



DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del trabajo:

Plan Estratégico Institucional del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi.
Periodo 2020 – 2023

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de desarrollo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a obtener:

Máster en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de
Sectores

Autor (a):

Jajaira Alejandra Vera Dumes

Tutor (a):

Mgtr. César Vallejo

Samboorondón – Ecuador

2020

Dedicatoria

En primer lugar, dedico este trabajo con mucho amor a Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

A mis hijos quienes amo incomparablemente y son mi mayor inspiración, los que cada día me hacen tomar impulso para seguir adelante para darles un mejor futuro.

A mis amados padres por demostrarme siempre su apoyo incondicional y darme palabras de aliento a que cumpla con mis ideales y a que sea perseverante. A mi hermana que ha estado pendiente de mis hijos cuidándolos mientras yo me preparaba profesionalmente.

Jajaira Alejandra Vera Dumes

Agradecimiento

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios quien con su bendición llena mi vida y por permitirme concluir esta meta.

Agradezco a mis padres quienes a través de su amor, paciencia y buenos valores han ayudado a trazar mi camino.

De todo corazón también agradezco a mi hermana mayor quien me brindó su ayuda absoluta durante todo el proceso de mi maestría, sin ella no hubiese sido posible iniciar esta meta.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos de la etapa de mi embarazo, en especial agradezco al Team Babahoyo: Gabriela y Donny por siempre estar pendientes y por supuesto a mi grupo incondicional de maestría: Iván, Steven, Jenniffer y Gustavo.

Jajaira Alejandra Vera Dumes



ANEXO N°16

DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISIÓN FINAL

**QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO O ESTUDIO DE CASO
(DEJAR EL QUE CORRESPONDA) TITULADO:**

“Plan Estratégico Institucional del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi.
Periodo 2020 – 2023”.

**ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR
LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD
EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO
QUE SE AUTORIZA A: VERA DUMES JAJAIRA AEJANDRA QUE PROCEDA
A SU PRESENTACION.**

Samboyondón, 06 de marzo de 2020

Mgtr. César Vallejo

TUTOR



DIVISIÓN DE POSGRADO

ANEXO N° 12

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:

“Plan Estratégico Institucional del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi.
Periodo 2020 – 2023”.

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU
TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A:
JAJAIRA ALEJANDRA VERA DUMES, QUE PROCEDA A SU
PRESENTACION.**

Samborondón, 06 de Febrero de 2020

Mgtr. César Vallejo

TUTOR



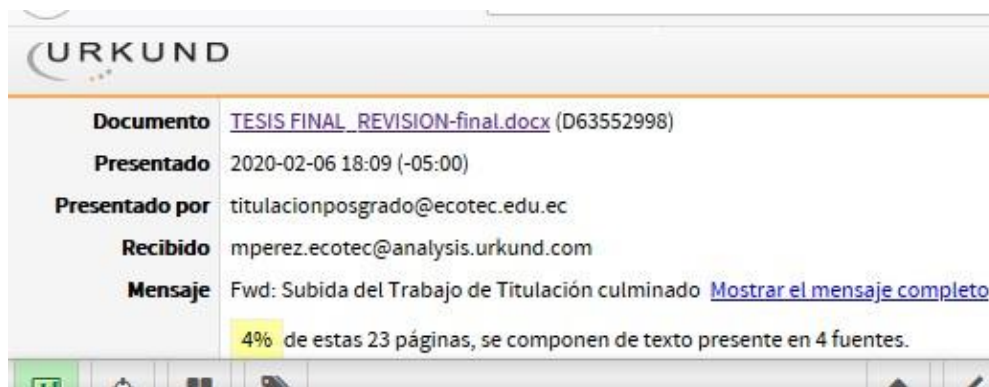
DIVISIÓN DE POSGRADO

ANEXO N°13

**PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS**

Habiendo sido nombrado César Vallejo, tutor del trabajo de titulación Plan Estratégico Institucional del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi. Periodo 2020 – 2023, elaborado por Vera Dumes Jajaira Alejandra, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 4% mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.orkund.com/old/view/61651544-314918-464289>. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



**NOMBRES Y APELLIDOS DEL TUTOR
PROFESOR TUTOR**

Resumen

La presente investigación tuvo como premisa principal diseñar el Plan Estratégico Institucional dirigido al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Jacinto de Yaguachi 2020 – 2013 para direccionar las actividades y los esfuerzos a realizar en este periodo. La planeación estratégica es una herramienta valiosa para la administración y dirección, a mediano y largo plazo, de cualquier organización. Para tal efecto, se realizó una amplia recolección de información académica y documental en las oficinas del municipio empleando los tipos estudios exploratorio, descriptivo y explicativo para indagar la temática, desglosarla, analizarla y comprenderla de mejor manera; además, se ajusta a la normativa legal correspondiente que regula a los GAD. El modelo de Planificación Estratégica empleado fue el de la Secretaria de Planificación y Desarrollo; las etapas distintivas son la descripción y diagnóstico institucional, el análisis situacional, los elementos orientadores, los objetivos estratégicos y el diseño de estrategias. En dicho recorrido, se describió a la institución y las características del cantón, se elaboraron el análisis FODA y las matrices de factores internos y externas, se diseñó la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y estrategias. El contexto general de la investigación se alineó a varios de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2020 y los Objetivo de Desarrollo Sostenible como marco local e internacional. El propósito superior de la investigación fue mejorar la calidad de servicio que ofrecen las oficinas del Municipio y la calidad de vida de la ciudadanía del cantón Yaguachi que desemboca en su progreso y desarrollo social, cultural, económico y productivo.

Palabras claves:

Planificación estratégica, administración, dirección, objetivos estratégicos, servicio público

Abstract

The main objective of this research was to design the Institutional Strategic Plan for the Autonomous Decentralized Municipal Government of San Jacinto de Yaguachi 2020 - 2013 to direct the activities and efforts to be carried out during this period. Strategic planning is a valuable tool for the administration and direction, in the medium and long term, of any organization. For this purpose, make a wide collection of academic and documentary information in the offices of the municipality using the types of exploratory, descriptive and explanatory studies to investigate the subject, to write it down, analyze it and understand it in a better way; In addition, it conforms to the corresponding legal norms that regulate GADs. The Strategic Planning model used was that of the Secretariat of Planning and Development; the distinctive stages are the description and institutional diagnosis, the situational analysis, the guiding elements, the strategic objectives and the design of strategies. In this tour, we describe the institution and the characteristics of the canton, we elaborate the SWOT analysis and the matrices of internal and external factors, we design the vision, mission, values, strategic objectives and strategies. The general context of the research was aligned with several of the objectives of the National Development Plan 2017-2020 and the Sustainable Development Goals as a local and international framework. The main purpose of the research was to improve the quality of the service offered by the offices of the Municipality and the quality of life of the citizens of the Yaguachi canton that leads to their progress and social, cultural, economic and productive development.

Keywords:

Strategic planning, administration, direction, strategic objectives, public service

Índice

Introducción	1
Preguntas Científicas.....	3
Idea a defender	4
Objetivos	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Justificación.....	5
Novedad o aspecto innovador	6
Capítulo I.....	9
Marco Teórico	9
1.1 Administración.....	9
1.2 Planeación estratégica	10
1.2.1 Planeación.....	10
1.2.2 Estrategia	12
1.2.3 Planificación estratégica	13
1.2.4 Plan estratégico.....	16
1.2.5 Etapas de la Planeación estratégica	16
1.2.6 Planeación estratégica en entidades publicas	21
1.2.7 Términos Generales de la Planeación Estratégica.....	21
1.3 Normativa legal.....	24
Capítulo II	32
Metodología del Proceso de Investigación	32
2.1 Tipo de estudio realizado	32
2.2 Período y lugar donde se desarrolla la investigación	33
2.3 Universo y muestra escogida	34

2.4 Métodos empleados.....	35
2.5 Procedimientos aplicados.....	35
2.6 Procesamiento y análisis de la información	36
2.7 Resultados de la investigación	52
Capítulo III.....	54
Propuesta	54
3.1 Descripción y diagnóstico institucional	54
3.1.1 Descripción de la institución	54
3.1.2 Diagnóstico institucional	54
3.2 Análisis situacional	55
3.2.1 Análisis de contexto	55
3.2.2 Análisis sectorial y diagnóstico territorial.....	58
3.2.3 Mapa de actores y actoras.....	59
3.2.4 Análisis FODA	59
3.3 Elementos orientadores de la institución.....	64
3.3.1 Visión	64
3.3.2 Misión.....	64
3.3.3 Valores.....	65
3.4 Objetivos Estratégicos Institucionales	66
3.4.1 Objetivos.....	66
3.5 Diseño de estrategias, programas y proyectos	70
3.5.1 Estrategias.....	70
3.6 Diagrama de la Propuesta Integral	73
3.7 Conclusiones y Recomendaciones.....	74
3.7.1 Conclusiones.....	74
3.7.2 Recomendaciones	75
Referencia y Bibliografía.....	77

Índice de Tablas

Tabla 1. Definiciones de planeación estratégica.....	13
Tabla 2. Etapas de la Planificación Estratégica según SENPLADES, 2012	19
Tabla 3. Estructura funcional del GAD San Jacinto de Yaguachi.....	33
Tabla 4. Muestra de la investigación	34
Tabla 5. Pregunta 1 de la encuesta.....	37
Tabla 6. Pregunta 2 de la encuesta.....	38
Tabla 7. Pregunta 3 de la encuesta.....	39
Tabla 8. Pregunta 4 de la encuesta.....	40
Tabla 9. Pregunta 5 de la encuesta.....	41
Tabla 10. Pregunta 6 de la encuesta.....	42
Tabla 11. Pregunta 7 de la encuesta.....	43
Tabla 12. Pregunta 8 de la encuesta.....	44
Tabla 13. Pregunta 9 de la encuesta.....	45
Tabla 14. Pregunta 10 de la encuesta.....	46
Tabla 15. Pregunta 11 de la encuesta.....	47
Tabla 16. Pregunta 12 de la encuesta.....	48
Tabla 17. Pregunta 13 de la encuesta.....	49
Tabla 18. Pregunta 14 de la encuesta.....	50
Tabla 19. Pregunta 15 de la encuesta.....	51
Tabla 20. Fortalezas del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi	60
Tabla 21. Debilidades del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi.....	60
Tabla 22. Oportunidades del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi	61
Tabla 23. Amenazas del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi	61
Tabla 24. Matriz de Evaluación de Factores Internos	62
Tabla 25. Matriz de Evaluación de Factores Externos	63
Tabla 26. Relación entre los ODS y los Objetivos del PND con los objetivos estratégicos del GAD Municipal de San Jacinto de Yaguachi	67
Tabla 27. Estrategias y proyectos a desarrollar de acuerdo a los objetivos estratégicos institucionales	70

Índice de Figuras

Figura 1. Etapas de la Planeación Estratégica según Hofer (1985)	17
Figura 2. Etapas de la planificación estratégica según David Garvin	18
Figura 3. Planificación institucional según SENPLADES (2012)	20
Figura 4. Edificio del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi.....	33
Figura 5. Pregunta 1 de la encuesta	37
Figura 6. Pregunta 2 de la encuesta	38
Figura 7. Pregunta 3 de la encuesta	39
Figura 8. Pregunta 4 de la encuesta	40
Figura 9. Pregunta 5 de la encuesta	41
Figura 10. Pregunta 6 de la encuesta	42
Figura 11. Pregunta 7 de la encuesta	43
Figura 12. Pregunta 8 de la encuesta	44
Figura 13. Pregunta 9 de la encuesta	45
Figura 14. Pregunta 10 de la encuesta	46
Figura 15. Pregunta 11 de la encuesta	47
Figura 16. Pregunta 12 de la encuesta	48
Figura 17. Pregunta 13 de la encuesta	49
Figura 18. Pregunta 14 de la encuesta	50
Figura 19. Pregunta 15 de la encuesta	51
Figura 20. Mapa de actores y actoras	59
Figura 21. Diagrama de la Propuesta Integral	73

Introducción

La creación del cantón San Jacinto de Yaguachi fue publicada el día 21 de julio 1883 a través del Registro Oficial No. 602. La Constitución de la República del Ecuador (2008) propuso que las organizaciones gubernamentales locales migren sus marcos normativos y se adicionen a las disposiciones emitidas por el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (en adelante COOTAD), dando origen a la denominación Gobierno Autónomo Descentralizado (en adelante GAD) Municipal a las oficinas de gobierno local; es así que nace el GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi.

