



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS

Resolución: N° RPC-SO-14-No.287-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Modelo de gestión estratégica para la comunidad San Francisco de Cajas, cantón
Cayambe, provincia de Pichincha.

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Erika Elizabeth Tocagón Novoa

Tutor/a:

Mgs. Ana Lucia Tulcán - Mgs. Doris Calle

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Lucia Tulcán con C.I: 040137108-3 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Modelo de gestión estratégica para la comunidad San Francisco de Cajas, cantón Cayambe, provincia de Pichincha.

Elaborado por: Tocagón Novoa Erika Elizabeth, de C.I: 100460622-2, estudiante de la Maestría: en Administración de Empresas, mención: Gestión de Proyectos 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., 25 septiembre de 2025

Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Doris Calle Landázuri con C.I: 171921228-2 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Modelo de gestión estratégica para la comunidad San Francisco de Cajas, cantón Cayambe, provincia de Pichincha.

Elaborado por: Tocagón Novoa Erika Elizabeth, de C.I: 100460622-2, estudiante de la Maestría: en Administración de Empresas, mención: Gestión de Proyectos 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., 25 de septiembre de 2025

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Tocagón Novoa Erika Elizabeth con C.I: 100460622-2, autora del proyecto de titulación denominado: Modelo de gestión estratégica para la comunidad San Francisco de Cajas, cantón Cayambe, provincia de Pichincha. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, mención: Gestión de Proyectos.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 25 de septiembre de 2025

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iv
Información general.....	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación.....	3
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	5
Capítulo I: descripción del proyecto	6
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	6
1.2. Teorías	8
1.2.1. Teoría Modelo de Gestión estratégica	8
1.2.2. Teoría del Cuadro de Mando Integral (Balanced scorecard).....	9
1.2.3. Teoría del Desarrollo Local Participativo	9
1.3. Conceptos.....	10
1.4. Proceso investigativo metodológico	11
1.4.1. Enfoque de la investigación.....	11
1.4.2. Tipo de investigación	11
1.4.3. Alcance de la investigación.....	11
1.4.4. Población y muestra	11
1.4.5. Métodos	12
1.4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
1.5. Análisis Resultados	14
1.5.1. Datos socio demográficos	14
1.5.2. Encuestas.....	17
1.5.3. Entrevistas	29
Capítulo II: Propuesta	35
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	35
2.2. Descripción de la propuesta.....	37
2.3. Validación de la propuesta.....	80
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	85
Conclusiones	89

Recomendaciones.....	90
Bibliografía	91
Anexos.....	94

Índice de tablas

Tabla 1 Procesamiento de entrevistas.....	29
Tabla 2 Matriz FODA.....	39
Tabla 3 Matriz de identificación de actores.....	41
Tabla 4 Mapeo de identificación de recursos.....	42
Tabla 5 Objetivos estratégicos.....	46
Tabla 6 Principios rectores.....	49
Tabla 7 Cuadro de mando integral CMI.....	54
Tabla 8 Objetivos estratégicos y códigos.....	58
Tabla 9 Matriz de gestión de riesgos.....	62
Tabla 10 Indicadores.....	65
Tabla 11 Medición de la Articulación institucional.....	68
Tabla 12 Ciclo PDCA.....	71
Tabla 13 Herramientas de seguimiento.....	73
Tabla 14 Matriz RACI.....	74
Tabla 15 Cronograma.....	76
Tabla 16 Resultados esperados.....	78
Tabla 17. Matriz de articulación.....	85

Índice de figuras

Figura 1 Género	14
Figura 2 Edad	15
Figura 3 Nivel de educación.....	15
Figura 4 Rol dentro de la comunidad.....	16
Figura 5 Tiempo de permanencia en la comunidad	16
Figura 6 Información sobre la estructura comunitaria	17
Figura 7 Participación en asambleas y reuniones.....	18
Figura 8 Opinión de los socios sobre decisiones comunitarias.....	18
Figura 9 Información oportuna de proyectos y gestiones desde la directiva	19
Figura 10 Vinculación en actividades organizativas de la comunidad.....	19
Figura 11 Permanece pendiente de los planes o proyectos comunitarios.....	20
Figura 12 Priorización de obras o proyectos de la comunidad.....	20
Figura 13 Líderes comunales capacitados para planificar y dirigir procesos.....	21
Figura 14 Población con conocimientos útiles en gestión.....	22
Figura 15 Capacitación sobre liderazgo o planificación.....	22
Figura 16 Promoción de espacios de formación para los comuneros	23
Figura 17 Motivación desde la directiva hacia los socios a involucrarse en procesos de desarrollo	23
Figura 18 Vínculos de trabajo entre el GAD y la comunidad	24
Figura 19 Apoyo técnico o económico de instituciones externas	24
Figura 20 Proyectos que reflejan las necesidades de la comunidad	25
Figura 21 Seguimiento de proyectos después de ser ejecutados.....	26
Figura 22 Visión del desarrollo futuro de la comunidad.....	26
Figura 23 Percepción de progreso desde la gestión estratégica	26
Figura 24 Disposición para participar en procesos de planificación comunitaria	27

Figura 25 Modelo de gestión para mejorar la organización y uso de recursos.....	27
Figura 26 Estructura general del modelo de gestión estratégico participativo.....	37
Figura 27 Mapa estratégico	59

Índice de Anexos

Anexo 1 Formato de encuestas	94
Anexo 2 Formato de entrevistas.....	99
Anexo 3 Estatutos de la comunidad	100

Información general

Contextualización del tema

En Ecuador, las comunidades rurales se enfrentan a múltiples desafíos para implementar procesos efectivos de gestión local y planificación del desarrollo. A pesar de los esfuerzos normativos impulsados por el Estado desde la promulgación de la Constitución de 2008 en el artículo 57 y la Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales en los artículos 10 a 15, persisten deficiencias estructurales en la gobernanza rural, como la escasa articulación entre actores, la limitada participación ciudadana y la insuficiencia de capacidades técnicas para liderar procesos de planificación estratégica desde las propias comunidades. Estos problemas afectan de forma particular a las zonas agrícolas e indígenas, donde la pobreza, el acceso desigual a la tierra y los conflictos socioambientales intensifican la exclusión histórica de las poblaciones rurales en los procesos decisionales sobre su propio desarrollo (Vallejo, 2020)

En el caso del cantón Cayambe, ubicado en la provincia de Pichincha, estos desafíos se expresan en la forma en que muchas comunidades, especialmente aquellas con base indígena o campesina, han quedado al margen de los planes de desarrollo territorial. A pesar de contar con una riqueza cultural, productiva y organizativa relevante, enfrentan limitaciones para formular propuestas sólidas, con visión estratégica y sostenibilidad. Para Aldeán (2024), Cayambe presenta además una estructura productiva poco diversificada, con alta dependencia de cultivos industriales como las flores y un sistema de propiedad de la tierra concentrado, lo cual genera tensiones entre el crecimiento económico y la equidad territorial.

En este marco, la comunidad de San Francisco de Cajas, perteneciente a la parroquia Ayora, refleja los problemas estructurales mencionados. Esta comunidad, de origen indígena kayambi, se sustenta principalmente en la agricultura familiar y la ganadería, y conserva formas tradicionales de organización comunitaria. Sin embargo, en los últimos años ha enfrentado crecientes dificultades para participar activamente en los procesos de planificación promovidos por el Gobierno Autónomo

Descentralizado (GAD) parroquial y cantonal. De acuerdo con Tingo y Cejas (2024) se ha evidenciado una limitada participación en asambleas comunitarias, escasa representación en espacios de concertación y deficiencias en la formulación de proyectos de desarrollo, lo cual genera una gestión improvisada, sin visión de largo plazo y con baja apropiación por parte de la comunidad.

La falta de un modelo de gestión estratégica adaptado a su realidad sociocultural y territorial ha provocado una gestión reactiva, desarticulada de las políticas públicas y de los programas de cooperación. Según Manosalvas et. al (2021) esto impide la consolidación de procesos sostenibles que promuevan el desarrollo económico, social y ambiental de la comunidad. Además, la ausencia de un enfoque estratégico y participativo limita la capacidad de la comunidad para enfrentar problemáticas críticas como el acceso al agua, el fortalecimiento organizativo, la reactivación productiva y la protección de los recursos naturales. En definitiva, la falta de planificación estratégica incide directamente en la calidad de vida de sus habitantes y en la eficacia de la gestión comunitaria.

Esta comunidad se asienta en la provincia de Pichincha, cantón Cayambe dentro de la parroquia Ayora. Los habitantes de la comunidad se identifican como indígenas del Pueblo Kayambi con nacionalidad Kichwa. El territorio de la comunidad tiene una extensión de 190 ha. y se halla a una distancia de 7km hacia la carretera principal de la parroquia Ayora y a 15 km del cantón Cayambe (Inlago, 2016).

Desde 1997 la Comunidad San Francisco de Cajas pertenece a la Federación de Organizaciones Populares de Ayora-Cayambe y es parte de la Confederación Kayambi que es filial de la ECUARUNARI lo que significa que es parte de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador CONAIE. Desde entonces sus formas de organización se basan en la gestión del área comunal, el páramo, resolución de conflictos entre comuneros, mingas comunitarias, reforestación, entre otras.

San Francisco de Cajas, mediante estatutos aprobados por el Consejo de Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE) establece que el último mes de cada año, a través de una asamblea general y con mayoría de votos es elegida la directiva (Lechon y Quilumbaqui, 2024)

La economía se desarrolla en actividades principalmente agrícolas realizadas por cada familia. Los ingresos de los comuneros básicamente se fundamentan en 5 ejes: a) Economías campesinas que abarca un 50% de ingreso extra parcelario, b) producción florícola que se viene desarrollando desde los años 80 en el cantón y c) relaciones con la cabecera cantonal que tienen algunas comunidades indígenas del sector con Cayambe y Otavalo, d) mujeres que elaboran artesanías como ingresos extra aunque no tienen un gran impacto en la economía de la comunidad y e) varios comuneros, especialmente los hombres, trabajan como albañiles, choferes y en ganadería.

Problema de investigación

La comunidad de San Francisco de Cajas enfrenta un estancamiento en su desarrollo pues ha pesar del paso de los años y el auge tecnológico se percibe un desaprovechamiento de su capacidad de gestión organizativa y planificación estratégica ya que cuenta con herramientas a nivel nacional que pueden ser aprovechadas para mejorar los procesos sin embargo no hay evidencia de profundización en conocimientos que mejoren estas áreas. A pesar de formar parte del sistema de participación ciudadana y planificación descentralizada impulsado por el Estado ecuatoriano desde la Constitución de la república y la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, esta comunidad no ha logrado articular procesos sostenibles que permitan responder adecuadamente a sus necesidades sociales, productivas y ambientales.

Una de las principales causas es la ausencia de un modelo de gestión estratégica adaptado a su realidad socio-territorial. Esta carencia impide a la comunidad planificar su desarrollo de forma participativa y sostenible que se traduce en una gestión improvisada, desarticulada y con escasa capacidad de respuesta frente a las necesidades sociales, productivas y ambientales del territorio. De acuerdo con los datos recabados, según el presidente de la comunidad San Francisco de Cajas no ha existido un bosquejo formal de una planificación estratégica pues las acciones se han basado en los acuerdos efectuados por medio de asambleas y no se ha profundizado desde un aspecto más técnico sino de forma empírica, sin embargo, en la actual administración ha habido énfasis por mejor tanto en planificación como en gestión.

Otra causa es la débil participación de los actores comunitarios en los procesos de toma de decisiones, lo que genera baja apropiación de los proyectos ejecutados y una limitada continuidad de las iniciativas locales. También se evidencia la falta de capacidades técnicas para formular, ejecutar y evaluar proyectos de desarrollo, lo que reduce significativamente las posibilidades de acceso a programas de financiamiento público y cooperación externa. También, la débil articulación con los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) impide consolidar alianzas institucionales efectivas, lo que contribuye al aislamiento y la descoordinación en los esfuerzos por mejorar la calidad de vida de los habitantes.

En consecuencia, surge la necesidad de conocer ¿Cómo desarrollar un modelo de gestión estratégica que fortalezca la planificación participativa, la articulación institucional y el desarrollo sostenible de la comunidad San Francisco de Cajas, cantón Cayambe, provincia de Pichincha

Objetivo general

Desarrollar un modelo de gestión estratégica para fortalecer la planificación participativa y el desarrollo sostenible en la comunidad San Francisco de Cajas, cantón Cayambe.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos sobre la gestión estratégica, planificación participativa y el desarrollo comunitario mediante la revisión bibliográfica para sustentar académicamente la investigación.
- Diagnosticar la situación actual de la comunidad respecto a la gestión estratégica mediante diferentes técnicas de investigación.
- Diseñar un modelo de gestión estratégico comunitario basado en un Cuadro de Mando Integral para fortalecer a la Comunidad San Francisco de Cajas.
- Validar la viabilidad del modelo de gestión estratégica mediante la aplicación a especialistas.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

El proyecto aporta a la sociedad mediante la propuesta de un modelo de gestión adaptado a las necesidades y características de la comunidad San Francisco, orientado a optimizar la organización interna, la planificación estratégica y la ejecución de proyectos que fortalezcan el desarrollo local. Este modelo busca mejorar la coordinación entre actores comunitarios y el GAD parroquial, impulsando la eficiencia en la toma de decisiones y el aprovechamiento de recursos para proyectos que eleven la calidad de vida.

Este estudio beneficia de forma directa tanto a los socios y directivos de la comunidad San Francisco de Cajas. En el caso de los socios obtendrán un marco de gestión más claro que facilite su participación, mejor comunicación y acceso a oportunidades de desarrollo económico y social además de beneficios evidentes reflejados en la gestión de las obras dentro de la comunidad.

En cuanto a los directivos recibirán herramientas y lineamientos que mejoren su capacidad de planificación, priorización de proyectos y gestión de recursos, optimizando la respuesta a las necesidades comunitarias de esta manera podrán ejecutar obras con mayor espectro de conocimiento y evaluación de lo que realmente necesita la parroquia.

Además, las familias y habitantes no socios de la comunidad se beneficiarán de una gestión más eficiente que impacte en servicios básicos, proyectos productivos y conservación de recursos. Y otras parroquias podrán replicar el modelo adaptándolo a su propia realidad, multiplicando el alcance del impacto social.

Con esta propuesta, la vinculación con la sociedad se materializa en una mejora tangible de la capacidad organizativa y de gestión, que fortalece el tejido social, fomenta la participación ciudadana y promueve un desarrollo sostenible con base en las potencialidades locales.

Capítulo I: descripción del proyecto

1.1. Contextualización general del estado del arte

En la presente investigación se revisaron investigaciones bibliográficas referentes al tema analizado, a continuación, se detallan estudios que aportan al tema:

En Ecuador, Tingo y Cejas (2024) en su investigación sobre la Planificación estratégica en comunidades rurales del Cantón Alausí tuvo como objetivo Analizar las prácticas de planificación estratégica en la comunidad San Francisco de Alausí y su incidencia en la sostenibilidad de la gestión comunitaria de modo que se empleó un estudio descriptivo con enfoque cualitativo, basado en entrevistas y revisión documental. Los autores concluyeron que la ausencia de una cultura de planificación, junto con liderazgos tradicionales no técnicos y escasa participación ciudadana, generan gestiones improvisadas que dependen de actores externos y no garantizan sostenibilidad. Este hallazgo se relaciona directamente con la problemática identificada en San Francisco de Cajas, ya que ambas comunidades enfrentan limitaciones similares en términos de gobernanza, liderazgo local y articulación con los GAD, lo que refuerza la necesidad de un modelo estratégico.

Adicional, Guanoluiza y Raza (2022) analizaron la implementación de la planificación participativa en la parroquia Malchinguí. El estudio buscó evaluar la efectividad de la planificación participativa en la identificación de necesidades y la priorización de proyectos mediante la metodología de investigación cualitativa por medio de talleres comunitarios y entrevistas semiestructuradas. Los autores concluyen que los procesos de planificación deben incluir metodologías adaptadas al lenguaje y dinámica local para generar apropiación. Este aporte es clave para tu investigación, ya que sustenta metodológicamente la importancia del enfoque participativo como base para el diseño del modelo de gestión.

En el ámbito internacional, Md Rami et al. (2023) estudiaron el rol del liderazgo estratégico en zonas rurales de Malasia donde se plantearon analizar el impacto de las habilidades de liderazgo en el desarrollo comunitario y la sostenibilidad de proyectos rurales usando una metodología mixta mediante encuestas y entrevistas a los líderes comunitarios. Se encontró que los líderes que poseen

habilidades organizativas y de planificación tienen un impacto positivo en el capital humano y en la sostenibilidad de los proyectos locales. La investigación plantea que el fortalecimiento del liderazgo es un eje esencial en todo modelo de gestión rural, lo cual respalda la propuesta de tu tesis al considerar la formación de capacidades comunitarias como pilar del modelo estratégico.

En Indonesia, otro estudio sobre liderazgo estratégico y desarrollo en aldeas de Indonesia por Syukron (2022) quien examinó el papel de los jefes de aldea como agentes de desarrollo territorial por medio de un enfoque cualitativo y de observación directa de los procesos comunitarios. La investigación evidenció que cuando los líderes son capaces de movilizar recursos y establecer visión a largo plazo, las comunidades logran mayor autonomía y articulación con gobiernos locales. Esta evidencia conecta directamente con la necesidad de empoderar a los líderes comunitarios de San Francisco de Cajas mediante un modelo que incorpore procesos de formación y planificación.

Mankowska et al. (2024), por otro lado, planteó un Modelo integral de desarrollo rural tipo “Smart village” en Polonia con el objetivo de diseñar modelo integral de desarrollo rural basado en herramientas digitales, gobernanza local y planificación participativa. Entre sus conclusiones, destacan que el éxito de estos modelos depende de una combinación entre contexto local, innovación y coordinación institucional. Este enfoque mixto es aplicable a la investigación al adaptarse como una guía metodológica moderna y estructurada.

En África, un análisis realizado por Kablan et al. (2024) evaluó el Impacto de las microrredes solares en comunidades rurales de África donde el objetivo fue evaluar el papel de las microrredes solares como estrategia de desarrollo territorial en Kenia y Nigeria para lo cual se hizo un estudio de caso con análisis técnico y social de proyectos energéticos comunitarios. Aunque centrado en infraestructura, el estudio concluyó que el éxito de estas intervenciones depende de la planificación comunitaria, el liderazgo compartido y la articulación con actores externos. La relación con la presente tesis radica en la validación de que incluso los proyectos técnicos requieren un modelo de gestión socialmente estructurado para tener impacto.

Finalmente, Marcillo y Vélez (2024) analizaron la gobernanza del agua como eje estratégico en GAD de Manabí, Ecuador con la finalidad de analizar el papel de la gobernanza del agua en el desarrollo territorial y la articulación institucional bajo un estudio cualitativo a través de entrevistas a las autoridades locales y la revisión de planes de desarrollo. Los investigadores concluyeron que la falta de articulación entre niveles de gobierno, la escasa participación ciudadana y la débil institucionalización impiden implementar políticas sostenibles. Este estudio refuerza la necesidad de vincular actores institucionales y comunitarios bajo un modelo común, tal como se plantea en esta investigación.

A pesar de la existencia de numerosos estudios sobre gestión estratégica y desarrollo local, se evidencia una brecha en la literatura en cuanto a la creación de un modelo de gestión estratégica participativo, adaptado a las realidades específicas de las comunidades andinas de Ecuador, que integre las tecnologías de la información para la toma de decisiones.

1.2. Teorías

El diseño de un modelo de gestión estratégica para comunidades rurales como San Francisco de Cajas se sustenta en diversas teorías que explican el comportamiento organizacional, la planificación participativa y la gestión del desarrollo territorial. Estas teorías aportan un marco conceptual que orienta tanto el diagnóstico situacional como la formulación de la propuesta de intervención.

