollo social y económico de la población de la ciudad de Guaranda es necesario que su Gobierno Autónomo Descentralizado cuente con un modelo de gestión estratégica que guíe y oriente su quehacer institucional en pro de la consecución de objetivos institucionales a mediano y largo plazo, con la finalidad fortalecer su gestión administrativa, el talento humano, la participación ciudadana, la calidad de servicio público y la productividad, además que tenga la capacidad de adaptarse a los cambios y exigencias que se puedan plantear a futuro desde el gobierno central.

Por otro lado, un modelo de gestión estratégica permite a sus autoridades tener una visión clara del direccionamiento que se quiere dar a la institución y las estrategias y actividades a desarrollarse para lograr las metas planteadas.

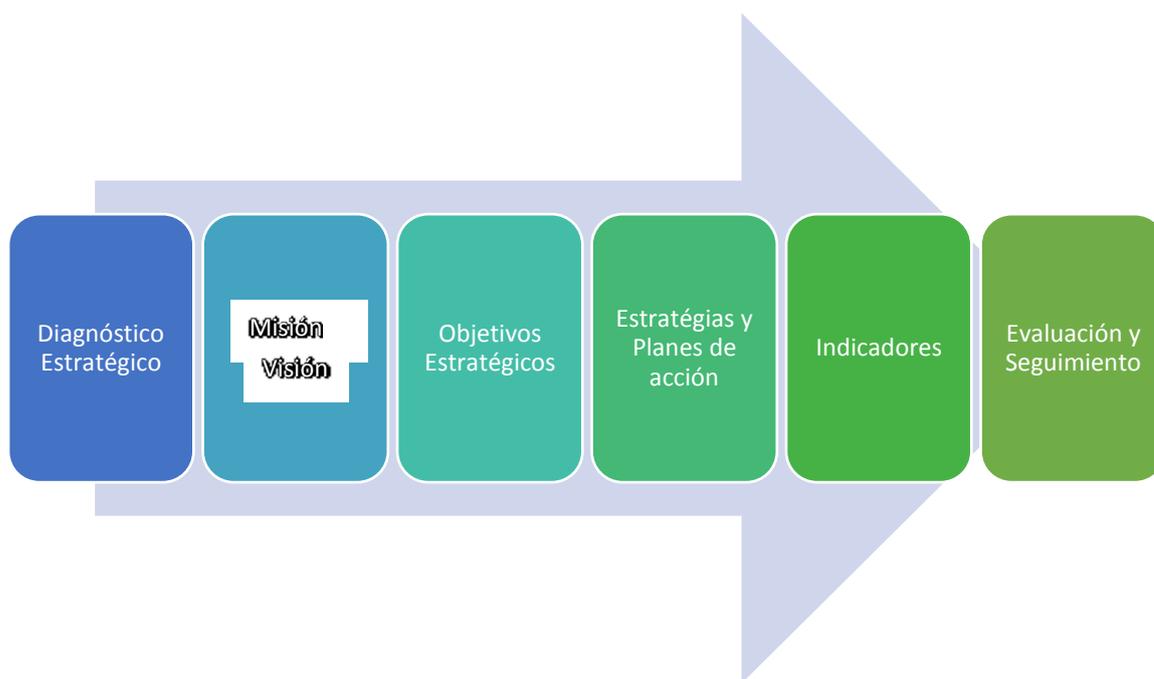
Como lo menciona (ILPES, M. A, 2011) la planificación estratégica es:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (p. 9).

En este sentido se plantea el siguiente modelo de gestión estratégica que responderá a una visión y misión ajustados a la realidad institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, partiendo de un análisis minucioso tanto de factores externos como internos que develen los falencias en los procesos actuales, las necesidades ciudadanas, los servicios brindados entre otros aspectos a mejorar dentro de la institución a

mediano y largo plazo, sin dejar de lado su relación directa con la Constitución de la República, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y el Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021.

En base a los distintos modelos de gestión estratégica investigados y analizados dentro de la Fundamentación Teórica se analizó el Método de Hoshin Kanri, El método de planificación estratégica en el ámbito público CEPAL, el método Balanced Scorecard entre otros se ha observado las semejanzas, particularidades y diferencias entre los mismos, así como sus ventajas y posibles aplicaciones, a raíz de este análisis se plantea el presente modelo de gestión estratégica adaptado a las necesidades, características y peculiaridades que presenta el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.



**Figura 9** Modelo de gestión estratégica aplicado al GAD Guaranda  
Elaborado por: Jiménez González, Max.

Como se muestra en la figura 9 la elaboración del modelo de gestión estratégica es un proceso cíclico y sistemático, en donde cada fase se relaciona directamente con sus subsecuentes fases, por lo que para una elaboración eficiente es necesario el partir de un diagnóstico exhaustivo y una elaboración de la misión y visión institucional bajo las cuales se desarrolla toda la planificación estratégica.



**Figura 10** Modelo de gestión estratégica y su relación con la misión y visión institucional  
 Elaborado por: Jiménez González, Max.

La figura 10 establece la gran importancia que tienen la misión y visión ya que constituyen el centro de reflexión y aportan las premisas de las decisiones estratégicas que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda deberá tomar en cuenta para la consecución de los mismos.

### 3.2 Fases y elementos del modelo de gestión estratégica

De manera seguida se aborda cada una de las fases que conforman el modelo de gestión estratégica planteado.

#### Diagnóstico Estratégico

Dentro de la presente propuesta se parte de un análisis de los elementos externos e internos que tienen incidencia directa sobre el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.

#### Análisis de entorno

#### Análisis del macro ambiente

El análisis del macro ambiente hace referencia a los elementos externos al Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, que tienen una incidencia directa en el

crecimiento y perfeccionamiento de la institución, entre los aspectos más importantes se encuentran elementos sociales, políticos, ambientales y tecnológicos.

### **Social**

La ciudad de Guaranda es la capital de la provincia de Bolívar, es la urbe más grande y poblada de la provincia, se encuentra ubicada en la región central del país, a una altitud de 2668 m s. n. m., y con una temperatura promedio de 16°, su población es biodiversa, en este sentido el 69,6% se consideran mestizos, el 25,4% se considera indígena, el 2,7% blanco y las otras razas con márgenes muy bajos, dentro de la población los idiomas oficiales son el español y el Quichua. Datos obtenidos del (INEC, 2010) indican que Guaranda cuenta con 91.877 habitantes compuestos por la ciudad y sus parroquias, de los cuales 47.524 son mujeres y 44.353 son hombres.

En este sentido los datos indican que el promedio de edad de los habitantes de la ciudad es de 28 años, en referencia a su actividad económica se encuentra que el 48% de habitantes trabajan por cuenta propia la gran mayoría de ellos en la agricultura, el 19,1% son jornaleros, el 13,7% trabajan del estado, entre las actividades económicas más importantes.

### **Político**

A partir de la promulgación del COTAD Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización en el Registro Oficial Suplemento 303 del 19 de octubre del año 2010, los municipios pasan a tener autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la unidad del Estado ecuatoriano (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

El GAD Guaranda se encuentra atravesando un proceso de transición debido a que gracias a las elecciones celebradas el día 24 de marzo de 2019, se realizó la posesión del nuevo Sr. Alcalde de la ciudad de Guaranda el Sr. Medardo Chimbolema, quien fue posesionado el día 14 de mayo de 2019, es así que las nuevas autoridades al momento están realizando cambios administrativos en sus directores departamentales por lo que muchos departamentos hasta el momento no cuentan con un director definitivo.

### **Tecnológico**

Dentro del manejo de los procesos administrativos, financieros, de talento humano, entre otros que maneja el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, se encuentran ciertos sistemas que dan soporte a los procesos antes mencionados como son: Quipux, el cual es un servicio web que la Subsecretaría de Tecnologías de Información de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, pone a disposición de entidades o instituciones públicas. Permite el registro, control, circulación y organización de los documentos digitales y/o físicos que se envían y reciben en una Institución (Freire, 2014).

De igual manera otro servicio usado dentro del GAD Guaranda forma el Servicio Nacional de Contratación Pública, SERCOP, es la entidad rectora del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), responsable de desarrollar y administrar el Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador y de establecer las políticas y condiciones en la materia, a nivel nacional. (Ponce Parra, 2014).

## **Análisis del microambiente**

### **Diagnóstico**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda es una institución de carácter público al servicio de su ciudadanía, es decir se deben a la ciudadanía de la ciudad y sus parroquias, entre las funciones más importantes del gobierno autónomo es brindar servicios de calidad en lo concerniente a: servicios básicos, organización urbana, uso de suelo vialidad entre otros.

A partir de las encuestadas realizadas a sus funcionarios se llega a los siguientes criterios:

- Existe un número mayoritario de funcionarios que desconocen por completo sobre la existencia y elaboración de un modelo de gestión estratégica que guíe y oriente el accionar del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda.
- En esta misma línea casi la totalidad de funcionarios no son participes en la elaboración del modelo de gestión estratégica, lo que repercute en la insatisfacción de los mismos con visión a futuro y que se dejen eslabones débiles y factores no tomados en cuenta dentro del presente modelo.

- Los funcionarios consideran que la planificación estratégica establecida y los objetivos institucionales planteados en un gran porcentaje no son cumplidos dentro de la institución, lo mencionado tiene mucha relación con la falta de difusión entre los funcionarios sobre los objetivos institucionales planteados dentro del Gobierno Autónomo.
- Gran cantidad de funcionarios desconocen aspectos básicos como la misión, visión y objetivos institucionales planteados dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda, lo que causa gran incertidumbre y una desorientación en sus actividades diarias en pro del cumplimiento de los mismos.
- No se dan procesos adecuados en la difusión del manual de funciones, lo que fomenta la desorganización institucional y empoderamiento de los funcionarios en sus actividades, obligaciones y derechos con los que cuenta dentro de la institución.
- Pese a que existe compromiso de los empleados con el Gobierno Autónomo Descentralizado, no basta con lo mencionado sino se cumplen actividades y se asumen responsabilidades de forma adecuada.