La nueva denominación mantuvo la administración política pública del cantón comprometida con el servicio a la comunidad y la gestión pública a favor de la atención ciudadana eficiente y oportuna. Bajo esta premisa y en conocimiento del marco regulatorio y jurídico se permite la creación de proyectos de gestión y planificación estratégica que propicien el fortalecimiento institucional y el desarrollo del cantón en la mayor cantidad de aspectos posibles.

Sin embargo, la administración del cantón tiene algunos procesos y elementos de su administración en un orden inadecuado para optimizar los recursos que recibe del Gobierno Nacional y su propia gestión; lo cual es una necesidad urgente. A esto se suma que la administración de la alcaldía es nueva porque corresponde al periodo 2019 – 2022. El GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi carece de un Plan Estratégico Institucional (en adelante PEI) que guíe sus funciones y desenvolvimiento, de forma concreta y específica, ante la ciudadanía y entre sus colaboradores.

El propósito del presente proyecto de desarrollo es diseñar dicho PEI que constituye el documento de trabajo en el que se define el direccionamiento estratégico que orienta el cumplimiento de las atribuciones y competencias del GAD Municipal mediante la misión, visión y valores organizacionales, líneas estrategias de objetivos, estrategias, metas e indicadores y el presupuesto correspondiente para la materialización de los planes de acción. Esta nueva mirada que se espera dar al servicio público del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi busca alinearse a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promovidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desde el 2015 como la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible.

La planeación estratégica involucra a todos los departamentos y procesos que se realizan en el GAD Municipal por lo que es pertinente que se incluyan. El diseño e implementación de políticas públicas que admitan la participación ciudadana como ejercicio de democracia, la prestación de servicios públicos con calidad, eficacia, eficiencia y atención al usuario, la construcción de la obra pública de forma ordenada y progresiva y demás procedimientos que realiza la administración municipal son los pilares del proyecto de desarrollo para alcanzar la sostenibilidad del progreso en el cantón.

El COOTAD manifiesta en el Art. 55 varias de las competencias exclusivas de los GAD municipales y atribuciones que les faculta la planificación del ordenamiento territorial, la construcción y mantenimiento de la infraestructura física, de la vialidad y de los espacios públicos, así como el desarrollo de las actividades productivas y la preservación de la biodiversidad y el medio ambiente.

Esta posibilidad permite que el GAD Municipal pueda diseñar e innovar en el desarrollo de proyectos concordantes con la planificación del país, que para el presente estudio, corresponde al Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 que se conoce como Toda una Vida. Estos proyectos pueden ser de corto, mediano y largo plazo y de acuerdo a los procesos que el GAD ejecuta en su gestión; con los cuales se puede generar el bienestar e incrementar la calidad de vida de la ciudadanía.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su Art. 9 menciona acerca de la planificación del desarrollo que se “orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del buen vivir, y garantiza el ordenamiento territorial” (p. 7). Es así que para dar cumplimiento a esta responsabilidad, el GAD Municipal cuenta con presupuesto propio que permite cumplir con las necesidades de la población. Es pertinente realizar el diseño de una planificación estratégica que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Preguntas Científicas

Las preguntas científicas que describen la problemática encontrada en el GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi son las siguientes:

- ¿Cómo se diseñará el Plan Estratégico Institucional en el entorno del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que se alinean al Plan Estratégico Institucional y logren integrarse al Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU?
- ¿Cómo se distribuye el presupuesto en el Plan Estratégico Institucional?

- ¿Qué incidencia tienen los indicadores de gestión en la implementación del Plan Estratégico Institucional?
- ¿De qué manera se priorizaran los proyectos del Plan Estratégico Institucional respecto de su impacto económico, ambiental, social y cultural?

Idea a defender

La presente es una investigación social que impactará a la comunidad del cantón San Jacinto de Yaguachi, por lo que es idóneo establecer una idea a defender. Se considera que el proyecto de desarrollo aportará los lineamientos y guías idóneas para la elaboración de Planes Estratégicos Institucionales sostenibles y ajustados a la realidad vigente de la comunidad yaguachense.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar el Plan Estratégico Institucional del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi correspondiente al periodo 2020 – 2023 para direccionar el cumplimiento de sus atribuciones y competencias a favor de la comunidad.

Objetivos Específicos

- Definir los objetivos estratégicos alineados al Plan Nacional de Desarrollo y al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para cumplir las

competencias del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi ajustada a la realidad local e integrada a la planificación estatal.

- Desarrollar estrategias y proyectos de gestión para alcanzar los objetivos estratégicos definidos manteniendo el bienestar y progreso del territorio.
- Priorizar los proyectos estratégicos y determinar su programación para operativizar las estrategias considerando el impacto económico, ambiental, social y cultural en la comunidad yaguachense.

Justificación

La Constitución de la República del Ecuador (2008) manifiesta respecto de la Administración Pública en su art. 227 que “constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”. Es así que la labor que se realiza en entidades públicas debe entenderse como un servicio de calidad hacia la ciudadanía que empieza por las personas que fueron escogidas por voto democrático y demás funcionarios que trabajan para dichas entidades.

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno a su desenvolvimiento y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. A partir de esta definición, es necesaria su importancia para las organizaciones públicas.

El Plan Estratégico Institucional tiene como finalidad planificar las soluciones a corto, mediano y largo plazo, de los problemas y las necesidades de los ciudadanos; para ello es necesario establecer estrategias que generen mayor crecimiento social, económico y físico del municipio, a través de la organización y coordinación de recursos humanos, materiales y financieros.

Adicional, este planeamiento debe satisfacer otra condición: su articulación con el presupuesto y con los programas operativos. Varias situaciones se dan con frecuencia: a) el planeamiento estratégico es un ejercicio gerencial, útil por el proceso de reflexión sistemática que exige, pero relegado en la conducción cotidiana de las actividades, b) la independencia de su formulación con respecto a la preparación o análisis presupuestario acentúa esta disyunción entre el ejercicio de planificación y la gestión (Walter y Pando, 2014).

La investigación es pertinente a la problemática encontrada debido a que proporciona la información respectiva para la elaboración del Plan Estratégico Institucional del GAD Municipal del Cantón San Jacinto de Yaguachi alineado al Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, esto, a su vez ayuda a cumplir los objetivos establecidos. Esta intervención requiere dedicación para actuar con el fundamento de una visión al futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente el beneficio de toda la institución logrando la satisfacción de la ciudadanía.

Novedad o aspecto innovador

El elemento de creatividad son las lecciones aprendidas para planificar y desplegar de manera real el Plan Estratégico Institucional con énfasis en sostenibilidad.

El aspecto innovador de la investigación es Diseñar el Plan Estratégico Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Jacinto de Yaguachi correspondiente al periodo 2020 – 2023, ya que con esta herramienta se logra la visión deseada. Las estrategias son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “como” lograr el objetivo estratégico institucional, varias estrategias pueden formularse para alcanzarlo. (Secretaria de Planificación y Desarrollo, 2012)

Capítulo I

Marco Teórico

1.1 Administración

Chiavenato (2007) manifiesta que la administración es “la dirección racional de las actividades de una organización” (p. 2), esto implica planeación, organización estructural y control de dichas tareas, diferenciando por el trabajo que realiza. El autor agrega que la administración es importante para la existencia, subsistencia y éxito de las organizaciones, porque las condiciones apropiadas se crean a partir de dichas acciones.

Prieto y Therán (2018) reunieron varias conceptualizaciones acerca de la administración a través de varios autores a saber, Koontz y O'Donnell expresaron que responde al cumplimiento de objetivos mediante un ambiente favorable a las personas que operan en las organizaciones; Reyes Ponce la considera el proceso concreto de acción que se ejecuta a través de principios, secuencia de operaciones y determinación de recursos y tiempo; Robbins y Coulter exponen que involucra la coordinación y supervisión de actividades para que se realicen de manera eficiente y eficaz; Hernández y Ramírez concuerdan que la administración es una actividad humana que ejecuta procesos de planificación, organización y control de trabajo individual y colectivo para cumplir con ciertos objetivos.

El recorrido realizado por los autores cita muchos más consideraciones, que se resumen en que la administración busca cumplir con los objetivos de las

organizaciones de manera planificada y ordenada para que las actividades, que se realizan de manera individual y en equipo, se hagan de manera eficaz y eficiente.

Chiavenato (2007) cita que Fayol y Taylor participaron en el desarrollo del enfoque clásico de la administración contribuyendo con la Teoría clásica en el primer caso y la Administración científica en el segundo caso. Fayol concibe la administración como “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Chiavenato, 2007, p. 70). Para cumplir aquello, Fayol propone las siguientes funciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contables.

En la actualidad, la administración busca soluciones emergentes ante la era de la información que presenta escenarios cada vez más inestables y la búsqueda constante de la calidad. Las empresas globales, flexibles y dinámicas subsisten ante la incertidumbre; ajustando factores como ampliar sus fronteras y metas, el dominio del conocimiento, las dificultades en el equipo de trabajo, incremento de la influencia de sistemas de información y decisión y la evaluación del desempeño de la empresa.

1.2 Planeación estratégica

1.2.1 Planeación

Zuin, et al. (2016) cita a Rezende para exponer que la planeación es un instrumento importante para gestión de las organizaciones y está condicionado por las acciones, métodos, normas, técnicas y recursos. Los autores agregan que la planeación es la decisión de hacer algo con antelación incluyendo factores como la

manera de hacerlo, quien lo hace y con qué recursos. Cobra (2009) considera que la planeación es un proceso constante que responde a la definición de objetivo e implementación de acciones alineadas a los mismos.

Sánchez y Morales (2009) observan la planeación como un proceso del cual se obtendrá un resultado y responde a propósitos establecidos; para lograrlo debe considerarse el tiempo en el futuro y distribuirse como un procedimiento. Los autores aseveran que es un proceso valioso ya que no siempre tiene éxito, para los cual se requiere atender los cambios y productos de la planeación.

Una planeación acertada es un fundamento importante para concebir los cambios que se esperan de la organización; los objetivos deben plasmar dicha visión (Contreras, 2013). El conocimiento de la empresa y la disposición de la administración le van a dar el sustento necesario para poder determinar esos propósitos. “Planificación es decidir hoy lo que se hará en el futuro” (Sainz de Vicuña, 2012).

De manera local, la Secretaria Nacional de Planificación (2012) define a la planificación como el diseño de una hoja de ruta que propicia la construcción de un futuro deseado que busca el desarrollo para el Buen Vivir, reducción de desigualdades y demás brechas étnicas, de género, culturales, sociales y territoriales. Esta entidad diferencia tres fases en el ciclo de la planificación que corresponden a la formulación (diagnóstico y análisis de la realidad y, las propuestas de acciones para la modificación del entorno), implementación (ejecución de las acciones propuestas) y, seguimiento y evaluación (verificación del cumplimiento de las acciones programadas y análisis de resultados) del plan.

1.2.2 Estrategia

Thompson (1994) define a la estrategia como el conjunto de acciones y planes que permiten alcanzar objetivos establecidos (citado por Sánchez y Morales, 2009). Estas actividades que se alinean al cumplimiento de propósitos definidos se extienden a largo plazo. Chiavenato y Sapiro (2003) consideran que la estrategia es el camino de acción que selecciona la organización con la idea de que en “una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual” (p. 4).

Contreras (2013) cita a varios autores para recorrer los conceptos de estrategia. Chandler (2003) expone que la estrategia es la determinación de objetivos y metas a largo plazo y, acciones y asignación de recursos para cumplirlos. Los recursos no se limitan exclusivamente a los de tipo financiero, sino que se incluyen los logísticos y humanos. Según Carneiro (2010), la estrategia es la orientación al futuro, el establecimiento de un propósito y en un plazo estimado.

En este punto de vista, la estrategia incluye a la organización para la elección de la mejor alternativa, respetando factores interno y externo y la toma de decisión. Es así que la estrategia está conformada por una serie de acciones planeadas por la dirección de una organización y les facilita el proceso de toma de decisión y la medición de los resultados. Reconocer la importancia de las estrategias surge de los cambios en las normativas políticas, sociales y económicas que suceden local e internacionalmente.