1.2.1. Teoría Modelo de Gestión estratégica

La Teoría de la Gestión Estratégica proporciona los fundamentos para entender cómo una organización, en este caso, una comunidad puede definir su rumbo, establecer metas a largo plazo y alinear sus recursos de manera eficiente. Según Wheelen y Hunger (2021), esta teoría se basa en el análisis del entorno, la formulación de estrategias, su implementación y posterior evaluación, lo que permite a las organizaciones adaptarse al cambio y mejorar su desempeño.

Mintzberg (1994) plantea que la gestión estratégica no siempre sigue un proceso formal y planificado, sino que muchas veces las estrategias emergen a partir de las acciones y decisiones que

se van tomando día a día. Su modelo reconoce que la realidad organizacional es compleja y cambiante, por lo que las estrategias pueden ser tanto deliberadas como emergentes, adaptándose continuamente al entorno. Este enfoque es particularmente útil para comunidades rurales como San Francisco de Cajas, donde la flexibilidad y la adaptación a circunstancias locales son cruciales. Además, Mintzberg enfatiza la importancia de la participación de diversos actores y la integración de conocimiento tácito, aspectos clave para un modelo que promueva la gestión comunitaria participativa y adaptativa.

1.2.2. Teoría del Cuadro de Mando Integral (Balanced scorecard)

Kaplan y Norton (1992) desarrollaron un modelo para la gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de objetivos, indicadores y acciones a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este modelo facilita el seguimiento y la evaluación continua del desempeño, promoviendo una gestión equilibrada y orientada a resultados sostenibles. Para una comunidad rural, el Cuadro de Mando Integral puede ser adaptado para integrar objetivos sociales, ambientales y económicos, facilitando la planificación estratégica con indicadores claros y participación de los actores involucrados.

1.2.3. Teoría del Desarrollo Local Participativo

La Teoría del Desarrollo Local Participativo, respaldada por autores como Boisier (2020), plantea que el desarrollo debe surgir desde los propios territorios, aprovechando el capital social, los recursos endógenos y las capacidades locales. Esta perspectiva sostiene que la participación de los actores comunitarios en la planificación y gestión es un requisito fundamental para lograr procesos de desarrollo duraderos y equitativos. Esta teoría justifica el enfoque metodológico participativo del presente estudio y establece a los miembros de la comunidad como protagonistas de su desarrollo.

Entre estos dos modelos, el enfoque de Mintzberg sobre la gestión estratégica emergente se ajusta mejor a la realidad de San Francisco de Cajas, dado que la comunidad enfrenta dinámicas cambiantes, con estructuras organizativas informales y necesidad de flexibilidad en la toma de

decisiones. Su énfasis en la participación y adaptación constante es fundamental para garantizar la apropiación y sostenibilidad del modelo propuesto.

Sin embargo, el modelo de Kaplan y Norton aporta herramientas prácticas para la sistematización y seguimiento del modelo de gestión, lo que podría complementar el enfoque emergente con una estructura que facilite la evaluación y mejora continua.

Por tanto, la propuesta de modelo de gestión estratégica en esta investigación se basa principalmente en la teoría de Mintzberg para asegurar un enfoque participativo y adaptativo, enriquecido con elementos del Cuadro de Mando Integral para establecer indicadores claros y mecanismos de seguimiento efectivos.

1.3. Conceptos

Comunidad: es una entidad geográfica y social específica del Ecuador, caracterizada por su ubicación estratégica, actividades económicas primarias (agricultura, ganadería, lechería), riqueza natural (paisajes, miradores, rutas ecológicas), fuerte cohesión social y diversidad cultural (Mateo y Quintero, 2023).

Planificación Estratégica: Se refiere al proceso sistemático de definir la visión a largo plazo de una comunidad, establecer objetivos claros y establecer una hoja de ruta para alcanzarlos (López, 2021).

Desarrollo Sostenible: Implica crecimiento y mejora que satisfagan las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Pontet et al., 2023).

Planificación Participativa: Enfatiza la participación de diversos actores sociales de la comunidad en el diseño y la ejecución de sus planes de desarrollo. Esto fomenta el sentido de pertenencia y fortalece los vínculos comunitarios (Reyes , 2021).

Cohesión Social: La sólida unidad dentro de la comunidad, forjada históricamente mediante esfuerzos colectivos (como la lucha por la tenencia de la tierra). Este capital social existente es un activo valioso que el modelo de gestión estratégica debe aprovechar (Valera et al., 2022).

1.4. Proceso investigativo metodológico

1.4.1. Enfoque de la investigación

Según Creswell y Creswell (2018), el enfoque mixto permite aprovechar las fortalezas de ambos paradigmas para lograr una comprensión más completa del fenómeno de estudio, integrando la exploración profunda del enfoque cualitativo con la generalización del cuantitativo. La investigación se enmarcó en un enfoque mixto, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas para comprender de forma integral la realidad comunitaria. El cualitativo posee un enfoque descriptivo y el uso de la técnica de entrevista la cual se encarga de recopilar información del presidente y vicepresidenta de la comunidad la cual se analizó en base a sus respuestas, por otro lado, es cuantitativo ya que se ha diseñado una encuesta dirigida a los socios y no socios de la comunidad de los cuales se extrae los resultados mediante el uso de la estadística descriptiva.

1.4.2. Tipo de investigación

Se trata de una investigación descriptiva y propositiva. La fase descriptiva permitió caracterizar el estado actual de la comunidad en cuanto a su organización, participación y planificación estratégica. De acuerdo con Hernández et al (2024) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades. La fase propositiva se centra en el diseño de un modelo de gestión, lo cual responde a una orientación aplicada, como plantea Sampieri et al. (2022) para generar soluciones concretas a problemas detectados.

1.4.3. Alcance de la investigación

El alcance es exploratorio y aplicado. Exploratorio porque aborda una problemática poco desarrollada en comunidades rurales específicas, y aplicado porque busca proponer una herramienta útil, el modelo de gestión, que pueda ser implementado. Robson y McCartan (2023) destacan que las investigaciones aplicadas están orientadas a producir conocimiento con valor práctico para los actores involucrados en el problema.

1.4.4. Población y muestra

La población en investigación se define como el conjunto completo de elementos o individuos que poseen características comunes y que son objeto de estudio para responder a los objetivos de la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la población es "el conjunto de elementos o sujetos que cumplen con ciertas características y sobre los cuales se pretende obtener información para luego generalizar los resultados."

La población del estudio está conformada por 110 socios activos de la comunidad al año 2025.

La muestra es un subconjunto representativo de la población que se selecciona para participar en un estudio, con el objetivo de obtener información que permita inferir o generalizar los resultados a toda la población. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la muestra "es un grupo reducido y representativo de la población, seleccionado mediante un procedimiento definido, que facilita el estudio cuando la población es demasiado grande para ser analizada en su totalidad." Para la investigación no se ha considerado aplicar un muestreo si no utilizar como técnica de recolección de datos el censo poblacional a las 110 personas que participan activamente de las actividades comunitarias de San Francisco de Cajas.

1.4.5. Métodos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará un enfoque metodológico integrador que combina distintos métodos con el fin de comprender, analizar y proponer soluciones pertinentes a la problemática de gestión estratégica en la comunidad San Francisco de Cajas. En primer lugar, se empleará el **método analítico-sintético**, el cual permitirá descomponer la información teórica y empírica en sus elementos esenciales, para luego integrarlos en una propuesta coherente y estructurada. Este método es fundamental para articular el diagnóstico con el diseño del modelo de gestión (Bravo et al., 2023).

A su vez, se utilizará el **método inductivo**, dado que el estudio parte de observaciones particulares, la situación específica de la comunidad, para llegar a conclusiones generales aplicables a estudios con temáticas similares. Según Bravo (2023) este método es útil en estudios sociales en

donde la realidad es dinámica y depende del análisis de los actores involucrados. También se aplicará el **método descriptivo**, el cual facilitará la caracterización precisa de la situación organizativa, la participación ciudadana, las capacidades técnicas existentes y las relaciones interinstitucionales de la comunidad. Hernández et al. (2024) señalan que este método es ideal para detallar fenómenos tal como ocurren en su contexto natural.

Finalmente, se integrará el **método participativo**, con el propósito de involucrar a los actores clave de la comunidad en todas las fases del proceso, desde el diagnóstico hasta la validación del modelo de gestión. De acuerdo con Chambers (2020), la participación no solo aumenta la legitimidad de las propuestas, sino que permite generar soluciones adaptadas a las condiciones socioculturales del territorio, fomentando el empoderamiento local y la sostenibilidad de las acciones propuestas.

1.4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Dentro de la investigación se ha seleccionado dos técnicas de recolección de datos que son entrevista semiestructurada y encuesta.

La entrevista semiestructurada según (Lopezosa, 2020) es una técnica que se caracteriza por tratarse de una conversación más o menos dirigida entre el investigador y el sujeto de estudio con un fin determinado y enfocado a la resolución de los objetivos y a responder la pregunta de investigación.

La técnica de la entrevista se aplicará mediante el instrumento de un cuestionario semiestructurado al presidente y vicepresidente, lo cual permite explorar percepciones y experiencias relevantes con mayor profundidad. La entrevista cuenta con 17 preguntas.

Según (Ortiz, 2023) la encuesta es una técnica de investigación basada en el estudio cuantitativo de las declaraciones de una muestra representativa de la población objeto de estudio. Para la investigación se diseñará una encuesta estructurada dirigida a los 110 socios, con 5 preguntas de tipo socio demográfico y 20 preguntas cerradas con escala de Likert, para recopilar información cuantificable sobre organización, participación y expectativas. Estos instrumentos permitirán

sustentar el diagnóstico comunitario y, sobre esa base, diseñar un modelo de gestión estratégica adecuado a las condiciones reales del territorio y validado por sus propios actores.

1.5. Análisis Resultados

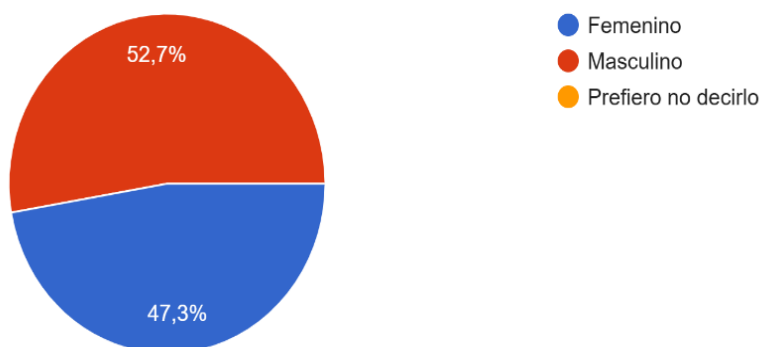
El procesamiento de los resultados se ha realizado mediante en análisis de las encuestas y entrevistas. En cuanto a las encuestas se han dividido en 2 partes, una designada a los aspectos socio demográficos de los habitantes de la comunidad y la otra a conocer su percepción respecto a la situación actual de la gestión estratégica de la parroquia. Respecto a las entrevistas fueron aplicadas al presidente y vicepresidenta parroquial. En los siguientes gráficos se muestran los resultados obtenidos:

1.5.1. Datos socio demográficos

Genero

Figura 1

Género

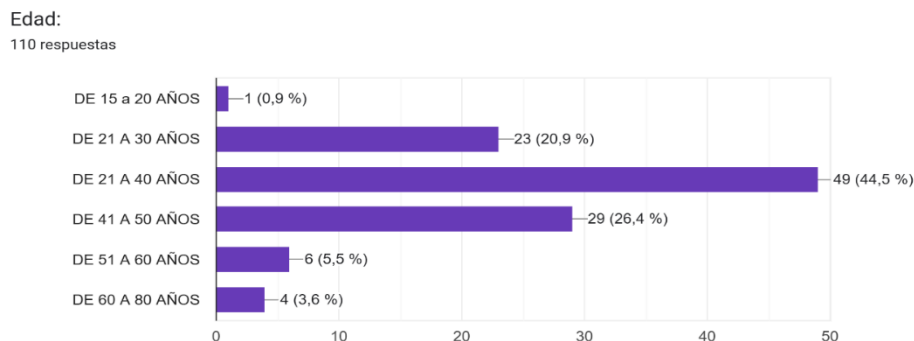


Nota. La distribución por género es bastante balanceada pues el 52.7% son hombres (58) y 47.3% mujeres (47). Esta paridad ofrece una oportunidad significativa para fomentar procesos de participación equitativa en la gestión comunitaria. Un modelo estratégico debería contemplar enfoques de igualdad de género y asegurar espacios donde tanto hombres como mujeres puedan participar activamente en la toma de decisiones.

Edad

Figura 2

Edad

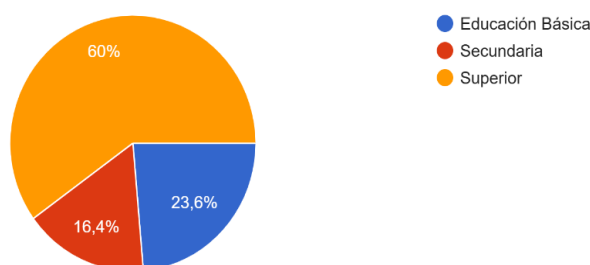


Nota. La mayoría de los encuestados (70,9%) tiene entre 31 y 50 años. El grupo de 31 a 40 años representa el segmento más amplio (44,5%), seguido del de 41 a 50 años (26,4%). Solo el 0,9% son jóvenes entre 15 y 20 años y un 3,6% son mayores de 60 años. Existe una concentración de personas en edad económicamente activa, lo cual representa una base sólida para procesos de liderazgo, emprendimiento en la gestión. Sin embargo, la baja participación juvenil puede representar un riesgo de sostenibilidad organizativa a largo plazo, por lo que el modelo de gestión debe incluir estrategias de inclusión intergeneracional.

Nivel de educación

Figura 3

Nivel de educación



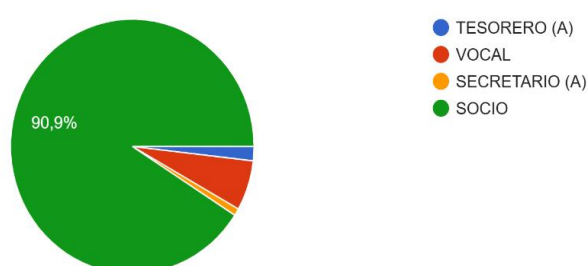
Nota. El 60% tiene formación superior, mientras que un 16,4% alcanzó secundaria y un 23,6% solo educación básica. El alto nivel educativo brinda una perspectiva favorable para la

implementación de herramientas técnicas y procesos de planificación más complejos. Esto puede facilitar la comprensión y apropiación del modelo estratégico, así como la elaboración de propuestas técnicas de desarrollo comunitario. Sin embargo, también se deben prever mecanismos de formación inclusiva para quienes tienen menor escolaridad.

Rol dentro de la comunidad

Figura 4

Rol dentro de la comunidad



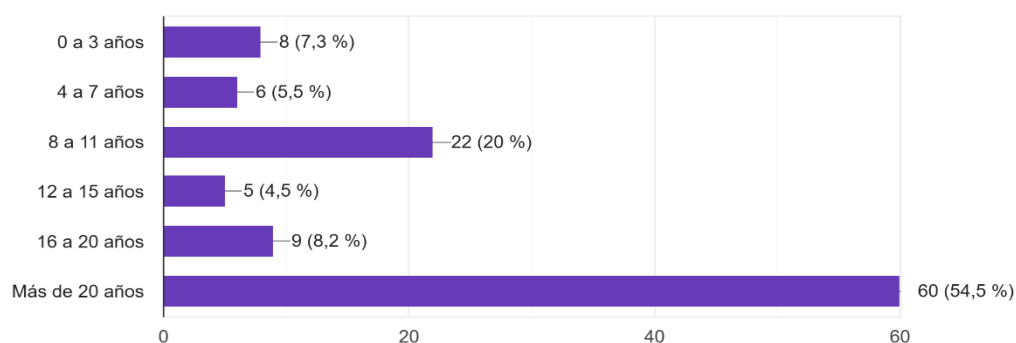
Nota. El 90,9% son socios sin cargo directivo. Apenas el 10,1% ocupa cargos directivos (tesorero, vocal, secretario). La escasa participación en cargos de liderazgo indica una posible concentración de la toma de decisiones en pocos actores. Esto sugiere la necesidad de fomentar procesos de rotación, formación de liderazgos emergentes y fortalecimiento del capital humano para evitar una gestión centralizada y poco participativa.

Tiempo de permanencia en la comunidad

Figura 5

Tiempo de permanencia en la comunidad

Tiempo que vive en la comunidad:
110 respuestas



Nota. El 54,5% vive en la comunidad desde hace más de 20 años. Otro 20% tiene entre 8 y 11 años, mientras que solo un 7,3% tiene menos de 3 años. El fuerte arraigo territorial indica una alta posibilidad de compromiso con los procesos comunitarios. Los habitantes de larga data tienen una perspectiva histórica clave para la formulación de un modelo local. No obstante, es necesario también integrar a los nuevos residentes para evitar brechas de participación.

Análisis de los datos socio demográficos

Los datos sociodemográficos revelan una comunidad madura, con buen nivel educativo, alto grado de afiliación organizativa y fuerte arraigo territorial. Estos factores son favorables para diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica, pero también evidencian desafíos como la baja participación de jóvenes y la limitada renovación de liderazgos. Estos elementos deberán ser tomados en cuenta para garantizar un enfoque inclusivo, sostenible y adaptado a la realidad sociocultural de San Francisco de Cajas.

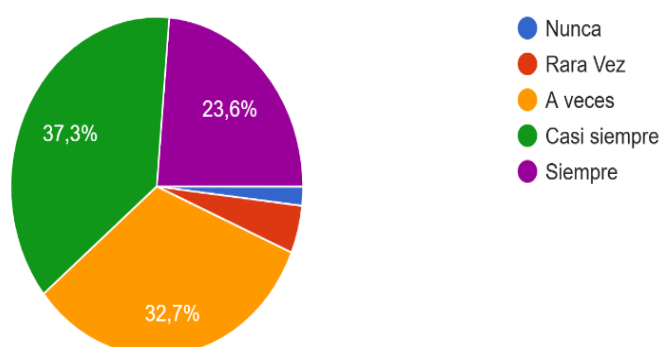
1.5.2. Encuestas

Bloque 1: Participación y organización

1. Recibo información clara sobre la estructura organizativa de la comunidad.

Figura 6

Información sobre la estructura comunitaria



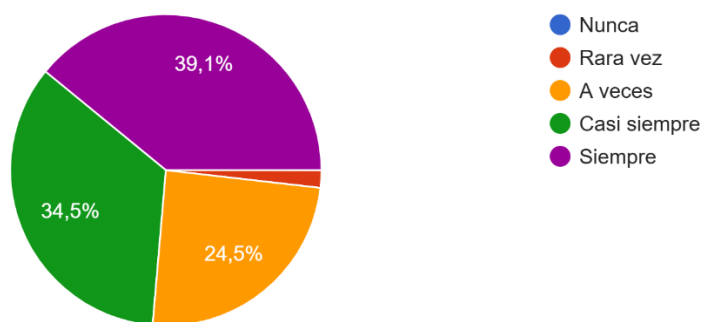
Nota. El 70% de los encuestados recibe información sobre la estructura organizativa “casi siempre” o “siempre”, mientras que un 30% la recibe con menor frecuencia. Esto sugiere que,

aunque existe un flujo informativo relevante, todavía hay un porcentaje importante que no está completamente enterado de la estructura interna.

2. Participo activamente en las asambleas o reuniones comunitarias.

Figura 7

Participación en asambleas y reuniones

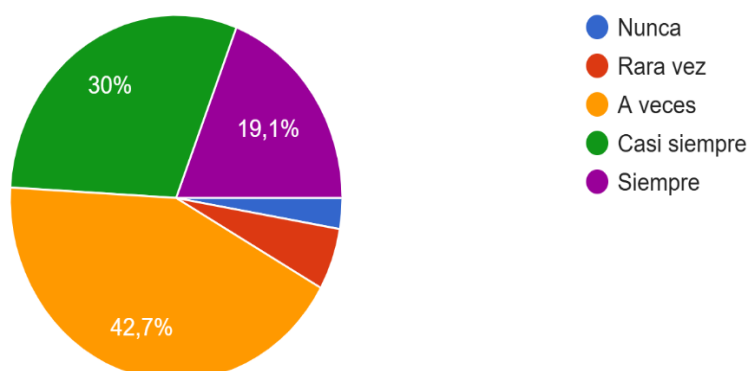


Nota. Un 73,6% participa activamente “casi siempre” o “siempre”, lo que refleja un buen nivel de involucramiento. Sin embargo, casi un 26.4% participa de forma irregular o nula. Esto es clave para el estudio, pues implica que las decisiones podrían no estar siendo discutidas con toda la comunidad, afectando la representatividad de las acciones de la directiva.