### **Análisis FODA**

Dentro de una institución de carácter público la planeación es un esfuerzo administrativo e institucional que sirve para prever condiciones futuras tomando decisiones presentes a través de un documento llamado plan (Ramírez Rojas, 2017). en este sentido las instituciones se enfrentan a ciertos inconvenientes en la recopilación y ordenamiento de información importante que tiene relación directa con la institución y su adopción de estrategias competitivas y objetivos instituciones a futuro para lograr su consolidación y mejoramiento institucional.

Por lo antes expuesto se da la necesidad de implementar una herramienta que solucione los inconvenientes antes expuestos, es así que (Talancón, 2007) considera que la realización del análisis FODA permite un análisis de los factores de éxito que dan paso al cumplimiento de los objetivos de la organización. Dicho análisis contempla un análisis de factores internos y externos de la organización, y es mediante éste que se puede estimar el impacto de una estrategia considerando la capacidad interna de la organización (Fortalezas

y Debilidades) en contraste con la situación externa a ella (Oportunidades y Amenazas) (Labra Salgado, Rivera, & Reyes García, 2017).

Dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda se hace necesario establecer un análisis FODA con la finalidad de conocer de forma pormenorizada la situación real de la institución que de un punto de partida para el establecimiento de estrategias y objetivos institucionales para la misma.

**Tabla 9** Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Autonomía económica y financiera</li> <li>– El presupuesto con el que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda es de \$ 21.730.431,95, dividido entre \$ 6.991.764,70 a inversión corriente y \$ 14.738.667,25 destinado a inversión.</li> <li>– Funcionarios comprometidos con la institución.</li> <li>– Personal suficiente para cumplir las distintas funciones y actividades dentro del GAD.</li> <li>– Desconcentración administrativa y financiera.</li> <li>– Mayoría del personal con experiencia en el cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cierta nivel de desconfianza entre los funcionarios con sus autoridades superiores.</li> <li>– Desconcierto e los funcionarios por cambio de directores departamentales y autoridades.</li> <li>– Remoción de funcionarios por cambio de autoridad.</li> <li>– Modelo de gestión estratégica no estructurado.</li> <li>– Múltiples problemas operativos y de gestión internos.</li> <li>– Falta de un modelo de gestión estratégica que oriente el accionar institucional.</li> <li>– Poca comunicación entre departamentos que forman parte del GAD.</li> <li>– No existe el seguimiento y monitoreo a la planificación institucional</li> <li>– Establecimiento de misión, visión y objetivos institucionales no reales y acordes a las circunstancias de la</li> </ul>

	<p>ciudad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Insatisfacción de los ciudadanos con los servicios recibidos.</li> <li>– Falta de reglamentación y normativas que regulen los procesos internos dentro del municipio.</li> <li>– No se da participación ciudadana en la elaboración del modelo de gestión estratégica.</li> <li>– Hay que realizar mejoras sustantivas dentro de los servicios básicos para las parroquias que pertenecen a la ciudad de Guaranda.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Percepción adecuada por parte de la ciudadanía en torno al Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda.</li> <li>– Posibilidad de crear alianzas con otras instituciones de manera estratégica para mejorar las capacidades de los funcionarios.</li> <li>– Posibilidad de que los funcionarios se capaciten en distintas áreas que mejoren su accionar dentro del GAD Guaranda.</li> <li>– Ciudadanía activa y comprometida con el GAD en pro de mejorar la elaboración de un modelo de gestión estratégica.</li> <li>– Cercanía a la ciudadanía lo que permite de primera mano conocer sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inestabilidad y cambios dentro de las políticas a nivel estatal.</li> <li>– Decreto de austeridad declarado por el presidente Lenin Moreno, lo cual restringe a los GADs del país el establecer procesos de nombramiento y contratación de más personal para los mismos.</li> <li>– Cambios en asignación de recursos económicos a los Gobiernos Autónomos Descentralizados.</li> <li>– Cambio climático, reducción de las fuentes de agua para proveer del servicio básico de agua potable.</li> </ul>

necesidades.	
--------------	--

Fuente: Elaboración del autor

### Evaluación de factores internos, Matriz EFI o MEFI

En consecución con la matriz FODA una herramienta muy usada a nivel de instituciones de distinta índole es la Matriz EFI, la misma que nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos (Min Shum , 2018). Por otro lado (Rimero Sierra & Padilla Suarez, 2017) mencionan que el objetivo de ésta matriz es conocer el contexto interno de la organización, empresa o proyecto, evaluando los factores más relevantes a nivel interno e identificando las debilidades y las fortalezas presentes.

La matriz EFI o MEFI es la secuencia de la matriz FODA, es decir ésta parte de la matriz antes mencionada donde ya se establecieron la fortalezas y debilidad del GAD de Guaranda, el segundo paso es establecer valores que varían desde 0,0 (criterio sin importancia) a 1.0 (muy importante), hay que mencionar que la sumatoria de todos los valores debe llegar a 1,0 y el valor asignado implica la importancia del mismo para alcanzar el éxito de la institución (Briceño, 2018). El paso a continuación es asignar calificaciones de la siguiente forma: Una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) y una fortaleza mayor (4). seguidamente se define la calificación ponderada, multiplicando el peso de cada factor por la calificación que le corresponde a cada variable y finalmente determinar el valor ponderado sumando el valor final de cada factor.

**Tabla 10** Matriz EFI o MEFI

<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
Autonomía económica y financiera	0.1	4	0.4
El presupuesto con el que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda es de \$ 21.730.431,95, dividido entre \$ 6.991.764,70 a inversión corriente y	0.1	4	0.4

\$ 14.738.667,25 destinado a inversión.			
Funcionarios comprometidos con la institución.	0.1	4	0.4
Personal suficiente para cumplir las distintas funciones y actividades dentro del GAD.	0.1	3	0.3
Desconcentración administrativa y financiera.	0.05	4	0.2
Mayoría del personal con experiencia en el cumplimiento de sus funciones	0.05	3	0.2
<b>Debilidades</b>			
<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
Cierto nivel de desconfianza entre los funcionarios con sus autoridades superiores.	0.03	2	0.06
Desconcierto e los funcionarios por cambio de directores departamentales y autoridades.	0.02	2	0.04
Remoción de funcionarios por cambio de autoridad.	0.05	2	0.1
Modelo de gestión estratégica no estructurado.	0.05	1	0.05
Múltiples problemas operativos y de gestión internos.	0.02	2	0.04
Falta de un modelo de gestión estratégica que oriente el accionar institucional.	0.10	1	0.13
Poca comunicación entre departamentos que forman parte del GAD.	0.03	1	0.03
No existe el seguimiento y monitoreo a la planificación institucional	0.03	1	0.03
Establecimiento de misión, visión y objetivos institucionales no reales y acordes a las circunstancias de la ciudad.	0.02	1	0.02
Insatisfacción de los ciudadanos con los	0.05	1	0.05

servicios recibidos.			
Falta de reglamentación y normativas que regulen los procesos internos dentro del municipio.	0.04	1	0.04
No se da participación ciudadana en la elaboración del modelo de gestión estratégica.	0.03	2	0.03
Pésimos servicios básicos para las parroquias que pertenecen a la ciudad de Guaranda	0.03	1	0.03

**Fuente:** Elaboración del autor

El valor ponderado obtenido de la matriz de evaluación de factores internos es de 2.52, lo que denota un término medio en cuanto a la gestión llevada en la actualidad dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda, es decir existen muchas mejoras para darse dentro del mismo.

### **Evaluación de factores externos, Matriz EFE o MEFE**

Al igual que la anterior la matriz EFE es una herramienta de diagnóstico que permite identificar los diferentes factores externos que tiene relación directa con la consolidación y expansión de la institución pública, en este sentido la Matriz EFE parte de los datos obtenidos de la matriz FODA.

A continuación, se desarrolla la Matriz EFE, la misma que es muy parecida a la matriz expuesta anteriormente y contiene una estructura de ponderación idéntica.

**Tabla 11** Matriz EFE

<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
Percepción adecuada por parte de la ciudadanía en torno al Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda.	0.1	4	0.4
Posibilidad de crear alianzas con otras	0.1	4	0.4

instituciones de manera estratégica para mejorar las capacidades de los funcionarios.			
Posibilidad de que los funcionarios se capaciten en distintas áreas que mejoren su accionar dentro del GAD Guaranda.	0.1	3	0.3
Ciudadanía activa y comprometida con el GAD en pro de mejorar la elaboración de un modelo de gestión estratégica.	0.1	3	0.3
Cercanía a la ciudadanía lo que permite de primera mano conocer sus necesidades.	0.1	3	0.3
<b>Amenazas</b>			
<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
Inestabilidad y cambios dentro de las políticas a nivel estatal.	0.15	1	0.15
Decreto de austeridad declarado por el presidente Lenin Moreno, lo cual restringe a los GADs del país el establecer procesos de nombramiento y contratación de más personal para los mismos.	0.15	1	0.15
Cambios en asignación de recursos económicos a los Gobiernos Autónomos Descentralizados.	0.15	1	0.15
Cambio climático, reducción de las fuentes de agua para proveer del servicio básico de agua potable.	0.05	2	0.1

**Fuente:** Elaboración del autor

Cómo valor ponderado se obtiene un 2,25, del cual el 1,7 corresponde a oportunidades frente al 0,55 que corresponde a amenazas, lo que indica que las condiciones externas son idóneas para mejorar lo solidez del Gobierno autónomo Descentralizado.