1.2.3 Planificación estratégica

Las Casas (2001) considera que la planeación estratégica pretende direccionar las acciones de una empresa (citado por Zuin, et al., 2016). Los autores agregan a este concepto que se relaciona con los objetivos a largo plazo que guían a la organización. Estas características reflejan la importancia de la planeación estratégica para cumplir las metas de la institución, a partir de conducir las actividades diarias en busca de lograr dichos propósitos.

Sánchez y Morales (2009) expresan que la planeación estratégica se introdujo en algunas empresas comerciales, inicialmente, en la década de los años 60s; en dicho principio se llamaba planeación a largo plazo considerándose una herramienta innovadora e importante para la gerencia. Los autores citan a Steiner (1997) para mencionar que esta definición cambió y se vinculó al proceso de dirigir, siendo un apoyo estratégico.

A continuación, la siguiente tabla contiene distintas definiciones de planeación estratégica:

Tabla 1. Definiciones de planeación estratégica

Autor (es)	Definición
Fred David (1989)	Es el esfuerzo que llevan a cabo las organizaciones por estructurar información cualitativa y cuantitativa con la finalidad de permitir a los miembros de la organización tomar decisiones efectivas en situaciones de incertidumbre, así como formular, ejecutar y evaluar acciones y estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos.

- Harold Koontz (1991) Es analizar sistemáticamente las fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades de una organización para generar estrategias y proyectos que fortalezcan su misión y visión.
- J. M. Bryson (1995) Es un conjunto de conceptos, procedimientos y herramientas que han sido diseñadas para ayudar a líderes, directores y planificadores con la finalidad de que piensen y actúen de manera estratégica. Su objetivo principal no es que se adopten procesos y procedimientos rígidos particulares, sino promover el pensamiento y la actuación estratégica a favor de la organización y sus grupos de relación.
- Carlos T. Wagner (2002) Es la función administrativa básica ya que implica seleccionar cursos de acción para la empresa como un todo y para cada departamento o sección que existe dentro de ella, de manera independiente. Requiere determinar objetivos generales de la organización de metas particulares de los departamentos, así como las formas para lograrlo.
- Sánchez y Morales (2009) Constituye un orden gerencial cuyo sentido se ubica en el cumplimiento de objetivos a través de estrategias; es decir, la construcción de una estrategia para resolver los cuestionamientos.
- Sainz de Vicuña (2012) Es el proceso de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.
- Secretaria Nacional de Planificación (2012) Es el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias,

cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas.

Contreras, P., Jarquin, S., Chagova, V. y Ambrosio, G. (2017). Es un proceso continuo, sistemático y organizado basado en un análisis objetivo y subjetivo (en menor grado), que permite llevar a cabo una gestión basada en resultados, donde la toma de decisiones se realiza en el conocimiento sobre el contexto, el análisis de recursos y la identificación de áreas de oportunidad. Analiza el impacto futuro de las decisiones actuales, busca detectar los riesgos y tratarlos adecuadamente.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estas definiciones, se puede concretar que la planeación estratégica es el proceso gerencial anticipado para dar dirección a las actividades de una empresa para cumplir los objetivos formulados, tomar decisiones conociendo el contexto, optimización de recurso y enfrentar riesgos. La organización proyecta sus planes de acción a largo, mediano y corto plazo y, sus objetivos estratégicos; así como la distribución de recursos y actividades a realizar para cumplirlos.

Además, se puede agregar el reconocimiento de un contexto externo que la organización no puede controlar. Estas condiciones pueden ser negativas o positivas, es decir, amenazas u oportunidades, respectivamente. La gerencia debe realizar una serie de análisis para identificar la situación inicial reconociendo sus fortalezas y debilidades y, este ambiente externo.

1.2.4 Plan estratégico

El Plan Estratégico es el resultado de plasmar, de forma escrita, las resoluciones obtenidas de organizar una planeación estratégica. Este formato deber ser estructurado y diseñado a largo plazo; no obstante, requiere de revisiones anuales y actualización cada tres años (mínimo), con el propósito de que la planificación sea un proceso continuo y coherente (Contreras, et al., 2017).

Sainz de Vicuña (2012) considera que el plan estratégico es “la herramienta en la que la alta gerencia recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado” (p. 30), y que desarrollaran en los próximos tres años para mantenerse o convertirse en una empresa competitiva. El plan establece el curso de acción definido conscientemente para enfrentar una situación (Contreras, 2013).

1.2.5 Etapas de la Planeación estratégica

Las etapas de la Planeación Estratégica difieren dependiendo de autor y la época en las cuales fueron desarrolladas.

Sánchez y Morales (2009) citan a Hofer (1985) para dividir este proceso en seis etapas:

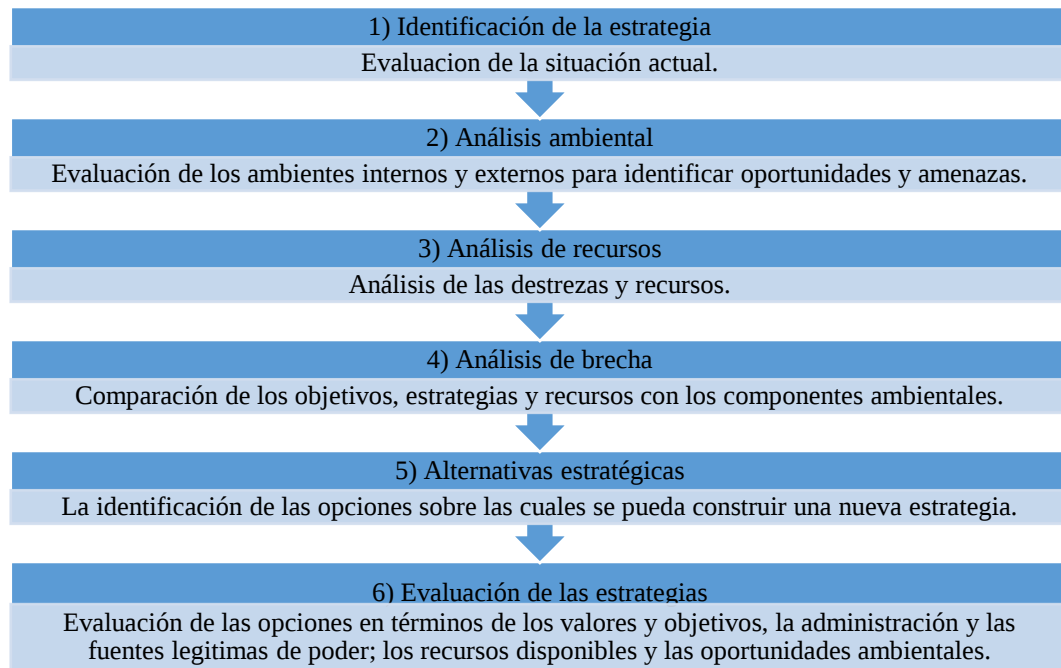


Figura 1. Etapas de la Planeación Estratégica según Hofer (1985)

Fuente: Sánchez F., J. y Morales C., M. L. (2009). Planeación Estratégica: Breve Revisión Teórica. Planeación y Evaluación Educativa, 16 (45), 3 – 12.

Sainz de Vicuña (2012) propone las siguientes etapas para realizar una planeación estratégica efectiva:

1. **Análisis de la situación:** Análisis de la situación interna y de la situación externa.
2. **Diagnóstico de la situación:** Análisis DAFO,
3. **Sistema de objetivos corporativos:** Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos.
4. **Estrategias corporativas:** Definición del negocio, Estrategia de cartera, Estrategia de competitividad y Estrategia de crecimiento
5. **Decisiones operativas:** Planes de acción, Matriz de priorización.

Acosta-Vega, Valencia-Espejo y Ospino-Ayala (2017) citan a David Garvin para la dirección de la planeación estratégica en su estudio a partir del siguiente diagrama:

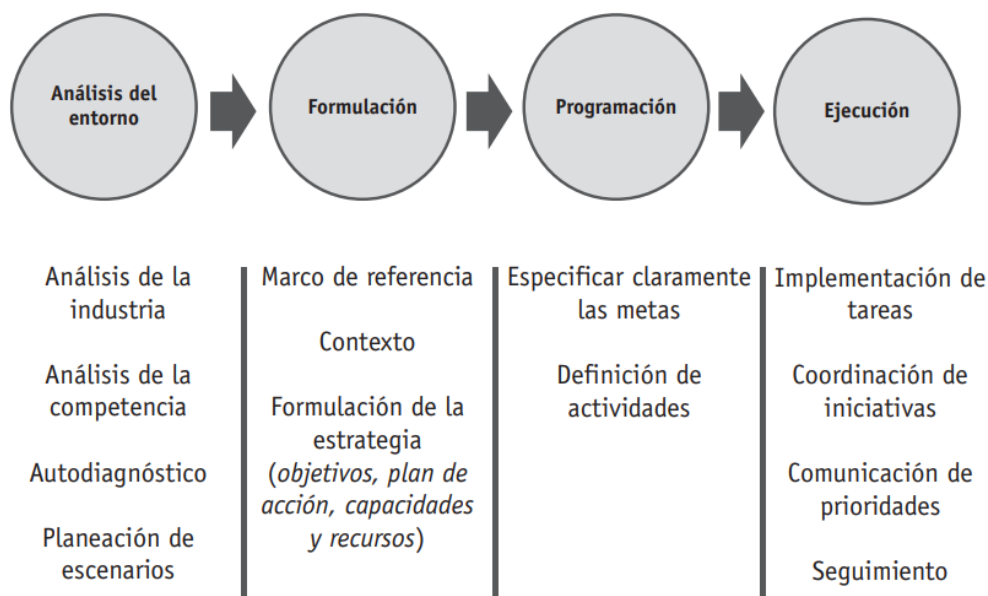


Figura 2. Etapas de la planificación estratégica según David Garvin

Fuente: Acosta-Vega, R., Valencia-Espejo, V. y Ospino-Ayala, O. (2017). Diagnóstico evaluativo de pertinencia para la implementación de un sistema de información integral en la microempresa Casa Glamel. Revista Clío América, 11 (21), 35 – 47.

Ruiz (2012) describe las etapas de Garvin de la siguiente manera:

1. **Análisis del entorno:** Se enfoca en diagnosticar a la organización identificando su competencia, sus oportunidades y amenazas de manera objetiva. Asimismo, se evalúan las fortalezas y las debilidades para aprovechar las alternativas externas para mantenerse en competencia.
2. **Formulación:** Se define el marco referencia de la empresa a partir de la definición de la misión, visión, valores. Se considera el contexto para establecer los objetivos, el plan de acción y los insumos y personal idóneo para desarrollarlo adecuadamente.
3. **Programación:** Se establecen las metas y las actividades a realizar para cumplirlas.
4. **Ejecución:** Corresponde a la implementación del plan de acción, la coordinación y comunicación de las novedades y el seguimiento requerido.

Secretaría Nacional de Planificación (2012) presenta una guía para la planificación institucional que expone la siguiente estructura:

Tabla 2. Etapas de la Planificación Estratégica según SENPLADES, 2012

Etapas	Descripción
Descripción y diagnóstico institucional	Comprende el análisis de las competencias y atribuciones otorgadas a la institución así como también conocer la realidad en la cual opera.
Análisis situacional	Consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo (nacional e internacional) y principalmente del sector al cual pertenece
Declaración de elementos orientadores	La misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos institucionales constituyen elementos orientadores para el accionar de la entidad. Los objetivos estratégicos institucionales son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar y cuyo logro contribuye al cumplimiento de las políticas intersectoriales, sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional para el Buen Vivir.
Diseño de estrategias, programas y proyectos	Las estrategias son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “como” lograr el objetivo estratégico institucional, varias estrategias pueden formularse para lograr un objetivo. Esta fase permite identificar el conjunto de acciones, programas y proyectos destinados al cumplimiento de los objetivos y por ende, al cumplimiento de la política pública.

Programación Plurianual y Anual de la política pública La vinculación de los objetivos estratégicos institucionales de cada una de las instituciones a las políticas públicas definidas por las entidades rectoras de cada sector, y su proyección en el tiempo de acuerdo al plan formulado, constituye la Programación Plurianual y Anual de la política pública. En este instrumento se plasman las metas esperadas para cada uno de los objetivos definidos, las líneas de acción para un período de gobierno (4 años) y la inversión prevista para el mismo lapso de tiempo. Adicionalmente, se desglosa en ciclos anuales y semestrales respectivamente.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación (2012). Guía de Planificación Institucional. Quito: SENPLADES.