3. Siento que mi opinión es tomada en cuenta en las decisiones comunitarias.

Figura 8

Opinión de los socios sobre decisiones comunitarias

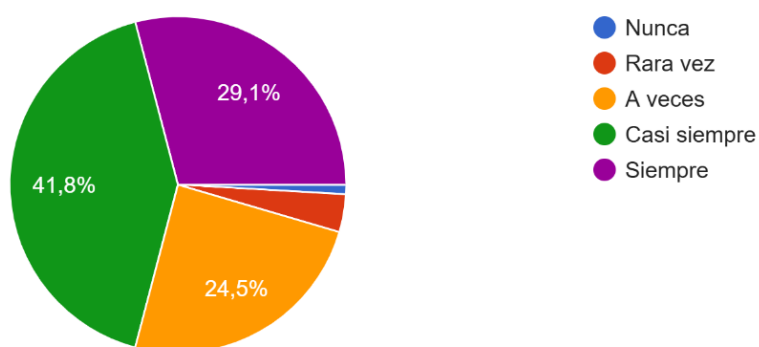


Nota. El 49,1% siente que su opinión es considerada “casi siempre” o “siempre”, pero el 50,9% la percibe como tomada en cuenta solo a veces o menos. Esto indica un déficit de inclusión en los procesos decisorios, lo cual afecta la cohesión social y el compromiso con los proyectos.

4. La directiva informa de manera oportuna sobre los proyectos y gestiones realizadas.

Figura 9

Información oportuna de proyectos y gestiones desde la directiva

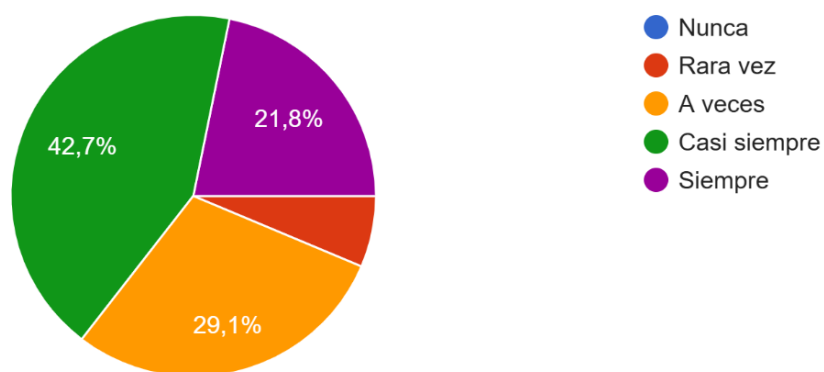


Nota. Un 70,9% afirma recibir información oportuna de la directiva, pero un 29,1% no lo percibe así. La comunicación oportuna es vital para la transparencia y para que la comunidad participe en la ejecución y seguimiento de los proyectos.

5. Me involucro voluntariamente en actividades organizativas de la comunidad.

Figura 10

Vinculación en actividades organizativas de la comunidad

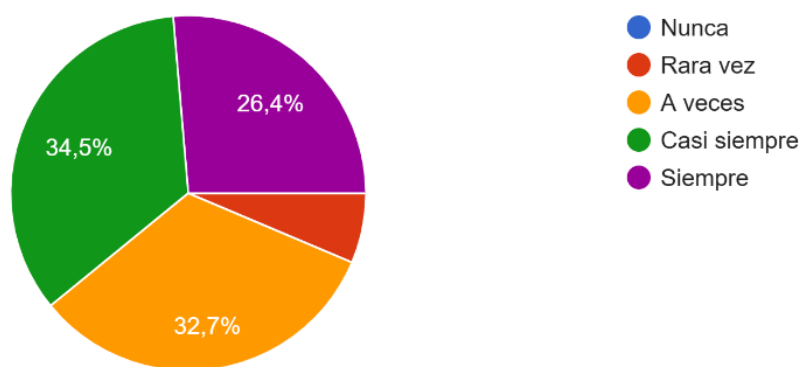


Nota. El 64.5% se involucra voluntariamente “casi siempre” o “siempre”, lo que refleja disposición a colaborar. No obstante, casi un 35.5% no mantiene un compromiso constante, lo que limita la fuerza operativa de la comunidad para ejecutar proyectos.

6. Estoy al tanto de los planes o proyectos comunitarios existentes.

Figura 11

Permanece pendiente de los planes o proyectos comunitarios

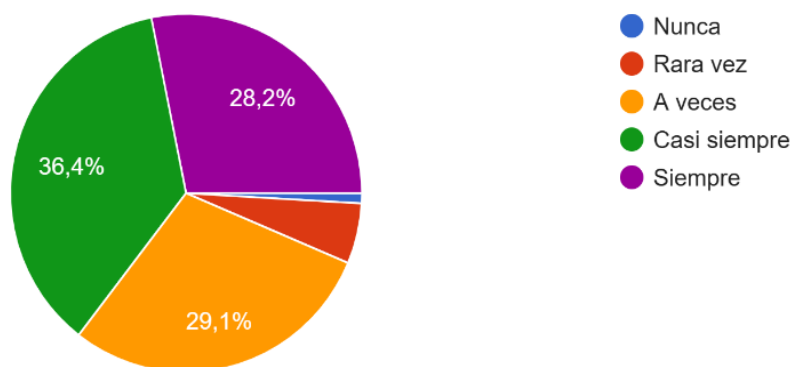


Nota. Un 60,9% está al tanto de los planes, pero el 39,1% desconoce los proyectos. Esto demuestra la necesidad de reforzar la socialización de los planes, para asegurar que todos los socios comprendan y respalden la dirección del desarrollo comunitario.

7. Participo en la priorización de obras o proyectos de la comunidad.

Figura 12

Priorización de obras o proyectos de la comunidad



Nota. El 64,6% participa frecuentemente en la priorización, pero un 35,4% no lo hace de manera constante. Esto puede generar proyectos que no reflejen las verdaderas necesidades colectivas, lo cual es un punto crítico en el problema de investigación.

Análisis del bloque 1: participación y organización

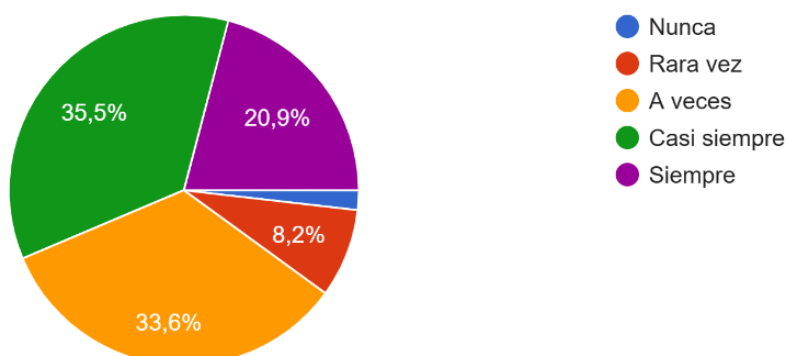
La comunidad presenta un nivel medio-alto de organización y participación, con fortalezas en el flujo informativo y asistencia a reuniones. No obstante, se identifican déficits importantes en la inclusión de voces en las decisiones y en la socialización de planes y proyectos, lo que genera riesgos en la cohesión social y en la representatividad de las acciones comunitarias.

Bloque 2: Liderazgo y capacidades comunitarias

8. Los líderes comunales están capacitados para planificar y dirigir procesos.

Figura 13

Líderes comunales capacitados para planificar y dirigir procesos

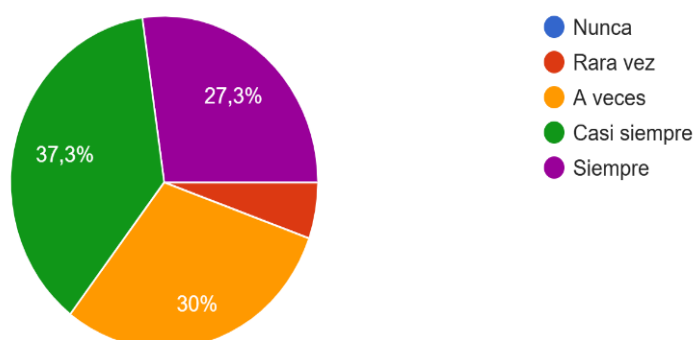


Nota. El 56,4% considera que los líderes están capacitados, pero un 43,6% muestra dudas. Esto revela una brecha en habilidades de liderazgo y planificación, que puede estar incidiendo directamente en la eficiencia de la gestión comunitaria.

9. Hay personas en la comunidad con conocimientos útiles para mejorar la gestión.

Figura 14

Población con conocimientos útiles en gestión

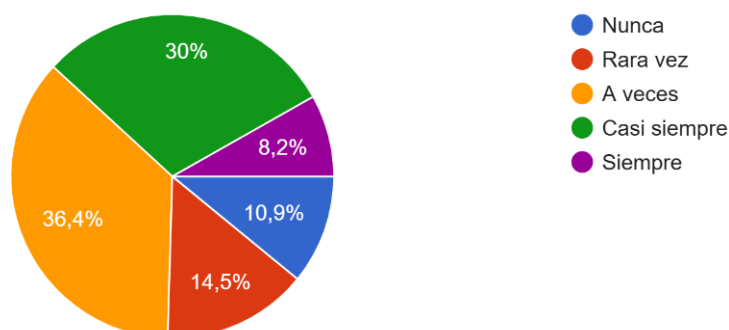


Nota. Un 64,6% reconoce que hay personas con conocimientos útiles, lo que representa un capital humano aprovechable. Sin embargo, no está claro si estos conocimientos se están integrando estratégicamente en la gestión.

10. He recibido algún tipo de capacitación sobre liderazgo o planificación.

Figura 15

Capacitación sobre liderazgo o planificación

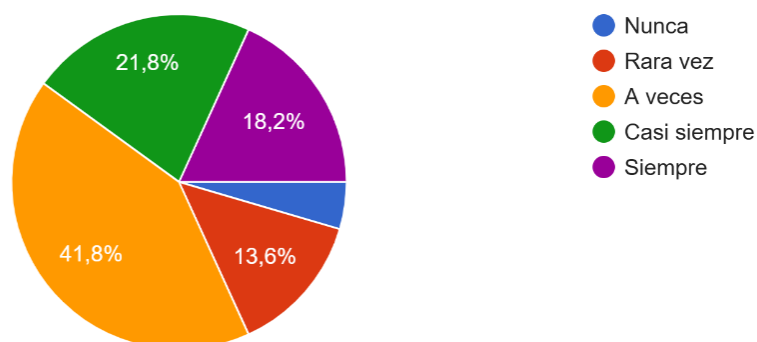


Nota. Solo el 38,2% afirma que “casi siempre” o “siempre” las personas están disponibles, mientras que un 61,8% lo hace solo a veces o menos. Esto refleja un reto en la movilización del talento interno para el desarrollo comunitario.

11. Se promueven espacios de formación para los comuneros.

Figura 16

Promoción de espacios de formación para los comuneros

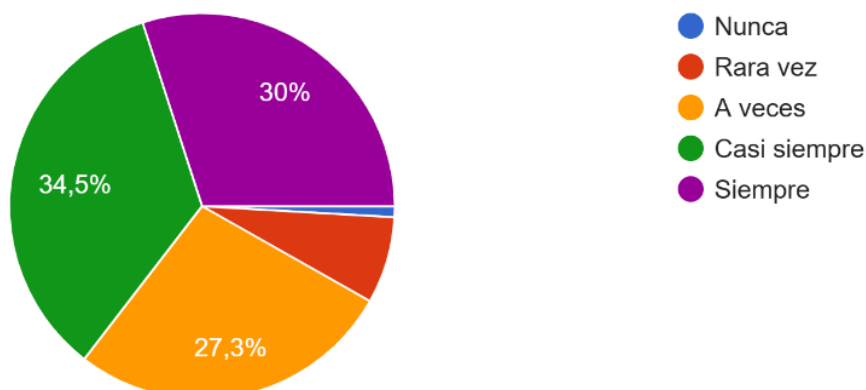


Nota. El 40% percibe que “casi siempre” o “siempre” se promueven espacios de formación, frente a un 60% que indica que no son frecuentes. Esto limita la actualización de capacidades, afectando directamente la sostenibilidad de la gestión.

12. La directiva motiva a los socios a involucrarse en los procesos de desarrollo.

Figura 17

Motivación desde la directiva hacia los socios a involucrarse en procesos de desarrollo



Nota. Un 64,5% se siente motivado por la directiva, pero un 35,5% no. Esto muestra que, aunque hay liderazgo inspirador, todavía existe un grupo significativo que requiere mayor impulso y motivación.

Análisis del bloque 2: Liderazgo y capacidades comunitarias

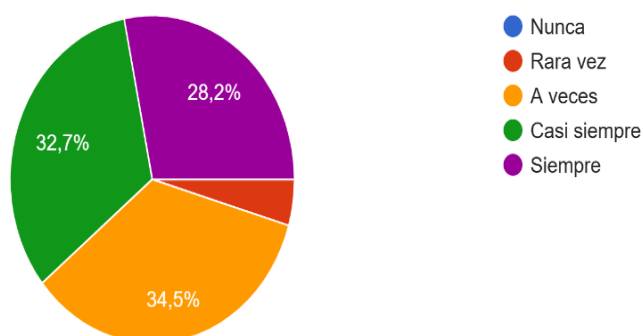
Los hallazgos reflejan que la comunidad cuenta con liderazgo con potencial, un capital humano disponible y una directiva que motiva en gran parte a los socios, pero al mismo tiempo se enfrenta a brechas significativas en capacitación, aprovechamiento de conocimientos y consolidación de procesos formativos. Superar estas limitaciones requerirá fortalecer la formación sistemática, institucionalizar espacios de capacitación y articular mecanismos para integrar de manera efectiva los conocimientos locales al liderazgo comunitario.

Bloque 3: Articulación institucional y cooperación

13. La comunidad mantiene vínculos de trabajo con el GAD parroquial o cantonal.

Figura 18

Vínculos de trabajo entre el GAD y la comunidad

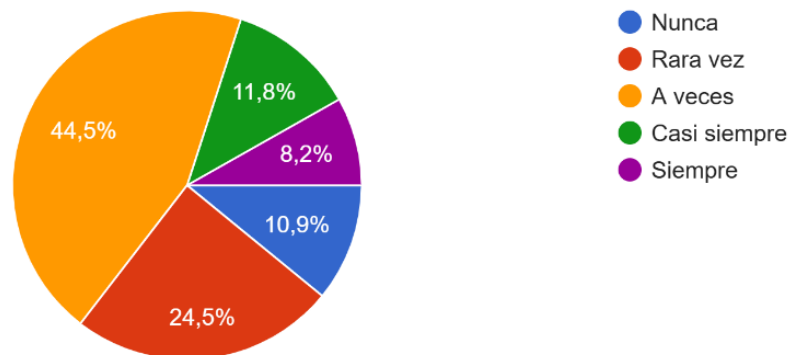


Nota. El 60,9% percibe que sí existen vínculos de trabajo con el GAD, pero un 39,1% no lo ve así. Esto podría significar que las alianzas no están siendo suficientemente visibles o que no se traducen en beneficios tangibles.

14. Hemos recibido apoyo técnico o económico de instituciones externas.

Figura 19

Apoyo técnico o económico de instituciones externas



Nota. Solo el 20% percibe que se recibe apoyo “casi siempre” o “siempre”. El 80% lo percibe como ocasional o nulo, evidenciando una gran oportunidad de gestión de alianzas externas.

Análisis del Bloque 3: Articulación institucional y cooperación

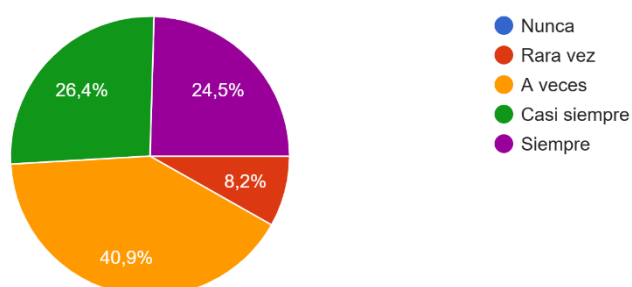
El bloque muestra que, aunque existe una relación básica con el GAD parroquial, la articulación con instituciones externas es claramente insuficiente. Esto representa un área crítica de mejora, ya que la cooperación interinstitucional es fundamental para ampliar recursos económicos y técnicos, fortalecer capacidades locales, generar proyectos de mayor alcance y sostenibilidad. Asimismo, la disparidad en la percepción sobre los vínculos con el GAD indica la necesidad de mejorar la transparencia, la comunicación y la socialización de las gestiones realizadas, de modo que la comunidad en su conjunto perciba los beneficios reales de las alianzas.

Bloque 4: Percepción del desarrollo y planificación estratégica

15. Los proyectos ejecutados responden a las verdaderas necesidades de la comunidad.

Figura 20

Proyectos que reflejan las necesidades de la comunidad



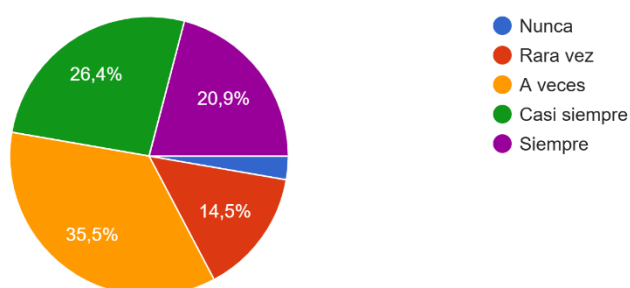
Nota. Un 50,9% considera que los proyectos son pertinentes, pero un 49,1% no lo percibe así.

Esto apunta a un problema de diagnóstico y priorización de necesidades reales.

16. Se realiza seguimiento a los proyectos después de ser ejecutados.

Figura 21

Seguimiento de proyectos después de ser ejecutados



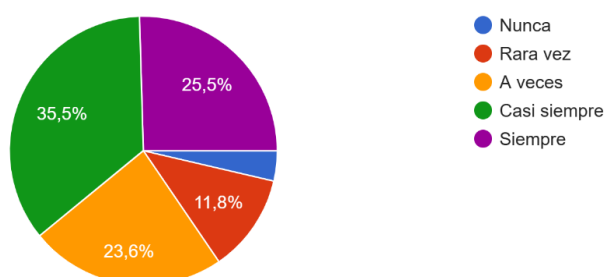
Nota. Solo el 47,3% afirma que “casi siempre” o “siempre” se hace seguimiento a los proyectos.

Esto es crítico, pues sin seguimiento, la sostenibilidad y el impacto de las obras se ven comprometidos.

17. Existe una visión clara del desarrollo futuro de la comunidad.

Figura 22

Visión del desarrollo futuro de la comunidad

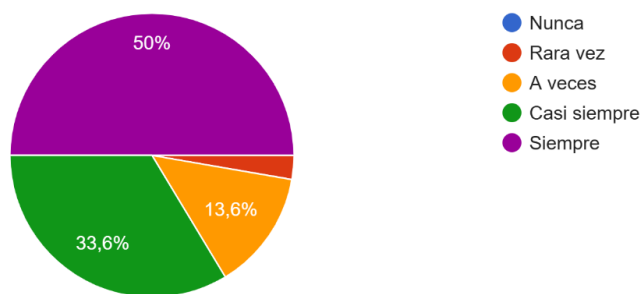


Nota. Un 61% percibe que existe una visión clara, mientras que un 39% no lo cree. Esto revela que la planificación estratégica no está totalmente socializada ni interiorizada por todos.