## **Misión**

Dentro del modelo de gestión estrategia aplicada a un Gobierno Autónomo Descentralizado la misión es un elemento imprescindible que orienta y guía toda la secuencia sistemática del mismo, además que es aquí donde se establece de forma descriptiva la razón de ser de la institución, su quehacer, sus bienes, sus servicios y más aspectos que la diferencia del resto de Gobiernos.

En este sentido “la misión en el proceso de planificación estratégica es de extraordinaria importancia, ya que constituye el centro de reflexión y aporta las premisas de las decisiones estratégicas, tiene por objetivo analizar los temas críticos y fijar soluciones o enfatizar los esfuerzos en mejorar estos eslabones”. (Fernández Güell, 2019, pág. 80)

Por lo antes mencionado se plantea la siguiente misión para el Gobierno Autónomo descentralizado de la ciudad de Guaranda.

Promover el desarrollo sustentable del cantón a través de la gestión integral municipal y la prestación de servicios públicos de calidad, en forma equitativa y solidaria a la comunidad mediante una administración eficiente, honesta, responsable.

## **Visión**

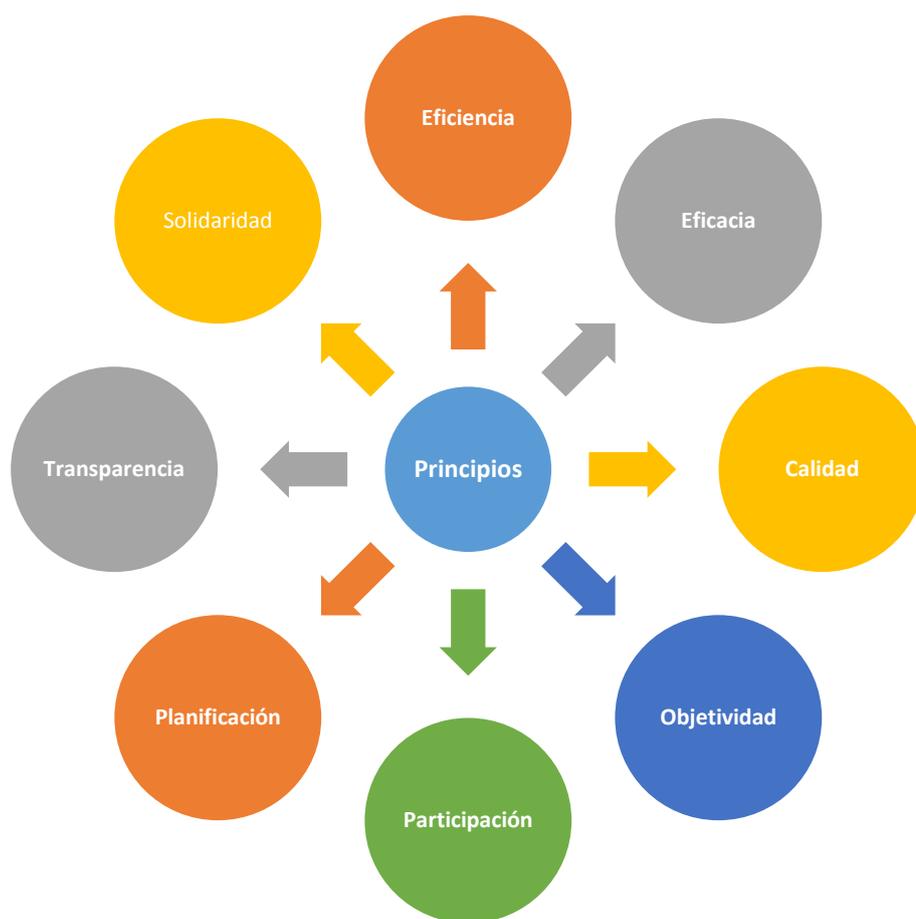
Dentro del modelo de gestión estratégica la visión es un factor muy importante debido a que establece el futuro deseado de la organización. Hace referencia a cómo quiere ser vista la institución por los demás e identificar que puede esperar los usuarios de la institución, por otro lado “la visión de una institución describe como deberá ser ésta a futuro, las visiones apelan a las emociones, éstas describen el futuro en términos de metáforas, símbolos y sentimientos”. (Delgado, 2015, pág. 52)

Es así que se plantea la siguiente visión para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda.

Al 2023 ser un Gobierno Autónomo Descentralizado transparente, cimentado en una institucionalidad pública honesta y equitativa, caracterizada por la eficiencia y eficacia en sus procesos que garantiza los derechos integrales de la ciudadanía.

## Principios y valores institucionales

La importancia de que un Gobierno Autónomo Descentralizado, determine principios y valores institucionales bajo los cuales regir su accionar y servicio a la comunidad es de vital importancia, debido a que los mismos trazan el camino y establecen los criterios de convivencia tanto dentro del GAD como fuera, en este sentido la institución se debe a sus ciudadanos por lo que su accionar debe orientarse a brindar servicios de calidad, con respeto, trato amable, entre otros, se plantean los siguientes principios y valores institucionales.



**Figura 11** Principios institucionales del Gobierno Autónomo descentralizado de Guaranda  
Elaborado por: Jiménez González, Max.

## **Principios**

- **Eficiencia.** – El Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda utilizará de manera óptima los recursos humanos, materiales y financieros, realizando las actividades asignadas de manera oportuna respondiendo a las necesidades y requerimientos para el cumplimiento de los objetivos institucionales y de las metas trazadas.
- **Eficacia.** – Se alcanzará los resultados programados y previstos con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la ciudad de Guaranda.
- **Calidad.** – Los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, prestarán servicios bajo criterios de calidad a la ciudadanía de la ciudad.
- **Objetividad.** – Como Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda se propenderá a la objetividad en beneficio de la ciudadanía.
- **Participación.** - El Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda fomentará el trabajo participativo de sus funcionarios de la ciudadanía en actividades de planificación y ejecución de sus actividades previstas en pro de cumplir sus objetivos institucionales.
- **Planificación.** - Se pretende que todas las actividades dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda sean planificadas de manera eficiente para no realizar nada de forma imprevista.
- **Transparencia.** - Como Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda se pretende que todo el accionar tanto de sus autoridades como de sus funcionarios se desarrolle bajo los más altos criterios de transparencia, procurando de forma frecuente brindar informes de gestión a la ciudadanía.
- **Solidaridad.** - Los principios de solidaridad serán considerados como ejes fundamentales del servicio al ciudadano, serán el marco sobre el cual se definan objetivos, políticas, procesos y actividades, relacionados tanto a clientes internos como externos de la institución.

## **Valores**



**Figura 12** Valores institucionales del Gobierno Autónomo descentralizado de Guaranda  
 Elaborado por: Jiménez González, Max.

- **Honestidad.** - Actuaremos con integridad, transparencia e imparcialidad en cada una de las actividades y tareas que cumplimos.
- **Calidez.** – Los distintos servicios que se brinden dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda serán con calidez, trato amable a la ciudadanía de la ciudad.
- **Disciplina.** – Se actuará de forma disciplinada en el desarrollo de todas las funciones y actividades que tienen a su cargo los funcionarios con la finalidad de lograr e cumplimiento de objetivos institucionales.
- **Responsabilidad social.** - Se actuará de forma desinteresada procurando el bienestar de la comunidad de la ciudad de Guaranda.
- **Protección al medio ambiente.** - En la actualidad el cuidar del medio ambiente, su diversidad natural es indispensable por lo que pretende como valor cuidar el medio ambiente con la finalidad de dar a nuestros hijos un lugar sano y en armonía con la naturaleza.
- **Proactividad.** – Se mantendrá una actitud positiva, entusiasta y creadora en todos los actos. Formando actores sociales que impulsen el desarrollo local, con dinamismo y compromiso.

- **Trabajo en Equipo.** – El trabajo en equipo es un pilar fundamental de la solidez de una institución por lo que se buscará el bienestar de los funcionarios y las buenas relaciones entre los mismos para trabajar de forma conjunta en beneficio de la ciudadanía.
- **Respeto.** – El accionar de los funcionarios debe manejarse bajo los criterios de respeto con todos los miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda y hacia la ciudadanía.
- **Liderazgo.** - Se asumirá el liderazgo desde cada función y departamento con el que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.

### Objetivos Estratégicos Institucionales

Los objetivos estratégicos se plantean con la finalidad de dar cumplimiento a la misión y visión establecidos dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda, a continuación, se detallan los mismos:

- Fomentar la gestión pública de calidad basada en los principios de eficiencia, eficacia, honestidad y equidad satisfaciendo las necesidades ciudadanas.
- Mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios públicos dentro de la ciudad y sus parroquias.
- Fortalecer la participación ciudadana en procesos de planificación, ejecución y rendición de cuentas de manera transparente.
- Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de la ciudad.
- Mejorar las políticas existentes del uso del suelo y ordenamiento territorial bajo normas de control y prevención de riesgos y desastres que promuevan una ciudad resiliente.
- Fomentar la conservación y manejo sustentable de la naturaleza y su biodiversidad.

**Tabla 12** Objetivos por plazos de ejecución

Objetivo estratégico	Plazos para su cumplimiento		
	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Fomentar la gestión pública de calidad basada en los principios de eficiencia, eficacia, honestidad y equidad			

satisfaciendo las necesidades ciudadanas.			
Mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios públicos dentro de la ciudad y sus parroquias.			
Fortalecer la participación ciudadana en procesos de planificación, ejecución y rendición de cuentas de manera transparente.			
Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de la ciudad			
Mejorar las políticas existentes del uso del suelo y ordenamiento territorial bajo normas de control y prevención de riesgos y desastres que promuevan una ciudad resiliente.			
Fomentar la conservación y manejo sustentable de la naturaleza y su biodiversidad			

**Fuente:** Elaboración del autor

## Estrategias

De manera secuencial con la finalidad lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de forma adecuada se plantean estrategias y planes de acción que consigan lo antes mencionado, es así que (ILPES, M. A, 2011) menciona que las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar los objetivos de la institución. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos.

