



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del trabajo:

Modelo de gestión estratégica aplicado al Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha.

Línea de Investigación:

Gestión Administrativa y Sociedad

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Pepe Guato Juan Javier

Tutor/a:

PhD. Pérez Falco Grisel

Quito – Ecuador

2020

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, **Grisel Pérez Falco** con C.I: **1756871925** en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: **Modelo de gestión estratégica aplicado al Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha.**

Elaborado por: **Juan Javier Pepe Guato**, de C.I: **1805041884**, estudiante de la Maestría: **Administración Pública**, mención: **Gestión por resultados** de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 14 de octubre de 2020

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
INFORMACIÓN GENERAL	6
Contextualización del tema.....	6
Pregunta Problemática	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Beneficiarios directos:	7
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
1.1. Contextualización de fundamentos teóricos	8
1.2. Problema a resolver	10
1.3. Proceso de investigación	10
1.4. Vinculación con la sociedad	13
1.5. Indicadores de resultados.....	13
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	22
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	22
2.2. Descripción de la propuesta	24
2.3. Validación de la propuesta	32
2.3.1 Instrumento para validar.....	33
2.3.2 Resultados de la validación	35
2.4. Matriz de articulación.....	38
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41
ANEXOS.....	42

Índice de tablas

Tabla 1. Planificación estratégica	13
Tabla 2. Ejecución estratégica	14
Tabla 3. Cumplimiento	15
Tabla 4. Misión, visión y objetivos institucionales	16
Tabla 5. Políticas y reglamentos	17
Tabla 6. Nivel de compromiso	17
Tabla 7. Capacitaciones acerca de la planificación estratégica	18
Tabla 8. Importancia de tener planificación estratégica	19
<i>Tabla 9. Estrategias por objetivos institucionales</i>	<i>28</i>
Tabla 10. Plan de Acción	30
Tabla 11. Indicadores	32
Tabla 12. Descripción de perfil de validadores	33
Tabla 13. Criterios de evaluación	34
Tabla 14. Escala de evaluación de criterios	34
Tabla 15. Preguntas Instrumento de validación	35
Tabla 16. Matriz de articulación	38

Índice de figuras

Figura 1. Planificación Estratégica.....	14
Figura 2. Ejecución Estratégica	14
Figura 3. Cumplimiento	15
Figura 4. Misión, visión y objetivos institucionales	16
Figura 5. Políticas y reglamentos	17
Figura 6. Nivel de compromiso	18
Figura 7. Capacitaciones acerca de la planificación estratégica	18
Figura 8. Importancia de tener planificación estratégica	19
Figura 9. Estructura de la propuesta	25
Figura 10. Análisis del macro entorno.....	26
Figura 11. Objetivos Estratégicos	27
Figura 12. Conceptualización de la propuesta	35
Figura 13. Actualidad de la propuesta.....	36
Figura 14. Factibilidad de la propuesta	36
Figura 15. Pertinencia de la propuesta.....	37

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Los modelos de gestión estratégica son herramientas que permiten mejorar y optimizar diferentes tácticas administrativas y financieras en beneficio del rendimiento a largo plazo de una entidad u organización, lo que permite establecer parámetros y estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales para alcanzar la eficiencia y eficacia, en consideración la gestión estratégica nos permite tener claro los objetivos organizacionales el cual promueve una optimización en el desarrollo de los distintos lineamientos de la organización.

Los delegados de las funciones a desempeñar dentro de la institución deben tener a la mano las debidas técnicas y conocimientos óptimos para lograr una planificación a largo plazo que permita tener una gestión estratégica, es de gran importancia utilizar los debidos mecanismos dentro de la planificación de la gestión estratégica, permitiendo evaluar las decisiones multidisciplinarias que den paso a que una organización llegue a cumplir con sus objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

Actualmente el GAD de San Antonio de Pichincha no cuenta con una estructura definida ni tampoco con una descripción puntual de los objetivos organizacionales a largo plazo, en consecuencia, no se determinan los mecanismos que emitan una línea de referencia que ayude de guía para consecuentemente alcanzar estos objetivos. Este principio tiene un impacto negativo en la organización puesto que desorienta a los funcionarios causando inestabilidad en las funciones y responsabilidades de los mismos, este parámetro al no estar definido causa desconocimiento en los participantes, ya que no cuentan con un instrumento o herramienta que encause las decisiones para el beneficio de la institución.

El diseñar un modelo de gestión estratégica permite aplicar estrategias que orienten y guíen en los procesos administrativos y financieros dirigidos hacia una consolidación institucional y de esta forma llegar a cumplir con los objetivos institucionales a largo plazo, se reducirán quejas de los usuarios internos y externos. Todas las gestiones que se realicen dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado se las desarrollarán de manera rápida y organizada ya que tendrán definidas todas sus funciones individuales de cada funcionario público para brindar un servicio de calidad y de forma eficiente para toda la población.

Pregunta Problemática

¿Cómo se puede contribuir al mejoramiento de gestión en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha para la consecución de objetivos?

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita contribuir al mejoramiento de las funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha.

Objetivos específicos

1. Contextualizar los fundamentos teóricos de la gestión estratégica con el objetivo de crear un modelo eficiente y apropiado que se acople a la situación del GAD.
2. Diagnosticar la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha y sus perspectivas de desarrollo.
3. Definir los elementos del modelo de gestión estratégica.
4. Valorar a través de criterios de especialistas la propuesta de Modelo de Gestión estratégica para el GAD.

Beneficiarios directos:

Los beneficiarios directos de la presente investigación serán los servidores públicos de área administrativa del GAD de San Antonio de Pichincha, por cuanto con el modelo de gestión, los procesos administrativos y de gestión serán más eficientes.

Otros beneficiarios son la sociedad, ya que, con una gestión estratégica eficiente, se asegura brindar una buena atención a toda la ciudadanía de San Antonio de Pichincha garantizando el derecho al servicio de calidad.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización de fundamentos teóricos

Dentro de la contextualización del proceso de gestión estratégica se desarrollarán conceptos que son aplicados durante todo este capítulo, para lo cual se definirán conceptos tales como:

Modelo de gestión

Un modelo es considerado como una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar. (Coppini, 2001)

En consecuencia, un modelo de referencia para la organización conlleva establecer lineamientos y mecanismos, que permita estructurar el diagnóstico de la organización, además determinar las líneas de mejora continua que conlleve a alcanzar las metas con eficiencia y eficacia, por lo cual un referente estratégico que identifica los puntos críticos en donde implementar las estrategias y así evaluar los procesos y actividades dentro de una organización.

Un modelo de gestión estratégico de calidad es un indicador organizacional, considerado como una herramienta en el proceso de toda organización para optimizar y mejorar los servicios y productos que desarrolla, el modelo beneficia la comprensión de las estrategias más relevantes de una institución, así como establece criterios de comparación impidiendo desviaciones o divergencias dentro de la organización.

El modelo de referencia se basa en que:

- 1 Impide tener que crear indicadores, que se encuentran ya establecidos en el modelo.
- 2 Permite tener un marco conceptual muy amplio.
- 3 Proporciona objetivos y estándares iguales para todos.
- 4 Determina si se utiliza apropiadamente las actividades de mejora en la organización.
- 5 Permite medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, detectando si los procesos de la organización apuntan a las metas establecidas.

Gestión estratégica

La gestión estratégica es un proceso de evaluación sistemática de tu negocio, mediante el que se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos y, muy importante: se desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos y se localizan recursos para ponerlos en marcha. (Vallarin, 2019)

La gestión estratégica sirve para determinar, tomando en cuenta la base actual en que se encuentra el negocio, a dónde quieres llegar y, lo más importante: qué decisiones debes tomar para alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo.

Importancia de la Gestión Estratégica

Actualmente la gestión estratégica constituye una actividad común para la institución sea esta de carácter público o privado, en definitiva es de vital importancia para gestionar el recurso humano y alinearlos acorde a las necesidades de la organización. (Vargas et al, 2016)

Lograr mantener una posición destacada es un reto, especialmente en los nichos más competitivos, y una gestión estratégica de calidad es una condición fundamental para el éxito y mantenimiento de una organización.

La gerencia estratégica es el proceso que se encarga de lo que fue planeado y lo que está siendo implementado, por lo tanto, es necesario e indispensable para garantizar que los objetivos fijados se alcancen de manera coherente y eficaz de acuerdo a lo planificado.

Estrategia

Considerado como un plan para dirigir un método, una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que permiten a tomar decisiones y de esta manera conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. (Espinoza, 2019)

La estrategia se compone en sí de una serie de acciones planificadas las cuales son medidas continuamente de acuerdo a la necesidad de la institución que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos y así alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación, acorde a las necesidades del GAD, que es el núcleo de nuestra investigación

Control estratégico

Expresa que el control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica. (Menguzzato, 1991)

El control estratégico se centra en dos puntos: si la estrategia se está implementando como se planificó, y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados, los criterios básicos para responder a estas cuestiones se derivan entonces de la estrategia y los planes de acción

desarrollados para implementar la estrategia, y del performance que de la estrategia se espera lograr. (Cuellar, 2015)

El objeto de lograr el posicionamiento y una clara dirección de una empresa propone que lo primero que debe realizarse es salvaguardar que las actividades se conlleven de la manera más adecuada y de que el coste de estos recursos sea inferior a los ingresos que se obtengan de su actividad financiera, es decir, el control estratégico permite optimizar mecanismos de control que faciliten que las actividades internas sean coherentes con los fines de la empresa y las exigencias del entorno.

1.2 Problema a resolver

En la actualidad en el GAD de San Antonio de Pichincha no cuenta con una estructura definida y es carente de claros objetivos institucionales a largo plazo, además no se encuentra definido ninguna estrategia que permita que la institución como tal llegue de forma concreta a la definición de sus metas, estos inconvenientes afectan a la institución ya que no tiene un definido rumbo ni horizonte claro, por lo que este problema ocasiona confusión en sus funcionarios.

Como consecuencia este parámetro genera problemas en los participantes jerárquicos ya que no tienen a la mano una herramienta que los guie en la excelente toma de decisiones y aumenta las quejas de los usuarios internos y externos.

1.3 Proceso de investigación

El presente modelo de gestión estratégica se lo desarrollará mediante un enfoque mixto utilizando dos métodos; el método cuantitativo que permite tener la información cuantificable la misma que se obtiene de las encuestas aplicadas a los empleados del GAD de San Antonio de Pichincha, las cuales serán analizadas y servirán de referencia para la toma de decisiones en la aplicación de la gestión estratégica, y de igual forma se utiliza el método cualitativo el mismo que permitirá aplicar la entrevista a los directivos facultados a realizar la planificación estratégica, en este sentido de acuerdo a los resultados obtenidos se conocerá minuciosamente los aspectos relacionados con el modelo de planificación estratégica determinando las falencias, debilidades y amenazas.

Además de lo mencionado el método 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.

Esto implica comprender el contexto natural del GAD, y se considera los significados y valoraciones que se suscitan en el proceso.

Tipo de investigación

En el presente trabajo investigativo se toma en consideración 2 tipos de investigación para el diagnóstico del problema los mismos que permitirán visualizar el problema y determinan a continuación:

De campo

“Según investigación de campo es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas, mecanismos y elementos de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta y solución a alguna situación o problema planteado previamente dentro de las organizaciones.” (David, 2015)

Al utilizar la investigación de campo se realizó un diagnóstico el mismo que permite obtener datos directos de los funcionarios y directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha a través de técnicas de recolección de fuentes primarias, es decir encuestas y entrevistas.

Descriptiva

La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando, esta metodología se centra más en el qué, en lugar del porqué del sujeto de investigación, en otras palabras, su objetivo es describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno, es decir, describe el tema de investigación, sin cubrir por qué ocurre . (Castellanos, 2014)

El presente estudio permite tener una visión de la demanda y oferta de los diferentes servicios que ofrece el GAD, para luego analizarlas y establecer estrategias a largo plazo que permitan alcanzar los objetivos, además el registro, análisis e interpretación de la situación actual,

composición o procesos de los fenómenos, en definitiva nos permitirá tener un enfoque sobre las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

Técnicas de investigación

Es una de “las fases más trascendentales en el proceso de investigación científica.” (Tejada, 2016) Lo que ha permitido deducir que los ejes principales de una investigación se desprenden de la información que va ser analizada.

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 San Antonio de Pichincha en su gestión estratégica son:

Encuestas. – Una técnica realizada con la ayuda de preguntas de tipo cerradas y de tipo abiertas la cual es utilizada para tabular información en base a un cuestionario de preguntas acorde a la necesidad de la investigación. (Espinoza, 2019)

Además siguiendo ha, es necesario considerar tres variables básicas en la recogida y análisis de la información: lugar, tiempo y procedimiento. (Tejada, 2016)

En este estudio se realizó 8 preguntas cerradas, las mismas que fueron aplicadas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha los mismos que son de diferentes géneros y del área administrativa por lo cual fue un muestreo no probabilístico, el objetivo primordial de la encuesta es conocer las necesidades que poseen dichos funcionarios para brindar un servicio de calidad (**Anexo 1**).

Entrevistas. - “La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. Por tanto, todo lo que a continuación se expone servirá tanto para desarrollar la técnica dentro de una investigación como para utilizarla de manera puntual y aislada”. (Folgueiras, 2017)

En este estudio las entrevistas se realizan a las autoridades y directivos encargados de realizar la gestión estratégica y elaboración de objetivos institucionales en base a una plantilla que sirve de guía para el entrevistador con el objetivo de analizar sus respuestas en bases a sus funciones y mecanismos que han empleado en el GAD (**Anexo 2**).

Población y Muestra

En el GAD de San Antonio de Pichincha cuenta con una población de 25 funcionarios públicos, y la muestra no probabilística de estudio es de 15 funcionarios del área administrativa a los cuales se les aplica la respectiva encuesta como se menciona anteriormente para conocer a detalle la situación actual de la institución.

En cuanto a la entrevista se toma como muestra a 2 directivos departamentales del área administrativa encargados de la elaboración y planificación de la gestión estratégica.

1.4 Vinculación con la sociedad

La Presente investigación permitirá identificar las situaciones más críticas presentes en el proceso de gestión estratégica en el GAD de San Antonio de Pichincha, esto nos ayudará a obtener posibles soluciones para el mejoramiento de los procesos y funciones administrativas de la entidad.

Con esta propuesta, se pretende mejorar el proceso de gestión para que los funcionarios del GAD puedan realizar su trabajo de manera correcta y eficiente, con lo cual permitirá brindar un servicio de calidad y garantizado a la ciudadanía en general evitando posibles quejas internas y externas.

1.5 Indicadores de resultados

Análisis de la encuesta

De acuerdo a las encuestas realizadas a los funcionarios del área administrativa del GAD de San Antonio de Pichincha se obtienen los siguientes resultados:

1. ¿Tiene conocimiento si el GAD de San Antonio de Pichincha realiza planificación estratégica en el desarrollo de sus actividades?

Tabla 1.
Planificación estratégica

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	4	32%
NO	11	68%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

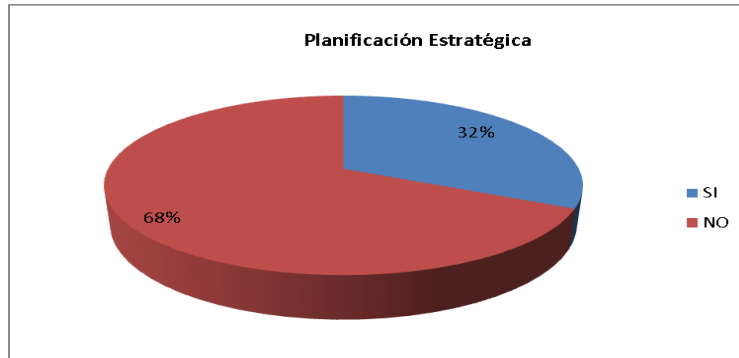


Figura 1. Planificación Estratégica
Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados

De las encuestas realizadas, muestran como resultados que en su mayoría de funcionarios administrativos del GAD de San Antonio de Pichincha tienen desconocimiento sobre la realización de sus actividades basados en una gestión planificada estratégica.

2. ¿Colabora en la planificación estratégica que se ejecuta en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha?

Tabla 2.
Ejecución estratégica

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

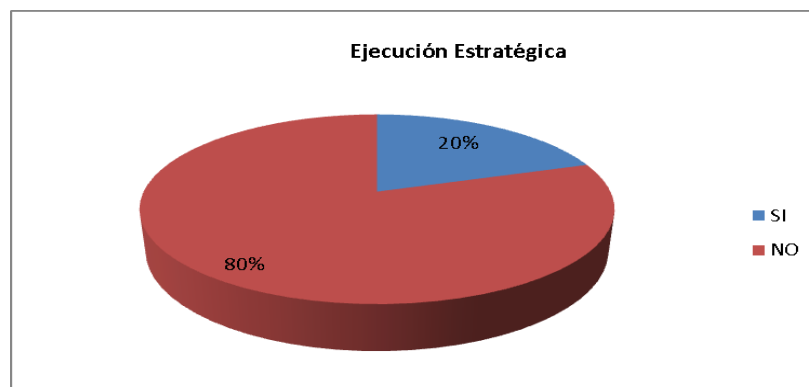


Figura 2. Ejecución Estratégica
Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados

En su mayoría los funcionarios administrativos encuestados determinan que no son partícipes en el desarrollo de la planificación estratégica que la institución desempeña, lo que demuestra que no es para la implementación de la misma no existe un consenso claro.

3. ¿Cree usted que dentro del GAD de San Antonio de Pichincha se cumpla con la planificación estratégica?

Tabla 3.
Cumplimiento

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	3	26%
NO	12	74%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

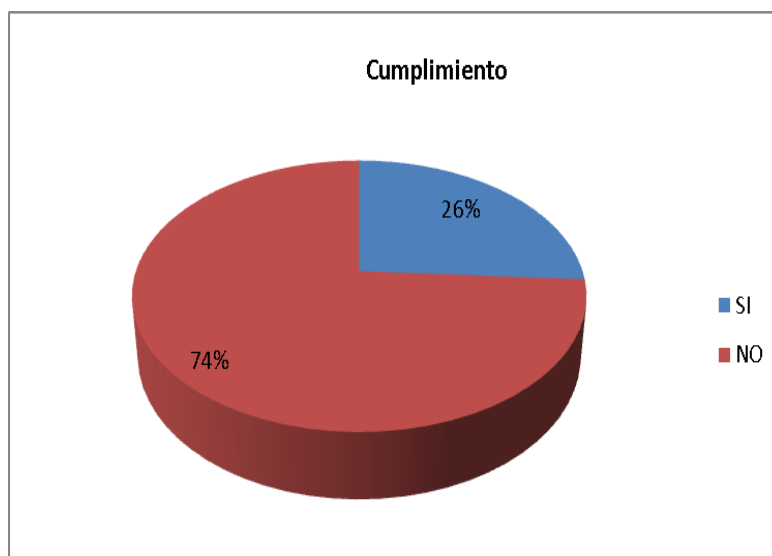


Figura 3. Cumplimiento
Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos por los empleados administrativos, se visualiza muchos inconvenientes en el cumplimiento de la planificación estratégica, con lo que se define que existe desconocimiento acerca de la implementación y demás actividades en relación a la gestión.

4. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos de la institución?

Tabla 4.
Misión, visión y objetivos institucionales

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

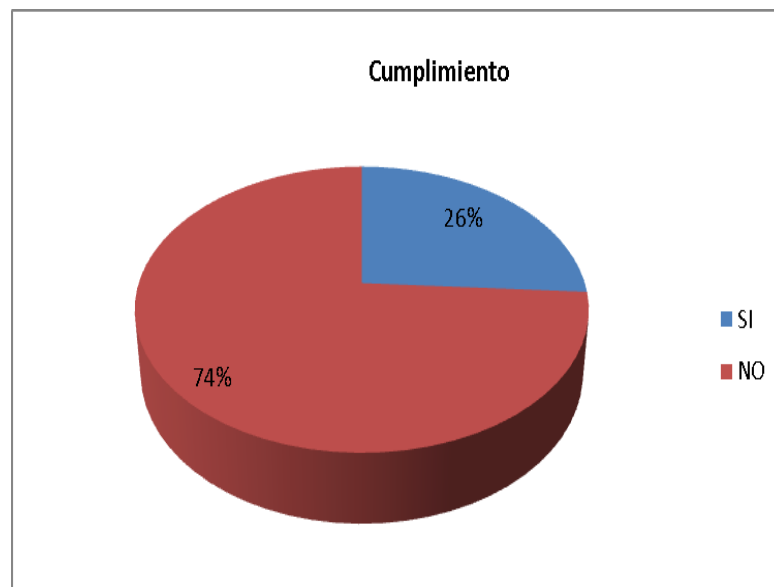


Figura 4. Misión, visión y objetivos institucionales
Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados

Como se puede observar en su mayoría los integrantes de la institución tienen un desconocimiento total de la misión, visión y objetivos, en consecuencia, de acuerdo a los resultados obtenidos en esta respuesta se determina que no existe un enmarcamiento acerca de la misión, visión y objetivos bajo los cuales la organización debe desempeñarse, es necesario recalcar que para el crecimiento de una empresa se debe trabajar en conjunto con todos los niveles organizacionales.

5. ¿Qué políticas y reglamentos existen en la institución que ayuden a su desempeño de sus actividades en área de trabajo?

Tabla 5.
Políticas y reglamentos

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	1	7%
NO	14	93%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

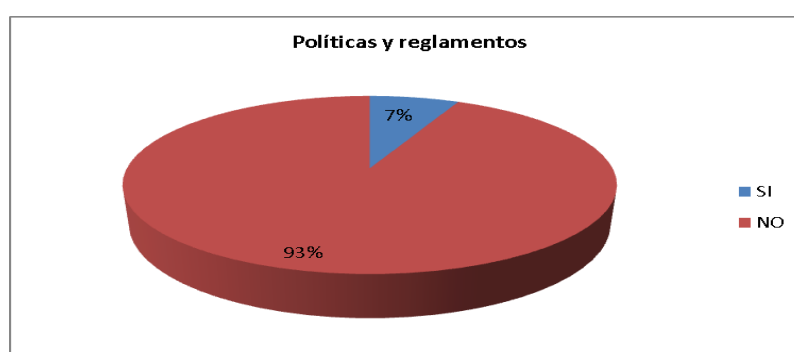


Figura 5. Políticas y reglamentos
Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados

Esto significa que casi en su totalidad los funcionarios administrativos tienen desconocimiento de las normativas en la institución para el desempeño de funciones, es decir no conocen claramente ni sus derechos ni obligaciones dentro de la organización.

6. ¿Cómo considera su nivel de compromiso con la organización donde labora?

Tabla 6.
Nivel de compromiso

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
MUY ALTO	8	57%
ALTO	3	22%
MEDIO	2	14%
BAJO	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

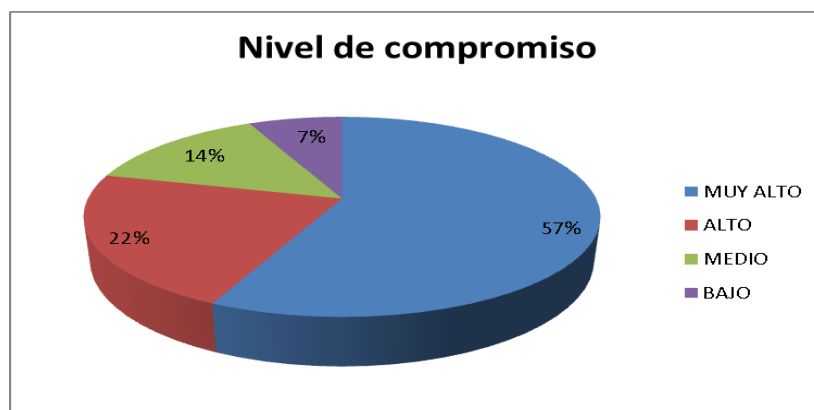


Figura 6. Nivel de compromiso
Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados

Se visualiza que en un porcentaje alto los funcionarios administrativos encuestados están totalmente comprometidos con las acciones que desempeña el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha, estos resultados ayudan en pro de la investigación debido a que se determina que existe predisposición por parte de los mismos para alcanzar el óptimo desarrollo.

7. ¿Recibe capacitación en cuanto a la planificación estratégica en la entidad donde labora?

Tabla 7.
Capacitaciones acerca de la planificación estratégica

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	2	13%
NO	13	87%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

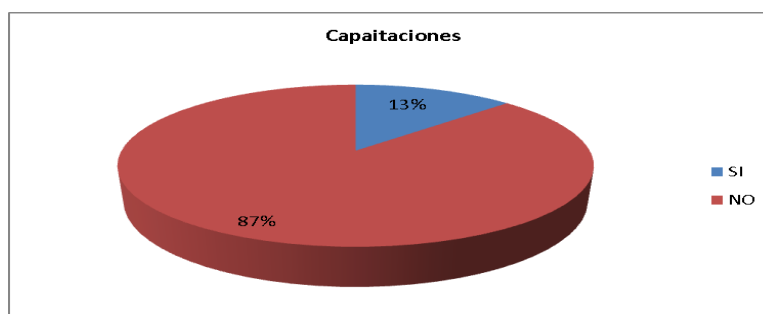


Figura 7. Capacitaciones acerca de la planificación estratégica
Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados

Casi la totalidad de funcionarios administrativos encuestados indican no tener conocimiento acerca de formaciones sobre la gestión estratégica, además desconocen los objetivos estratégicos determinados, por lo que existe un porcentaje alto de desconocimiento sobre lo que la organización desea implantar en relación a las estrategias y actividades.

8. ¿Cree usted que la ineficiente aplicación de una planificación estratégica afecta al desarrollo de la organización?

Tabla 8.
Importancia de tener planificación estratégica

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

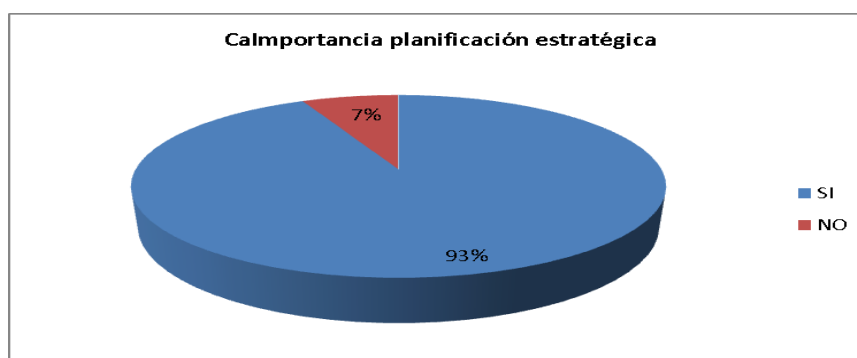


Figura 8. Importancia de tener planificación estratégica

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados

Estos resultados extraídos de las respuestas de los funcionarios administrativos 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

La entrevista está dirigida a dos directivos del área administrativa del gobierno en el cual se desarrolla esta investigación, los resultados de sus respuestas son los siguientes:

1. ¿Conoce usted que dentro de los procesos existe una planificación estratégica bajo la cual se rija el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha?

En base a las observaciones y recomendaciones planteadas por la administración anterior se determina que no existe ningún documento que respalde que se realizó una gestión estratégica y más aún que se haya implementado dentro de los procesos, funciones y actividades de la organización.

2. ¿La administración que usted lidera se basa en un modelo de gestión estratégica que conlleve a la consecución de objetivos?

Se manifiesta que en los procedimientos de la actual administración se ha establecido alternativas y políticas que vayan en pro de la ciudadanía de San Antonio de Pichincha, aunque se manifiesta que hasta el momento no se ha creado un modelo de gestión estratégica.

3. ¿En el proceso de su administración se ha identificado los nudos críticos o necesidades ciudadanas a dar prioridad?

Se ha determinado algunos nudos y diferentes necesidades en el desarrollo de la administración las cuales enunciamos a continuación:

Falencias en la resolución de problemas como necesidades básicas.

Falta de Infraestructura, en consecuencia, es necesario crear un plan que permita planificar la construcción con nuevas inversiones para repotenciar instituciones y el mercado del GAD, entre otros.

En cuanto a la atención ciudadana crear un sistema de capacitación que permita a los funcionarios mejorar en cuanto a medios de sistematización y atención al cliente.

Optimizar las normas y políticas en las distintas áreas de nuestra institución.

4. ¿Toma en cuenta a los integrantes de la organización para el desarrollo de la planificación estratégica?

Para determinar problemas que afecten el funcionamiento se ha realizado un análisis referencial solo de los niveles jerárquicos, los cuales están a cargo de llevar los procesos y procedimientos de la entidad a su más alto rendimiento.

Análisis de resultados

Una vez concluida la entrevista a las autoridades del GAD investigado, se concluye que el mismo al encontrarse en un proceso de transición y como factor determinante el tiempo que se encuentran en sus funciones es corto indica no tener conocimiento de cómo se llevó los procesos dejados por la administración anterior.

Los funcionarios indican que no cuentan con un modelo de gestión estratégica que guíe o sirva de referencia para la realización de sus actividades.

En conclusión, se observa que las autoridades que integran este GAD no cuentan con una herramienta general es decir una planificación estratégica que sirva de guía para desarrollar sus actividades y funciones, y que por cambios administrativos en el GAD no se halla un registro ni control de que exista un manual de procedimientos peor aún una gestión estratégica.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1 Fundamentos teóricos aplicados

Planificación Estratégica

(Cuellar, 2015), menciona que “es un esfuerzo común para tomar decisiones y acciones que configuren y guíen los objetivos de la zona, empezando por la situación existente, dentro de un marco de futuros escenarios” (Planificación Estratégica, pág. 45).

En los relatos expuestos por (Davara Rodriguez, 2017), indica que 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 debe 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”.

La importancia de elaborar un plan estratégico es vital ya que ayuda a la organización a tener una referencia clara para alcanzar las metas establecidas definiendo de manera correcta la visión y así determinar la aplicación de las estrategias y metodologías correctas.

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 respectiva coordinación de todos sus niveles directivos y operativos en todos los niveles de la organización, con lo expuesto se determina que los objetivos anuales se conocen como Hoshin, en japonés, Hoshin quiere decir compás magnético y, como segunda acepción, política .”

El método de Hoshin Kanri es un sistema de trabajo que está basado en la cooperación de toda la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo y el plan de gestión a corto plazo, se basa en un ciclo de mejora continua, donde una vez definidas las áreas y proyectos de actuación, se lleva a cabo el desarrollo e implantación sistemática de las acciones planificadas, la revisión

periódica de la efectividad de las acciones , y la implantación de correcciones para lograr la mejora del proceso.

Con el objetivo fundamental de hacer que todos los integrantes de una empresa trabajen hacia una misma dirección , de forma simultánea y debido a la eficacia que ha tenido la utilización del mismo , se ha elegido el método de Hoshin Kanri , por su factibilidad y adaptación al plan estratégico que se quiere poner en marcha dentro de las funciones del gobierno descentralizado de San Antonio de Pichincha ya que , es una estrategia que ayuda a las empresas a dirigir sus esfuerzos hacia un fin común, mejorando la eficacia, el talento y la comunicación interna entre sus distintas áreas un método que necesariamente se fundamenta en las personas, que son la base de toda mejora, en los procesos, porque el “cómo” es igual de importante que el “qué” y en la comunicación, como herramienta de implicación.

Método de planificación estratégica en el ámbito público CEPAL

Como lo menciona (ILPES, 2018):

“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”.

Por lo tanto, la planificación estratégica en el ámbito público se basa en la toma de decisiones y en entablar objetivos institucionales que aporte a largo y mediano plazo , sin embargo existen algunas dificultades para la aplicación de un plan estratégico en el ámbito público como la falta de articulación entre la planificación estratégica y operativa , la inflexibilidades presupuestarias y la restricción o lentitud en los procesos administrativos claves para asegurar las inversiones , por lo que no se considera un método eficaz para implementarlo en el Gobierno descentralizado San Antonio de pichincha.

Método Balanced Scorecard

(David, 2015) Manifiesta que es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje.

De acuerdo a lo descrito este método permite medir cada una de las funciones de una empresa, organización e institución mediante el enfoque de habilidades, conocimientos y destrezas particulares, siempre dirigidas al alcance de metas, aplicando estrategias a largo plazo sin embargo también involucra una inversión significativa por lo que no se lo considera un método de plan estratégica factible y de fácil acceso, por el alto costo que involucra el software de Balanced Scorecard .

2.2 Descripción de la propuesta

Alcanzar el progreso social y económico de la población del GAD, para ello es primordial que se cuente con un modelo de gestión estratégica que permita servir de guía y oriente su razón institucional en pro de la consecución de objetivos institucionales a mediano y largo plazo, buscando reforzar su gestión administrativa, el talento humano, la participación ciudadana, la calidad de servicio público y la productividad.

Por lo tanto, la implementación de un modelo repercute a que los niveles jerárquicos tener una visión clara del direccionamiento que se quiere dar a la organización, y además conocer cuáles son las estrategias y actividades a desarrollarse para lograr las metas planteadas.

a. Estructura general

En comparación con diferentes modelos de gestión estratégica se determina que existen semejanzas particulares, así también existen ventajas y posibles aplicaciones que son asimiladas por nuestro modelo de gestión.

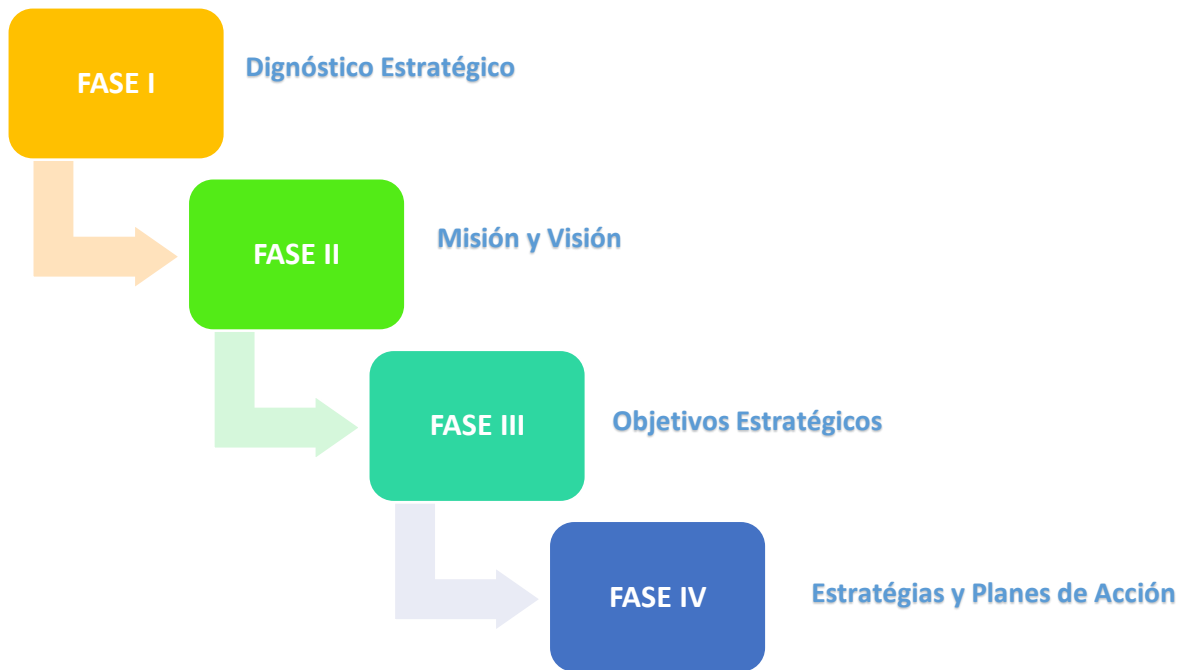


Figura 9. Estructura de la propuesta
Fuente: Elaboración propia

b. Explicación del aporte

El Modelo de Gestión Estratégica que se propone para el Gobierno Autónomo de San Antonio de Pichincha, está conformado de las siguientes fases que se detalla a continuación:

Fase I: Diagnóstico Estratégico

Se realiza un análisis de los elementos externos y de los internos que tienen incidencia directa en el GAD.

Análisis de entorno

Análisis del macro ambiente

En el análisis del macro ambiente se realiza un enfoque sobre los componentes externos al GAD de San Antonio de Pichincha, los cuales tienen incidencia directa en el desarrollo y avances de la institución, los que mayor impacto generan son los sociales, políticos, ambientales y tecnológicos.

SOCIAL	POLÍTICO	AMBIENTAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • "La Parroquia de San Antonio de Pichincha denominada también como la Mitad del Mundo esta ubicada al noroccidente de Quito, cuenta con una Población de aproximadamente 65.000 habitantes, tiene una superficie de 116.26 km cuadrados y se encuentra a 2.439 m sobre el nivel del mar. 	<ul style="list-style-type: none"> • En lo tributario inciden los controles de cambio, la propiedad pública, por lo que es necesario que se genere un ambiente de seguridad jurídica, estabilidad en las reglas de juego (económicas) que estas se mantengan por varios periodos y no sean modificadas permanentemente. 	<ul style="list-style-type: none"> • "Las empresas dentro de San Antonio de Pichincha deben cumplir con las obligaciones de equilibrio ecológico que se establecen en las diversas disposiciones legales en materia ambiental, como lo son: la Ley de Gestión Ambiental, así como sus diversas disposiciones. " • "En resumen se puede plantear que todas las empresas establecidas en este Gobierno Descentralizado deben cumplir con las disposiciones implantadas por el gobierno, en materia ambiental." 	<ul style="list-style-type: none"> • "Durante la última década se ha evidenciado que las Tecnologías de la Información y Comunicaciones han tenido un impacto beneficioso en los niveles socio-económicos a nivel mundial, y se ha fomentado el desarrollo de una industria en el Gobierno Descentralizado de San Antonio de Pichincha.

Figura 10. Análisis del macro entorno

Fuente: Elaboración propia

Análisis del micro ambiente

En el análisis del micro ambiente dentro del Gobierno Descentralizado de San Antonio de Pichincha que es una institución de carácter público, como resultado de las técnicas aplicadas se obtienen los siguientes criterios:

- En un porcentaje alto los integrantes de la organización tienen desconocimiento de la existencia de un modelo de gestión estratégica que rija en el desempeño del GAD de San Antonio de Pichincha.
- Los participantes de la organización manifiestan que los objetivos y metas no se cumplen de acuerdo a lo planificado.
- Existe en su mayoría desconocimiento de la parte medular de una organización que es la misión, visión y objetivos institucionales, lo cual afecta en el desempeño cotidiano de los funcionarios.
- No existe un procedimiento que permita dar información constante de las funciones, lo mismo que conlleva a que los integrantes de la organización no tengan claro el objetivo final de la organización.
- Se observa que, si existe predisposición de sacar adelante al GAD de San Antonio de Pichincha, pero sin las herramientas adecuadas se produce confusión y por ende el alcance de las metas es incierto.

Fase II: Misión y Visión

Misión

Lo primero que debe tomarse en cuenta dentro del modelo de gestión estratégica a un Gobierno Autónomo Descentralizado es la misión cuya definición permite tener una guía y orientación de la razón de ser de la organización, además da a conocer la dirección el que hacer, sus bienes, servicios y demás aspectos relevantes.

Por lo tanto, definimos que la misión para el Gobierno Autónomo descentralizado de San Antonio de Pichincha se determina en la siguiente descripción:

Promover el desarrollo sustentable del GAD por medio de la gestión integral municipal y la prestación de servicios públicos de calidad, en igualdad de condiciones.

Visión

Se plantea que la visión para el GAD de San Antonio de Pichincha es:

Al 2023 ser una institución referente que lidera procesos de adaptación, transparentes y cimentados con el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios, que se distinga por la eficiencia y eficacia en sus procesos y que garantiza la igualdad, equidad en los derechos integrales de la colectividad.

Fase III: Objetivos Estratégicos

En el planteamiento de objetivos estratégicos para cumplir con los lineamientos de la visión de la organización planteamos a continuación los siguientes:

Objetivos Estratégicos

1. Proponer una gestión pública de calidad identificada en los principios de eficiencia, eficacia, honestidad y equidad.
2. Optimizar la calidad y accesibilidad de los servicios públicos en todas sus jurisdicciones.
3. Potenciar la participación ciudadana en proyectos de ejecución con lineamientos de transparencia y credibilidad.
4. Proponer mecanismos de productividad y competitividad para el crecimiento financiero de la ciudad.
5. Mejorar la normativa del uso del suelo y ordenamiento territorial en pro de la colectividad.
6. Crear mecanismos de conservación y manejo sustentable del ecosistema y su biodiversidad.

Objetivo estratégico	Plazos para su cumplimiento		
	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Objetivo Estratégico 1			
Objetivo Estratégico 2			
Objetivo Estratégico 3			
Objetivo Estratégico 4			
Objetivo Estratégico 5			
Objetivo Estratégico 6			

Figura 11. Objetivos Estratégicos

Fuente: Elaboración propia

Fase IV: Estrategias y planes de acción

Una vez determinado los objetivos estratégicos dentro del modelo de gestión se plantea las estrategias a seguir por medio de la implementación de un plan de acción que ayude a observar los proyectos y actividades a seguir, los mismos que están proyectados a futuro que permitan lograr las metas, implementar los planes de acción y la debida asignación de recurso.

Estrategias por objetivos institucionales

En el contexto de la gestión del plan estratégico a implementar se detalla a continuación las estrategias enlazadas a sus objetivos institucionales:

Tabla 9.
Estrategias por objetivos institucionales

Estrategias por objetivos institucionales	
Objetivos	Estrategias
Proponer una gestión pública de calidad identificada en los principios de eficiencia, eficacia, honestidad y equidad.	Crear mecanismos para lograr un mejoramiento continuo basado en los principios básicos: liderazgo, responsabilidad, eficiencia y eficacia.
	Reforzar las habilidades técnicas y de desempeño de los funcionarios del Gobierno Descentralizado de San Antonio de Pichincha
	Mejorar las herramientas tecnologías e infraestructuras del Gobierno Descentralizado de San Antonio de Pichincha.
Optimizar de forma igualitaria la accesibilidad de los servicios públicos dentro de su jurisdicción.	Mejorar la calidad de los servicios de agua, alcantarillado y movilidad
	Generar mecanismos que ayuden a una correcta distribución de los servicios públicos
	Optimizar la atención al cliente por medio de capacitaciones periódicas
Potenciar la participación ciudadana en procesos de planificación, ejecución con lineamientos de transparencia y credibilidad	Fortalecer la participación de la colectividad en la toma de decisiones
	Monitorear los avances de la gestión estratégica
	Promover la transparencia en las actividades y funciones del gobierno en curso
Proponer mecanismos de productividad y competitividad para el crecimiento financiero de la ciudad.	Apoyar el emprendimiento en el ámbito comercial y turístico en el GAD
	Propulsar políticas de fomento e inversión productiva
	Promover la economía popular y solidaria en el Gobierno Descentralizado de San Antonio de Pichincha
Mejorar la normativa del uso del suelo y ordenamiento territorial en pro de la colectividad.	Identificar amenazas y crear mecanismos de prevención
	Revisar la normativa en relación al uso de suelo y ordenamiento territorial
	Crear mecanismos de prevención de riesgos y desastres naturales

<p>Crear mecanismos de conservación y manejo sustentable del ecosistema y su biodiversidad.</p>	<p>Revisión y conservación del patrimonio cultural y ambiental del sector</p>
	<p>Crear un comité para la revisión de adaptación al cambio climático</p>
	<p>Crear campañas de concientización sobre la conservación y sostenibilidad del medio ambiente</p>

Fuente: Elaboración propia

Plan de Acción

Por medio de la implementación del plan de acción permite a la organización plasmar el conjunto de actividades y las diferentes tareas, identificando y creando mecanismos de corrección a través de la comparación de la situación actual y situación deseada mediante la aplicación del siguiente plan.

Tabla 10.
Plan de Acción

Objetivo estratégico	Estrategias	Proyectos	Actividades / Plan de acción
Proponer una gestión pública de calidad identificada en los principios de eficiencia, eficacia, honestidad y equidad.	Crear mecanismos para lograr un mejoramiento continuo basado en los principios básicos: liderazgo, responsabilidad, eficiencia y eficacia.	P.H.V.A del área de Talento Humano	Realizar una revisión general de la estructura de la organización Revisión de perfiles, revisar normativa y reglamentos vigentes Estructurar un manual de competencias Capacitaciones periódicas del personal
	Reforzar las habilidades técnicas y de desempeño de los funcionarios del Gobierno Descentralizado de San Antonio de Pichincha	Levantamiento de perfil de puestos	Revisar con un comité las normativas vigentes Elaborar un manual de perfil de puestos Capacitación a los funcionarios del manual de perfil de puestos
	Mejorar las herramientas tecnológicas e infraestructuras del Gobierno Descentralizado de San Antonio de Pichincha.	Reforzar el clima organizacional	Identificar a los funcionarios con sanciones administrativas Diagnóstico psicoemocional del personal Organizar capacitaciones de clima laboral
Optimizar la calidad y accesibilidad de los servicios públicos dentro de la ciudad y sus parroquias que lo integran.	Mejorar la calidad de los servicios de agua, alcantarillado y movilidad	Incentivos Talento Humano	Elaborar un proyecto cronograma de incentivos Difundir el proyecto de incentivos Diagnóstico de los incentivos a los integrantes del GAD
	Generar mecanismos que ayuden a una correcta distribución de los servicios públicos	Capacitaciones: Ambiente laboral, Trabajo en equipo, atención al cliente	Realizar un cronograma de capacitaciones a las distintas áreas del GAD
	Optimizar la atención al cliente por medio de capacitaciones periódicas	Imagen corporativa	Establecer necesidades prioritarias Crear un proyecto para dar a conocer los atractivos patrimoniales y turísticos del GAD
Potenciar la participación ciudadana en procesos de planificación, ejecución con lineamientos de transparencia y credibilidad Proponer mecanismos de productividad y competitividad para el crecimiento	Fortalecer la participación de la colectividad en la toma de decisiones	Actualización de la infraestructura	Realizar un inventario de equipos obsoletos Identificar las licencias y sistemas operativos
	Monitorear los avances de la gestión estratégica	Crear Comités de Revisión	Identificar los problemas de acción Conocer las necesidades de los empleados de la organización
	Promover la transparencia en las actividades y funciones del gobierno en curso	Proyecto de convenios	Crear asambleas participativas con la colectividad Optimizar la información, noticias Crear mecanismos de acceso libre a la información pública
	Apoyar el emprendimiento en el ámbito comercial y turístico en el GAD	Creación de proyectos de emprendimiento	Levantamiento de necesidades
			Crear incentivos a emprendedores Conocer y difundir los emprendimientos de los integrantes del GAD
	Propulsar políticas de fomento e inversión productiva	Proyecto económico y crecimiento	Identificar los nichos de mercado
Establecer un cronograma de capacitaciones a emprendedores Crear cronogramas de asesoría			

financiero de la ciudad.			económica y legal
	Promover la economía popular y solidaria en el Gobierno Descentralizado de San Antonio de Pichincha		Acercamiento a los negocios de los barrios para conocer su situación actual
Mejorar la normativa del uso del suelo y ordenamiento territorial en pro de la colectividad.	Identificar amenazas y crear mecanismos de prevención	Implementación de Empresas comunitarias	Levantamiento de información de los negocios del GAD Realizar un difusión en los medios populares sobre incentivos que ofrecen entidades financieras
	Revisar la normativa en relación al uso de suelo y ordenamiento territorial	Actualización de la normativa	Crear un comité para que evalúe y realice un estudio general del suelo y las condiciones que estas tienen para realizar proyectos de construcción.
	Crear mecanismos de prevención de riesgos y desastres naturales	Creación de mecanismos contra riesgos y desastres naturales	Realizar una investigación históricas de los desastres naturales en el sector Identificar zonas de peligro Elaborar un diagnóstico del crecimiento urbano
Crear mecanismos de conservación y manejo sustentable del ecosistema y su biodiversidad.	Revisión y conservación del patrimonio hídrico	Crear proyectos de reforestación sustentable	Identificar zonas para ser reforestadas Identificar especies nativas Capacitar a la colectividad sobre la flora y fauna de la zona
	Crear un comité para la revisión de adaptación al cambio climático	Promover el manejo adecuado de desechos	Identificar zonas críticas en cuanto al manejo de desechos Cronogramas de capacitación a la ciudadanía acerca del reciclaje Implementación de nuevos contenedores de basura Supervisión en la recolección y reciclaje

Fuente: Elaboración propia

c. Estrategias y/o técnicas

En las estrategias y/o técnicas dentro de la presente investigación se utilizaron indicadores como herramientas para analizar la información de forma cuantitativa y cualitativa.

Dentro de la propuesta se utilizó y Ed Graph Editor, cuyo sistema nos permitió elaborar las tablas, diagramas de flujo y el modelo de gestión estratégico de manera clara y concreta

Indicadores

Tabla 11.
Indicadores

Metas	Indicadores
Elaboración de un Manual de Talento Humano	Un Manual para Talento Humano
Elaboración de un manual de perfil de puestos	Manual elaborado
Funcionarios motivados y en un excelente clima laboral	Número de funcionarios motivados predispuestos a un ambiente laboral óptimo.
Empleados capacitados en la atención al cliente	Número de funcionarios capacitados en técnicas de servicio al cliente.
Empleados con tecnología y equipos adecuados	Número de funcionarios con las herramientas tecnológicas adecuadas.
Empleados que participan de asambleas permanentes para monitoreo, avances y exposición de necesidades	Porcentaje de empleados que participan activamente en asambleas de monitoreo, avances y exposición de necesidades

Fuente: Elaboración propia

2.3 Validación de la propuesta

En esta etapa de la investigación se procedió a validar la aplicabilidad del modelo de gestión estratégica para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de San Antonio de Pichincha, se procede a presentar las actividades necesarias para la validación los cuales están enfocados a la

realización de los objetivos estratégicos y a la implementación óptima del modelo de gestión estratégica.

Para la validación de la propuesta se considera el juicio, experiencia académica, laboral de expertos en el tema y orientados a la gestión estratégica.

Para la elección de especialistas se tomó en consideración un perfil acorde a las siguientes características: formación académica relacionada con el tema del presente trabajo de investigación, además de experiencia académica y/o laboral en cuanto a planificación estratégica.

Tabla 12.
Descripción de perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Ing. Luis Darío Ramírez Barragán	10 años	Ing. Administración de Empresas	Servidor Público GAD San Antonio de Pichincha
Ing. Carla Espinoza Duran	8 años	Ing. Administración de Empresas	Analista de Planificación GAD San Antonio de Pichincha
PhD. Miguel Ángel Aizaga Villate	30 años	PhD. Ciencias Administrativas	Profesor a tiempo completo e investigador en la Universidad Tecnológica Israel

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos perseguidos mediante la validación han sido los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del modelo de gestión propuesto.

2.3.1 Instrumento para validar

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a

desarrollar los criterios de evaluación; facilitando un link de acceso que detalla los parámetros considerados a cada validador. A continuación, se especifican los criterios en mención:

Tabla 13.
Criterios de evaluación

Criterios	Descripción
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Fuente: Elaboración propia

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad

Tabla 14.
Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Conceptualización					
Actualidad					
Factibilidad					
Pertinencia					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15.
Preguntas Instrumento de validación

Criterios	Descripción
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Fuente: Elaboración propia

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

2.3.2 Resultados de la validación

Se procedió a tabular los resultados de la validación por cada uno de los criterios.

Conceptualización

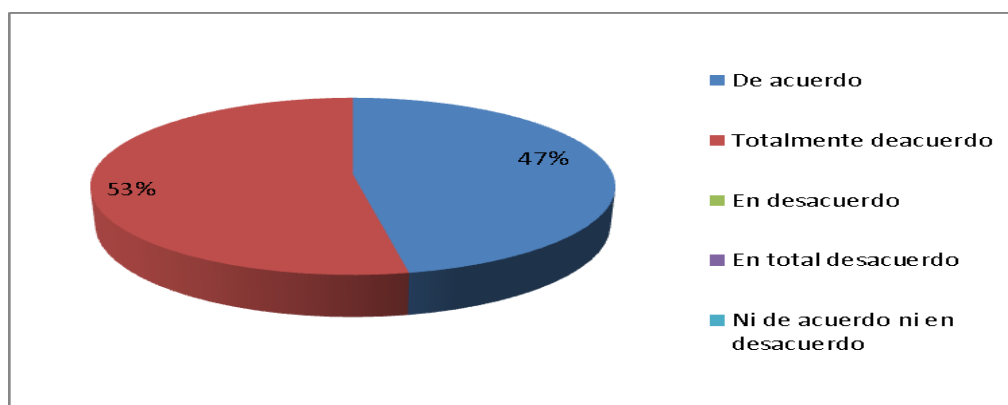


Figura 12. Conceptualización de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En relación a los componentes de la propuesta en base a los conceptos y teorías de la gestión estratégica el 47% manifiesta estar de acuerdo, mientras el 53% considera estar

totalmente acuerdo.

Actualidad

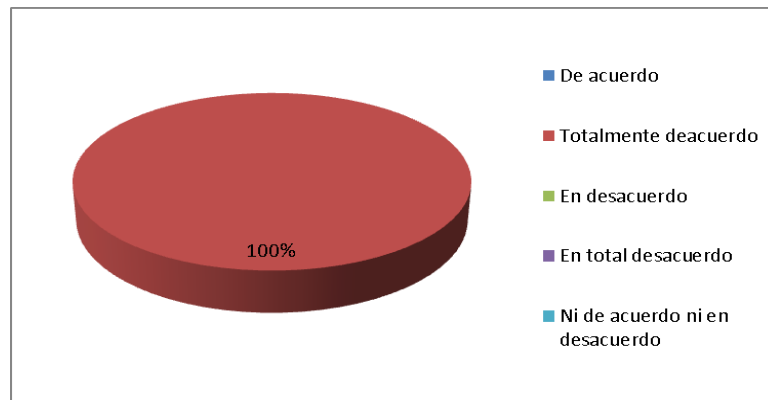


Figura 13. Actualidad de la propuesta
Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En relación a los contenidos de la propuesta manifiestan que los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse en la gestión estratégica el 100% indican estar totalmente de acuerdo.

Factibilidad

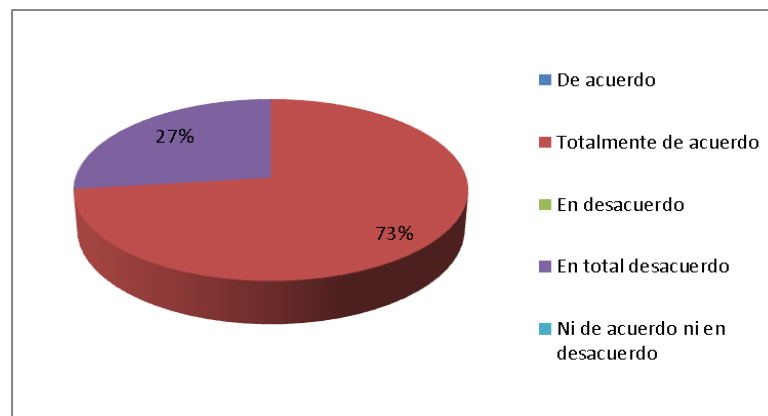


Figura 14. Factibilidad de la propuesta
Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En relación a la factibilidad de implementar un modelo de gestión estratégica se indica que el 27% está en desacuerdo, mientras que el 73% indica estar totalmente de acuerdo con la factibilidad de implementar un modelo de gestión estratégica.

Pertinencia

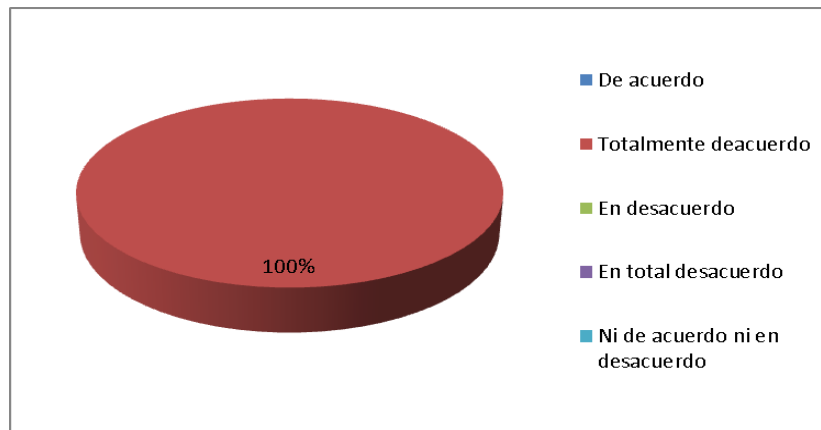


Figura 15. Pertinencia de la propuesta
Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En su totalidad con un 100% se observa que están totalmente de acuerdo con que los contenidos de la propuesta pueden dar solución a los problemas que se suscitan en la implementación del modelo propuesto.

2.4 Matriz de articulación

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 16.
Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS
Capítulo I	Gestión Estratégica	Enfoque descriptivo Alcance Cuantitativo- Cualitativo	Entrevistas encuesta	Información para conocer cómo realizar una correcta gestión estratégica en un GAD.
Capítulo I	Planificación Estratégica	Enfoque descriptivo Alcance Cuantitativo-Cualitativo	Entrevistas encuesta	Conocer las medidas para adoptar en la planificación del proyecto de investigación.
Capítulo I	Modelos de planificación	Enfoque descriptivo Alcance Cuantitativo-Cualitativo	Entrevistas encuesta	Información necesaria para ejecutar el modelo
Capítulo II	Modelo de Hoshin Kanri	Mejora continua, objetivos anuales, que facilitan la adaptación al cambio en todos sus niveles directivos y operativos.	Modelo de Gestión	Planificación estratégica en las actividades y funciones del Gobierno Descentralizado de San Antonio de Pichincha.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Después de realizar la investigación en cuanto a la gestión estratégica del GAD, tenemos las siguientes conclusiones.

- Se evidencia que existe compromiso con la institución por parte de los empleados, pero se visualiza que existe múltiples elementos que necesitan ser corregidos.
- Definidos los elementos del modelo de gestión estratégica no existe un definido modelo que se acople a las necesidades del GAD de San Antonio de Pichincha, lo cual influye que la institución no tenga una dirección o guía de los procesos, procedimientos, actividades que desarrollen sus funcionarios, además se observa que este impedimento ocasiona que el nivel jerárquico no tenga las herramientas necesarias para la correcta toma de decisiones.
- La implementación de elementos estratégicos de comunicación y propagación de la misión, visión, objetivos estratégicos que están enmarcadas en la institución es inadecuada, ya que en su mayoría los empleados desconocen estos factores que son primordiales para su correcto desenvolvimiento en sus actividades.
- El clima organizacional en la institución indica algunos inconvenientes en relación a la comunicación y el clima laboral entre funcionarios y las áreas del GAD, por lo tanto, se deben plantear elementos estratégicos de mejoramiento, y políticas de incentivos.
- En conclusión, el modelo de gestión estratégico que se desarrolla para el GAD en análisis permitirá crear un desarrollo sustentable a corto, mediano y largo plazo a través de una administración con valores institucionales firmes y claros.

RECOMENDACIONES

- En la presente investigación se recomienda que se efectúe el correcto acoplamiento e implementación del modelo de gestión estratégica analizado para el GAD de la ciudad de San Antonio de Pichincha, fortaleciendo la participación de todos los integrantes en todos sus niveles de la institución.
- En base a los objetivos estratégicos se recomienda solucionar inconvenientes y crear elementos estratégicos que estén alineados a las distintas actividades de los funcionarios en pro del cumplimiento de metas.
- Se recomienda que los niveles jerárquicos del GAD, creen mecanismos que fomenten acuerdos interinstitucionales con el objetivo de capacitar las habilidades y destrezas de los funcionarios, de igual forma realizar convenios con diferentes instituciones para promover los recursos financieros y agro productivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ascencio Vargas, Campos Ramírez, Ramírez Roldan, & Zapata Cardona. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de Gestión Humana de las organizaciones.
- Castellanos, J. (2014). *Concepciones de gestión del desempeño en las*.
- Coppini, P. M. (2001). *Modelo Europeo de Excelencia Empresarial*. Obtenido de GEOINNOVA: <https://geoinnova.org/blog-territorio/modelo-europeo-excelencia-empresarial-efqm/>
- Cuellar, C. (2015). *Planificación Estratégica*. Buenos Aires: Pital.
- Dalpen, L. (2019). *Administración del siglo XXI*. México: Palter.
- Davara Rodriguez. (2017). Planificación estratégica e inteñigencia económica: herramientas de gestión del cambio. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe* , 189-229.
- David, E. (2015). *Planificación*.
- Espinoza. (2019). Obtenido de Bienvenidos al nuevo Marketing: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Espinoza, R. (2019). *Bienvenidos al nuevo Marketing*. (R. Espinoza, Ed.) Obtenido de Bienvenidos al nuevo Marketing: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Folgueiras, P. (2017). *La Entrevista tecnica de recogida de información*. Madrid, España: La muralla.
- ILPES. (2018). *Planificación Estrategica*. Argentina: Oclas.
- Menguzzato, M. (1991). Control Estratégico. En J. J. yRenau, *Strategic control in the decentralized firm. Sloan management review*,.
- Tejada, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. México: Panale.
- Vallarin, E. (2019). Gestión de negocios. *Analisis de competencias*, 15.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a funcionarios del Gobierno autónomo descentralizado de San Antonio de Pichincha.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Encuesta dirigida a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha.

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

1. ¿Tiene conocimiento si el GAD de San Antonio de Pichincha realiza planificación estratégica en el desarrollo de sus actividades?

Si () No ()

2. ¿Colabora en la planificación estratégica que se ejecuta en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha?

Si () No ()

3. ¿Cree usted que dentro del GAD de San Antonio de Pichincha se cumpla con la planificación estratégica?

Si () No ()

4. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos de la institución?

Si () No ()

5. ¿Qué políticas y reglamentos existen en la institución que ayuden a su desempeño de sus actividades en área de trabajo?

Si () No ()

6. ¿Cómo considera su nivel de compromiso con la organización donde labora?

Muy alto ()

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

7. ¿Recibe capacitación en cuanto a la planificación estratégica en la entidad donde labora?

Si () No ()

8. ¿Cree usted que la ineficiente aplicación de una planificación estratégica afecta al desarrollo de la organización?

Si () No ()

Anexo 2. Entrevista a autoridades del Gobierno autónomo descentralizado de San Antonio de Pichincha.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Entrevista dirigida a los Directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha.

Objetivo: La entrevista tiene como objetivo obtener información sobre el modelo de gestión estratégica asumida por el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha.

- 1. ¿Conoce usted que dentro de los procesos existe una planificación estratégica bajo la cual se rija el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha?**

- 1. ¿La administración que usted lidera se basa en un modelo de gestión estratégica que conlleve a la consecución de objetivos?**

- 2. ¿ En el proceso de su administración se ha identificado los nudos críticos o necesidades ciudadanas a dar prioridad?**

- 3. ¿Toma en cuenta a los integrantes de la organización para el desarrollo de la planificación estratégica?**