18. Siento que la comunidad puede progresar si se gestiona estratégicamente.

Figura 23

Percepción de progreso desde la gestión estratégica

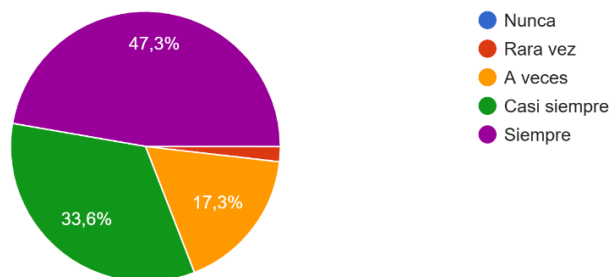


Nota. Un 83,6% cree que se puede progresar si se gestiona estratégicamente, lo que refleja alta confianza en un modelo de gestión estructurado, alineado con el objetivo de esta investigación.

19. Estoy dispuesto(a) a participar en un proceso de planificación comunitaria.

Figura 24

Disposición para participar en procesos de planificación comunitaria

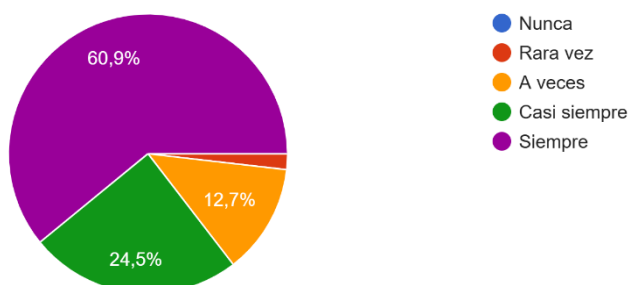


Nota. Un 80,9% está dispuesto a participar, lo que representa una base sólida para implementar un modelo participativo.

20. Un modelo de gestión ayudaría a mejorar la organización y el uso de recursos.

Figura 25

Modelo de gestión para mejorar la organización y uso de recursos



Nota. Un 85,4% considera que un modelo de gestión mejoraría la organización y uso de recursos, confirmando la pertinencia del proyecto y validando su propuesta como respuesta directa a las necesidades detectadas.

Análisis del bloque 4: Percepción del desarrollo y planificación estratégica

El análisis evidencia que, aunque existe confianza en la planificación estratégica y disposición para participar en ella, persisten debilidades en la identificación de necesidades y en el seguimiento de los proyectos ejecutados. Estas brechas limitan la efectividad de la gestión comunitaria y refuerzan la importancia de implementar un modelo participativo que priorice la socialización de la visión estratégica, la evaluación continua y la alineación de proyectos con las verdaderas necesidades de la comunidad.

Análisis de las encuestas

El análisis de las escalas de valoración refleja que, aunque existe una base sólida de participación, conocimientos y disposición favorable hacia la mejora en la comunidad de San Francisco de Cajas, esta actitud positiva no se traduce de manera uniforme en prácticas efectivas ni en resultados plenamente satisfactorios.

Esto es particularmente importante para la investigación, ya que sugiere que el problema no radica únicamente en la falta de recursos económicos o en la ausencia de políticas, sino también en factores críticos como la comunicación interna insuficiente, la limitada capacitación y formación continua, y la falta de seguimiento riguroso a los proyectos comunitarios. Estas deficiencias generan brechas informativas, percepción de exclusión en la toma de decisiones y debilidades en la gestión y liderazgo, dificultando la correcta implementación y sostenibilidad de las acciones propuestas. A pesar de que la mayoría de los miembros confía en que un modelo de gestión estratégica podría mejorar la organización y el uso eficiente de recursos, y muestran disposición para participar activamente en procesos de planificación, la heterogeneidad en la experiencia de involucramiento y la percepción de capacidades técnicas limitadas revelan que es indispensable fortalecer estos aspectos para lograr un verdadero cambio.

En consecuencia, la investigación enfatiza la necesidad de diseñar un modelo de gestión estratégico adaptado a la realidad comunitaria que promueva una comunicación clara y oportuna, fomenta espacios constantes de capacitación, garantice la inclusión efectiva de las voces de todos los comuneros, establezca mecanismos sólidos de seguimiento y evaluación, y fortalezca las alianzas institucionales. Solo así se podrá superar la brecha entre la disposición favorable y la ejecución efectiva, impulsando un desarrollo sostenible y participativo en la comunidad.

1.5.3. Entrevistas

Tabla 1

Procesamiento de entrevistas

Pregunta	Presidente	Vicepresidenta
1. ¿Cómo describiría la estructura organizativa actual de la comunidad?	Estructura piramidal y funcional. La máxima autoridad es la Asamblea Comunitaria, seguida del Consejo de Gobierno Comunitario (30 personas con roles definidos). Buen funcionamiento.	Estructura más informal, basada en colaboración y Asamblea. Comunicación directa (reuniones, boca a boca, WhatsApp).
2. ¿Qué roles cumplen los líderes y cómo se eligen?	Elecciones democráticas según estatuto (antes 1 año, ahora 2 años). Gestionan proyectos y actividades.	Mediadores y representantes ante organizaciones. Se eligen en Asamblea por votación directa.
3. ¿La comunidad cuenta con algún plan de desarrollo o gestión estratégica?	No existe plan formal, solo objetivos generales. Se requiere apoyo académico para mejorar.	No hay plan formal, solo acuerdos sobre necesidades y metas a corto plazo.

4. ¿Cómo se priorizan los proyectos comunitarios?	Primero servicios básicos (ej. alcantarillado), luego seguridad alimentaria y calidad de vida.	En Asamblea, discutiendo ideas, beneficios y costos, decidiendo por consenso.
5. ¿Qué tan involucrada está la comunidad en la toma de decisiones?	Asamblea General (cada primer viernes del mes). Comunidad involucrada al 100%, aunque autoridades pueden decidir en algunos casos.	Alta participación (casi 100%) durante su período de gestión.
6. ¿Qué mecanismos existen para promover la participación?	Socializar importancia de la organización, explicar beneficios de proyectos. Sanciones económicas si no participan.	Reuniones y comunicación directa para motivar.
7. ¿Cómo es la relación con el GAD parroquial y cantonal?	Muy buena relación, gestionando con GADs de San José de Ayora, González Suárez, Cayambe y Otavalo. Obras priorizadas.	Trabajo conjunto frecuente con municipios y GAD parroquial.
8. ¿La comunidad ha recibido apoyo técnico o económico para sus proyectos?	Sí, apoyo técnico (consejos provinciales de Pichincha e Imbabura). Económico no directo, pero se gestionan proyectos con municipios.	Sí, apoyo técnico constante y económico ocasional de GAD y municipios.
9. ¿Qué capacidades hacen falta para fortalecer la gestión comunitaria?	Mayor capacidad organizativa y compromiso, sobre todo de profesionales. Falta apoyo para gestión y trabajo conjunto.	Capacitación en planificación estratégica, gestión de proyectos, búsqueda de fondos y registros formales.

10. ¿Han recibido formación en planificación o gestión?	Formación por experiencia laboral previa, pero no en gestión formal. Ha aprendido en el cargo.	No formación formal, solo experiencia práctica adquirida.
11. ¿Cuáles son los principales obstáculos para el desarrollo comunitario?	Falta de confianza en capacidades internas. Poca valorización del potencial turístico y productivo.	Falta de recursos económicos, falta de plan estratégico y poca participación juvenil.
12. ¿Qué iniciativas no han funcionado y por qué?	Proyecto con Universidad Salesiana (mejora de potreros y producción de leche) fracasó por resistencia al cambio.	Algunos proyectos no avanzaron por falta de presupuesto, acuerdos y participación.
13. ¿Qué necesidades son prioritarias?	Alcantarillado, seguridad alimentaria, fortalecimiento económico familiar, turismo y comercio.	Infraestructura, servicios básicos, desarrollo económico y conservación de páramos.
14. ¿Cómo imagina el desarrollo de la comunidad en 5 años?	Problemas básicos resueltos (ej. servicios), fortalecimiento económico familiar, con línea de tiempo y objetivos claros.	Comunidad organizada, con plan de desarrollo, proyectos en marcha, mejor infraestructura y participación juvenil.
15. ¿Es importante implementar un modelo de gestión estratégica? ¿Por qué?	Sí, para evitar improvisación y planificar a corto, mediano y largo plazo.	(No responde explícitamente, pero sugiere importancia por falta de plan formal).

16. ¿Qué características debería tener dicho modelo?	Sustentable, sostenible, basado en realidad de la comunidad, aprovechando potencial turístico y estratégico.	(No responde explícitamente).
17. ¿Cuál sería su mensaje para la comunidad?	No olvidar raíces, trabajar unidos, involucrar a jóvenes y profesionales, valorar historia y cultura.	(No se registra mensaje final).

Nota. Información tomada de video de entrevistas al presidente y vicepresidenta de la comunidad San Francisco de Cajas.

Análisis de las entrevistas

El análisis de las entrevistas al presidente y la vicepresidenta revela coincidencias y divergencias que aportan elementos clave para la investigación. Ambos reconocen que la estructura organizativa actual se basa en la Asamblea Comunitaria como máxima autoridad, aunque el presidente la percibe como un sistema piramidal formal con roles claramente definidos, mientras que la vicepresidenta la describe como más informal y apoyada en la colaboración directa. Esta diferencia de percepción indica una posible falta de alineación en la concepción de la estructura interna, lo que podría influir en la efectividad de la gestión.

En cuanto a la elección y roles de los líderes, existe coincidencia en que el proceso es democrático y por votación directa, pero se evidencia que las funciones, aunque claras en lo formal, requieren un fortalecimiento en capacidades técnicas y de planificación, especialmente en gestión de proyectos y búsqueda de recursos. La inexistencia de un plan estratégico formal es una de las mayores debilidades señaladas por ambos, coincidiendo en que solo se cuenta con objetivos generales y acuerdos a corto plazo, lo que limita la trazabilidad y sostenibilidad de los proyectos.

Sobre la priorización de proyectos, el presidente enfatiza en un orden jerárquico (primero servicios básicos, luego seguridad alimentaria), mientras que la vicepresidenta destaca la discusión en Asamblea y la búsqueda de consenso, lo que muestra que, aunque el mecanismo de decisión es

participativo, las prioridades podrían variar según la perspectiva de los líderes. En relación con la participación comunitaria, ambos reportan un alto nivel de involucramiento, pero el presidente reconoce que, en algunos casos, las decisiones pueden ser tomadas solo por las autoridades, y menciona la existencia de sanciones económicas para incentivar la participación, lo que podría interpretarse como una mezcla de motivación y coerción.

La relación con entidades externas, como los GAD parroquiales y cantonales, es evaluada como positiva por ambos, siendo una fuente importante de apoyo técnico y, en menor medida, económico. Sin embargo, persiste la falta de recursos y capacidades internas como obstáculo para la autogestión. También coinciden en la necesidad de fortalecer habilidades en planificación estratégica, gestión de proyectos y registro documental. Los principales obstáculos identificados incluyen falta de recursos, baja participación juvenil, resistencia al cambio y ausencia de un plan de desarrollo.

Las visiones a futuro convergen en una comunidad con mejores servicios básicos, mayor organización y desarrollo económico, con un papel más activo de los jóvenes. En cuanto al modelo de gestión estratégica, el presidente lo considera indispensable para evitar improvisación y alinear objetivos, planteando que debe ser sustentable, sostenible y realista; la vicepresidenta, aunque no lo afirma directamente, da indicios de estar de acuerdo por sus observaciones sobre la falta de planificación.

En síntesis, las entrevistas revelan que la comunidad cuenta con un marco organizativo y una voluntad de trabajo colectivo, pero enfrenta desafíos en planificación, capacitación, participación juvenil y aprovechamiento de su potencial productivo y turístico. Estos hallazgos refuerzan la pertinencia de la investigación, evidenciando que la implementación de un modelo de gestión estratégica podría ser el instrumento clave para superar la actual improvisación, optimizar recursos y lograr un desarrollo más estructurado y sostenible.

Análisis de resultados

El análisis de las escalas de valoración evidencia que, aunque existe una base de conocimientos sólida y una disposición positiva hacia la mejora, estos factores no se reflejan de manera homogénea en la práctica. Este hallazgo es relevante para la investigación, ya que indica que las limitaciones no se centran exclusivamente en la ausencia de recursos o en la insuficiencia de políticas, sino también en deficiencias relacionadas con la comunicación, la capacitación y el seguimiento. Estos aspectos actúan como barreras para la correcta implementación de acciones, lo que implica que, para lograr un impacto real, es necesario fortalecer no solo las condiciones materiales y normativas, sino también los mecanismos que aseguren la aplicación efectiva y sostenida de las medidas propuestas.

Capítulo II: Propuesta

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

La presente propuesta se ajusta a la teoría Kaplan y Norton (2022) quienes plantean el desarrollo de un modelo de gestión estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI). Para efectos de la propuesta se ha desarrollado un **Modelo de Gestión Estratégico Participativo basado en el CMI**.

Si bien es cierto, no existe un modelo general o teoría específica direccionado a los procesos comunitarios, sin embargo, los procesos establecidos mediante el CMI ayudan a orientarlos hacia la planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación de las acciones colectivas de una comunidad con el propósito de alcanzar objetivos comunes de desarrollo.

A diferencia de lo que se pretende desde una perspectiva empresarial el modelo de gestión para la comunidad de San Francisco de Cajas busca la sostenibilidad social, económica, cultural y ambiental de manera que se garantice la participación de los socios y la mayoría de los pobladores del sector.

La teoría principal que se manejará durante la propuesta recae sobre los modelos de gestión estratégica, que de acuerdo con Noval (2020) y citando al padre de esta teoría, Igor Ansoff, se trata de un marco estructurado que guía a una organización desde la concepción de su estrategia hasta su ejecución, monitoreo y ajuste continuo. Es decir, funciona como una hoja de ruta dinámica que conecta la definición de los objetivos con acciones concretas, responsabilidades claras y métricas de desempeño.

Entre las bases teóricas que fundamentan la propuesta se ha visto necesario emplear los principios de la Teoría de la Administración pública y gobernanza democrática como lo describe Peters (2020) donde se menciona que en Administración Pública la gobernanza democrática implica dirigir la economía y la sociedad hacia metas colectivas, donde la participación no solo es un derecho, sino también un factor que garantiza legitimidad y sostenibilidad. La participación

fortalece la cohesión social y la confianza en las instituciones locales, dos elementos críticos detectados en el diagnóstico de la comunidad.

Adicionalmente, según (Cañar et al., 2020) en la teoría del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton en la década de los noventa, surge como un sistema de gestión estratégica que va más allá de los indicadores financieros, incorporando dimensiones clave del desempeño organizacional. En su diseño original, el CMI articula cuatro perspectivas: Financiera, Clientes/usuarios, Procesos internos, Aprendizaje y crecimiento. De esta forma el CMI se convierte en una herramienta poderosa porque traduce la visión y estrategia en objetivos concretos, indicadores y metas que permiten alinear recursos, acciones y evaluaciones.

En el ámbito comunitario es indispensable que el CMI deba ser adaptado, priorizando el enfoque social y participativo tomando en cuenta la teoría de la Administración pública. Esto implica sustituir la perspectiva financiera por una de sostenibilidad y recursos comunitarios, ampliar la perspectiva de clientes/usuarios hacia la comunidad y actores externos, integrar la dimensión de procesos internos con la de gestión comunitaria y articulación institucional y potenciar el aprendizaje y crecimiento con un énfasis en la formación y capacitación. De esta manera, el CMI se convierte en un mapa estratégico comunitario, que no solo mide resultados, sino que orienta la gestión hacia la transformación de las condiciones de vida, la cooperación institucional y el desarrollo sostenible.

De acuerdo con Lazo-Torres et al. (2019), la utilidad del mapa estratégico radica en su capacidad de integrar indicadores financieros y no financieros, de tal forma que las organizaciones puedan evaluar no solo su desempeño pasado, sino también impulsar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos futuros. Esto lo convierte en una herramienta tanto de medición como de gestión estratégica.

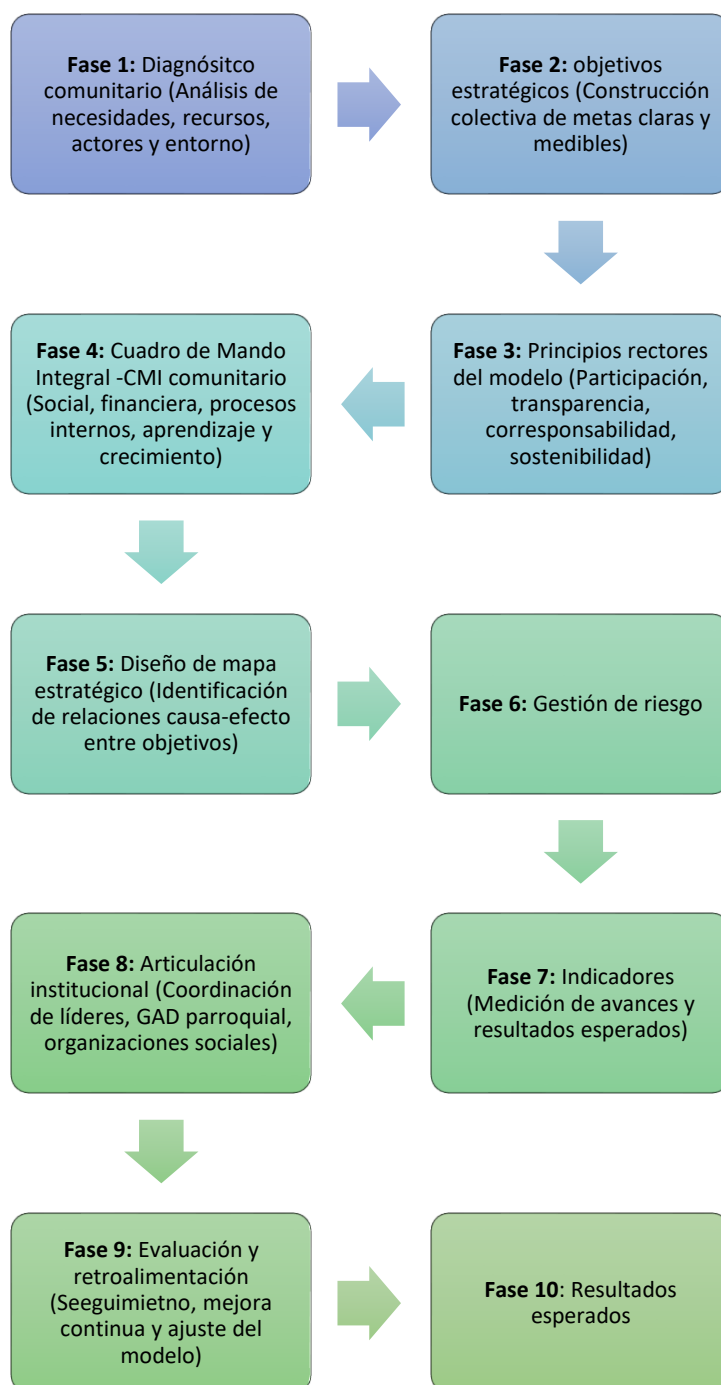
2.2. Descripción de la propuesta

a. Estructura general

Para el desarrollo de la propuesta es necesario cumplir con la siguiente estructura general

Figura 26

Estructura general del modelo de gestión estratégico participativo



b. Explicación del aporte

El modelo de gestión estratégico participativo propuesto se fundamenta en 10 fases: Diagnóstico comunitario, objetivos estratégicos, principios rectores del modelo, cuadro de mando integral (CMI), diseño de mapa estratégico, gestión de riesgo, articulación institucional, Indicadores, evaluación y retroalimentación y resultados esperados.

Fase 1: Diagnóstico Comunitario

El diagnóstico comunitario constituye el punto de partida para diseñar un modelo de gestión estratégica. Su finalidad es comprender la situación actual de la comunidad, identificar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas mediante una Matriz FODA con el fin de orientar la toma de decisiones colectiva. Además, en esta fase se mapeará las necesidades, recursos, actores y entorno de la comunidad.