En este sentido los objetivos estratégicos planteados para el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda constituyen el accionar durante los próximos años, por lo que para el cumplimiento de los mismos se plantean un sinnúmero de estrategias que develan el accionar y gestión de cada una de las instancias del Gobierno Autónomo Descentralizado a favor del pleno cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Tabla 13** Estrategias por objetivos institucionales

<b>Objetivo 1.-</b> Fomentar la gestión pública de calidad basada en los principios de eficiencia, eficacia, honestidad y equidad satisfaciendo las necesidades ciudadanas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover un mejoramiento continuo e innovación en los procesos estratégicos, operativos y administrativos que el Gobierno Autónomo Descentralizado brinda a la ciudad.</li> </ul>

- Robustecer las capacidades técnicas e intelectuales en los funcionarios que forman parte del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.
- Innovar los procesos actuales que maneja el Gobierno en pro de mejorar el servicio a la comunidad de forma equitativa.
- Mejorar los tiempos de respuesta por parte de los funcionarios sobre servicios de carácter público solicitado por la ciudadanía.
- Potencializar la infraestructura tecnológica con la que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda en la prestación de servicios públicos
- Mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda
- Mejorar de la recaudación fiscal local de los servicios públicos que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda brinda a su ciudadanía.

**Objetivo 2.-** Mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios públicos dentro de la ciudad y sus parroquias.

- Repotenciar los servicios públicos, agua potable y alcantarillado, obra pública, movilidad y conectividad brindados a los habitantes urbanos y rurales.
- Mejorar la dotación de servicios bajo estándares de calidad, equidad e igualdad a la ciudadanía.
- Generar mejoras en la atención a los usuarios bajo criterios de eficiencia y amabilidad.

**Objetivo 3.-** Fortalecer la participación ciudadana en procesos de planificación, ejecución y rendición de cuentas de manera transparente.

- Desarrollar y fortalecer las instancias de participación ciudadana en referencia a las planificaciones dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.
- Fomentar espacios de participación ciudadana con la empresa pública, privada y ciudadanía en general que permitan articular una planificación consensuada y democrática.
- Incrementar la participación de funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda en actividades de monitoreo, avances y exposición de necesidades propias dentro de la planificación estratégica.
- Promover la transparencia en la gestión del gobierno local, por distintos medios de forma actualizada, accesible y constante.

**Objetivo 4.-** Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de la ciudad.

- Apoyar la creación y consolidación de emprendimientos agro productivos, industriales, comerciales, turísticos en la ciudad de Guaranda.
- Establecer políticas de fomento a la productividad e inversión a pequeñas empresas de la ciudad de Guaranda.
- Promover convenios con instituciones financieras para apoyo a la producción agrícola de los emprendedores de la ciudad.
- Potenciar la economía popular y solidaria, creando mecanismos, estímulos y facilidades que incluyan proyectos de crédito inclusivo y reserva de mercado en compras públicas.
- Fomentar el espíritu emprendedor de los ciudadanos, con capacitaciones orientados a este proceso.

**Objetivo 5.-** Mejorar las políticas existentes del uso del suelo y ordenamiento territorial bajo normas de control y prevención de riesgos y desastres que promuevan una ciudad resiliente.

- Generar del mapa de amenazas naturales y del plan de prevención y gestión de incidentes y desastres.
- Revisar y mejorar las políticas existentes del uso del suelo y ordenamiento territorial.
- Incrementar normas de control y prevención de riesgos y desastres que promuevan una ciudad resiliente.

**Objetivo 6.-** Fomentar la conservación y manejo sustentable de la naturaleza y su biodiversidad

- Promover un manejo y conservación del patrimonio hídrico con enfoque integral y sustentable.
- Incorporar criterios de mitigación y adaptación al cambio climático.
- Proteger, recuperar y rehabilitar el patrimonio natural y promover el uso sustentable y regulado de los recursos naturales del cantón Guaranda.
- Educar a la ciudadanía sobre la conservación y manejo sustentable de la naturaleza y su biodiversidad.
- Mejorar los procesos actuales en el manejo integral de la basura en la ciudad y en

las parroquias.

**Fuente:** Elaboración del autor

Luego de la realización de las estrategias para dar cumplimiento a cada objetivo estratégico institucional planteado dentro del modelo de gestión estratégica aplicado al Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, es necesario establecer responsables, de la ejecución de cada programa que complementen las estrategias y su forma de ejecución, los cuales se plantean a continuación:

**Tabla 14** Responsabilidades por objetivos estratégicos

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Responsable</b>
Fomentar la gestión pública de calidad basada en los principios de eficiencia, eficacia, honestidad y equidad satisfaciendo las necesidades ciudadanas.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Talento Humano</li><li>- Financiero</li><li>- Administrativo</li><li>- Planificación</li><li>- Comunicación</li><li>- Obras públicas</li></ul>
Mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios públicos dentro de la ciudad y sus parroquias.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Talento Humano</li><li>- Financiero</li><li>- Administrativo</li><li>- Planificación</li><li>- Comunicación</li><li>- Obras públicas</li><li>- Desarrollo comunitario y gestión social</li><li>- Registro de la propiedad</li><li>- Transporte terrestre tránsito y seguridad vial</li></ul>
Fortalecer la participación ciudadana en procesos de planificación, ejecución y rendición de cuentas de manera transparente.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Talento Humano</li><li>- Financiero</li><li>- Administrativo</li><li>- Planificación</li><li>- Comunicación</li><li>- Obras públicas</li><li>- Desarrollo comunitario y gestión social</li></ul>

<p>Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de la ciudad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento Humano</li> <li>- Financiero</li> <li>- Administrativo</li> <li>- Planificación</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Obras públicas</li> <li>- Desarrollo comunitario y gestión social</li> </ul>
<p>Mejorar las políticas existentes del uso del suelo y ordenamiento territorial bajo normas de control y prevención de riesgos y desastres que promuevan una ciudad resiliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento Humano</li> <li>- Financiero</li> <li>- Administrativo</li> <li>- Planificación</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Obras públicas</li> <li>- Desarrollo comunitario y gestión social</li> </ul>
<p>Fomentar la conservación y manejo sustentable de la naturaleza y su biodiversidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento Humano</li> <li>- Financiero</li> <li>- Administrativo</li> <li>- Planificación</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Obras públicas</li> <li>- Desarrollo comunitario y gestión social</li> <li>- Gestión Ambiental</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración del autor

### **Planes de acción**

Como lo menciona (ILPES, M. A, 2011) Los planes de acción o el conjunto de tareas que la organización establecerá para alcanzar los resultados, tiene que facilitar el cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada, en este sentido los planes de acción se plantean luego del establecimiento de estrategias los cuales determinan como se va a lograr la consecución de estrategias y permite cerrar brechas.

Normalmente los planes de acción son de carácter operativo y se implementan o aplican dentro de cada departamento con el que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, además de lo mencionado permiten identificar los recursos tanto materiales, financieros y humanos que serán necesarios para su ejecución.

**Tabla 15** Plan de acción para cumplimiento de estrategias

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Actividades o plan de acción</b>
<p>Fomentar la gestión pública de calidad basada en los principios de eficiencia, eficacia, honestidad y equidad satisfaciendo las necesidades ciudadanas.</p>	<p>Promover un mejoramiento continuo e innovación en los procesos estratégicos, operativos y administrativos y de prestación de servicios con que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado.</p>	<p>- Planificación, organización, coordinación, dirección y control del Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revistar la estructura organizacional actual.</li> <li>- Revisar perfiles y actividades de los funcionarios.</li> <li>- Analizar las normativas y reglamentos actuales referentes a la administración del talento humano.</li> <li>- Realizar un manual de competencias y funciones para contratación del talento humano.</li> <li>- capacitar a los funcionarios sobre el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades</li> </ul>
		<p>- Funciones, responsabilidades y clasificación de puestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar las normativas actuales que rigen el accionar del talento humano.</li> <li>- Elaborar un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos para el GAD Guaranda, acorde a las condiciones actuales.</li> <li>- Capacitar a los funcionarios sobre el manual antes expuesto.</li> </ul>
		<p>- Repotenciación del clima organizacional del talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un diagnóstico de los problemas que afectan al clima organizacional.</li> <li>- Identificar departamentos y funcionarios problemáticos.</li> <li>- Establecer cronogramas de capacitaciones que fomenten el trabajo en equipo.</li> <li>- establecer un cronograma de evaluación del clima organizacional dentro del GAD</li> </ul>

			Guaranda.
Robustecer las capacidades técnicas e intelectuales en los funcionarios que forman parte del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.		- Proyecto de incentivos y reconocimiento del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un diagnóstico de los incentivos que se dan a los funcionarios dentro del GAD.</li> <li>- Diagnosticar la satisfacción de los funcionarios con las políticas de incentivos llevadas en la actualidad.</li> <li>- Elaborar un proyecto de incentivos agradable y motivador para los funcionarios del GAD Guaranda.</li> <li>- Difundir el proyecto de incentivos.</li> </ul>
		Proyecto de Capacitación a los funcionarios en: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación y trabajo en equipo</li> <li>- Proyecto de capacitación de servicio al cliente.</li> <li>- Liderazgo e inteligencia emocional</li> <li>- Seminarios técnicos al personal operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un cronograma de capacitaciones por departamentos</li> <li>- Capacitar a la totalidad de funcionarios.</li> <li>- Evaluar los resultados de la capacitación.</li> </ul>
		- Proyecto de repotenciación de uniformes e indumentaria para cada puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los puestos de trabajo y departamentos que no cuentan con uniformes o indumentaria necesaria para realizar sus funciones.</li> <li>- Establecer las necesidades prioritarias de adquisición de materiales de trabajo.</li> <li>- Elaborar el proyecto de adquisición de uniformes e indumentaria para los funcionarios del GAD Guaranda.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar en cuenta dentro de la planificación presupuestaria.</li> <li>- Ejecutar la compra de los uniformes e indumentaria.</li> </ul>
		- Proyecto de priorización de obras públicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los proyectos prioritarios para la ciudadanía.</li> <li>- Establecer cronogramas reales de ejecución de obra pública.</li> <li>- Tener dialogo constante con los ciudadanos y conocer sus necesidades urgentes.</li> </ul>
		- Proyecto de mantenimiento de áreas, mobiliario, maquinaria y equipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las áreas, mobiliario, maquinaria y equipos que necesitan mantenimiento.</li> <li>- Establecer un cronograma de mantenimiento.</li> <li>- Incluir dentro del presupuesto rubros para mantenimiento.</li> <li>- Evaluar de forma constante el estado de mobiliario, maquinaria y equipos.</li> </ul>
	Mejorar los tiempos de respuesta por parte de los funcionarios sobre servicios de carácter público solicitado por la ciudadanía.	- Proyecto de capacitación a funcionarios sobre atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los tiempos de respuesta en la actualidad por parte de los funcionarios en cuanto a solicitud de servicios.</li> <li>- Identificar en que servicios el tiempo de respuesta es alto.</li> <li>- Establecer un cronograma de capacitación a los funcionarios sobre la importancia de brindar servicios de calidad y con respuestas rápidas.</li> <li>- Evaluar de forma constante el tiempo de respuesta de los funcionarios.</li> </ul>
	Potencializar la infraestructura tecnológica con la que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda en la	Proyecto de potenciación de la infraestructura tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un cronograma de identificación de equipos obsoletos.</li> <li>- Diagnosticar la calidad de la conectividad.</li> <li>- Analizar la vigencia de aplicaciones y sistemas</li> </ul>

	prestación de servicios públicos		<p>operativos dentro de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizar el proyecto tomando en cuenta los equipos y tecnología que necesita ser comprada.</li> <li>- Inclusión dentro del presupuesto rubros para este proyecto.</li> <li>- Compra de los equipos.</li> <li>- Implementación de los equipos.</li> </ul>
	Mejorar de la recaudación fiscal local de los servicios públicos que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda brinda a su ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de incentivos fiscales a la ciudadanía que pague sus planillas a tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar la situación actual en los procesos de recaudación que se llevan a cabo dentro de la institución.</li> <li>- Identificar los nudos críticos.</li> <li>- Crear políticas de incentivos en torno a pago de planillas a tiempo.</li> <li>- Realizar un cronograma de difusión sobre las mencionadas políticas de incentivo.</li> <li>- Capacitar a la ciudadanía sobre el pago a tiempo.</li> </ul>
Mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios públicos dentro de la ciudad y sus parroquias.	Repotenciar los servicios públicos, agua potable y alcantarillado, obra pública, movilidad y conectividad brindados a los habitantes urbanos y rurales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de mejoramiento de la calidad y los tiempos de respuesta a la ciudad con los servicios que brinda la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un cronograma de diagnóstico de la calidad de servicio prestados a la ciudadanía.</li> <li>- Identificar los nudos críticos y quejas comunes por parte de la ciudadanía.</li> <li>- Capacitar a los funcionarios en la mejora de la prestación de los servicios públicos.</li> <li>- Establecer políticas en mejora de los tiempos de respuesta a la ciudadanía.</li> <li>- Establecer cronograma de seguimiento y evaluación de la calidad de servicio que prestan los funcionarios.</li> </ul>

	Mejorar la dotación de servicios bajo estándares de calidad, equidad e igualdad a la ciudadanía.	- Proyecto de mejora e implementación de servicio de agua potable a zonas faltantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los barrios y zonas que cuentan con ciertas deficiencias en el suministro de agua.</li> <li>- Establecer un cronograma de intervención y mejoramiento del servicio.</li> <li>- Tomar en cuenta dentro del presupuesto de la institución rubro para este proyecto.</li> </ul>
		- Proyecto de mejora de alcantarillado en la zona urbana y zonas rurales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las zonas que cuentan con inconvenientes respecto a este servicio.</li> <li>- Establecer un cronograma de intervención y mejoramiento del servicio.</li> <li>- Tomar en cuenta dentro del presupuesto de la institución rubro para este proyecto.</li> </ul>
		- Mejoramiento del espacio público zona urbana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar zonas y barrios que necesitan intervención y mejora de su espacio público.</li> <li>- Establecer un cronograma de intervención y mejora del espacio público.</li> <li>- Tomar en cuenta dentro del presupuesto de la institución rubro para este proyecto.</li> <li>- Observar de manera constante la calidad del espacio público.</li> </ul>
		- Proyecto de gestión integral de basura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar el proceso llevado en la actualidad sobre el manejo de los desechos.</li> <li>- Identificar las zonas y barrios críticos en el manejo de desechos.</li> <li>- Establecer un cronograma de capacitación a la ciudadanía sobre el manejo adecuado de desechos y los horarios de recolección.</li> <li>- Establecer dentro del presupuesto rubros para la implementación de contenedores dentro de la ciudad por tipo de basura.</li> <li>- Diseñar un plan integral de forma gradual</li> </ul>

			<p>sobre el manejo de residuos sólidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un cronograma de supervisión sobre la recolección y el aprovechamiento de los desechos sólidos.</li> </ul>
	<p>Establecer procesos de capacitación a los funcionarios y la ciudadanía en torno el uso adecuado de los servicios públicos, especialmente agua potable.</p>	<p>Plan de capacitaciones en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración</li> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Coaching empresarial</li> <li>- Manejo de herramientas informática</li> <li>- Capacitación en actividades técnicas</li> <li>- Capacitaciones jurídicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un cronograma de capacitación en la ciudadanía sobre el manejo adecuado de los servicios públicos.</li> <li>- Capacita a la ciudadanía por barrios o sectores.</li> </ul>
	<p>Establecer mecanismos de evaluación y monitoreo de los servicios públicos y su calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de evaluación y seguimiento de calidad de servicios públicos brindados a la ciudadanía.</li> <li>- Implementación de puntos de quejas o reclamos sobre servicios prestados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un cronograma de diagnóstico de la calidad de servicio prestados a la ciudadanía.</li> <li>- Identificar los nudos críticos y quejas comunes por parte de la ciudadanía.</li> <li>- Capacitar a los funcionarios en la mejora de la prestación de los servicios públicos.</li> <li>- Establecer políticas en mejora de los tiempos de respuesta a la ciudadanía.</li> <li>- Establecer cronograma de seguimiento y evaluación de la calidad de servicio que prestan los funcionarios.</li> </ul>
<p>Fortalecer la participación ciudadana en procesos de planificación, ejecución y rendición de</p>	<p>Desarrollar y fortalecer las instancias de participación ciudadana en referencia a las planificaciones dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de ejecución y planificación participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar cronogramas públicos de planificación estratégica.</li> <li>- Establecer cronogramas de acercamiento a barrios y sectores para conocer las necesidades o falacias de la ciudadanía.</li> <li>- Convocar a grupos y movimiento sociales y campesinos en la elaboración de la planificación</li> </ul>

cuentas de manera transparente.			<p>estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difundir los procesos llevados dentro de la administración actual.</li> </ul>
	Fomentar espacios de participación ciudadana con la empresa pública, privada y ciudadanía en general que permitan articular una planificación consensuada y democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de Vinculación ciudadana y gobernanza democrática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar cronogramas públicos de planificación estratégica.</li> <li>- Elaborar cronogramas de acercamiento con la empresa pública y privada.</li> <li>- Establecer convenios con empresas públicas y privadas de la ciudad.</li> <li>- Crear espacios de participación ciudadana.</li> <li>- Establecer espacios de dialogo para grupos prioritarios donde se conozca sus necesidades.</li> </ul>
	Promover la transparencia en la gestión del gobierno local, por distintos medios de forma actualizada, accesible y constante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenios marco con instituciones estratégicas</li> <li>- Consolidación de acuerdos con movimiento sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer cronogramas de difusión de la gestión realizada.</li> <li>- Mejorar la página web y medios digitales por los cuales se promulga información de la institución.</li> <li>- Crear asambleas participativas donde se difunda de manera transparente la gestión realizada.</li> <li>- Potenciar el canal municipal</li> <li>- Incrementar la frecuencia de publicación de noticias referente a la gestión de la administración actual.</li> <li>- Brindar acceso simple y sencillo a documentación referente a transparencia.</li> </ul>
	Incrementar la participación de funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda en actividades de	<p>Proyecto de asambleas permanentes para monitoreo, avances y exposición de necesidades de funcionarios del</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las necesidades de los funcionarios.</li> <li>- Conocer los problemas y desavenencias dentro del GAD.</li> <li>- Establecer cronogramas de asambleas</li> </ul>

	monitoreo, avances y exposición de necesidades propias dentro de la planificación estratégica.	GAD Guaranda.	participativas donde los funcionarios sea entes activos en la planificación estratégica. - Tener acercamientos con las necesidades de cada departamento. - Desarrollar planificaciones estratégicas participativas
Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de la ciudad	Apoyar la creación y consolidación de emprendimientos agro productivos, industriales, comerciales, turísticos en la ciudad de Guaranda.  Establecer políticas de fomento a la productividad e inversión a pequeñas empresas de la ciudad de Guaranda.	- Proyecto de incentivos agro-productivos, industriales y comerciales a emprendedores de la ciudad.	- Realizar un levantamiento de información de los proyectos emprendedores. - Establecer políticas agro-productivos, industriales y comerciales a emprendedores de la ciudad. - crear mejora en los tiempos y facilidades para crear una micro empresa. - Implementar Incentivos a emprendedores - Difundir por distintos medios las políticas agro-productivos, industriales y comerciales a emprendedores de la ciudad. - Tener acercamiento directo con los emprendedores de la ciudad para darles a conocer las políticas.
	Fomentar el espíritu emprendedor de los ciudadanos, con capacitaciones orientados a este proceso.	- Proyecto de capacitación en: - Emprendimiento - Comercio digital - Curso de coaching para emprendedores - Como emprender un negocio - Introducción a la innovación - Introducción al marketing	- Establecer un cronograma de capacitación a los emprendedores y a la ciudadanía. - Realizar un cronograma de acercamiento a barrios y zonas con capacitaciones de emprendimiento. - Crear una asesoría directa por parte de la institución en el proceso de creación de un emprendimiento.