La comunidad San Francisco de Cajas forma parte de la Federación de Organizaciones Populares de Ayora-Cayambe - UNOPAC y se integra en la Confederación del Pueblo Kayambi, filial de la ECUARUNARI y, a su vez, a la CONAIE desde 1997. Esta adhesión establece una cadena de representación que le otorga respaldo político y acceso a redes de intercambio de conocimientos y recursos de los pueblos indígenas del Ecuador.

Los estatutos aprobados por el CODENPE estipulan que, cada diciembre, la asamblea general elige por mayoría la directiva comunal (Lechón y Quilumbaqui, 2006). Este mecanismo garantiza la rotación de liderazgos y la legitimidad de los cargos, al tiempo que fomenta la participación directa de todos los comuneros en la toma de decisiones.

El fuerte arraigo en organizaciones indígenas ofrece redes de apoyo y legitimidad, pero demanda armonizar las dinámicas comunales con los lineamientos de la Federación y la CONAIE. La diversificación económica –especialmente en floricultura y artesanías– abre caminos para incrementar ingresos, siempre y cuando se fortalezcan el acceso a mercados y la formación técnica. La gobernanza periódica brinda renovaciones de liderazgo, aunque requiere mecanismos de capacitación continua para asegurar la eficacia de las nuevas directivas.

Matriz FODA

Para la realización del FODA se aplicó observación directa en la comunidad y las respuestas obtenidas de la aplicación de las encuestas dirigidas a los socios y entrevistas al presidente y vicepresidenta de la comunidad.

Tabla 2

Matriz FODA

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
- Existencia de una estructura organizativa básica (presidente, vicepresidente, tesoreros y vocales) Consejo de Gobierno.	- Posibilidad de gestionar apoyo de instituciones públicas y privadas (Ministerio de Agricultura, ONGs, universidades, GADS).
- Alta identidad cultural y sentido de pertenencia comunitaria.	- Disponibilidad de programas estatales de desarrollo rural y comunitario.
- Experiencia previa en organización comunitaria y mingas.	- Acceso a fondos de cooperación internacional para proyectos productivos y sociales.
- Liderazgo comprometido en algunos actores clave.	- Creciente interés en fortalecer la economía social y solidaria.
- Capacidad para convocar a los socios en asambleas.	- Posibilidades de capacitación en gestión comunitaria y emprendimientos.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
- Falta de planificación estratégica a largo plazo.	- Dependencia de apoyos externos que pueden ser inestables o discontinuos.
- Escasa articulación con instituciones externas (solo 20% percibe apoyo frecuente).	- Riesgo de conflictos internos por falta de comunicación o transparencia.

- Poca visibilidad de los vínculos con el GAD (39,1% no perciben trabajo conjunto).	- Factores externos: crisis económica, recortes en presupuestos públicos.
- Desinterés o migración de jóvenes, debilitando el relevo generacional.	
- Débil capacitación técnica en gestión y administración.	- Problemas ambientales (erosión, cambio climático) que afectan actividades productivas.
- Escasez de recursos financieros propios para proyectos.	

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

- Formalizar convenios con universidades y ONGs aprovechando la estructura organizativa, para diseñar proyectos que articulen identidad cultural con financiamiento externo.
- Utilizar la experiencia en mingas para implementar programas piloto de economía social que accedan a fondos estatales e internacionales.
- Movilizar a líderes clave para gestionar capacitaciones y transferencias de tecnología a través de los programas de desarrollo rural.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

- Desarrollar un plan estratégico participativo con metodología SMART y Balanced Scorecard, con apoyo de la universidad local o una ONG especializada.
- Fortalecer la vinculación con el GAD mediante mesas de trabajo periódicas, presentando proyectos concisos que aprovechen fondos estatales.
- Crear alianzas con donantes internacionales para ejecutar talleres de capacitación en gestión y administración, mejorando las habilidades internas.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

- Establecer protocolos de comunicación y rendición de cuentas dentro de la estructura organizativa para prevenir conflictos y reforzar la transparencia.
- Incorporar el conocimiento tradicional y la experiencia en mingas en un plan de acción comunitaria frente a riesgos ambientales, involucrando a toda la comunidad.
- Desarrollar productos con valor agregado basados en la identidad cultural, generando fuentes de ingreso propias y reduciendo la dependencia externa.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

- Crear un fondo rotatorio interno con aportes voluntarios y reglas claras (apoyado en un esquema RACI), que sirva de colchón financiero ante interrupciones de apoyos externos.
- Diseñar un programa de mentoría y becas internas para jóvenes, ligado a oportunidades de emprendimiento local, con el fin de revertir la migración.
- Implementar un sistema comunitario de monitoreo de variables ambientales y económicas (indicadores sencillos con participación de jóvenes) para anticipar crisis y ajustar el plan estratégico.

Con este análisis detallado, la comunidad cuenta con una hoja de ruta clara para potenciar sus virtudes, mitigar sus carencias, capitalizar oportunidades externas y blindarse frente a amenazas. El siguiente paso consiste en priorizar estas estrategias mediante una matriz de impacto–esfuerzo y definir un cronograma participativo que garantice la apropiación por parte de todos los socios.

Mapeo de actores y recursos

En el mapeo de los actores se ha desarrollado procesos participativos de identificación, clasificación y visualización de personas que pueden ser importantes para el desarrollo de la comunidad. A continuación, se presenta una matriz donde se ha identificado algunos actores clave:

Tabla 3

Matriz de identificación de actores

Actor / Grupo	Tipo	Interés en el proyecto	Nivel de influencia	Rol potencial
Presidente de San Francisco de Cajas	Organización comunitaria	Alto	Alto	Financiador, articulador
Comité de Aguas	Organización local	Medio	Medio	Implementación técnica
Jóvenes 15–25 años	Grupo demográfico	Alto	Bajo	Promotores de actividades
Casa Campesina	Sector financiero	Bajo	Medio	Apoyo en microcréditos
Grupo Social FEPP Codesarrollo	Sociedad civil/ONG	Alto	Alto	Asesoría técnica, capacitación y soporte
Junta Parroquial de San José de Ayora y González Suárez	Sector productivo	Alto	Alto	Apoyo en proyectos pequeños de infraestructura local

Este mapeo permite visualizar quiénes aportan recursos, conocimiento o legitimidad, así como su nivel de compromiso e influencia. A partir de aquí, la comunidad puede diseñar estrategias de involucramiento diferenciadas: negociación con actores de alta influencia e interés, movilización de grupos activos para la ejecución de actividades, y acercamiento progresivo a aquellos con menor incidencia. De este modo, se optimiza la asignación de responsabilidades y se refuerza la colaboración en cada fase del modelo estratégico.

Mapeo de recursos

Tabla 4

Mapeo de identificación de recursos

Recurso	Categoría	Ubicación / Responsable	Descripción	Capacidad / Disponibilidad
Páramo	Natural	Páramos/Urcukama, Cerro Cusín (cuidador del páramo cada 3 años)	Fuente de agua y alimento para ganado	Caudal medio y disponibilidad exclusiva para integrantes de la comunidad
Agua entubada	Natural	Casas de los habitantes	Agua entubada para consumo humano	10 metros cúbicos 1/s al mes.
Bosque comunal húmedo (5 ha)	Natural	Área protegida, gestión comunal	Área para reforestación y conservación	5 hectáreas
Casa comunal	Institucional	Sector Sam Clemente	Funciona como guardería desde 1990	Acoge a niños menores de 5 años, hijos de los trabajadores de Yanaperos ¹
Biblioteca municipal	Institucional	Edificio GAD	Recursos bibliográficos y sala de estudio	1 200 volúmenes
Presupuesto GAD 2025	Financiero	Comunidad San Francisco de Cajas	Fondos asignados para	Variable por asignación de prioridad

			proyectos comunitarios	
Unidades educativas	Educación	Comunidades Cajas Jurídica, San Agustín de Cajas	Unidad Educativa Marieta de Veintimilla y Colegio San Agustín de Cajas	Acogida de estudiantes de educación básica hasta bachillerato.
Terreno comunitario	Agrícola		Terreno otorgado en Comodato para siembra de cebada y avena como comunidad	
Rama de Gallo	Cultural	Comunidad en general	Fiesta para aumentar dinero entre las personas	100 el primer año y el doble al siguiente.
Red vial	Infraestructura	Comunidad San Francisco de Cajas	Conectividad local, tramos de empedrado	4 kilómetros con cortes en época invernal
Tierras de cultivo 96 ha	Natural productivo	Comuneros	Uso parcelario, papas, maíz, habas, flores	3 ha promedio por familia

Técnicos forestales del GAD	Humano y técnico	GAD (Área de Ambiente)	Apoyo en manejo de cuencas y reforestación	3 técnicos especializados
------------------------------------	------------------	------------------------	--	---------------------------

La comunidad de San Francisco de Cajas mantiene una fuerte cohesión cultural y un sentido de pertenencia que se refleja en su estructura organizativa básica y en la realización periódica de mingas. Cuenta con recursos naturales estratégicos como el páramo y un sistema de agua entubada que garantizan el abastecimiento doméstico y el impulso de actividades productivas tradicionales. Sin embargo, la falta de planificación a largo plazo y el limitado acceso a capacitación técnica dificultan la proyección de estos recursos hacia iniciativas sostenibles y diversificadas.

La infraestructura y los servicios presentan brechas significativas: los caminos empedrados se vuelven intransitables en temporada de lluvias, la cobertura sanitaria depende de un centro de salud a 7 km, y solo un porcentaje reducido de hogares dispone de telecomunicaciones estables. Estas deficiencias generan aislamiento temporal, reducen los márgenes de maniobra ante emergencias y contribuyen a la migración juvenil. Además, la ausencia de sistemas de riego tecnificado agrava la vulnerabilidad ante el cambio climático y limita los rendimientos agrícolas.

Entre las oportunidades, resaltan los programas estatales de desarrollo rural, las líneas de cooperación internacional y la disponibilidad de microcréditos a través de Casa Campesina. Actores como el GAD parroquial, el grupo FEPP Codesarrollo y los técnicos forestales ofrecen asesoría, fondos y capacidades técnicas que, de aprovecharse mediante convenios formales, pueden impulsar proyectos productivos diversificados.

Pese a estas amenazas, existe una ventana de oportunidades para fortalecer capacidades locales. Las relaciones con el GAD parroquial y entidades como Casa Campesina y el MIES pueden ampliarse a través de convenios formales de cooperación, mientras que los fondos internacionales y los programas estatales de desarrollo rural ofrecen líneas de financiamiento para proyectos de infraestructura y diversificación productiva. Integrar un plan de acción con indicadores claros y un

comité de monitoreo comunitario permitirá convertir las fortalezas en motores de desarrollo y mitigar las debilidades identificadas.

Para optimizar estos elementos, se recomienda diseñar un plan de acción con indicadores claros, un comité de monitoreo que involucre a jóvenes, presidentes comunales y aliados externos, y fortalecer la visibilidad de los vínculos con el GAD. De este modo, las fortalezas naturales e institucionales se convertirán en motores de desarrollo, mitigando las debilidades y reduciendo la exposición a las amenazas.

Fase 2: Objetivos estratégicos

Mediante el uso de la matriz de diagnóstico FODA se proponen objetivos estratégicos contruidos de forma colectiva bajo criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales). Cada objetivo responde a afianzar fortalezas, aprovechar oportunidades y mitigar debilidades y amenazas detectadas.

Tabla 5

Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Plazo
Fortalecer la gobernanza y planificación estratégica comunitaria	% de directivos y socios que aprueban y usan el plan quinquenal	Capacitar al 80 % de la directiva y socios en gestión estratégica; aprobar y socializar el Plan de Desarrollo Comunitario quinquenal en asamblea	8 meses
Diversificar y potenciar la producción sostenible con enfoque agroecológico	Hectáreas con sistemas de riego y agroecología equipadas y certificadas.	Instalar riego tecnificado en 20 ha y reconvertir 30 % de parcelas familiares a prácticas agroecológicas y certificar a 15 familias	12 meses

Incrementar la participación juvenil y asegurar relevo generacional	% de jóvenes integrados y número de iniciativas lideradas	Involucrar a al menos el 50 % de jóvenes (15–25 años) en comités de proyectos; desarrollar 12 talleres y lanzar 3 iniciativas juveniles	12 meses
Mejorar la infraestructura vial y de comunicaciones	Kilómetros de vía rehabilitada y puntos de conectividad habilitados	Reparar 4 km de tramos críticos, instalar 2 repetidores de señal móvil y habilitar un punto Wi-Fi comunitario	12 meses
Fortalecer alianzas institucionales y acceso a financiamiento	Número de convenios y monto gestionado	Firmar 5 convenios con GAD, ONGs y universidades, y gestionar al menos USD 25 000 en fondos externos para infraestructura y capacitación	6 meses
Implementar un sistema de mitigación ante la migración y financiamiento inestable	% de actividades con plan de mitigación de riesgos aprobada	80% de iniciativas con plan de riesgos	12 meses

Para facilitar el seguimiento, cada objetivo contará con un comité responsable, reuniones trimestrales de avance y un informe semestral de cumplimiento.

Los objetivos estratégicos planteados en conjunto garantizan una medición de los avances y resultados esperados, se ha definido un plazo de cumplimiento de un año para la aprobación y socialización de un plan quinquenal, asimismo incluyen un enfoque participativo al incluir indicadores de socialización y número de iniciativas dirigidas hacia la juventud. Además, muestran

coherencia directa con las estrategias derivadas del FODA, fortaleciendo la gobernanza, capacidades técnicas, movilización de recursos y sostenibilidad ambiental y financiera.

Para garantizar que cada meta se cumpla en tiempo y forma, es fundamental combinar claridad en roles, procesos de monitoreo sistemático y mecanismos de rendición de cuentas. Es por ello que durante el diseño del modelo de gestión se han incorporado herramientas con finalidades específicas.

Fase 3: Principios rectores

La definición de principios rectores asegura que todos los procesos y decisiones se guíen por valores compartidos. La fase de principios rectores articula cuatro valores fundamentales que guían cada decisión y proceso del modelo. Al operacionalizar cada principio con mecanismos, indicadores y productos esperados, garantizamos claridad en el “qué hacer” y en el “qué se logrará” a corto y mediano plazo. A continuación, se detallan cada uno de ellos y su operacionalización.

Tabla 6

Principios rectores

Principio	Descripción	Mecanismos clave	Indicadores (Fórmula)	Productos
Participación	Inclusión activa y	Asambleas trimestrales con	Asistencia por segmento	Actas de asamblea
	permanente de todos los	quórum mayor a 60 %	$= \frac{\text{Asistentes por segmento}}{\text{Total de miembros por segmento}}$	(físicas y digitales)
	grupos sociales.	Talleres de co-diseño	* 100	Calendario de talleres
		Mesas temáticas por población	Nº de propuestas validadas	
			Decisiones ratificadas	
			$= \frac{\text{Decisiones ratificadas}}{\text{Decisiones sometidas}} * 100$	

Transparencia	Apertura continua de información financiera, técnica y de avances.	Publicación mensual de		Informe financiero
		ingresos/egresos	Nº de reportes financieros compartidos	trimestral
		Informe trimestral de avance		Portal comunitario
		Rendición de cuentas pública	Socios que consultan $= \frac{\text{Usuarios distintos portal}}{\text{Total de socios}} * 100$ Nº de aclaraciones atendidas	con documentos
Corresponsabilidad	Ascenso conjunto de roles, compromisos y resultados.	Carta de compromisos	Actividades cumplidas	Acta de acuerdos
		firmada	$= \frac{\text{Actividades terminadas en plazo}}{\text{Total de actividades planificadas}} * 100$	Matriz de roles y
		Cronograma de responsabilidades	Nº de revisiones bimestrales	tiempos
		Mentorías entre pares	Índice de corresponsabilidad $= \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Máximo posible}} * 100$	
Sostenibilidad	Balance de criterios ambientales,	Buenas prácticas ambientales	Ha. bajo riego tecnificado	Manual de Buenas
		Fondo rotatorio comunitario	y agroecología = ha. con riego + ha. Agroecológicas	Prácticas

económicos y sociales a largo plazo.	Capacitación anual en agroecología	Presupuesto al fondo = $\frac{\text{Monto fondo rotatorio}}{\text{Presupuesto total anual}} * 100$	Informe anual de impacto
		N° de capacitaciones realizadas	

En la tabla 5 se articula los cuatro principios esenciales que orientan el modelo de gestión estratégica. La **Participación** establece canales formales para que cada miembro aporte y valide las decisiones. Los indicadores de asistencia y propuestas validadas asegurarán que el modelo responda a demandas reales de la comunidad. Con estos mecanismos se logrará una validación real de demandas comunitarias y un sentido de apropiación colectiva. Los indicadores—porcentaje de asistencia por segmento y decisiones ratificadas—permitirán detectar brechas de cobertura y diseñar estrategias focalizadas (invitaciones personalizadas, transporte organizado, traducción en lengua local).

En la **Transparencia** se pretende fortalecer la confianza interna y externa al hacer públicos los recursos y los avances. Con reportes periódicos y una plataforma digital, se evitan malentendidos y se promueve la rendición de cuentas. Mediante este principio la comunidad puede asegurar que todos los socios comprendan el flujo de recursos y proyectos en ejecución. El indicador de usuarios distintos que consultan el portal y el número de aclaraciones atendidas ofrecerán una medida directa del nivel de interiorización de la información y permitirá ajustar formatos o canales de divulgación.

Respecto a la **Corresponsabilidad** distribuye tareas y tiempos, transformando compromisos individuales en logros colectivos. El seguimiento bimestral de actividades y el índice de corresponsabilidad (puntaje sobre el máximo posible) facilitarán la detección temprana de desvíos y la reasignación de apoyos o recursos. Con esto se asegurará un avance uniforme y se evitará que miembros queden aislados o desmotivados.

Y la **Sostenibilidad** vincula la gestión financiera con la protección del entorno y el bienestar social. El fondo rotatorio y las capacitaciones en prácticas agroecológicas mantendrán vivos los recursos naturales y asegurarán ingresos futuros. Al medir hectáreas con riego tecnificado más agroecológicas y el porcentaje del presupuesto destinado al fondo rotatorio, se anticipará la viabilidad financiera y el impacto ambiental. El número de capacitaciones realizadas aportará información sobre la transferencia de conocimientos y su nivel de adopción.

La incorporación de fórmulas convierte cada indicador en un instrumento cuantificable y estandarizado. Así al medir la asistencia relativa por segmento muestra con precisión qué grupos están participando menos y permite acciones focalizadas para elevar su voz. En transparencia, el porcentaje de socios que acceden al portal revela el grado de interiorización de la información financiera; si baja, es señal de revisar canales o formatos de divulgación. El índice de corresponsabilidad, al expresarse como porcentaje de cumplimiento y de un puntaje objetivo, facilita comparaciones anuales y la identificación de áreas donde se requieren mentorías adicionales. Finalmente, los indicadores de sostenibilidad vinculan directamente las prácticas ambientales con la salud financiera: el porcentaje de presupuesto al fondo rotatorio y las hectáreas tecnificadas permiten anticipar la viabilidad económica y ecológica del proyecto.

Fase 4 Cuadro de mando integral CMI

En la tabla 6 se presenta el CMI adaptado a la comunidad de San Francisco de Cajas. Cada perspectiva incluye objetivos estratégicos, indicadores con fórmulas, metas SMART, responsables e iniciativas clave. Para el desarrollo del CMI como una herramienta de gestión que ha tomado como pilar los principios rectores para guiar hacia objetivos concretos, indicadores medibles y metas específicas.

Tabla 7

Cuadro de mando integral CMI

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (Fórmula)	Meta	Responsable	Iniciativa Principal
Social (Participación y cohesión)	Aumentar la participación juvenil en espacios comunitarios	$\frac{\text{Jóvenes asistentes}}{\text{Población joven de la comunidad}} * 100$	50 % de jóvenes activos en 12 meses	Comisión de Juventud	“Jóvenes líderes”: 12 talleres de liderazgo
	Mejorar la inclusión de mujeres en roles de gestión	$\frac{\text{Mujeres en cargos directivos}}{\text{Total de cargos directivos}} * 100$	40 % de cargos ocupados por mujeres	Comisión de Género	Programa de mentorías para lideresas

Financiera (Recursos)	Incrementar fondos propios para proyectos	$\frac{\text{Ingresos locales}}{\text{Presupuesto total}} * 100$	30 % del presupuesto anual	Tesorero comunitario	Fondo rotatorio con aporte de festividades
	Diversificar fuentes de financiamiento mediante convenios	COUNT(convenios firmados ONG/GAD)	5 convenios en 6 meses	Coordinador de Alianzas	Rondas de diálogo con instituciones
Procesos Internos (Gobernanza y gestión de riesgos)	Consolidar la planificación y seguimiento	$\frac{\text{Planes aprobados}}{\text{Planes presentados}} * 100$	Plan quinquenal aprobado al 100 %	Comité de Planeación	Taller de diseño y validación del Plan
	Implementar un plan de gestión de riesgos comunitarios	COUNT(actividades conjuntas GAD)	4 mesas de trabajo anuales	Enlace con GAD	Mesas semestrales de seguimiento

Aprendizaje y Crecimiento (Capacitación e innovación)	Elevar la capacitación en gestión y agroecología	COUNT(Capacitaciones realizadas)	8 capacitaciones/año	Comité de Capacitación e Innovación	Curso anual de agroecología y finanzas básicas
	Fomentar la innovación de proyectos	COUNT(microproyectos piloto implementados)	4 pilotos en 12 meses 1 plataforma digital	Comisión de Proyectos	Concurso “Ideas para el cambio” Implementación de un portal móvil

Al desarrollar el CMI es importante revisarlo en asambleas comunitarias para validar que el avance técnico honre la visión compartida en los principios. Con el propósito de generar un mejor entendimiento del cuadro de mando integral a continuación se responde al ¿Qué? ¿Cómo? Y ¿Por qué? De las acciones del CMI

En el ámbito social se mide la participación juvenil y la inclusión de mujeres para asegurar relevo generacional y equidad de género. Talleres de liderazgo y mentorías brindan el espacio y las habilidades necesarias. Esto se logra Convocando dinámicas presenciales y virtuales que incluyan a jóvenes, adultas mayores y mujeres rurales, con metodologías participativas basadas en FODA y mesas temáticas. Estas medidas se instauran a raíz del diagnóstico FODA que identificó baja participación juvenil (debilidad) y alta cohesión social (fortaleza). Involucrar a las nuevas generaciones y potenciar lideresas garantiza la continuidad de la gobernanza y la equidad de género, alineado con los objetivos 1 y 2

En cuanto al aspecto financiero el porcentaje de fondos propios refuerza la autonomía, mientras que la diversificación de convenios reduce la dependencia externa. El fondo rotatorio vinculado a la tradición genera recursos constantes integrando actividades culturales de autofinanciamiento y estableciendo mesas de diálogo estructuradas con aliados, basadas en el reciente mapeo de actores. Estas acciones se hacen debido a que el análisis FODA destacó la amenaza de la variabilidad climática y la dependencia de fondos externos. Elevar la autonomía financiera y disponer de un colchón para contingencias fortalece la resiliencia comunitaria y responde al objetivo específico de sustentabilidad de recursos.

Para los procesos internos la aprobación del plan estratégico y las mesas de trabajo con el GAD formalizan la gobernanza y el seguimiento. Un Plan quinquenal consensuado marca la hoja de ruta A través de sesiones de validación en asambleas (aplicando RACI para roles claros) y talleres de riesgos donde se utilizan matrices de impacto/esfuerzo para priorizar amenazas. Estas acciones se plantean porque se detectó una debilidad (FODA) en la capacidad de planificación a largo plazo y la amenaza de eventos climáticos exigen un enfoque integrado de gobernanza y riesgo. Esto asegura

que cada proyecto cuente con medidas de prevención y contingencia, alineado con el objetivo de fortalecimiento institucional.

Y respecto al aprendizaje y crecimiento el número de capacitaciones en gestión y agroecología asegura la formación continua, y los micro-proyectos piloto generan innovaciones replicables mediante la combinación de formaciones presenciales, tutorías en el portal móvil y mentorías entre pares, sustentadas en el principio rectos de corresponsabilidad. Estas acciones son ideadas debido a que en la matriz FODA se identificó una oportunidad en la disposición a aprender y una debilidad en habilidades técnicas y digitales. Estas iniciativas garantizan la transferencia de conocimientos, fomentan la innovación local y facilitan la transparencia en el seguimiento de indicadores.

Al monitorear trimestralmente estos indicadores, la comunidad podrá ajustar iniciativas, reforzar capacitaciones y garantizar que cada recurso y actor contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este CMI comunitario ofrece un marco de gestión integral, claro y medible.

Fase 5: Mapa estratégico

El mapa estratégico muestra cómo los objetivos de cada perspectiva se encadenan en relaciones de causa-efecto. Así, las capacidades (aprendizaje y crecimiento) potencian los procesos internos, éstos generan mejores recursos (financieros e institucionales) y, finalmente, se traducen en mayor cohesión y bienestar social. En la siguiente tabla se puede apreciar los objetivos estratégicos y sus códigos que servirán de base para el diseño del mapa estratégico:

Tabla 8

Objetivos estratégicos y códigos

Perspectiva	Código	Objetivo estratégico principal
Aprendizaje y Crecimiento	LG1	Capacitar al 80 % de la comunidad en gestión
	LG2	Implementar 4 micro-proyectos piloto
Procesos Internos	PI1	Aprobar el Plan Quinquenal (5 años) al 100 %
	PI2	Realizar 4 mesas de trabajo GAD–comunidad

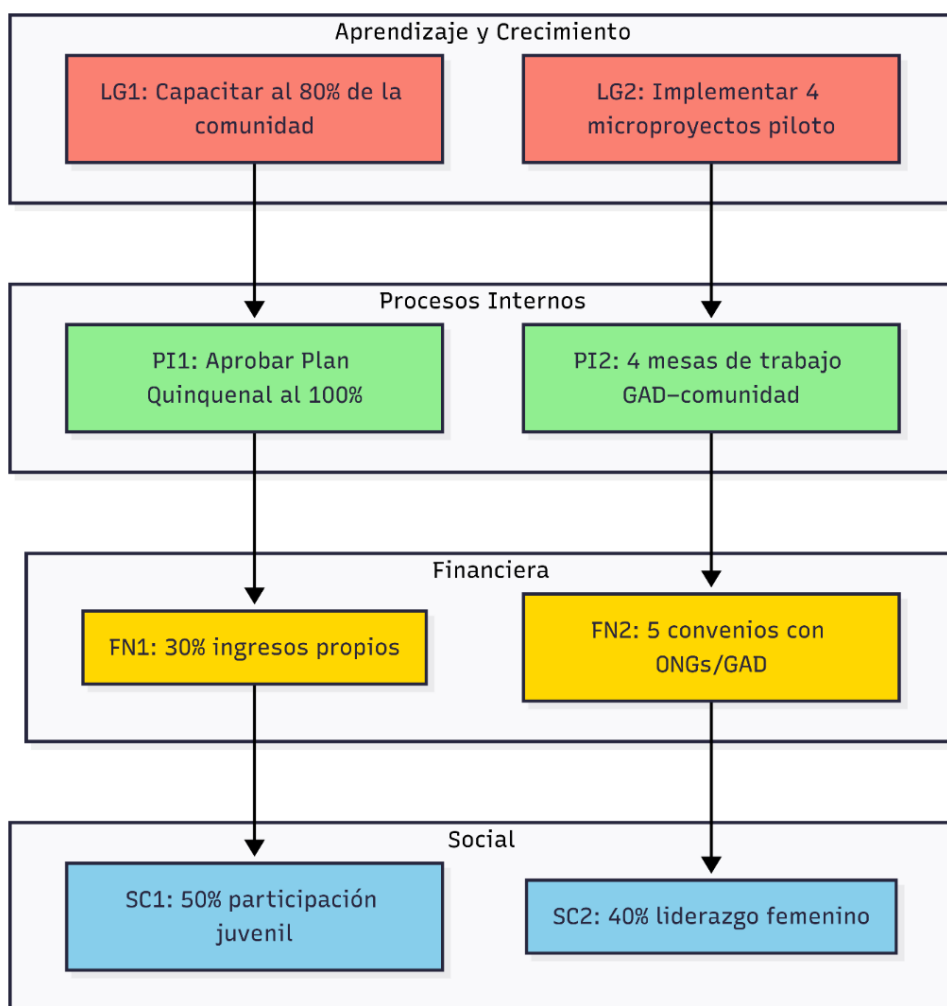
Financiera	FN1	Lograr 30 % de ingresos propios
	FN2	Firmar 5 convenios con ONGs y GAD
Social	SC1	Aumentar a 50 % la participación juvenil
	SC2	Alcanzar 40 % de liderazgo femenino

Este cuadro organiza los objetivos clave de la fase estratégica, asignando un código único a cada meta.

Con “Qué” tenemos la formulación precisa de cada objetivo en sus cuatro perspectivas para la construcción del mapa estratégico que se muestra en la siguiente figura:

Figura 27

Mapa estratégico



Relaciones Causa – Efecto

1. **LG1 → PI1** Capacitar en gestión estratégica (LG1) aumenta la capacidad para diseñar y consensuar el Plan Quinquenal (PI1).
2. **LG2 → PI2** Los micro-proyectos piloto (LG2) generan aprendizajes prácticos que fortalecen las reuniones con el GAD (PI2).
3. **PI1 → FN1** Un Plan Quinquenal aprobado y claro (PI1) facilita la identificación de fuentes de ingresos propios (FN1).
4. **PI2 → FN2** El trabajo coordinado con el GAD en mesas semestrales (PI2) impulsa la firma de convenios y diversificación de fondos (FN2).
5. **FN1 → SC1** Disponer de un 30 % de financiamiento propio (FN1) permite diseñar actividades atractivas para la juventud y elevar su participación al 50 % (SC1).
6. **FN2 → SC2** Obtener 5 convenios (FN2) posibilita respaldar programas de mentoría y garantizar la inclusión de mujeres en roles de liderazgo (SC2).

Sin la formación (LG1) y las lecciones de los pilotos (LG2), el plan quinquenal y las mesas carecerían de bases técnicas y experiencia práctica. Al ir de lo interno a lo externo, un plan aprobado (PI1) y la articulación (PI2) optimizan la gestión de recursos, traduciendo el “cómo” en “con qué”.

Adicional es necesario pensar en los recursos como una palanca para ello se plante utilizar Fondos propios (FN1) y hacer alianzas (FN2) que se convierten en el combustible para iniciativas sociales que mejoran la participación y equidad (SC1, SC2).

En caso de fallar puede producirse un efecto dominó, por ejemplo, una baja capacitación debilitaría todo el hilo; por ello, se requiere un seguimiento puntual de cada objetivo. Por lo que el mapa estratégico servirá de guía visual y operativa para alinear iniciativas, controlar avances y comunicar con claridad a todos los miembros de la comunidad.

Este diagrama obra utilidad en el modelo de gestión por que muestra visualmente el flujo de valor desde el aprendizaje hasta el impacto social lo cual permite identificar puntos críticos

donde un fallo arrastra el resto de los eslabones. Adicionalmente, el mapa estratégico sirve como una guía para alinear los proyectos, priorizar los recursos y comunicar de forma lógica a todos los actores de la comunidad, dando paso a establecer planes de acción, establecer responsables, plasmar un cronograma y mecanismos de seguimiento.

Fase: 6 Gestión de riesgo

Tabla 9

Matriz de gestión de riesgos

Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Plan de mitigación	Plan de contingencia
Migración masiva de jóvenes (comunidad fantasma)	Interno	Alta	Alto	Programas de mentorías y becas juveniles.	Reclutamiento de nuevos miembros (recientes residentes) Adaptar roles a grupos etarios mayores.
Falta de presupuesto propio y dependencia del GAD	Interno	Alta	Alto	Crear fondo rotatorio comunitario Actividades de autofinanciamiento.	Ajustar proyectos al presupuesto real. Postergar inversiones no críticas.
Pérdida o recorte de fondos de ONGs y cooperación internacional	Externo	Media	Alto	Diversificar convenios con múltiples ONGs. Fortalecer informes de impacto.	Reasignar partidas internas. Buscar subvenciones locales o crowdfunding.

Conflictos internos por comunicación deficiente o baja transparencia	Interno	Media	Medio	Protocolos claros de información. Sesiones trimestrales de rendición de cuentas.	Mecanismo de mediación externa. Rotación de facilitadores en asambleas.
Eventos climáticos extremos (erosión, sequías, heladas)	Externo	Media	Alto	Plan de reforestación y conservación de páramo. Sistemas de riego tecnificado.	Activación de “Fondo Climático”. Plan de emergencia para asegurar agua y alimentos.
Cambios en políticas públicas o en la directiva del GAD	Externo	Baja	Medio	Mantener mesas de diálogo semestrales. Alianzas con otros GAD parroquiales.	Ajuste rápido de proyectos a nuevas normativas. Consultoría legal externa.
Débil capacitación técnica en gestión y digitalización	Interno	Media	Medio	Programa continuo de formación. Implementación gradual de herramientas digitales.	Contratar soporte técnico temporal. Uso de formatos analógicos alternos.
Pandemias u otras emergencias sanitarias	Externo	Baja	Alto	Protocolos de bioseguridad en actividades.	Modalidad virtual de reuniones y talleres.

				Capacitación en salud comunitaria.	Cronograma de actividades escalonado.
Conflictos territoriales o jurídicos sobre uso de tierras	Externo	Baja	Alto	Asesoría legal preventiva. Registro comunitario de tierras y usos.	Suspensión temporal de proyectos en la zona afectada. Negociación con mediadores oficiales.

En esta matriz de riesgos se identifican riesgos clave vinculados a migración, financiamiento, medio ambiente, gobernanza y factores externos. Es necesaria para poder anticipar y reducir la vulnerabilidad del modelo frente a cambios internos y externos priorizando la sostenibilidad. Además, la gestión de riesgos permite gestionar los recursos y establecer esfuerzos en los riesgos de mayor probabilidad e impacto. Esta matriz se alinea con el Ciclo PDCA y la fase de Procesos Internos al integrar la gestión de riesgos en la gobernanza y el seguimiento.

Fase 7: Indicadores

Para cada objetivo estratégico del modelo, se definen indicadores SMART que permitan cuantificar el avance y comparar con la línea base. A continuación, la tabla con el detalle:

Tabla 10

Indicadores

Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Línea base	Meta	Periodicidad	Responsable
LG1: Capacitar al 80 % de la comunidad en gestión	% de socios capacitados	$\frac{\text{Socios capacitados}}{\text{total de socios}} * 100$	0 %	80 % en 6 meses	Semestral	Comité de Capacitación
LG2: Implementar 4 micro-proyectos piloto	Nº de pilotos iniciados	COUNT(microproyectos con inicio)	0	4 en 12 meses	Trimestral	Comisión de Proyectos
PI1: Aprobar el Plan Quinquenal al 100 %	% de componentes del plan aprobados	$\frac{\text{Componentes aprobados}}{\text{Componentes totales}} * 100$	0 %	100 % en 6 meses	Bimestral	Comité de Planeación
PI2: Realizar 4 mesas de trabajo GAD–comunidad	Nº de mesas realizadas	COUNT(mesas GAD – comunidad celebradas)	0	4 al año	Semestral	Enlace con el GAD

FN1: Lograr 30 % de ingresos propios	% de ingresos propios del presupuesto	$\frac{\text{Ingresos locales}}{\text{Presupuesto total}} * 100$	10 %	30 % en 12 meses	Semestral	Tesorero comunitario
FN2: Firmar 5 convenios con ONGs y GAD	Nº de convenios firmados	COUNT(convenios activos)	0	5 en 6 meses	Bimestral	Coordinador de Alianzas
SC1: Aumentar a 50 % la participación juvenil	% de jóvenes asistentes a actividades	$\frac{\text{Jóvenes asistentes}}{\text{Población juvenil total}} * 100$	22 %	50 % en 12 meses	Trimestral	Comisión de Juventud
SC2: Alcanzar 40 % de liderazgo femenino	% de cargos directivos ocupados por mujeres	$\frac{\text{Mujeres en cargos directivos}}{\text{total cargos}} * 100$	18 %	40 % en 12 meses	Trimestral	Comisión de Género

La estructura de indicadores diseñada combina frecuencias de medición semestral, trimestral y bimestral para detectar tempranamente posibles desvíos y ajustar acciones de forma oportuna. Al partir de líneas base concretas—como el 10 % de ingresos propios o el 22 % de participación juvenil—y fijar metas precisas, se facilita la comparación entre el estado actual y los resultados esperados. Cada métrica cuenta con un responsable específico, lo que fortalece la rendición de cuentas y garantiza la continuidad en la recolección y análisis de datos. Además, el equilibrio entre indicadores de capacidades (gestión y aprendizaje), procesos internos, recursos financieros y resultados sociales asegura que el monitoreo cubra todas las dimensiones del modelo, cerrando así el ciclo de planificación, ejecución y evaluación con una visión integral.

Fase 8: Articulación institucional

La fase de articulación institucional inicia identificando y mapeando a los actores, líderes, GAD parroquial y organizaciones sociales, para establecer canales de comunicación bidireccionales. A partir de este diagnóstico se convoca a un comité de coordinación que represente a cada grupo, defina sus roles y acuerde un calendario de reuniones. Este espacio facilitará la sincronización de objetivos, la alineación de recursos y la priorización de iniciativas con base en la hoja de ruta.

Dentro del comité, los líderes actúan como portavoces de las necesidades locales y facilitadores de la retroalimentación hacia el GAD parroquial, que a su vez otorga legitimidad institucional y respaldo técnico. El GAD se compromete a canalizar apoyo financiero, asistencia técnica y gestión administrativa, mientras las organizaciones sociales aportan experiencia operativa y redes de voluntariado. Este tripartismo fortalece la corresponsabilidad y genera un mecanismo ágil para diseñar convenios, cartas de entendimiento o pactos sociales que regulen la cooperación.

Para garantizar la efectividad de la articulación, se establecen protocolos de coordinación que incluyen actas de reunión, indicadores compartidos de avance y asignación de tareas con responsables definidos. Se habilitan tanto espacios presenciales, como asambleas quincenales, así como medios digitales para reportar hallazgos, escalonar alertas e intercambiar información en tiempo real. De este modo, se cierra el ciclo plan-ejecución-evaluación con un sistema institucionalizado que favorece la transparencia y la capacidad adaptativa ante imprevistos.

La articulación contempla ciclos de capacitación conjunta en gobernanza y gestión de proyectos, de modo que todos los actores fortalezcan competencias para el monitoreo participativo y la rendición de cuentas. Estas sesiones fomentan la confianza mutua, consolidan la cultura colaborativa y promueven mecanismos de resolución de conflictos. Al integrarse aprendizaje continuo y evaluación compartida, la red institucional se convierte en un pilar sostenible para impulsar el modelo estratégico de San Francisco de Cajas.

Para evaluar de manera rigurosa la articulación entre líderes comunitarios, GAD parroquial y organizaciones sociales, es fundamental traducir los objetivos de coordinación en indicadores SMART. Estos indicadores deben cubrir cuatro dimensiones clave: gobernanza, coordinación operativa, movilización de recursos y satisfacción de actores como se presenta en la tabla 9:

Tabla 11

Medición de la Articulación institucional

Dimensión	Indicador	Línea base	Meta	Frecuencia	Responsable
Gobernanza y toma de decisiones	Reuniones realizadas vs. Planificadas	0 reuniones iniciales	100 % de reuniones realizadas	Trimestral	Secretaría técnica del comité
	Actas aprobadas y distribuidas en ≤ 5 días hábiles	Primera medición disponible	≥ 90 %	Trimestral	Secretaría técnica del comité
	Tiempo promedio de respuesta a solicitudes internas	Definir tras primera medición	≤ 7 días	Trimestral	Secretaría técnica del comité
Coordinación operativa	Asistencia promedio de representantes	Primera medición disponible	≥ 80 %	Trimestral	Secretaría técnica del comité
	Compromisos de acta cerrados en el siguiente ciclo	Primera medición disponible	≥ 75 %	Trimestral	Secretaría técnica del comité

	Protocolos o convenios formalizados por trimestre	0 protocolos iniciales	≥ 2 protocolos	Trimestral	Secretaría técnica del comité
Movilización de recursos	Volumen de recursos gestionados colaborativamente	Línea base a determinar	+ 15 % anual	Anual	Secretaría técnica del comité
	Actividades cofinanciadas entre actores	0 actividades iniciales	≥ 3 actividades al año	Anual	Secretaría técnica del comité
	Tiempo desde identificación de necesidad hasta aprobación de fondos	Definir tras primer ciclo	≤ 30 días	Trimestral	Secretaría técnica del comité
Satisfacción y confianza	Índice de satisfacción de actores (escala 1–5)	Primera encuesta semestral	≥ 4/5 puntos	Semestral	Secretaría técnica del comité
	Percepción de transparencia y corresponsabilidad (respuestas positivas)	Primera encuesta semestral	≥ 80 %	Semestral	Secretaría técnica del comité
	Frecuencia de conflictos o desacuerdos formales reportados	0 conflictos iniciales	≤ 1 conflicto por semestre	Semestral	Secretaría técnica del comité

Fase 9: Evaluación y retroalimentación

La fase de Evaluación y Retroalimentación se centra en monitorear los avances, recopilar opiniones y ajustar el modelo de gestión estratégica. A través de ciclos continuos de planificación, ejecución, verificación y ajuste. Este proceso asegura que las acciones implementadas sigan alineadas con las necesidades de San Francisco de Cajas y promueve la participación de la comunidad. Así se garantiza un aprendizaje continuo, transparencia y adaptabilidad a largo plazo.

En esta etapa se prevé alcanzar 3 objetivos principales: verificar el nivel de cumplimiento de los indicadores, detectar brechas y áreas de oportunidad e incorporar ajustes al modelo para optimizar su eficacia y relevancia. Cada uno de estos objetivos guía la revisión de los resultados y la toma de decisiones dentro de la comunidad.

Ciclo PDCA

Este ciclo estructurado asegura que cada fase del proceso se planifique, ejecute, revise y ajuste de forma continua. Permite convertir datos en acciones concretas y retroalimentar el modelo para mejorar su desempeño.

Tabla 12

Ciclo PDCA

Fase	Objetivo principal ¿Qué se hace?	Actividades ¿Cómo se hace?	Finalidad ¿Por qué se hace?	Producto	Responsable	Plazo
Planear	Definir qué medir, cómo y con qué estándares Actualizar matriz de riesgos	Inventario de proyectos e indicadores Establecer rangos de éxito ($\geq$ 75 % cumplimiento) Validar criterios con asamblea comunitaria Diseñar protocolos de mitigación	Asegurar claridad sobre qué medir y con qué criterios, involucrando a toda la comunidad desde el inicio	Matriz de criterios y alcance Matriz de riesgos	Comité de Monitoreo Responsable de riesgos	Mes 1 - 2
Hacer	Recolectar datos fiables y sistemáticos	Aplicar formularios mensuales	Obtener información real y sistemática que refleje el desempeño de las iniciativas	Base de datos actualizada	Responsables de indicador	Mes 2–Mes 11

		Registrar informes cualitativos de líderes y beneficiarios	Conducir grupos focales semestrales			
Verificar	Analizar y validar resultados contra metas	Procesar datos en dashboard Calcular brechas y tendencias Sesión trimestral de revisión con Comité	Identificar desvíos a tiempo, entender sus causas y compartir diagnósticos claros con todos los actores	Informe trimestral de desempeño	Comité de Monitoreo	Trimestral
Actuar	Diseñar e implementar ajustes basados en hallazgos	Taller anual para ajuste de metas Revisar protocolos y procesos Redistribuir recursos o capacitar según necesidades	Corregir desviaciones, reforzar buenas prácticas y realinear el modelo con las prioridades cambiantes de la comunidad	Plan de mejora continua anual	Asamblea y Secretaría Técnica	Anual (Mes 12)

Herramientas de seguimiento

Estas herramientas facilitan la captura, visualización y validación de información clave, garantizando transparencia y acceso a todos los actores involucrados.

Tabla 13

Herramientas de seguimiento

Herramienta	Formato y frecuencia	Uso principal	Responsable
Dashboard del CMI	Hoja de cálculo con gráficos (trimestral)	Visualizar semáforos, tendencias y alertas tempranas	Secretaría Técnica
Actas de asamblea y comité	Documento estandarizado	Registrar decisiones, observaciones y compromisos	Secretario Comunitario
Encuestas de satisfacción	Formulario impreso/digital (semestral)	Medir percepción de eficacia, transparencia y pertinencia	Equipo de Facilitación
Grupos focales	Guion de discusión (semestral)	Profundizar en motivaciones, barreras y propuestas de mejora	Facilitador externo
Buzón de sugerencias	Revisión continua	Recoger feedback anónimo y casos de estudio	Comité de Monitoreo

Estas herramientas garantizan la captura oportuna de información, su presentación clara y la participación de todos los socios. El dashboard mantiene la visibilidad de los indicadores, mientras que actas, encuestas y grupos focales profundizan en las causas y soluciones. El buzón de sugerencias ofrece un canal permanente para nuevas ideas y alertas.

Actores involucrados y Matriz RACI

Definir roles y responsabilidades claros es esencial para asegurar que cada tarea de monitoreo y ajuste tenga un responsable, un aprobador, quienes deben ser consultados y quiénes informados.

En la matriz RACI se asigna, para cada actividad o entrega, los roles de:

- Responsable (R): quien ejecuta la tarea.
- Aprobador (A): quien valida o autoriza el resultado.
- Consultado (C): quien aporta insumos o retroalimentación antes de la decisión.
- Informado (I): quien debe mantenerse al tanto del avance o resultado.

Tabla 14

Matriz RACI

Actor	Rol principal	Responsabilidades clave	R	A	C	I
Comité de Monitoreo	Validar datos y priorizar ajustes	Diseñar criterios de evaluación, revisar informes y proponer correcciones	X	X		
Responsables de indicador	Recolección y carga de información	Recoger datos, actualizar la base y notificar desvíos al Comité de Monitoreo	X			
Asamblea comunitaria	Aprobar plan de mejora continua	Analizar informe trimestral y ratificar ajustes estratégicos		X		
Secretaría Técnica	Consolidar información y gestionar herramientas	Mantener dashboard, publicar informes y coordinar reuniones de seguimiento	X			X
Responsable de riesgos	Generar y actualizar matriz de riesgos	Diseñar protocolos de mitigación, realizar simulacro	X			

		de contingencia, registrar y notificar incidentes		
Facilitador	Auditoría técnica	Facilitar talleres PDCA, apoyar	X	X
externo	y social, capacitación	en grupos focales y validar metodologías		

Al definir con precisión quién hace (R), aprueba (A), aporta insumos (C) e informa (I), se agiliza la toma de decisiones, mejora la calidad de la información y fortalece la transparencia. Cada tarea de monitoreo está claramente asignada, lo que reduce retrasos, duplicidades y malentendidos.

Cronograma de validación

Un calendario claro permite coordinar actividades de monitoreo, análisis y ajuste a lo largo del año, garantizando ciclos regulares de evaluación y mejora. A continuación, se presenta un cronograma que organiza las principales tareas, sus fechas estimadas, duración y responsables, con el fin de guiar la ejecución ordenada y participativa del modelo en San Francisco de Cajas.

Tabla 15

Cronograma

Fase del modelo	Actividad	Duración	Fecha	Fecha	Responsable	Observaciones
		estimada	inicio	fin		
Finalizar objetivos y principios	Taller de validación	2 semanas	01-sep-2025	14-sep-2025	Comité de Planeación	Validar con acta en taller comunitario
Definir indicadores y metas SMART	Workshop de indicadores	3 semanas	15-sep-2025	05-oct-2025	Responsables de indicador	Revisión técnica por el Comité de Monitoreo
Desarrollar matriz de riesgos y protocolos	Taller práctico	3 semanas	06-oct-2025	26-oct-2025	Responsable de Riesgos / Secretaría Técnica	Incluir probabilidades e impactos, definir planes de contingencia

Completar matriz RACI	Sesión de roles y responsabilidades	1 semana	27-oct-2025	02-nov-2025	Secretaría Técnica	Socializar resultados con todos los actores
Diseñar plan de acción detallado	Elaboración y revisión	3 semanas	03-nov-2025	23-nov-2025	Comité de Monitoreo	Incorporar criterios SMART en cada acción
Capacitación en herramientas y roles	Taller práctico	2 semanas	24-nov-2025	07-dic-2025	Facilitador externo	Incluir ejercicios prácticos y simulaciones
Implementación piloto del plan	Ejecución y seguimiento	6 semanas	08-dic-2025	18-ene-2026	Comunidad y Secretaría Técnica	Definir indicadores de éxito para el piloto
Monitoreo, evaluación y ajuste continuo	Ciclos PDCA trimestrales	12 meses (4 ciclos)	19-ene-2026	18-ene-2027	Comité de Monitoreo	Programar revisiones quincenales y reportes rápidos

Todas las actividades guardan relación directa con los principios de participación, transparencia y responsabilidad compartida establecidos en el modelo. Se recomienda validar las fechas clave en conjunto con la asamblea comunitaria para asegurar disponibilidad y compromiso. Incorporar momentos de retroalimentación post-piloto reforzará la legitimidad y factibilidad del modelo antes de escalarlo a toda la comunidad.

Fase 10: Resultados Esperados

Esta etapa consolida los logros del modelo, vinculándolos directamente con los objetivos estratégicos y los indicadores de seguimiento. Permite verificar si las metas SMART se han alcanzado, medir el impacto comunitario y comunicar de forma clara los avances a todos los actores.

Tabla 16

Resultados esperados

Resultado esperado	Indicador	Meta	Plazo	Responsable
1. Plan Quinquenal validado y en uso	% de componentes del plan implementados*	100 % de implementación anual	12 meses	Comité de Planeación
2. Fuente de financiamiento propia establecida	% de ingresos propios sobre presupuesto total	≥ 30 % de ingresos propios	12 meses	Tesorero comunitario
3. Participación juvenil activa	% de jóvenes involucrados en actividades comunitarias	≥ 50 % de la población juvenil	12 meses	Comisión de Juventud
4. Equidad de género en liderazgo	% de cargos directivos ocupados por mujeres	≥ 40 % de cargos	12 meses	Comisión de Género
5. Infraestructura vial y conectividad mejoradas	Km de vías rehabilitadas / puntos Wi-Fi habilitados	4 km de vías y 1 punto Wi-Fi	12 meses	Secretaría Técnica
6. Convenios institucionales vigentes	Nº de convenios activos con GAD y ONGs	≥ 5 convenios	6 meses	Coordinador de Alianzas

7. Fondo rotatorio operativo	Monto disponible en fondo rotatorio comunitario	≥ USD 5 000 en rotación anual	12 meses	Comité financiero
8. Sistema de gestión de riesgos implementado	% de planes de mitigación activados	80 % de iniciativas con mitigación	12 meses	Responsable de Riesgos
9. Satisfacción general de actores con el modelo	Puntuación media en encuesta de satisfacción (1–5)	≥ 4/5 puntos	12 meses	Secretaría Técnica
10. Informe de impacto social y ambiental publicado	Informe anual de resultados disponible	1 informe al año	12 meses	Comité de Monitoreo

Al incorporar la Fase 10, el modelo cierra su ciclo de planificación-ejecución-evaluación-retroalimentación, mostrando claramente qué se espera lograr y facilitando la rendición de cuentas y la transparencia. Asimismo, establece un punto de partida para un nuevo ciclo o para la replicación del modelo en otras comunidades.

2.3. Validación de la propuesta

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión administrativa y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo.

Tabla 17

Datos de los validadores

Nombres y apellidos	Años de experiencia	Titulación académica	Cargo
Odette Pantoja Díaz	13 años	PhD Administración y Dirección de Empresas	12 meses
Elsa Laura Gualan Morocho	9 años	Magister en Administración y Dirección de Empresas	12 meses
Miguel Ángel Aizaga Villatr	20 años	Doctor en Ciencias Administrativas	12 meses

Los objetivos perseguidos mediante la validación son 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.

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 18

Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
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.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
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.

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 19

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
Impacto					
Aplicabilidad					
Conceptualización					
Actualidad					
Calidad Técnica					
Factibilidad					
Pertinencia					

Tabla 20

Preguntas Instrumento de validación

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

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.

Resultados de la validación

Tabla 21

Resultados de la validación

Criterios	Resultados de la evaluación				
	1	2	3	Total	Porcentaje
Impacto	5	5	5	15	100%
Aplicabilidad	5	5	5	15	100%
Conceptualización	5	5	5	15	100%
Actualidad	5	5	4	14	100%
Calidad Técnica	5	5	5	15	100%
Factibilidad	5	5	5	15	100%
Pertinencia	5	5	5	15	100%

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

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

Tabla 22.

Matriz de articulación

Ejes o partes principales	Sustento teórico	Sustento metodológico	Estrategias / Técnicas	Descripción de resultados	Instrumentos aplicados
Diagnóstico comunitario	Teoría de desarrollo participativo (Chambers, 1994; Freire, 1970) y enfoque de activos comunitarios (Kretzmann y McKnight, 1993)	Diagnóstico participativo mediante FODA colaborativo y mapeo de recursos	Talleres participativos, entrevistas semiestructuradas, grupos focales	Informe de diagnóstico con análisis de necesidades, recursos, actores y entorno	Guías de taller FODA, formatos de entrevistas, matriz de mapeo de recursos, actas
Objetivos estratégicos	Planificación estratégica (Ansoff, 1965) y marco	Facilitación colaborativa en	Dinámicas de priorización, lluvia de ideas, matriz SMART	Conjunto de objetivos claros, medibles, alcanzables, relevantes y	Plantilla de objetivos SMART, matriz de

	SMART para definición de metas (Doran, 1981)	talleres de definición de objetivos		temporales alineados con el diagnóstico	priorización, actas de consenso
Principios rectores del modelo	Gobernanza participativa (Ansell y Gash, 2008) y ética del desarrollo sostenible (Brundtland, 1987)	Facilitación de consenso y construcción colectiva de normas	Dinámicas de consenso, votación nominal, debates guiados	Lista de principios acordados: participación, transparencia, corresponsabilidad y sostenibilidad	Pautas de discusión, matriz de valores, actas de consenso
Cuadro de Mando Integral comunitario	Balanced Scorecard adaptado al sector social (Kaplan y Norton, 1992)	Adaptación participativa de perspectivas del CMI	Talleres por perspectiva (social, financiera, procesos, aprendizaje)	CMI con indicadores y metas en cuatro perspectivas: social, financiera, procesos internos, aprendizaje	Plantilla CMI, fichas de indicadores, hoja de cálculo para dashboard
Diseño de mapa estratégico	Teoría del cambio y lógica de intervención (Weiss, 1995; Vogel, 2012)	Taller de mapeo estratégico colaborativo	Dinámica de flechas, talleres con post-its y rotafolios	Mapa estratégico que visualiza las relaciones causales entre objetivos estratégicos	Plantillas de mapa estratégico, post-its, rotafolios, marcadores

Gestión de riesgos	Gestión estratégica de riesgos (Kaplan, 2009) y resiliencia organizacional (Hamel & Valikangas, 2003)	Matriz de impacto y probabilidad, planificación preventiva	Talleres de identificación de riesgos, simulacros, protocolos de contingencia	Matriz de riesgos con planes de mitigación y contingencia, priorización de amenazas	Matriz de riesgos, protocolos de respuesta, simulacro comunitario, ficha de seguimiento
Indicadores	Marco lógico para planificación de proyectos (USAID, 1996) y gestión por resultados (Behn, 2003)	Formulación participativa y validación técnica de indicadores	Dinámica de construcción de indicadores, validaciones en comité técnico	Listado de indicadores con definición, metodología de cálculo, unidad de medida y metas temporales	Plantilla de indicadores SMART, registro de validación, dashboard básico
Articulación institucional	Redes de gobernanza y colaboración interinstitucional (Provan y Kenis, 2008) y capital social (Putnam, 1993)	Mapeo de actores y construcción de alianzas institucionales	Mesas de diálogo interinstitucional, talleres de coordinación	Mapa de actores con roles, compromisos y canales de coordinación formal e informal	Formato de mapeo de actores, actas de acuerdos, cronograma de reuniones

Evaluación y retroalimentación	Ciclo PDCA para mejora continua (Deming, 1986) y evaluación participativa (Patton, 1997)	Sistema de seguimiento y reuniones periódicas de revisión	Reuniones de comité, análisis de brechas, encuestas de satisfacción	Informes periódicos de avance, recomendaciones de ajuste y plan de mejora continua	Dashboard de seguimiento, plantillas de informe, actas de comité, encuestas breves
Resultados esperados	Gestión por resultados (OECD, 2010)	Sistematización de logros y comparación con metas SMART	Revisión de indicadores finales, encuestas de percepción, validación comunitaria	Informe de resultados con metas alcanzadas, impactos sociales, económicos y ambientales	Informe de impacto, encuestas finales, actas de validación, tablero de resultados

Conclusiones

El modelo de gestión estratégica desarrollado logró fortalecer la planificación participativa y orientar el desarrollo sostenible de la comunidad San Francisco de Cajas. Al integrar diagnósticos participativos, indicadores claros y mecanismos de seguimiento, la comunidad cuenta ahora con una hoja de ruta que guía sus decisiones colectivas, mejora la coordinación interna y con el GAD, y promueve un uso más eficiente de sus recursos naturales y humanos.

La revisión bibliográfica proporcionó un sustento académico sólido para el modelo, al combinar la teoría de la gestión estratégica emergente de Mintzberg, el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, y los postulados del desarrollo local participativo. Este marco teórico permitió adaptar herramientas de empresas a entornos comunitarios rurales, garantizando que las perspectivas sociales, financiera, de procesos y de aprendizaje respondieran a las realidades socioculturales y territoriales de San Francisco de Cajas.

El diagnóstico comunitario, sustentado en encuestas, entrevistas y talleres FODA, reveló un alto arraigo territorial, buen nivel educativo y disposición al cambio, junto a brechas en participación juvenil, transparencia y articulación institucional. Estas conclusiones confirmaron la urgencia de diseñar un modelo que cierre la distancia entre la voluntad de la comunidad y la eficacia en la ejecución de proyectos, sirviendo de base precisa para el diseño de objetivos y principios rectores.

El Cuadro de Mando Integral adaptado facilitó la traducción de la visión comunitaria en objetivos estratégicos, indicadores SMART y metas medibles. La fase de diseño demostró que era posible alinear la gobernanza local con procesos de monitoreo y evaluación continua, incorporando la gestión de riesgos y la corresponsabilidad. El mapa estratégico dejó en evidencia la cadena de valor que va del aprendizaje y capacitación hasta el impacto social, garantizando una estructura coherente y replicable.

Recomendaciones

Se recomienda que la comunidad establezca un seguimiento longitudinal del modelo de gestión estratégica, evaluando su impacto en la planificación participativa y el desarrollo sostenible a través de indicadores periódicos durante al menos dos ciclos completos de PDCA. Este enfoque permitirá ajustar las estrategias en tiempo real, garantizar la replicabilidad en otras comunidades andinas y consolidar un historial de resultados que sirva de base para futuras investigaciones comparativas.

Se sugiere profundizar el marco teórico integrando enfoques de gobernanza digital participativa y teoría del cambio sistémico. Investigaciones posteriores deberían explorar cómo estas corrientes optimizan la incorporación de tecnologías de la información y fortalecen la adaptabilidad del modelo ante dinámicas ruidosas y cambiantes en contextos rurales.

Se aconseja ampliar el diagnóstico comunitario mediante estudios de caso comparativos con parroquias vecinas y análisis cualitativos de barreras socioculturales. Aplicar encuestas de percepción adicionales enfocadas en juventud y género a lo largo de varios años reforzará la comprensión de los factores que inciden en la apropiación de herramientas de planificación y permitirá diseñar intervenciones más inclusivas.

Se recomienda desarrollar prototipos de plataformas móviles o web para automatizar la recolección y visualización de los indicadores SMART y, de ser posible, integrar Sistemas de Información Geográfica (SIG) en la gestión de recursos y riesgos. Esta inversión en digitalización elevará la usabilidad del Cuadro de Mando Integral y facilitará la toma de decisiones en tiempo real por parte de los líderes comunitarios.

Se sugiere institucionalizar comités semestrales de validación técnica y social, conformados por especialistas y representantes de la comunidad, para revisar los avances, documentar lecciones aprendidas y emitir recomendaciones de mejora. Además, se recomienda diseñar una estrategia multicanal de divulgación—talleres, infografías y repositorios digitales abiertos—para difundir resultados e impactos, promover la transparencia y estimular la adopción del modelo en otros territorios.

Bibliografía

- Aldeán, W. (2024). *Gobernanza climática y planificación territorial: mecanismos de aplicación en áreas rurales de expansión urbana. El caso del cantón Cayambe, provincia de Pichincha, Ecuador*. FLACSO. <http://hdl.handle.net/10469/21707>
- Álvarez , F. (2020). *Desde la participación ciudadana a la gobernanza local, la planificación del territorio desde un modelo participativo*. Universidad de Barcelona. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/172296/1/TFM_Alvarez%20Mu%c3%b1oz_Fernanda.pdf
- Barney, J. (2019). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boisier, S. (2020). La gobernanza territorial: una nueva lógica del desarrollo. *Revista CEPAL*(86), 131-144. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11336>
- Bravo, J., Vargas, J., & Guzmán, C. (2023). Métodos narrativos en investigación social y educativa. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 215-226.
- Cañar, J., Urgiles , H., Ochoa, J., & Torres , M. (2020). El mapa estratégico en las organizaciones públicas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(3), 518-543. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.910>
- Chambers, R. (2020). *Ideas for development*. Earthscan.
- Checkland, P. (2021). *Systems Thinking, Systems Practice*. Wiley.
- Creswell, J., & Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE.
- Farinós, J. (2008). Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y propuestas. *Boletín de la A.G.E.*(46), 11-32. <https://www.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/557>
- Fiel Web Plus Sistema Jurídico para Abogados. (20 de octubre de 2024). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR [VERSIÓN PDF]*. Fiel Web + Plus: <https://elite.fielweb.com/Index.aspx?157Rabf6ik65998sdasdas>
- FLACSO. (2021). *Instrumentos para la gestión y planificación territorial en el Ecuador*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/15240>
- Guanoluiza, J., & Raza, G. (2022). La planificación participativa como herramienta para el desarrollo comunitario: caso parroquia Malchinguí. *Bolentín Coyuntura*, 8(2), 55-68. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1603>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2024). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGraw-Hill.
- Inlago, M. (2016). *Sistematización de la participación política y social de los miembros de la comunidad San Francisco de Cajas, provincia de Pichincha e Imbabura en los últimos cinco años*. Universidad Politécnica Salesiana .

- Ixtacuy, O. (2021). *Estrategia de la gestión comunitaria*. Academia- Grupo. https://ecosur.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1017/968/1/0000350331_documento.pdf
- Kablan, M., Akinyele, S., & Okafor, C. (2024). Solar microgrids and rural community empowerment in Sub-Saharan Africa: A strategic planning approach. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2401.02445>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2022). Management system. *Harvard Business Review*.
- Lechon, E., & Quilumbaqui, M. (2024). Capítulo V Cayambe. En *Estatuto de la Comunidad San Francisco de Cajas*.
- López, J. (2021). Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas . *Folletos gerenciales*, 25(1), 62-72.
- Lopezosa, C. (2020). Revistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz . *Methodos*(1), 88-97. <https://doi.org/10.31009/methodos.2020.i01.08>
- Mankowska, M., Gawel, A., & Kosmowski, L. (2024). Managing rural development towards smart village: A strategic framework. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/380068950>
- Manosalvas, R., Hoogesteger, J., & Boelens, R. (2021). Reciprocidad contractual y re-construcción de territorios hidrosociales comunitarios: el caso de La en los páramos ecuatorianos. *Water*, 13(11). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/w13111600>
- Marcillo, G., & Vélez, M. (2024). Gobernanza del agua como instrumento de gestión territorial en los GAD parroquiales de Manabí. *Revista 593 Digital Publisher*, 9(1), 142-158. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2520
- Mateo, A., & Quintero, J. (2023). El concepto de comunidad y el trabajo social. *Espacios Transnacionales*, 1(1), 1016.
- Md Rami, A., Ismail, I., & Yusof, N. (2023). Strategic leadership practices and rural development performance: Evidence from Malaysian villages. *Planning Malaysia*, 21(3), 45-56. <https://www.planningmalaysia.org/index.php/pmj/article/view/1404>
- Noval, L., Moreno, S., & Moreno, L. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). *Espacios*, 798, 1015.
- Ortiz, G. (2023). *La encuesta- Definición, diseño y operacionalización. Técnicas de Investigación cuantitativa y cualitativa*. Universidad de Alicante.
- Pérez, G. (2020). *Investigación cualitativa: Retos e interrogantes*. La Muralla.
- Peters, B. (2020). *Measurement of Governance*. Sage.
- Pierre, J., & Peters, G. (2020). *Governing Complex Societies. trajectories and Scenarios*. Palgrave MacMillan.
- Pontet, M., Ibañez, M., & London, S. (2023). Desarrollo Sostenible: discusiones sobre su definición y debates actuales. *Revista de Economía del Caribe*, 1(31).
- Reyes, M. (2021). ¿ Es posible la planificación participativa en ordenamiento territorial?: Elementos para el debate desde el caso de la Provincia de Mendoza, Argentina. *Revista de investigaciones geográficas* (62), 14-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.5354/0719-5370.2021.64594>

- Robson, C., & McCartan, K. (2023). *Real world research*. Wiley.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Séptima ed.). McGraw-Hill.
- Sukier, H., Ramírez, R., & Parra, M. (2021). *Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable*. Universidad de la Costa. <https://hdl.handle.net/11323/8517>
- Syukron, A. (2022). The role of strategic leadership in rural development: Case of village heads in Indonesia. . *ResearchGate*.
- Tingo, M., & Cejas, M. (2024). *Gobernanza rural y planificación estratégica para el desarrollo sostenible: comunidad indígena San Francisco, Alausí - Ecuador*. Universidad Nacional de Chimborazo. <https://doi.org/https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i3.1056>
- Universidad de Buenos Aires . (2022). *Código de la Universidad Buenos Aires* . UBA.
- Valera, C., Marinho, M., Robles , C., & Tromben, V. (2022). *Cohesión social y desarrollo social inclusivo en América Latina*. CEPAL Naciones Unidas .
- Vallejo, R. (2020). *Gobernanza territorial y participación ciudadana en comunidades rurales del Ecuador*. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7296>
- Wheelen , T., & Hunger, J. (2021). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (Quinceava ed.). Pearson.

Anexos

Anexo 1 Formato de encuestas

Encuesta estructurada para socios comunero

Dirigida a: Socios de la comunidad San Francisco de Cajas

Objetivo: Diagnosticar la percepción de los comuneros sobre la gestión, participación, liderazgo, planificación, y necesidades comunitarias.

Instrucciones: Por favor, marque la opción que mejor refleje su experiencia o percepción frente a cada afirmación.

Datos generales

Género:

Femenino ____

Masculino ____

Edad: _____

Nivel de educación

Educación Básica ____

Secundaria ____

Superior ____

Rol dentro de la comunidad: _____

Tiempo que vive en la comunidad: _____

Usted es socio de la comunidad:

Si _____ No _____

Bloque 1: Participación y organización

1. Recibo información clara sobre la estructura organizativa de la comunidad.

1 Nunca _____

2 Rara vez _____

3 A veces _____

4 Casi siempre _____

5 Siempre _____

2. Participo activamente en las asambleas o reuniones comunitarias.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

3. Siento que mi opinión es tomada en cuenta en las decisiones comunitarias.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

4. La directiva informa de manera oportuna sobre los proyectos y gestiones realizadas.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

5. Me involucro voluntariamente en actividades organizativas de la comunidad.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

6. Estoy al tanto de los planes o proyectos comunitarios existentes.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

7. Participo en la priorización de obras o proyectos de la comunidad.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

Bloque 2: Liderazgo y capacidades comunitarias

8. Los líderes comunales están capacitados para planificar y dirigir procesos.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

9. Hay personas en la comunidad con conocimientos útiles para mejorar la gestión.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

10. He recibido algún tipo de capacitación sobre liderazgo o planificación.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

11. Se promueven espacios de formación para los comuneros.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

12. La directiva motiva a los socios a involucrarse en los procesos de desarrollo.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

Bloque 3: Articulación institucional y cooperación

13. La comunidad mantiene vínculos de trabajo con el GAD parroquial o cantonal.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

14. Hemos recibido apoyo técnico o económico de instituciones externas.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

Bloque 4: Percepción del desarrollo y planificación estratégica

15. Los proyectos ejecutados responden a las verdaderas necesidades de la comunidad.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____
- 5 Siempre _____

16. Se realiza seguimiento a los proyectos después de ser ejecutados.

- 1 Nunca _____
- 2 Rara vez _____
- 3 A veces _____
- 4 Casi siempre _____

5 Siempre _____

17. Existe una visión clara del desarrollo futuro de la comunidad.

1 Nunca _____

2 Rara vez _____

3 A veces _____

4 Casi siempre _____

5 Siempre _____

18. Siento que la comunidad puede progresar si se gestiona estratégicamente.

1 Nunca _____

2 Rara vez _____

3 A veces _____

4 Casi siempre _____

5 Siempre _____

19. Estoy dispuesto(a) a participar en un proceso de planificación comunitaria.

1 Nunca _____

2 Rara vez _____

3 A veces _____

4 Casi siempre _____

5 Siempre _____

20. Un modelo de gestión ayudaría a mejorar la organización y el uso de recursos.

1 Nunca _____

2 Rara vez _____

3 A veces _____

4 Casi siempre _____

5 Siempre _____

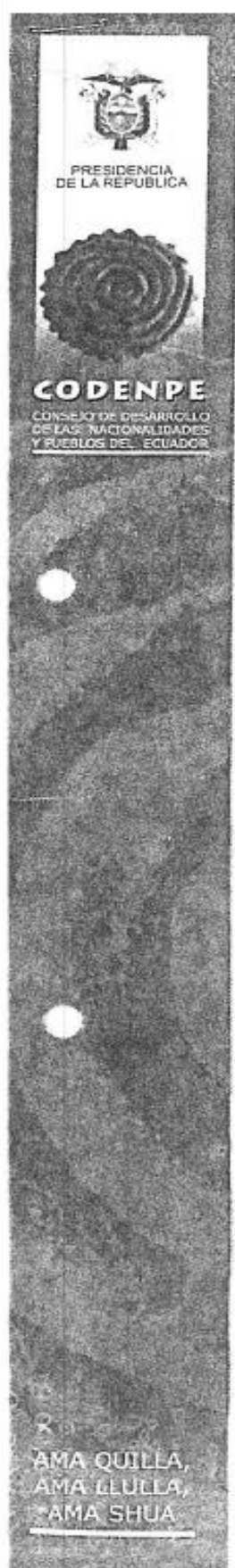
Anexo 2 Formato de entrevistas

Guía de Entrevista Semiestructurada

Dirigida a: Presidente y vicepresidente de la comunidad San Francisco de Cajas

Objetivo: Obtener información cualitativa sobre la gestión organizativa, planificación estratégica, participación comunitaria y articulación institucional.

1. ¿Cómo describiría la estructura organizativa actual de la comunidad?
2. ¿Qué roles cumplen los líderes y cómo se eligen?
3. ¿La comunidad cuenta con algún plan de desarrollo o gestión estratégica?
4. ¿Cómo se priorizan los proyectos comunitarios?
5. ¿Qué tan involucrada está la comunidad en la toma de decisiones?
6. ¿Qué mecanismos existen para promover la participación activa?
7. ¿Cómo es la relación con el GAD parroquial y cantonal?
8. ¿La comunidad ha recibido apoyo técnico o económico para sus proyectos?
9. ¿Qué capacidades considera que hacen falta para fortalecer la gestión comunitaria?
10. ¿Han recibido formación en planificación o gestión?
11. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta la comunidad para desarrollarse?
12. ¿Qué iniciativas no han funcionado y por qué?
13. ¿Qué necesidades son prioritarias para la comunidad?
14. ¿Cómo imagina el desarrollo de la comunidad en los próximos 5 años?
15. ¿Considera importante implementar un modelo de gestión estratégica? ¿Por qué?
16. ¿Qué características debería tener dicho modelo?
17. ¿Cuál sería su mensaje para la comunidad San Francisco de Cajas?



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

**LA SECRETARIA NACIONAL EJECUTIVA DEL CONSEJO DE
DESARROLLO DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS DEL
ECUADOR "CODENPE"**

No. 172

CONSIDERANDO

Que, el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador CODENPE, es un organismo público adscrito a la Presidencia de la República, creado mediante Decreto Ejecutivo No. 386, publicado en el Registro Oficial No. 86 de 11 de diciembre del 1998;

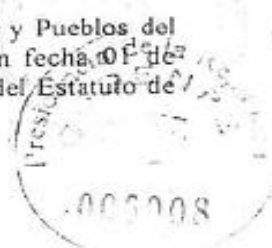
Que, el Decreto Ejecutivo No. 180, publicado en el Registro Oficial No. 37 del 13 de junio de 2005, en el literal k) faculta al CODENPE, "registrar los estatutos, debidamente aprobados de conformidad con la Ley, de los Pueblos y Nacionalidades del Ecuador y de las diferentes formas de organización social que vayan a funcionar en el seno de la respectiva Nacionalidad o Pueblo, para colaborar con estos en el desarrollo de la colectividad y en la búsqueda del bienestar de sus miembros";

Que, el Decreto Ejecutivo No- 727, publicado en el Registro Oficial No-144 del 14 de noviembre del 2005, señala que: "Las nacionalidades, pueblos y comunidades indígenas de raíces ancestrales serán registrados legalmente en el CODENPE; así mismo las otras formas de organizaciones: sociales, culturales, políticas y espirituales que se constituyan al interior de dichas nacionalidades y pueblos obtendrán del CODENPE el reconocimiento legal y su pertinente registro de estatutos, directivas o consejo de gobierno";

Que, la Comunidad San Francisco de Cajas, mediante Acta de Autodefinición o constitutiva, de fecha 17 de diciembre de 2005, luego del proceso de análisis y en ejercicio de los derechos colectivos consagrados en la Constitución Política del Ecuador, se han autodefinido como indígenas, en virtud de lo cual, solicitan al CODENPE, el registro legal de la comunidad y de su Estatuto;

Que, la Confederación del Pueblo Kayambi, mediante Certificación de fecha 03 de marzo de 2006, concede el AVAL para que la Comunidad San Francisco de Cajas sea registrada legalmente por el CODENPE;

Que, la Dirección de Fortalecimiento de las Nacionalidades y Pueblos del CODENPE, mediante memorando No. 198-DFNP-2006, con fecha 01 de junio de 2006, emite el informe favorable para el registro del Estatuto de la comunidad;





PRESIDENCIA
DE LA REPUBLICA



CODENPE
CONSEJO DE DESARROLLO
DE LAS NACIONALIDADES
Y PUEBLOS DEL ECUADOR

En uso de sus facultades legales conferidas en los Decretos Ejecutivos No. 180, publicado en el Registro Oficial No.- 37 del 13 de junio de 2005, y Decreto Ejecutivo No- 727 publicado en el Registro Oficial No- 144 del 14 de noviembre del 2005.

ACUERDA

Art.- 1. Registrar Legalmente el Estatuto de la **Comunidad San Francisco de Cajas**, domiciliada en la parroquia Ayora, cantón Cayambe, provincia de Pichincha y parte de Imbabura;

Art.- 2. Ordenar la publicación en el Registro Oficial de conformidad con la Disposición Transitoria del Decreto Ejecutivo No- 727, publicado en el Registro Oficial No- 144 del 14 de noviembre del 2005.

Art. 3. El presente Acuerdo de Registro de Estatuto, tendrá plena validez legal y jurídica para todas las actividades que realice la Comunidad de San Francisco de Cajas.

Art. 4. La veracidad de los datos emitidos en este registro es de responsabilidad de sus dirigentes, de comprobar falsedad en los mismos, el CODENPE se reserva el derecho de dejar sin efecto el presente Acuerdo.

Art. 5. Entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito Distrito Metropolitano, a 01 de junio de 2006.


Dra. Lourdes Tibán Guala
SECRETARIA NACIONAL EJECUTIVA CODENPE



Presidencia de la Republica
CODENPE
Secretaria Nacional Ejecutiva
QUITO - ECUADOR

/zc



000007

AMA-QUILLA
AMA LLULLA
AMA SHUA

Anexo 4 Validación de especialistas



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Modelo de gestión estratégica para la comunidad San Francisco de Cajas, cantón Cayambe, provincia de Pichincha. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Odette Pantoja Díaz

Título obtenido: PhD Administración y Dirección de Empresas

C.I.: 0958149262

E-mail: odette.pantoja@epn.edu.ec

Institución de Trabajo: Escuela Politécnica Nacional

Cargo: Docente Titular Tiempo Completo

Años de experiencia en el área: 13



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

Observaciones: El modelo de gestión estratégica se encuentra desarrollado correctamente, y es pertinente según la realidad abordada

Recomendaciones: Se recomienda poner en práctica el modelo propuesto.

Lugar, fecha de validación: Quito, 9 de septiembre 2025



Firmado electrónicamente por:
ODETTE PANTOJA DIAZ
Validar únicamente con FirmasEC

Firma del especialista
Odette Pantoja Díaz



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **Modelo de gestión estratégica para la comunidad San Francisco de Cajas, cantón Cayambe, provincia de Pichincha**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: MIGUEL ANGEL AIZAGA VILLATR

Título obtenido: DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

C.I.: 1758070583

E-mail: maizaga@uisrael.edu.ec

Institución de Trabajo: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Cargo: DOCENTE-INVESTIGADOR

Años de experiencia en el área: 20 AÑOS



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad		X			
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL					

Observaciones: Un trabajo muy completo

Recomendaciones: Sería conveniente agregar el presupuesto (monto) para llevar a cabo todas las actividades planteadas en el modelo.

Lugar, fecha de validación: Quito, 8 de septiembre de 2025



Firmado electrónicamente por:
**MIGUEL ÁNGEL AIZAGA
VILLATE**
Validar únicamente con FirmaEC

**Firma del especialista
Miguel Aizaga**



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Modelo de gestión estratégica para la comunidad San Francisco de Cajas, cantón Cayambe, provincia de Pichincha. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Elsa Laura Gualan Morochó

Título obtenido: Magister en Administración y Dirección de Empresas

C.I.: 1723079107

E-mail: elsa.gualan@uaw.edu.ec

Institución de Trabajo: Universidad Intercultural de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas

Amawtay Wasi

Cargo: Analista de Contabilidad 2

Años de experiencia en el área: 9 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

Observaciones: El modelo de gestión estratégica ha sido desarrollado en consonancia con las características y necesidades específicas de la comunidad, evidenciando un adecuado análisis contextual y una propuesta pertinente.

Recomendaciones: Se sugiere la implementación del modelo de gestión estratégica en el entorno comunitario, a fin de validar su aplicabilidad, eficacia y sostenibilidad en la práctica.

Lugar, fecha de validación: Quito, 9 de septiembre 2025.



Firmado electrónicamente por:
**ELSA LAURA GUALAN
MOROCHO**
Validar únicamente con FirmaEC

**Firma del especialista
Elsa Laura Gualan Morocho**