		- Generando Ideas	
	Promover convenios con instituciones financieras para apoyo a la producción agrícola de los emprendedores de la ciudad.	- Proyecto de convenios marco con instituciones financieras para emprendimiento comunitario.	- Levantar información de las instituciones financieras de la ciudad. - Elaboración de un cronograma de acercamiento a las instituciones financieras. - Establecer convenios marco con las instituciones financieras. - Difusión de los convenios marco con las instituciones financieras.
	Potenciar la economía popular y solidaria, creando mecanismos, estímulos y facilidades que incluyan proyectos de crédito inclusivo y reserva de mercado en compras públicas.	- Plan de implementación de empresas comunitarias - Fomento al emprendimiento cooperativo	- Realizar un levantamiento de información de las instituciones cooperativas. - Elaborar políticas de incentivo a empresas con carácter cooperativo. - Realizar una difusión masiva de los incentivos a instituciones de carácter cooperativo.
Mejorar las políticas existentes del uso del suelo y ordenamiento territorial bajo normas de control y prevención de riesgos y desastres que promuevan una ciudad resiliente.	Revisar y mejorar las políticas existentes del uso del suelo y ordenamiento territorial.	- Proyecto de actualización de las políticas de ordenamiento territorial bajo estándares internacionales.	- Realizar una investigación sobre las nuevas normas internacionales para ordenamiento territorial. - Revisar las normas aplicadas dentro del GAD de Guaranda aplicadas al ordenamiento territorial. - Actualizar las normativas aplicadas dentro del GAD Guaranda. - Difundir las nuevas normas.
		- Proyecto de armonización de desarrollo territorial y uso de suelo que permitan la provisión de servicios básicos.	- Realizar un levantamiento de información de las zonas con condiciones para ser urbanizadas. - Realizar un estudio del suelo. - Determinar zonas con facilidad de implementar servicios básicos. - Establecer una línea de trabajo en zonas

			<p>urbanizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un documento matriz para zonas a urbanizar.</li> </ul>
	<p>Incrementar normas de control y prevención de riesgos y desastres que promuevan una ciudad resiliente.</p> <p>Generar del mapa de amenazas naturales y del plan de prevención y gestión de incidentes y desastres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de implementación de normas de control y prevención de riesgos y desastres que promuevan una ciudad resiliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar investigación documental sobre aspectos referentes a gestión del riesgo y desarrollo urbanístico.</li> <li>- Analizar la documentación existente en el GAD Guaranda sobre planes de gestión de riesgo y desarrollo urbanístico.</li> <li>- Identificar las zonas con peligro de incidencias de accidentes.</li> <li>- Realizar un mapa de amenazas naturales.</li> <li>- Elaborar políticas que regulen el crecimiento urbanístico de forma segura.</li> <li>- Difundir en la comunidad las mencionadas políticas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de capacitación a la ciudadanía de los problemas de construir en lugares peligrosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un cronograma de capacitación a la ciudadanía sobre los problemas de construir en lugares peligrosos.</li> <li>- Educar a la ciudadanía de no construir en zonas peligrosas.</li> <li>- Difundir las normas y políticas de la ciudad en torno al crecimiento urbanístico.</li> </ul>
<p>Fomentar la conservación y manejo sustentable de la naturaleza y su</p>	<p>Promover un manejo y conservación del patrimonio hídrico con enfoque integral y sustentable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de forestación y reforestación en sistemas agroforestales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar las zonas que tienen la necesidad de ser reforestadas.</li> <li>- Investigar cuales son las especies nativas de la zona.</li> <li>- Crear un vivero con plántulas de especies nativas.</li> </ul>

biodiversidad			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un cronograma de reforestación.</li> <li>- Asignar presupuesto para esta actividad.</li> <li>- Dar seguimiento al proceso de reforestación.</li> </ul>
	Incorporar criterios de mitigación y adaptación al cambio climático. Proteger, recuperar y rehabilitar el patrimonio natural y promover el uso sustentable y regulado de los recursos naturales del cantón Guaranda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de protección de vertientes y reforestación en zonas cercanas a las cuencas de agua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar infracción sobre las vertientes y fuentes de agua que alimentan a la ciudad.</li> <li>- Identificar las fuentes y cuencas de agua que necesitan intervención inmediata.</li> <li>- Establecer un cronograma de intervención de cuencas de agua.</li> <li>- Plantar árboles en las zonas cercanas a las fuentes de agua.</li> <li>- Educar a la ciudadanía sobre el cuidado de las fuentes de agua.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de control de áreas protegidas e implementación de políticas de multas a personas que atenten contra la flora y la fauna en áreas protegidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar políticas de multas existentes en la actualidad contra atentados a la flora y fauna.</li> <li>-Elaborar políticas más estrictas que mitiguen los atentados a la flora y la fauna.</li> <li>- Difundir las mencionadas políticas.</li> <li>- Aplicar las políticas y multas a las personas que atenten contra la naturaleza.</li> <li>- Dar seguimiento a los mencionados procesos.</li> </ul>
	Mejorar los procesos actuales en el manejo integral de la basura en la ciudad y en las parroquias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de políticas de manejo integral de desechos.</li> <li>- Capacitación a la ciudadanía del manejo adecuado de la basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosticas el proceso llevado en la actualidad sobre el manejo de los desechos.</li> <li>- Identificar las zonas y barrios críticos en el manejo de desechos.</li> <li>- Establecer un cronograma de capacitación a la ciudadanía sobre el manejo adecuado de desechos y los horarios de recolección.</li> <li>- Establecer dentro del presupuesto rubros para</li> </ul>

			<p>la implementación de contenedores dentro de la ciudad por tipo de basura.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Diseñar un plan integral de forma gradual sobre el manejo de residuos sólidos.</li><li>- Establecer un cronograma de supervisión sobre la recolección y el aprovechamiento de los desechos sólidos.</li></ul>
--	--	--	--

**Fuente:** Elaboración del autor

## **Indicadores y metas de desempeño**

Los indicadores son herramientas de gestión las cual tienen como finalidad entregar información cuantitativa respecto al desempeño de la institución en la entrega de producto o servicios planificados, cubriendo aspectos cualitativos y cuantitativos.

Los indicadores pueden abarcar todo el proceso de producción, es decir insumos, procesos, productos y resultados, por lo que los indicadores deben orientarse a medirse aspectos claves dentro de la planificación estratégica para la toma de decisiones.

Es así que los indicadores brindan información precisa y que revela el cumplimiento o estado de los objetivos estratégicos planteados dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, por otro lado, los indicadores se aplican a factores que pueden ser medidos de forma continua y que tengan relevancia dentro de la planificación estratégica.

Por otro lado, las metas establecen lo que como institución queremos obtener y en qué tiempo se llegará a la consecución de las mismas, las metas se pueden plantear a corto, mediano y largo plazo, estas están relacionadas de forma estrecha con los indicadores, además las metas tienen criterios de calidad como eficacia que se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué grado la institución está dando cumplimiento a sus objetivos estratégicos planteados dentro de la planificación y por otro lado la eficiencia que hace referencia a la mayor producción posible de un producto o servicio con el menor uso de recursos posibles.

Para aportar a la toma de decisiones de las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda y se puedan tomar medidas correctivas al direccionamiento que está tomando la institución es necesario establecer indicadores precisos que permita evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica en términos de eficiencia, eficacia, economía y calidad a lo largo de la ejecución y generación de bienes y servicios.

En base a lo mencionado se plantean los indicadores y metas planteadas para el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, que permitirán medir el cumplimiento de objetivos estratégicos, a los cuales deberá darse un seguimiento cada año para observar

el avance de los mismos o por el contrario determinar si existe retrasos o falencias que se deban solucionar.

**Tabla 16** Matriz para la ejecución de los objetivos y estrategias institucionales

Objetivo estratégico	Estrategias	Proyectos	Metas	Indicadores	Cronograma			
					2019	2020	2021	2022
Fomentar la gestión pública de calidad basada en los principios de eficiencia, eficacia, honestidad y equidad satisfaciendo las necesidades ciudadanas.	Promover un mejoramiento continuo e innovación en los procesos estratégicos, operativos y administrativos y de prestación de servicios con que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado.	- Planificación, organización, coordinación, dirección y control del Talento Humano	Elaboración del manual del Talento humano	Nº de manuales				
		- Funciones, responsabilidades y clasificación de puestos.	Elaboración del manual de funciones responsabilidades y clasificación de puestos.	Manual elaborado				
		- Repotenciación del clima organizacional del talento humano	100% funcionarios motivados y bajo un clima organización eficiente	Número de funcionarios motivados y bajo un clima organización eficiente				
	Robustecer las capacidades técnicas e intelectuales en los funcionarios que forman parte del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.	- Proyecto de incentivos y reconocimiento del talento humano.	100% de funcionarios motivados y bajo un clima organización eficiente	Número de funcionarios capacitados en áreas de atención al cliente				
		Proyecto de Capacitación a los funcionarios en: - Cooperación y trabajo en equipo - Proyecto de capacitación de servicio al cliente. - Liderazgo e inteligencia emocional	100% funcionarios capacitados en áreas de atención al cliente	Número de funcionarios capacitados en áreas de atención al cliente				

		- Seminarios técnicos al personal operativo.						
		- Proyecto de repotenciación de uniformes e indumentaria para cada puesto de trabajo	100% funcionarios con indumentaria	Número de funcionarios con indumentaria				
		- Proyecto de mantenimiento de áreas, mobiliario, maquinaria y equipos.	100% de equipos en buen estado	Cantidad de equipos en buen estado				
	Mejorar los tiempos de respuesta por parte de los funcionarios sobre servicios de carácter público solicitado por la ciudadanía.	- Proyecto de capacitación a funcionarios sobre atención al cliente.	100% funcionarios capacitados en áreas de atención al cliente	Número de funcionarios capacitados en áreas de atención al cliente				
	Potencializar la infraestructura tecnológica con la que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda en la prestación de servicios públicos	Proyecto de potenciación de la infraestructura tecnológica.	100% de funcionarios con conectividad y equipos adecuados	Número de funcionario con conectividad y equipos adecuados				
	Mejorar de la recaudación fiscal local delos servicios públicos que el Gobierno	- Proyecto de incentivos fiscales a la ciudadanía que pague sus planillas a	50% de mejora de recaudación de impuestos frente al	Porcentaje de recaudación de impuestos				

	Autónomo Descentralizado de Guaranda brinda a su ciudadanía.	tiempo.	año anterior					
Mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios públicos dentro de la ciudad y sus parroquias.	Repotenciar los servicios públicos, agua potable y alcantarillado, obra pública, movilidad y conectividad brindados a los habitantes urbanos y rurales.	- Proyecto de mejoramiento de la calidad y los tiempos de respuesta a la ciudad con los servicios que brinda la institución.	100% de satisfacción de las familias con el servicio recibido	Nivel de satisfacción de las familias con el servicio recibido				
	Mejorar la dotación de servicios bajo estándares de calidad, equidad e igualdad a la ciudadanía.	- Proyecto de mejora e implementación de servicio de agua potable a zonas faltantes.	100% de familias con agua potable	Porcentaje de familias con agua potable				
		- Proyecto de mejora de alcantarillado en la zona urbana y zonas rurales.	100% de familias con alcantarillado	Porcentaje de familias con alcantarillado				
		- Mejoramiento del espacio público zona urbana.	100% de espacios públicos en buen estado	Porcentaje de espacio público en buen estado				
	Establecer procesos de capacitación a los funcionarios y la ciudadanía en torno el uso adecuado de los servicios públicos, especialmente agua potable.	Plan de capacitaciones en: - Administración - Atención al cliente - Coaching empresarial - Manejo de herramientas informática - Capacitación en actividades técnicas - Capacitaciones jurídicas	100% de funcionarios capacitados	Porcentaje de funcionarios capacitados				
	Establecer mecanismos de evaluación y monitoreo de	- Plan de evaluación y seguimiento de calidad de	100% de funcionarios con	Porcentaje de funcionarios con				

	los servicios públicos y su calidad.	servicios públicos brindados a la ciudadanía. - Implementación de puntos de quejas o reclamos sobre servicios prestados.	altos niveles de atención en calidad de servicios	altos niveles de atención en calidad de servicios				
Fortalecer la participación ciudadana en procesos de planificación, ejecución y rendición de cuentas de manera transparente.	Desarrollar y fortalecer las instancias de participación ciudadana en referencia a las planificaciones dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.	- Plan de ejecución y planificación participativa	30% de ciudadanos participando en asambleas municipales frente a años anteriores	Número de ciudadanos participando en asambleas municipales.				
	Fomentar espacios de participación ciudadana con la empresa pública, privada y ciudadanía en general que permitan articular una planificación consensuada y democrática.	- Proyecto de Vinculación ciudadana y gobernanza democrática.	30% de ciudadanos participando en asambleas municipales frente a años anteriores	Número de ciudadanos participando en asambleas municipales.				
	Promover la transparencia en la gestión del gobierno local, por distintos medios de forma actualizada, accesible y constante	- Convenios marco con instituciones estratégicas - Consolidación de acuerdos con movimiento sociales	80% de convenios creados con instituciones financieras	Porcentaje de convenios creados con instituciones financieras				
	Incrementar la participación de funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda en actividades de monitoreo, avances y exposición de necesidades propias dentro de la	Proyecto de asambleas permanentes para monitoreo, avances y exposición de necesidades de funcionarios del GAD Guaranda.	100% de funcionarios que participan de asambleas permanentes para monitoreo, avances y exposición de necesidades	Porcentaje de funcionarios que participan de asambleas permanentes para monitoreo, avances y exposición de				

	planificación estratégica.			necesidades				
Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de la ciudad	Apoyar la creación y consolidación de emprendimientos agro productivos, industriales, comerciales, turísticos en la ciudad de Guaranda.	- Proyecto de incentivos agro-productivos, industriales y comerciales a emprendedores de la ciudad.	30% de proyectos incentivos agro-productivos, industriales y comerciales creados frente a años anteriores	Número de proyectos incentivos agro-productivos, industriales y comerciales creados				
	Establecer políticas de fomento a la productividad e inversión a pequeñas empresas de la ciudad de Guaranda.							
	Fomentar el espíritu emprendedor de los ciudadanos, con capacitaciones orientados a este proceso.	- Proyecto de capacitación en: - Emprendimiento - Comercio digital - Curso de coaching para emprendedores - Como emprender un negocio - Introducción a la innovación - Introducción al marketing - Generando Ideas	100% de emprendedores capacitados	Número de emprendedores capacitados				
Promover convenios con	- Proyecto de convenios	80% de instituciones	Porcentaje de					

	instituciones financieras para apoyo a la producción agrícola de los emprendedores de la ciudad.	marco con instituciones financieras para emprendimiento comunitario.	financieras con las que se ha elaborado convenios marco	instituciones financieras con las que se ha elaborado convenios marco				
	Potenciar la economía popular y solidaria, creando mecanismos, estímulos y facilidades que incluyan proyectos de crédito inclusivo y reserva de mercado en compras públicas.	- Plan de implementación de empresas comunitarias - Fomento al emprendimiento cooperativo	30% de empresas creadas frente a años anteriores	Número de empresas creadas				
Mejorar las políticas existentes del uso del suelo y ordenamiento territorial bajo normas de control y prevención de riesgos y desastres que promuevan una ciudad resiliente.	Revisar y mejorar las políticas existentes del uso del suelo y ordenamiento territorial.	- Proyecto de actualización de las políticas de ordenamiento territorial bajo estándares internacionales.		Número de proyectos e actualización de las políticas de ordenamiento territorial bajo estándares internacionales creados.				
		- Proyecto de armonización de desarrollo territorial y uso de suelo que permitan la provisión de servicios básicos.	100% edificaciones creadas en zonas seguras	Número de edificaciones creadas en zonas seguras				

	Incrementar normas de control y prevención de riesgos y desastres que promuevan una ciudad resiliente.  Generar del mapa de amenazas naturales y del plan de prevención y gestión de incidentes y desastres.	- Proyecto de implementación de normas de control y prevención de riesgos y desastres que promuevan una ciudad resiliente	100% edificaciones creadas en zonas seguras	Número de edificaciones creadas en zonas seguras				
		- Proyecto de capacitación a la ciudadanía de los problemas de construir en lugares peligrosos.	100% de personas capacitadas sobre políticas de ordenamiento territorial	Porcentaje de personas capacitadas sobre políticas de ordenamiento territorial				
Fomentar la conservación y manejo sustentable de la naturaleza y su biodiversidad	Promover un manejo y conservación del patrimonio hídrico con enfoque integral y sustentable.	- Proyecto de forestación y reforestación en sistemas agroforestales.	30% de zonas forestadas y reforestadas frente a años anteriores	Porcentaje de zonas forestadas y reforestadas				
	Incorporar criterios de mitigación y adaptación al cambio climático. Proteger, recuperar y rehabilitar el patrimonio natural y promover el uso sustentable y regulado de los recursos naturales del cantón Guaranda.	- Proyecto de protección de vertientes y reforestación en zonas cercanas a las cuencas de agua.	100% de fuentes de agua protegidas	Cantidad de fuentes de agua protegidas				
		- Proyecto de control de áreas protegidas e implementación de políticas de multas a personas que atenten contra la flora y la fauna en áreas protegidas.	Proyecto 100% ejecutado de control de áreas protegidas e implementación de políticas de multas a personas que atenten contra la flora y la	Creación del proyecto de control de áreas protegidas e implementación de políticas de multas a personas				

			fauna en áreas protegidas	que atenten contra la flora y la fauna en áreas protegidas				
	Mejorar los procesos actuales en el manejo integral de la basura en la ciudad y en las parroquias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de políticas de manejo integral de desechos.</li> <li>- Capacitación a la ciudadanía del manejo adecuado de la basura.</li> <li>-</li> </ul>	100% de basura administrada de forma adecuada	Porcentaje de basura administrada de forma adecuada				

**Fuente:** Elaboración del autor

## CONCLUSIONES

Luego de realizar la presente investigación se llega a las siguientes conclusiones.

- Existe compromiso institucional por parte de los funcionarios que forman parte del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, pese a lo mencionado esto no es suficiente debido a que hay múltiples factores que necesitan ser corregidos.
- No existe una correcta elaboración de un modelo de gestión estratégica que se aplique al Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, lo que repercute en que no tenga una dirección clara a seguir por parte de los funcionarios, además lo antes expuesto no permite que las autoridades no tengan la posibilidad generar una toma de decisiones oportuna.
- Las estrategias de comunicación y difusión de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y principios institucionales es inadecuada, debido a esto la gran mayoría de funcionarios desconocen estos factores claves para su correcto desenvolvimiento y cumplimiento de sus actividades.
- No se han establecido espacios de participación ciudadana donde la ciudadanía pueda exponer sus ideas y necesidades a ser tomadas en cuenta dentro de la planificación estratégica y permitan realizar el mencionado proceso de forma democrática.
- No se toman en cuenta las necesidades de la mayoría de funcionarios para la elaboración de una planificación estratégica adecuada, por lo que provoca insatisfacción de los funcionarios a los cuales no se inmiscuido.
- El clima organizacional dentro de la institución muestra ciertas falencias en cuanto a la comunicación y relación entre funcionarios de los departamentos, por lo que se deben plantear estrategias de mejoramiento del clima organizacional, y políticas de incentivos que mejoren la motivación en los mismos
- El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), arrojó múltiples inconvenientes entre los que más se destacan son: Problemas operativos y de gestión interna, modelo de gestión estratégica no estructurado, comunicación deficiente entre departamentos que forman parte de la institución, no se dan estrategias adecuadas de seguimiento y monitoreo de la planificación estratégica, todo lo mencionado repercute en una insatisfacción generalizada por parte de la ciudadanía en torno a los servicios que la institución le brinda.

- Existe múltiples oportunidades de crecimiento y mejoramiento de la imagen institucional ante la ciudadanía, debido a que ésta muestra compromiso con el mejoramiento de la institucionalidad y fortalecimiento de la misma, además la cercanía del Gobierno Autónomo de la ciudad de Guaranda a sus ciudadanos permite conocer de primera mano las necesidades prioritarias dentro de la ciudad.
- La planificación estratégica desarrollada para la ciudad de Guaranda permitirá a mediano y largo plazo consolidar un desarrollo sustentable del cantón a través de una gestión integral de forma equitativa y solidaria a la comunidad mediante una administración eficiente, honesta, responsable.

## RECOMENDACIONES

Para la presente investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

- El adecuado cumplimiento y aplicación del modelo de gestión estratégica desarrollado para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda, depende en gran medida del comprometimiento de todas las autoridades, directores departamentales y funcionarios de carácter operativo, para la ejecución de manera eficiente por lo que es necesario establecer un compromiso real por parte del GAD de Guaranda.
- Los objetivos estratégicos planteados dentro del modelo de gestión estratégica buscan solucionar falencias y necesidades encontradas dentro de la ciudad de Guaranda, siempre alineados con las atribuciones y responsabilidades establecidas dentro del COTAD 2010 y el Plan Nacional del Buen vivir 2017 – 2021 por lo que es necesario una adecuada ejecución de los mismos.
- Se recomienda que las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda, fomenten convenios interinstitucionales de carácter marco en temas de capacitación y fortalecimiento profesional a sus funcionarios, por otro lado, convenios con instituciones financieras para el fomento a proyectos agro productivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, D. (2013). *Gestión estratégica para el sector público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Fondo de Cultura Económica.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (19 de octubre de 2010). Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización. Quito, Ecuador.
- Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J., Ramírez Roldan, A., & Zapata Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de Gestión Humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luís Amigó*, 3(1), 116-122. Obtenido de <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/view/1899/1513>
- Briceño, I. (12 de noviembre de 2018). *Factores Internos Matriz EFI*. Obtenido de <https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/>
- Cortazzo, I., & Schettini, P. (2015). *Análisis de datos cualitativos*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata.
- Davara Rodriguez, F. (2017). Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*, 189-229.
- Delaux, H. S. (2017). *Modelo de Gestion Estrategica de RRHH en Organizaciones del Estado*. Redactum.
- Delgado, J. V. (2015). *Planificando Estrategicamente!*
- Díaz Curbelo, A., & Marrero Delgado, F. (2014). EL MODELO SCOR Y EL BALANCED SCORECARD, UNA PODEROSA COMBINACIÓN INTANGIBLE PARA LA GESTION EMPRESARIAL. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 18(1), 36-57.
- Díaz, A. (2009). Contribución al Control de Gestión en la Dirección Territorial de ETECSA en.
- Falconi, C. (2014). Plan de Gestión Estratégica para Falconi Puig Abogados. Sangolqui, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Fernández Güell, J. (2019). *Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y procesos*.
- Flores, S. G. (2015). Modelo estratégico de Gestión del Talento Humano para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Freire, L. (2014). Estudio de factibilidad para la implementación del Sistema de Gestión Documental "Quipux" en la Universidad Regional Autónoma de los Andes. *Revista UNIANDES Episteme*, 1(1), 95-106.

- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio , S. (1997). *Metodología de la Investigación*. MCGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. Sexta edición). Mexico: Mc Graw Hill Education.
- ILPES, M. A. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores del sector público*. Santiago de Chile.
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de estadísticas y Censos*. Obtenido de Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en Ecuador: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual/Resultados-provinciales/bolivar.pdf>
- Labra Salgado, O., Rivera, G., & Reyes García, J. (2017). Análisis sobre el uso de la inteligencia competitiva en pequeñas empresas de la industria del vestido. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 21(1), 78-99.
- Lopera Echavarría, J., Ramírez Gómez, C., Zuluaga Aristizábal, M., & Ortiz Vanegas, J. (2015). El método analítico como método natural. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 25(1).
- Min Shum , Y. (6 de febrero de 2018). *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI)*. Recuperado el 6 de julio de 2019, de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Morocho, P. (2017). Planificación estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Concordia 2015-2018. Sangolquí, Pichincha, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Orión, A., & Candia, R. (2015). *Manual de Planificación Estratégica*. Santiago de Chile.
- Páramo Bernal, P. (2017). *La investigación en ciencias sociales, Técnicas de recolección de información*. Colombia: Universidad Piloto de Colombia.
- Ponce Parra, D. (2014). La optimización de los procesos de compras públicas a través del Sistema Nacional de Contratación en que porcentajes generan ahorro. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Prieto, A. (2013). *Gestión Estratégica*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%20de%20un%20an%20lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%20estrat%20gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAll>
- Reyes-Lazo, L. (2013). Plan Estratégico para el desarrollo institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Anconcito, Cantón Salinas,

provincia de Santa Elena, período 2014 - 2018. Salinas, Ecuador: Universidad Estatal península de Santa Elena.

- Rimero Sierra, D., & Padilla Suarez, L. (2017). DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN LOS REQUISITOS DE LAS NORMAS ISO-9001:2015, ISO-31000:2011 E ISO-31010:2013, PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO APLICABLE EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR ESPECIAL. Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2016). *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata.
- Solórzano Martínez, K., & Rodríguez Paredes, B. (2014). Planificación estratégica de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo- SENPLADES. Salgolqui, Ecuador.
- Talancón, H. (2007). La Matriz Foda : Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 15(55), 113-130.
- Yacuzzi, E., Arancio, E., Esteche, M., & Niro, V. (2013). CÓMO REALIZAR UN PLAN HOSHIN: UNA APLICACIÓN EN ASC. TELESÍ S.R.L. Buenos Aires: Universidad Del CEMA.

## ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta a funcionarios del Gobierno autónomo descentralizado de Guaranda.



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Encuesta dirigida a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda

**Objetivo:** La encuesta tiene como objetivo obtener información sobre el modelo de gestión estratégica asumida por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.

1. ¿Conoce si el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda para el desarrollo de su gestión realiza planificación estratégica?  
Si ( )      No ( )
2. ¿Participa en la planificación estratégica realizada dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda?  
Si ( )      No ( )
3. ¿Considera que se cumple la planificación estratégica dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda?  
Si ( )      No ( )
4. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos establecidos por la institución donde labora?  
Si ( )      No ( )
5. ¿Conoce que políticas y reglamentos existen en la institución para el desarrollo de funciones dentro de su puesto de trabajo?  
Si ( )      No ( )
6. ¿Cuál es su nivel de compromiso con la institución?  
Muy alto      ( )  
Alto      ( )  
Medio      ( )  
Bajo      ( )
7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en relación a la planificación estratégica asumida por la entidad?

Si ( )      No ( )

8. ¿Considera que el no disponer de una planificación estratégica afecta al mejoramiento institucional?

Si ( )      No ( )

Anexo N° 2 Entrevista a autoridades del Gobierno autónomo descentralizado de Guaranda.



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Entrevista dirigida a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda

**Objetivo:** La encuesta tiene como objetivo obtener información sobre el modelo de gestión estratégica asumida por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.

**¿Conoce la existencia de una planificación estratégica bajo la cual se rija el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda?**

---

---

---

**¿Su administración se basa en un modelo de gestión estratégica para la consecución de objetivos institucionales?**

---

---

---

**¿Dentro de su administración se ha identificado los nudos críticos o necesidades ciudadanas a dar prioridad?**

---

---

---

**¿Hace participe en el desarrollo de la planificación estratégica a sus directores departamentales y funcionarios?**

---

---

---

Anexo N° 3 Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda