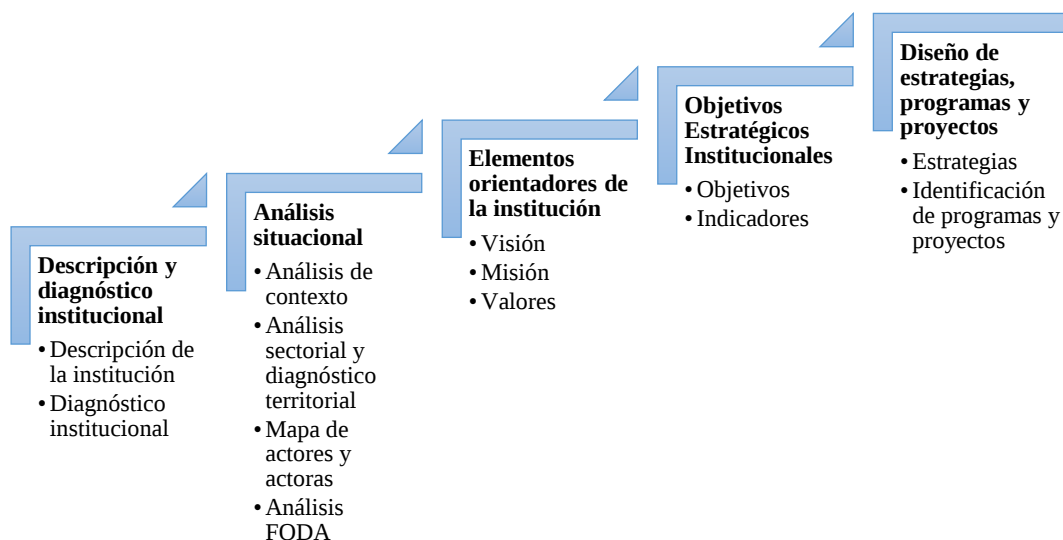


Figura 3. Planificación institucional según SENPLADES (2012)

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación (2012). Guía de Planificación Institucional. Quito: SENPLADES.

Este proceso propuesto por la Secretaria Nacional de Planificación es el seleccionado para realizar el diseño del Plan Estratégico Institucional del GAD San Jacinto de Yaguachi. En el capítulo correspondiente se referencia a dicho procedimiento y se ajusta a la realidad de la entidad mencionada y a la comunidad yaguachense.

1.2.6 Planeación estratégica en entidades publicas

La elaboración de planeación estratégica en el sector público e reconoce como una herramienta imprescindible para establecer e identificar prioridades en el servicio, asignación optima de recursos en un contexto determinado y el compromiso con una gestión de resultados.

En el ámbito público, es necesario identificar las mejores alternativas para que se puedan efectivizar reconociendo la limitación de recursos por el gasto anual y programación presupuestaria para entrega de bienes y servicios.

1.2.7 Términos Generales de la Planeación Estratégica

Misión

Sánchez y Morales (2009) definen a la misión como la identificación del propósito que la organización desea alcanzar. En su diseño, se pueden emplear lemas que distingan la empresa y permanentemente, recuerde la misión por la que

fue creada. Este elemento aporta a reconocer el motivo de las acciones de la empresa y el destino al cual se espera llegar.

Visión

La visión expresan los propósitos y creencias de la gerencia de una empresa, pudiendo convertir en una piedra angular para la dirección y operaciones de la misma. Se fundamenta en un sistema de valores, ideologías y principios que comparten y asumen los miembros de la organización, de tal manera, que unifique, vincule y concientice al equipo.

Valores institucionales

Son las creencias que consolidan al equipo gerencial y que son comunicadas y asumidas a todo el personal de una organización y, crea una forma de ser de la misma en base a dichos valores. La aplicación de estos principios crea una cultura organizacional como consecuencia.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines que se quieren conseguir la organización y son consecuencia de la misión, la visión y del modelo de negocio que posee, que han sido definidos en el plan estratégico de la misma (Contreras, 2013). Giner y

Ripoll expresan que son “las orientaciones específicas de cada perspectiva y línea estratégica hacia los que debe encaminarse la acción” (citado por Contreras, 2013).

Los objetivos deben ser claros, mediables, realistas y alcanzables en el tiempo y cubrir las necesidades y proyecciones de la empresa. Los objetivos se convierten en una guía que facilitan la priorización y centran el enfoque de la organización. Suponen un reto motivante y al ser medibles, se evalúan los resultados de manera sencilla.

La Secretaria Nacional de Planificación (2012) agrega que los objetivos estratégicos son el desglose de la visión de la institución, guardan consistencia con la misión y consideran al análisis FODA para ser establecidos. Sánchez y Morales (2009), por su parte, manifiestan que son la guía para alcanzar un resultado y comparten la aseveración de SENPLADES de que exponen a la misión de la organización; se definen a mediano y largo plazo y son el punto de partida para delimitar planes de acción.

Indicadores de gestión

Un indicador de gestión es una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento y desempeño de un proceso cuya magnitud se compara con un nivel de referencia y se determina si requieren acciones correctivas o preventivas. La eficiencia se logra medir a través de los indicadores.

Los indicadores de gestión deben ser simples, adecuados, validos en el tiempo, útiles, oportunos y propiciar la participación de los usuarios. Se establecen a partir

de los objetivos estratégicos definidos. La Secretaria Nacional de Planificación (2012) exponen la utilidad principal de los indicadores, enunciando que permiten medir el avance de un proyecto, programa, objetivo o actividad en un momento en el tiempo. Es así que facultan la presentación de la situación actual, sea esta un atraso o un avance.

Planes de acción

Los planes de acción se realizan a partir de las estrategias establecidas para alcanzar los objetivos. Son operativos y se ajustan a la unidad o departamento que lo ejecutara. Responden a un resultado empleando requerimientos de recursos técnicos, financieros y humanos y guían la asignación de presupuesto.

1.3 Normativa legal

El marco legal sobre el cual se fundamenta la siguiente investigación revisa las siguientes leyes nacionales:

- Constitución de la República del Ecuador, 2008
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010
- Código Orgánico De Organización Territorial, 2010
- Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021. Toda una Vida, 2017
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2015

Constitución de la República del Ecuador (2008)

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 280. El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

Art. 293. La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el

marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.

Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley.

Art. 341. El Estado generará las condiciones para la protección integral de sus habitantes a lo largo de sus vidas, que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución, en particular la igualdad en la diversidad y la no discriminación y priorizará su acción hacia aquellos grupos que requieren consideración especial por la persistencia de desigualdades, exclusión, discriminación o violencia, o en virtud de su condición etaria de salud, o de discapacidad.

Código Orgánico De Organización Territorial (2010)

Art. 53.- Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

Art. 54.- Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquia, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

Art. 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley;

a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Art. 4. Se someterán a este Código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República.

Art. 5.1. La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República.

Art. 5.3. Las entidades rectoras de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, y todas las entidades que forman parte de los sistemas de planificación y finanzas públicas, tienen el deber de coordinar acciones para el efectivo cumplimiento de sus fines.

Art. 9. La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del Buen Vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.

Art. 11. La función ejecutiva formulará y ejecutará la planificación nacional y sectorial con enfoque territorial y de manera desconcentrada. Para el efecto, establecerá los instrumentos pertinentes que propicien la planificación territorializada del gasto público y conformarán espacios de coordinación de la función ejecutiva en los niveles regional, provincial, municipal y distrital.

Art. 17.- Instructivos metodológicos.- La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo elaborará los instructivos metodológicos para la formulación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales. Los gobiernos autónomos descentralizados elaborarán los instructivos metodológicos necesarios para la formulación, monitoreo y evaluación de sus planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, en concordancia con los lineamientos emitidos por el Consejo Nacional de Planificación.

Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021. Toda una Vida

Objetivos Nacionales de Desarrollo

Eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida

Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas

Objetivo 2: Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas

Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones

Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad

Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria

Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural

Eje 3: Más sociedad, mejor Estado

Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía

Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social

Objetivo 9: Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente el país en la región y el mundo

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015)

6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.

7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.

11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles.

15. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.

17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Capítulo II

Metodología del Proceso de Investigación

2.1 Tipo de estudio realizado

El estudio exploratorio indaga en temáticas que no han sido analizadas a profundidad por lo que supone una novedad en su contexto; busca visualizar el problema a grandes rasgos (Campos, 2017). Permite realizar un análisis situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Jacinto de Yaguachi, quienes aplicaran el Plan Estratégico a su institución, conociendo que dicho impacto se reflejará en la atención a la comunidad. Este tipo de investigación permitió identificar las actividades, funciones y servicios que se realizan en la gestión municipal para establecer los indicadores que podrán medir la ejecución del plan estratégico.

El estudio descriptivo, por el contrario, busca especificar las características y propiedades de la problemática proveyendo una visión lo más exacta posible, discriminando variables (Campos, 2017). Propicia la redacción detallada de lo que se ha explorado en las oficinas del GAD Municipal, la revisión documental y el recorrido en los estudios académicos que formaron el Marco Teórico. Este tipo de investigación está ligada al estudio explicativo que busca determinar las causas de la problemática para comprenderla de mejor manera, incluso relacionarla con otros fenómenos si es necesario (Campos, 2017). En este caso, reconoce los aspectos relevantes de la información recolectada para ajustar el plan estratégicos a las necesidades reales del GAD Municipal y a la comunidad yaguachense.

2.2 Período y lugar donde se desarrolla la investigación

La investigación se realizó desde el mes de septiembre de 2019 en el edificio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Jacinto de Yaguachi con la participación de funcionarios, servidores y demás trabajadores públicos, sumando 488 personas de acuerdo a la estructura organizacional.

Tabla 3. Estructura funcional del GAD San Jacinto de Yaguachi

N°	Procesos	Nivel	Número
1	Procesos Gobernantes	Legislativo y Ejecutivo	22
2	Procesos Agregadores De Valor	Operativo	264
3	Procesos Habilitantes	Asesor y Apoyo	202
	Total		488

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial GAD-San Jacinto de Yaguachi, 2014

El edificio del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi está ubicado en Av. Lorenzo de Garaicoa y Calderón. Las oficinas de servicio a la ciudadanía por diversos trámites y la administración se encuentran en dicho edificio. Sin embargo, el GAD Municipal posee otras instalaciones como mercados, comisarias, biblioteca, dispensario, etc.



Figura 4. Edificio del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi

Fuente: GAD San Jacinto de Yaguachi. (2016). Municipio de Yaguachi. Recuperado de: <http://municipiodeyaguachi.gob.ec>

2.3 Universo y muestra escogida

El universo de la investigación corresponde al talento humano del GAD Municipal y son 488 funcionarios y servidores públicos. Para establecer la muestra que participó en la encuesta, se utilizó la siguiente fórmula sobre una población finita:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + NE^2}$$

n: número de elementos de la muestra

N: número de elementos de la población o universo (488)

P: Probabilidad de que ciertas características estén presentes en la muestra (50%)

Q: Probabilidad de que ciertas características no estén presentes en la muestra (50%)

E: Margen de error (5%)

Z: nivel de confianza (95,5% por tanto: Z=2)

Por lo tanto, aplicando la fórmula para cálculo de muestra se obtuvo 220 servidores públicos a los que se les encuestó. En la siguiente tabla se muestra la distribución de la muestra:

Tabla 4. Muestra de la investigación

Nº	Procesos	Nivel	Número
1	Procesos Gobernantes	Legislativo y Ejecutivo	10
2	Procesos Agregadores De Valor	Operativo	119
3	Procesos Habilitantes	Asesor y Apoyo	91
	Total		220

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial GAD San Jacinto de Yaguachi, 2014

2.4 Métodos empleados

El método inductivo busca “explorar y describir” para luego generar perspectivas teóricas de lo que se estudia (Hernández, et al., 2010). El método deductivo, por el contrario, se fundamenta en “proposiciones o premisas generales de las cuales se hacen inferencias particulares por medio del razonamiento” (Martínez, 2012, p. 80). En la presente investigación, se aplican ambos métodos para analizar una vista general de las situaciones encontradas en el GAD Municipal y aspectos particulares que se segmentan en el avance de la examinación, es decir, a partir del diagnóstico y análisis situacional hacia los procesos y la dirección estratégica.

2.5 Procedimientos aplicados

Los procedimientos que permitieron recolectar la información para el diseño del Plan Estratégico Institucional son los siguientes:

La observación, según Martínez (2012), es la técnica que consiste en examinar de forma analítica los fenómenos que ocurren en un contexto. Se emplea para recoger datos empíricos sin interferencia de razones o prejuicios. La observación permite levantar información en el contexto real en el cual suceden los hechos, por lo que también, se corre el riesgo de la subjetividad. A través de esta técnica se registra de manera sistemática el comportamientos y situaciones observables, por lo que es muy utilizada en investigaciones conductuales (Hernández, Fernández y Baptista, 2012, p. 260).

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en “obtener información de personas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para obtener información específica” (Martínez, 2012, p. 157). Una de las ventajas más importante de la aplicación de encuestas es que mantiene el anonimato de sus participantes obteniendo información más veraz que en otras técnicas. Sin embargo, al ser de carácter estático (Monje, 2010), se limita al contenido de un cuestionario estructurado y usualmente, de preguntas cerradas.

Para la aplicación de la encuesta es necesario un guion o cuestionario que se define como una “una lista de preguntas relativas a un mismo tema [] con objeto de reunir datos acerca del asunto o problema a estudiar” (Martínez, 2012, p. 147). Un cuestionario enfoca distintas categorías sobre el tema a indagar para obtener la mayor cantidad de información y se alinea al propósito de la investigación, el planteamiento del problema e hipótesis (Hernández, et al., 2010).

2.6 Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento y análisis de la información se empleó estadística descriptiva que inicia con la tabulación de las encuestas aplicadas. Las tablas y graficas que resultan de este proceso exponen las consideraciones de los participantes en las distintas cuestiones que respondieron. A partir de estos elementos, se analizan sus resultados para derivar en conclusiones, recomendaciones.

La encuesta se ejecutó mediante un cuestionario de 15 preguntas (Ver Anexo 1) y se aplicó a 220 funciones y servidores públicos, quienes participaron en distintas jornadas de acuerdo a su disponibilidad de tiempo.

Pregunta No. 1: ¿Conoce la misión y visión del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi?

Tabla 5. Pregunta 1 de la encuesta

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	32	15%
2	NO	188	85%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

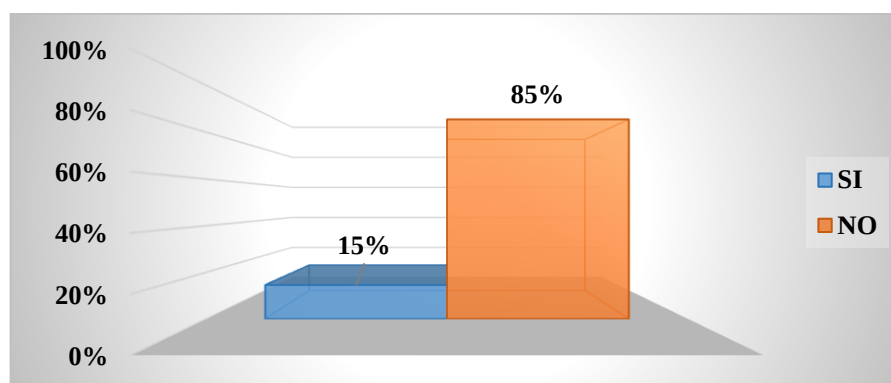


Figura 5. Pregunta 1 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Esta pregunta evaluó si el personal conoce la misión y visión del GAD Municipal, ya que son conceptos de gran importancia para la institución y su gestión. El 85% de los encuestados desconocen los términos, lo cual es un índice preocupante pero no necesariamente, influye en el servicio que los empleados ofrecen.

Pregunta No. 2: ¿Conoce los objetivos del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi?

Tabla 6. Pregunta 2 de la encuesta

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	45	20%
2	NO	175	80%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

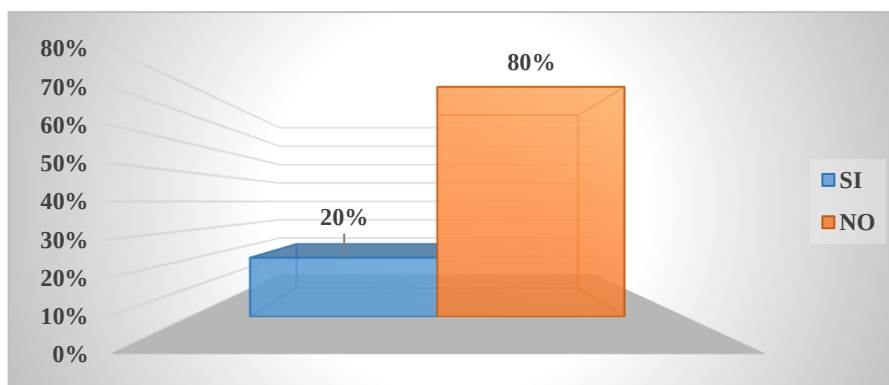


Figura 6. Pregunta 2 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Los objetivos son la guía que direcciona el funcionamiento de cualquier tipo de organización. La pregunta consultó si los funcionarios públicos conocen los objetivos del GAD Municipal. El 80% desconocen los propósitos de su lugar de trabajo por lo que ignoran las situaciones que desean alcanzar.

Pregunta No. 3: ¿Considera que el proceso de planificación estratégica tiene un papel importante en la consecución de los resultados del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi?

Tabla 7. Pregunta 3 de la encuesta

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	198	90%
2	NO	22	10%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

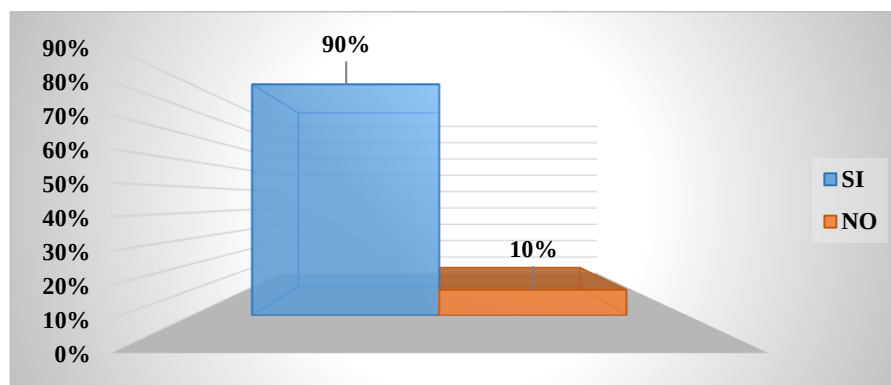


Figura 7. Pregunta 3 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En ocasiones, no es común consultar acerca de la planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, es un término entendible y se relaciona con ordenar los procesos y actividades. El 90% de los encuestados consideraron que la planificación estratégica es importante para obtener los resultados que espera la institución, esto demuestra su predisposición para participar y asumir dicho reto.

Pregunta No. 4: ¿Considera que el sistema de gestión actual es eficiente para alcanzar los objetivos institucionales?

Tabla 8. Pregunta 4 de la encuesta

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	162	74%
2	NO	58	26%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

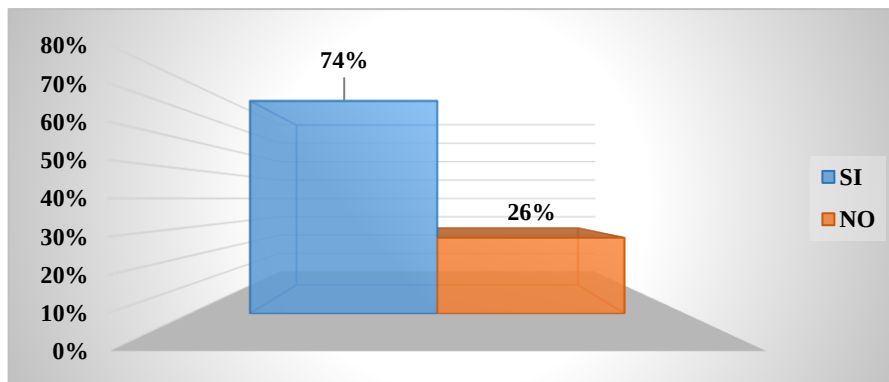


Figura 8. Pregunta 4 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El GAD Municipal posee el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2014 – 2019 que aún no ha actualizado y es el sistema de gestión que permite el cumplimiento de sus actividades. El 74% de los encuestados respondieron que el sistema de gestión es eficiente; aunque no corresponde a un plan estratégico, realizan sus actividades cotidianas adecuadamente.

Pregunta No. 5: ¿Considera que existe una percepción positiva en los usuarios del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi sobre los servicios prestados?

Tabla 9. Pregunta 5 de la encuesta

ITEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	192	87%
2	NO	28	13%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

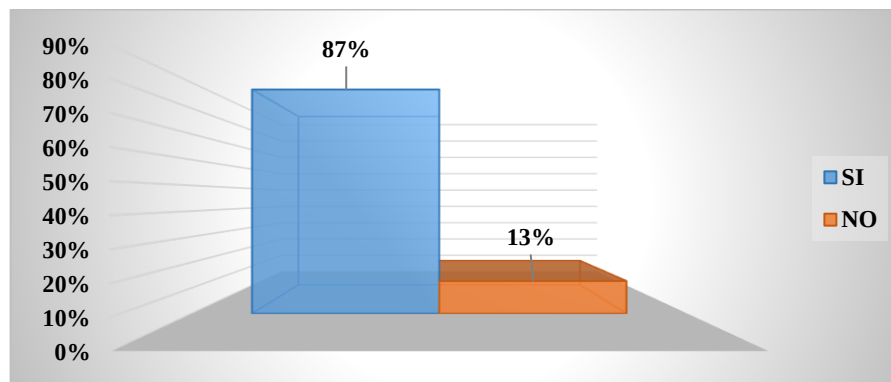


Figura 9. Pregunta 5 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La comunicada del cantón San Jacinto de Yaguachi son los usuarios principales del GAD Municipal, ya que ellos reciben la mayoría de los servicios que ellos ofrecen. El 87% de los encuestados expresaron que la percepción de la comunidad es positiva respecto de la gestión municipal. Esta respuesta favorable es beneficioso para la imagen institucional.

Pregunta No. 6: ¿Considera que se podrían mejorar los servicios que el GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi presta a sus usuarios?

Tabla 10. Pregunta 6 de la encuesta

ITEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	136	62%
2	NO	84	38%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

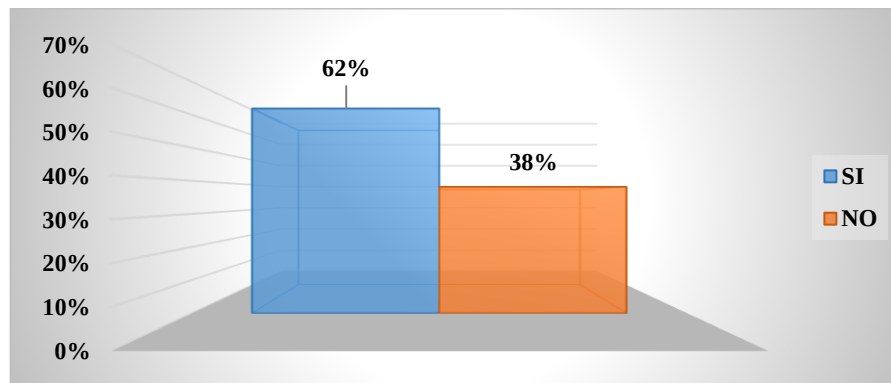


Figura 10. Pregunta 6 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Los procesos de cualquier entidad pueden someterse a evaluación para mejoramiento en cualquier momento. El 62% de los participantes expusieron que los servicios del GAD Municipal podrían mejorar.

Pregunta No. 7: ¿Considera que si se optimizan los servicios del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi se mejorará la percepción de la comunidad hacia la organización?

Tabla 11. Pregunta 7 de la encuesta

ITEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	215	98%
2	NO	5	2%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

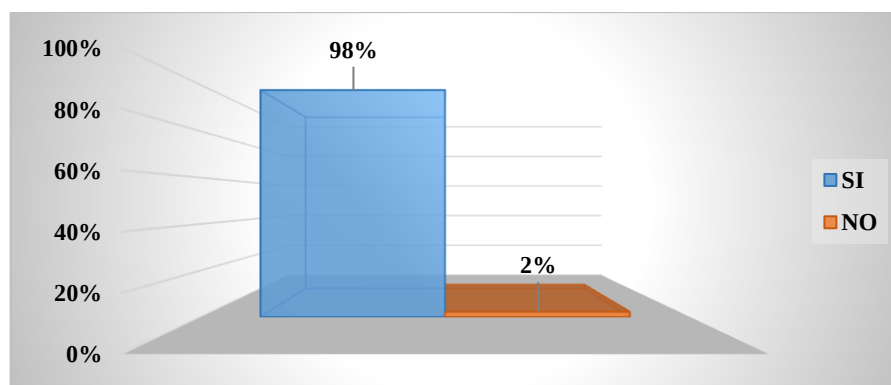


Figura 11. Pregunta 7 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El 98% de los encuestados respondieron que si se optimizan los servicios del GAD Municipal mejoraría la percepción de la comunidad. La optimización de procesos y recursos permite que la calidad aumente lo cual desemboca en un mayor porcentaje de satisfacción.

Pregunta No. 8: ¿Conoce qué es un Plan Estratégico Institucional?

Tabla 12. Pregunta 8 de la encuesta

ITEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	69	31%
2	NO	151	69%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

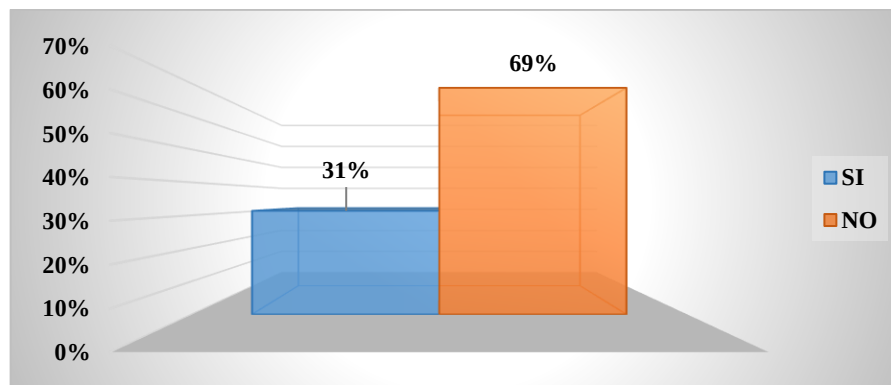


Figura 12. Pregunta 8 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El diseño e implementación de un Plan Estratégico Institucional es parte de las competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado. El 31% de los encuestados manifestaron que si conocen que es el Plan Estratégico Institucional. Esta diferencia se da porque la mayoría de los participantes corresponden al nivel operativo.

Pregunta No. 9: ¿Considera que la implementación de un Plan Estratégico Institucional como herramienta de gestión estratégica, puede ser relevante para mejorar los servicios que presta el GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi?

Tabla 13. Pregunta 9 de la encuesta

ITEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	177	80%
2	NO	43	20%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

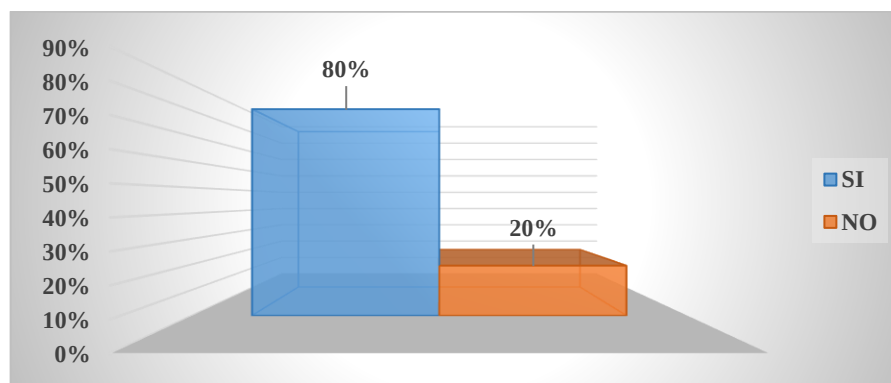


Figura 13. Pregunta 9 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En la pregunta anterior, la mayoría respondió que no conoce que es un Plan Estratégico Institucional. No obstante, establecieron una relación entre dicha herramienta y una mejora positiva para el GAD Municipal. El 80% considera el Plan Estratégico Institucional como relevante, ya que cualquier herramienta que mejore la gestión municipal y la imagen institucional podrá ser favorable para alcanzar los objetivos institucionales.

Pregunta No. 10: ¿Considera que pueden existir obstáculos para la implementación del Plan Estratégico Institucional como herramienta de gestión estratégica?

Tabla 14. Pregunta 10 de la encuesta

ITEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	193	88%
2	NO	27	12%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

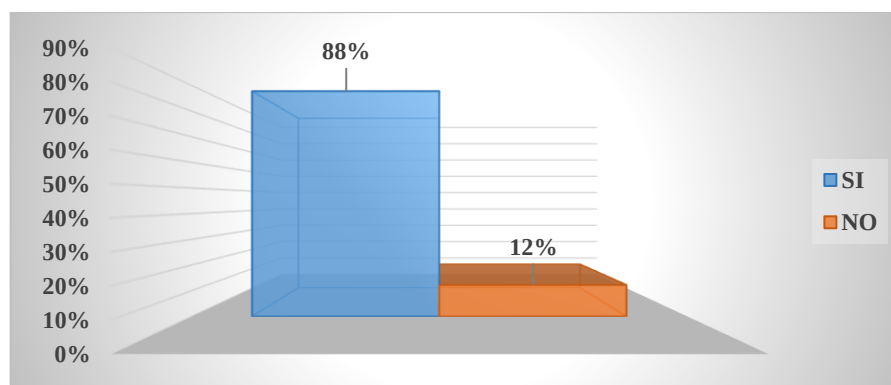


Figura 14. Pregunta 10 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Los cambios y las innovaciones sugieren obstáculos para los que no estén de acuerdo o conformes. El 88% de los encuestados consideran que si existiría dificultades para la implementación del Plan Estratégico Institucional; este grupo puedo considerar el desconocimiento de esta herramienta, la desconfianza de las situaciones que suceden en los cambios en los entornos laborales que podrían causar malestar o desestabilizar sus funciones. Esto puede darse en las funciones públicas como en la comunidad yaguachense.

Pregunta No. 11: ¿Ha recibido capacitación para mejorar el desempeño en su trabajo?

Tabla 15. Pregunta 11 de la encuesta

ITEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	92	42%
2	NO	128	58%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

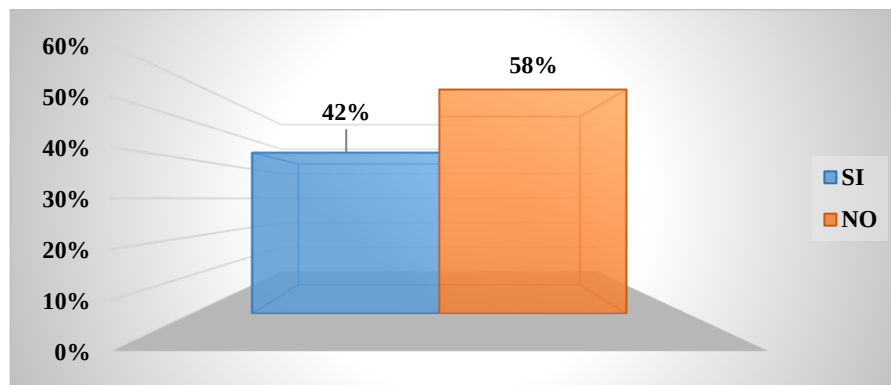


Figura 15. Pregunta 11 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La capacitación relacionada al puesto de trabajo faculta a los servidores a mejorar su gestión y les posibilita a ser creativos y críticos. El 42% de los funcionarios respondieron que han sido capacitados para mejorar su desempeño. A pesar de que es un porcentaje importantes, es ideal incrementarlo mediante programas de capacitación que puedan ayudar a todo el talento humano a mejorar sus habilidades y competencias.

Pregunta No. 12: ¿Considera que existe una adecuada comunicación entre los directivos y los funcionarios y servidores públicos?

Tabla 16. Pregunta 12 de la encuesta

ITEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	122	55%
2	NO	98	45%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

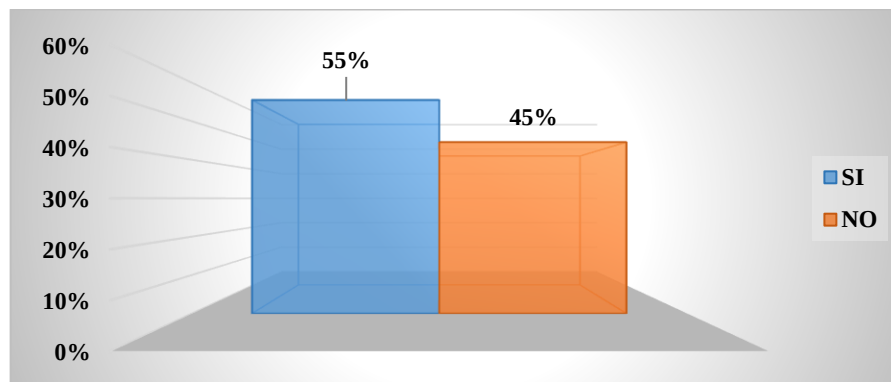


Figura 16. Pregunta 12 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El 55% de los encuestados expresaron que existe una comunicación adecuada entre los servidores públicos y los directivos. Es una respuesta positiva, sin embargo, debiera incrementar a través del mejoramiento de los canales de comunicación en la entidad. La comunicación es un factor valioso para que los servidores conozcan de los procesos de cambios y mejoramiento de la institución, así como de las funciones y actividades del desenvolvimiento.

Pregunta No. 13: ¿Conoce las proyecciones que tiene el GAD Municipal para los siguientes 3 años?

Tabla 17. Pregunta 13 de la encuesta

ITEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	42	19%
2	NO	178	81%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

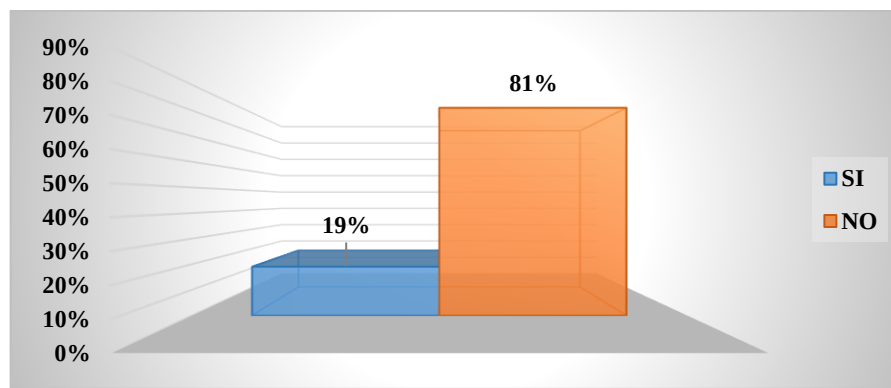


Figura 17. Pregunta 13 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Conocer las proyecciones de una organización propicia una mejor participación para cumplir con lo que espera. El 81% de los participantes respondieron que desconocen las proyecciones del GAD Municipal. Esta respuesta está ligada con las dificultades de comunicación y el desconocimiento del Plan Estratégico Institucional de los encuestados; justificado por la carencia de dicha herramienta.

Pregunta No. 14: ¿Qué tipo de proyectos considera que debería diseñar e implementar el GAD Municipal para contribuir al desarrollo social, cultural y económico de la comunidad? (Respuesta múltiple)

Tabla 18. Pregunta 14 de la encuesta

ITEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	EDUCATIVO	122	16%
2	SALUD	162	21%
3	COMUNICACIONAL	36	5%
4	AGRÍCOLA	71	9%
5	TURÍSTICO	169	22%
6	DEPORTIVO	41	5%
7	AMBIENTAL	38	5%
8	PRODUCTIVO	122	16%
9	VIAL	23	3%
	TOTAL	784	100%

Fuente: Elaboración propia

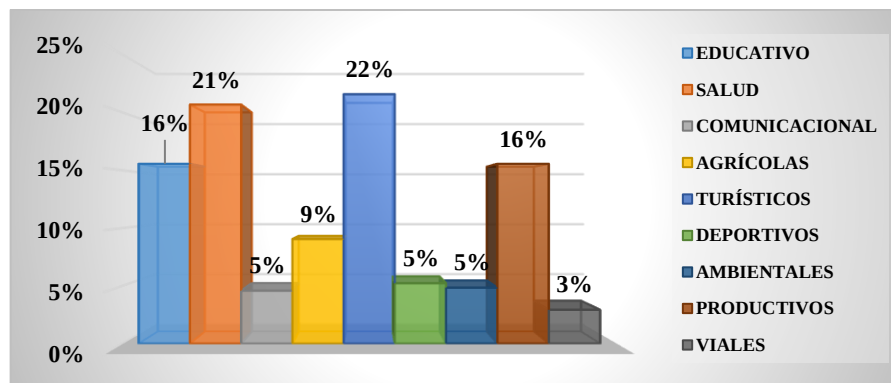


Figura 18. Pregunta 14 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Dentro de las competencias del GAD Municipal se encuentra el diseño e implementación de proyectos de distinta índole. Los encuestados seleccionaron varios aspectos de los cuales el 16% correspondiente a proyectos educativos, el

21% a proyectos de salud, el 22% a proyectos turísticos y 16% a proyectos productivos.

Pregunta No. 15: ¿Cuál de las siguientes necesidades considera que no han sido atendidas en el cantón?

Tabla 19. Pregunta 15 de la encuesta

ITEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SALUD	49	22%
2	EDUCACIÓN	51	23%
3	SEGURIDAD	48	22%
4	VIABILIDAD	21	10%
5	VIVIENDA	51	23%
	TOTAL	220	100%

Fuente: Elaboración propia

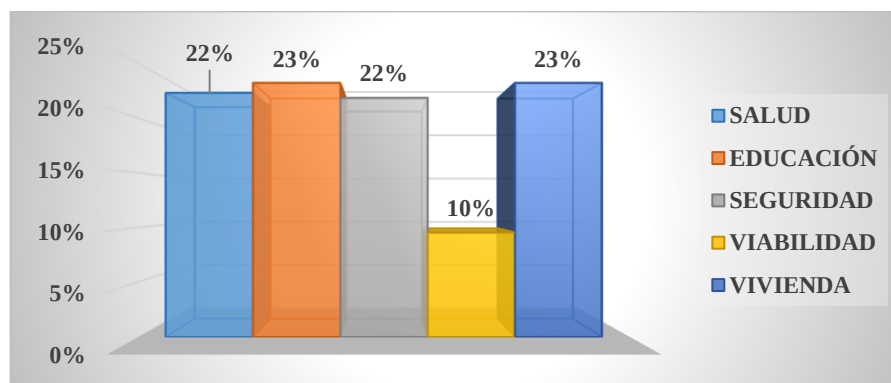


Figura 19. Pregunta 15 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Los encuestados respondieron de forma similar a las necesidades sin atender por parte del GAD Municipal. El 23% considero que las necesidades de educación y vivienda, el 22% las necesidades de salud y seguridad y el 10% la necesidad vial.

La respuesta atiende a que todos los tipos de necesidades requieren atención por parte del Municipio.

2.7 Resultados de la investigación

La planificación estratégica es un proceso clave de la dirección que permite guiar el camino de sus actividades para lograr sus objetivos y metas. La investigación permitió definir los conceptos de plan, estrategia y planificación estratégica desde varios enfoques. El modelo seleccionado para el desarrollo de la propuesta fue el dispuesto por la Secretaria de Planificación y Desarrollo (2012).

La población de la investigación correspondió a los funcionarios y servidores públicos del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi que sumaron 488 personas de nivel legislativo y directivo, nivel asesoría y de apoyo y al nivel operativo. Mediante la aplicación de la fórmula para cálculo de muestra en población finita, resultando 220 participantes para las encuestas.

Después de la aplicación de las encuestas, los resultados demostraron que los servidores públicos del GAD Municipal desconocen los elementos administrativos de su lugar de trabajo que rige sus actividades, como la misión, la visión, los objetivos y las proyecciones futuras. Además, desconocen el concepto de planificación estratégica, sin embargo, lo relacionan como positivo, porque expusieron que jugaría un papel importante en los resultados del GAD Municipal y el mejoramiento de sus servicios.

A pesar de que el GAD Municipal no se direcciona por un plan estratégico y cumple sus competencias y responsabilidades sin una guía estructurada, los servidores públicos consideran que el sistema de gestión que siguen es eficiente para alcanzar los objetivos. En este punto, es ideal indicar que ellos desconocen dichos objetivos y podrían considerarlo de ese modo por esa limitación.

En esta misma línea, los encuestados expusieron que no han sido capacitados para cumplir de mejor manera con sus tareas en su puesto de trabajo. Esta falencia está ligada a la falta de condimento del talento humano hacia las características administrativas de la entidad. Adicional a esto, consideraron que la comunicación se da medianamente bien con los directivos.

Por observación y respuestas de los encuestados, se establece que los usuarios del GAD Municipal tienen una percepción positiva hacia los servicios que reciben. Esta visión favorable es un factor importante para la institución ya que su imagen ante la comunidad permite mejores relaciones con la sociedad civil. Las respuestas indican que al optimizar los servicios que ofrece la entidad pública esta perspectiva también mejoraría.

Los participantes consideraron que las necesidades de salud, educación, seguridad y vivienda no han sido atendidas por el GAD Municipal. Del mismo modo, expusieron que sería idóneo diseñar e implementar proyectos que van en la vía de atender las necesidades anteriores, es decir, educativo, de salud, turísticos y productivos.

Capítulo III

Propuesta

Plan Estratégico Institucional del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi.

Periodo 2020 – 2023

3.1 Descripción y diagnóstico institucional

3.1.1 Descripción de la institución

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Jacinto de Guayaquil está ubicado en Av. Lorenzo de Garaicoa y Calderón. En dicho edificio se encuentran las oficinas administrativas y de servicio a la ciudadanía para los trámites municipales. En la actualidad, el GAD Municipal cuenta con una plantilla de 488 personas distribuidas en los distintos niveles jerárquicos: directivo, legislativo, asesor, de apoyo y operativo.

3.1.2 Diagnóstico institucional

A pesar que la institución cuenta con la cantidad de funcionarios y servidores públicos para cumplir con sus responsabilidades y competencias, sin embargo, existe falencia como la falta de personal especializado en el área para la cual fue contratado, carencia de la información cuando se la requiere o dispersión de la misma, delegación de actividades importantes a áreas específicas, los funcionarios

desconocen el camino que desea seguir el GAD Municipal y en ocasiones, cada departamento tiene un propósito propio, etc.

El GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi cuenta con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2014 – 2019 vigente para guiar las actividades y proyectos que ejecuta. Sin embargo, no posee un Plan Estratégico Institucional que direcciona las acciones del cabildo a partir del análisis de su situación actual para determinar objetivos y estrategias a futuro y mejorar el servicio satisfactorio a la comunidad.

3.2 Análisis situacional

3.2.1 Análisis de contexto

La población del Cantón San Jacinto de Yaguachi, según el Censo de Población y Vivienda 2010, es de 60958, distribuidos en 31264 hombres y 29694 mujeres (Instituto de Estadísticas y Censos, 2010). En el año 2001, se registraron 47630 habitantes, por lo que incrementaron 13.328, lo que representa un aumento importante en la comunidad yaguachense.

La distribución territorial del cantón distingue zonas urbanas y zonas rurales. Las parroquias con las cuales cuenta son: Ciudad de Yaguachi, Parroquia Rural Yaguachi Viejo (Cone), Parroquia Rural Virgen de Fátima, Parroquia Rural Pedro J. Montero (Boliche) y 90 recintos y caseríos que pertenecen a las distintas parroquias, de los cuales, resaltan María Clementina, San Martín de Porres,

Bodeguita, El Pensamiento, Casiguana, Cascol, San Juan, Caimito, El Cóndor, Guajala.

Respecto de la educación, el 77.19% de los habitantes asistieron a la educación básica en el año 2001; 82,10% de la zona urbana y 75,23% de la zona rural. En el año 2010, el 90,31% asistió a la educación básica; 91,38% en la zona urbana y 89,88% en la zona rural. El incremento de 13,12% se considera significativo e influyente en la disminución del analfabetismo en el cantón.

Respecto de salud, la cobertura y equipamiento de centros de salud en el cantón es la siguiente: Hospital Básico Dr. José Cevallos Ruiz, Subcentro de Salud Vuelta Larga, Subcentro de Salud Yaguachi Viejo (Cone), Subcentro de Salud Gral. Pedro J. Montero, Subcentro de Salud Virgen de Fátima, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social mantiene 4 Dispensarios del Seguro Social Campesino.

La población más vulnerable del cantón es la comprendida entre los 5 a 9 años de edad, los ancianos y las personas con capacidades especiales y por tanto, requieren atención médica preventiva y en especialidades médicas permanentes y en ocasiones, el hospital público no cuenta con la capacidad de atención necesaria por la alta demanda. El GAD Municipal coordina esfuerzo por el Ministerio de Salud y otros aliados estratégicos para disminuir el impacto de esta falencia.

Asociada a la salud, está el acceso a los servicios básicos y se presenta un déficit en las coberturas y requerimientos de los sistemas de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica y desechos sólidos. El 34,47% tiene cobertura de agua potable, el 8,06% de alcantarillado, el 91,88% de energía eléctrica y el 51,42% de desechos sólidos.

Respecto del uso y acceso a espacios públicos, San Jacinto de Yaguachi cuenta con espacios para la recreación de su población que en su mayoría son parques y canchas deportivas. Posee un déficit de áreas verdes en zonas urbanas como áreas de esparcimiento, parques y áreas verdes en el cantón Yaguachi, el GAD Municipal de Yaguachi esta potenciado la implementación de parques en barrios populares y complementariamente fomentando las actividades deportivas para la unión familiar entre los yaguachenses.

Respecto de la economía, según el Censo de Población y Vivienda 2010, la población económicamente activa del Cantón es de 22.179 personas en el año 2010, corresponde al 36% en relación al total de la población. Dentro de la población económicamente activa, el potencial de las personas del Cantón Yaguachi es la Agricultura, Ganadería y Pesca y, en ese sentido, los actores públicos y privados podrían construir programas y proyectos que beneficien el desarrollo de este tipo de actividad económica.

Los establecimientos económicos que se concentran en el cantón en mayor porcentaje son los comerciales que representan el 57%. El GAD Municipal requiere un sondeo minucioso del número de establecimientos comerciales para actualizar esta información e incorporar al Catastro de Patentes Municipales, de tal manera, que incrementen los ingresos del GAD Municipal a través de la recaudación de impuestos.

El turismo es una de las potencialidades del cantón y se pueden desglosar distintos sitios que reciben muchas visitas y que podrían mejorar su infraestructura para hacerlos más llamativos: Catedral de San Jacinto de Yaguachi; festividades religiosa de San Jacinto de Yaguachi; La Gruta de la Virgen María y la Cripta de

San Jacinto; Complejo Ecoturístico; El Mini Centro de Interpretación Ruta del Libertador; Parque Central; La estación del tren; Hito de la batalla de Cone; Complejo turístico Rey Park; Cabañas turísticas del malecón de la ciudad; El club Aguamarina; El club Campestre de la Policía Nacional y Rancho Javier; Balnearios de agua dulce; Rutas religiosas, del cacao y del café desarrolladas por la prefectura del Guayas.

3.2.2 Análisis sectorial y diagnóstico territorial

El GAD Municipal de San Jacinto de Yaguachi posee distintas oportunidades como factores externos que influyen favorablemente en su gestión como la distribución equitativa y puntual de parte del Gobierno Nacional, que es una situación que ha mejorado con el paso de las administraciones. El GAD Municipal mantiene buenas relaciones con distintos actores públicos, privados de sociedad civil por la disposición de ayuda y colaboración mutua de las actividades a realizar.

La comunidad yaguachense tiene una percepción positiva de su municipio por los servicios que ha recibido y por la renovada imagen institucional que posee. Esto fortalece las relaciones entre el municipio y los habitantes y propicia el desarrollo integral de la comunidad. El municipio mantiene relaciones positivas con la empresa privada buscando la inversión económica y productiva.

3.2.3 Mapa de actores y actoras

Para el funcionamiento del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi es necesario establecer y mantener relaciones de trabajo con diversos actores públicos, privados y sociedad civil como se muestra en la siguiente figura:

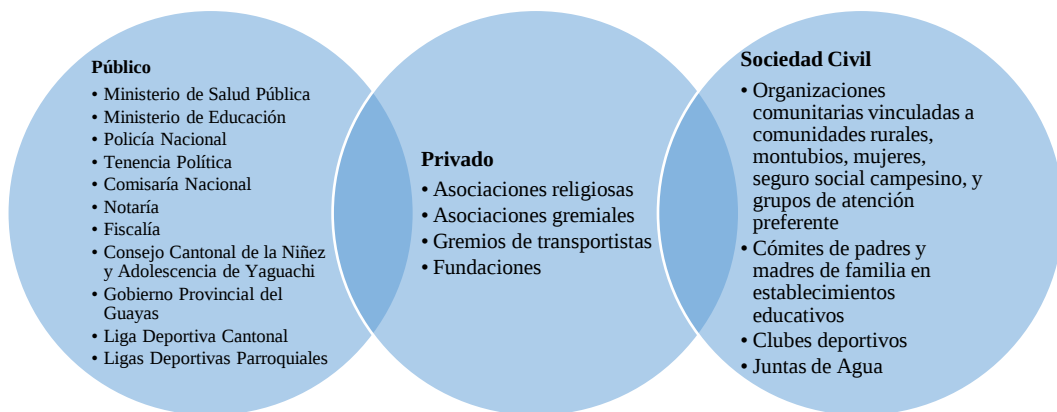


Figura 20. Mapa de actores y actoras

Fuente: GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi. (2014). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

3.2.4 Análisis FODA

El análisis FODA es una metodología de estudio que analiza factores externos e internos para determinar las características de un escenario (Foschiatti y Alberto, 2012, p. 2). A partir de dicho análisis, se esquematiza una tabla que reúne las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con el propósito de formular estrategias de acción para su mejora, lo cual lo vuelve un instrumento valioso para el diagnóstico y la planificación (Aliaga, Gutiérrez y Fernández, 2018).

Las fortalezas y las debilidades corresponden a los factores internos de la institución en el proceso de planeación estratégica. Las fortalezas encontradas en el GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi son las siguientes:

Tabla 20. Fortalezas del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi

N°	Fortalezas
1	Posee autonomía administrativa y financiera.
2	Posee el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
3	El talento humano está comprometido con el servicio a la comunidad.
4	El talento humano está dispuesto a aceptar cambios a favor del servicio a la comunidad.
5	Posee relaciones con diversos actores, públicos y privados, para proveer y mejorar el servicio a la comunidad.
6	La comunicación entre los servidores públicos y los directivos es promedio.

Fuente: Elaboración propia

Las debilidades encontradas en el GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi son las siguientes:

Tabla 21. Debilidades del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi

N°	Debilidades
1	Carencia de Plan Estratégico Institucional.
2	El talento humano desconoce la misión, visión, valores, proyecciones y objetivos de la institución.
3	Carencia de capacitación al talento humano municipal para mejorar su desempeño laboral.
4	Carencia de talento humano especializado en ciertas plazas de trabajo.
5	Dispersión o carencia de información pertinente para la toma de decisión.
6	Falencia en la recaudación de impuestos y demás ingresos propios.

- 7 Inequidad en la distribución adecuada de los recursos y talento humano de la institución.
- 8 Insuficiente participación ciudadana en el desempeño de las actividades municipales.
- 9 Carencia de desarrollo comercial, industrial y residencial en las parroquias rurales del cantón.

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades encontradas en el GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi son las siguientes:

Tabla 22. Oportunidades del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi

N°	Oportunidades
1	Distribución equitativa y a tiempo de presupuesto por parte del Estado.
2	Relaciones saludables con actores públicos, privados y sociedad civil.
3	Edificio moderno perteneciente al GAD Municipal para atención centralizada a la ciudadanía.
4	Percepción positiva de la mayoría de la comunidad hacia la institución.
5	Desarrollo de proyectos por parte de la empresa privada.
6	Predisposición de entidades del Gobierno para establecer relaciones a favor de la comunidad.

Fuente: Elaboración propia

Las amenazas encontradas en el GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi son las siguientes:

Tabla 23. Amenazas del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi

N°	Amenazas
1	Modificaciones constantes en la documentación requerida por entes superiores
2	Posibles presiones políticas.

- 3 Falta de incremento o recorte en el presupuesto estatal.
- 4 Falta de conciencia en la comunidad para realizar el pago de impuestos.
- 5 Índice de cuentas por cobrar elevado y en aumento.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 24. Matriz de Evaluación de Factores Internos

N°	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
1	Posee autonomía administrativa y financiera.	0.05	4	0.20
2	Posee el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.	0.05	3	0.15
3	El talento humano está comprometido con el servicio a la comunidad.	0.05	4	0.20
4	El talento humano está dispuesto a aceptar cambios a favor del servicio a la comunidad.	0.05	3	0.15
5	Posee relaciones con diversos actores, públicos y privados, para proveer y mejorar el servicio a la comunidad.	0.05	4	0.20
6	La comunicación entre los servidores públicos y los directivos es promedio.	0.05	3	0.15
N°	Debilidades	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
1	Carencia de Plan Estratégico Institucional.	0.05	1	0.05
2	El talento humano desconoce la misión, visión, valores, proyecciones y objetivos de la institución.	0.05	2	0.10

3	Carencia de capacitación al talento humano municipal para mejorar su desempeño laboral.	0.05	2	0.10
4	Carencia de talento humano especializado en ciertas plazas de trabajo.	0.05	2	0.10
5	Dispersión o carencia de información pertinente para la toma de decisión.	0.05	1	0.05
6	Falencia en la recaudación de impuestos y demás ingresos propios.	0.05	1	0.05
7	Inequidad en la distribución adecuada de los recursos y talento humano de la institución.	0.05	1	0.05
8	Insuficiente participación ciudadana en el desempeño de las actividades municipales.	0.05	2	0.10
9	Carencia de desarrollo comercial, industrial y residencial en las parroquias rurales del cantón.	0.05	1	0.05

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 25. Matriz de Evaluación de Factores Externos

N°	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
1	Distribución equitativa y a tiempo de presupuesto por parte del Estado.	0.05	4	0.20
2	Relaciones saludables con actores públicos, privados y sociedad civil.	0.05	3	0.15
3	Edificio moderno perteneciente al GAD Municipal para atención centralizada a la ciudadanía.	0.05	4	0.20

4	Percepción positiva de la mayoría de la comunidad hacia la institución.	0.05	4	0.20
5	Desarrollo de proyectos por parte de la empresa privada.	0.05	4	0.20
6	Predisposición de entidades del Gobierno para establecer relaciones a favor de la comunidad.	0.05	3	0.15
N°	Amenazas	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
1	Modificaciones constantes en la documentación requerida por entes superiores.	0.05	2	0.10
2	Posibles presiones políticas.	0.05	1	0.05
3	Falta de incremento o recorte en el presupuesto estatal.	0.05	2	0.10
4	Falta de conciencia en la comunidad para realizar el pago de impuestos.	0.05	3	0.15
5	Índice de cuentas por cobrar elevado y en aumento.	0.05	3	0.15

Fuente: Elaboración propia

3.3 Elementos orientadores de la institución

3.3.1 Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Jacinto de Yaguachi para el año 2020, será un Gobierno pionero en el desarrollo local y en la prestación de servicios de calidad con enfoque social; participativo, humanista y planificador del territorio para el desarrollo armónico, integral, sustentable y sostenido; preparados para enfrentar los cambios a corto, mediano y largo plazo; con identidad ancestral, cultural y de género; desconcentrando y maximizando sus recursos para optimizar los servicios en beneficio de la comunidad yaguacheña.

3.3.2 Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Jacinto de Yaguachi busca promover la participación ciudadana, obtener el bienestar de la comunidad del cantón, a través de la satisfacción de las necesidades colectivas y demandas territoriales derivadas de la convivencia urbana y rural y que debe complementarse obligatoriamente con la norma constitucional del Buen Vivir hacia nuestra población.

3.3.3 Valores

Los valores que rigen el desenvolvimiento del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi y son parte de la imagen institucional son:

- Solidaridad
- Subsidiariedad
- Servicio
- Equidad
- Integración
- Participación Ciudadana

3.4 Objetivos Estratégicos Institucionales

3.4.1 Objetivos

1. Preservar, conservar y manejar sustentablemente los recursos naturales en el Cantón San Jacinto de Yaguachi.
2. Diseñar un modelo de desarrollo urbanístico que mejore la efectividad de la seguridad y la viabilidad, propicie la construcción de espacios públicos y, potencia la calidad de los servicios básicos
3. Ofrecer atención prioritaria a los grupos más vulnerables del cantón San Jacinto de Yaguachi con énfasis en los niños, adultos mayores y personas con capacidades especiales.
4. Promover y fortalecer la gestión institucional municipal para cumplir sus competencias y, potenciar el servicio y atención a la comunidad del Cantón San Jacinto de Yaguachi mediante capacitación y el desarrollo del talento humano y, la adquisición de equipamiento e insumos necesarios.
5. Fomentar proyectos de participación ciudadana para transmitir civismo, inclusión, equidad y productividad.
6. Incrementar los ingresos propios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Jacinto de Yaguachi mediante la recaudación de impuestos, relaciones con la empresa privada y maximizar los recursos estatales.
7. Impulsar proyectos de desarrollo educativo, productivo, de salud y turístico para mejorar la calidad de vida de la población e incrementar la matriz productiva.

8. Diseñar e implementar un modelo de comunicación organizacional interna y externa para mejorar las relaciones públicas y el cumplimiento de las metas.

En la siguiente tabla se establece la relación entre los objetivos estratégicos del GAD Municipal, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo:

Tabla 26. Relación entre los ODS y los Objetivos del PND con los objetivos estratégicos del GAD Municipal de San Jacinto de Yaguachi

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015)	Objetivos de Plan Nacional de Desarrollo (2015)	Objetivos Estratégicos
6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.	Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones	1. Preservar, conservar y manejar sustentablemente los recursos naturales en el Cantón San Jacinto de Yaguachi.
15. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.	Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural	
6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.	Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	2. Diseñar un modelo de desarrollo urbanístico que mejore la efectividad de la seguridad y la viabilidad, propicie la construcción de espacios públicos y, potencia la calidad de los servicios básicos
7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.	Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico	

11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	3. Ofrecer atención prioritaria a los grupos más vulnerables del cantón San Jacinto de Yaguachi con énfasis en los niños, adultos mayores y personas con capacidades especiales.
---	---	--

Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social	4. Promover y fortalecer la gestión institucional municipal para cumplir sus competencias y, potenciar el servicio y atención a la comunidad del Cantón San Jacinto de Yaguachi mediante capacitación y el desarrollo del talento humano y, la adquisición de equipamiento e insumos necesarios.
---	--

11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	5. Fomentar proyectos de participación ciudadana para transmitir civismo, inclusión, equidad y productividad.
---	---	---

12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles.	Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización
---	---

Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía

	Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria	6. Incrementar los ingresos propios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Jacinto de Yaguachi mediante la recaudación de impuestos, relaciones con la empresa privada y maximizar los recursos estatales.
11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización	7. Impulsar proyectos de desarrollo educativo, productivo, de salud y turístico para mejorar la calidad de vida de la población e incrementar la matriz productiva.
12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles.	Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria	
17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural	
17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	8. Diseñar e implementar un modelo de comunicación organizacional interna y externa para mejorar las relaciones públicas y el cumplimiento de las metas.
	Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social	

Fuente: Elaboración propia

3.5 Diseño de estrategias, programas y proyectos

3.5.1 Estrategias y proyectos

Tabla 27. Estrategias y proyectos a desarrollar de acuerdo a los objetivos estratégicos institucionales

N°	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Proyectos / Actividades
1	Preservar, conservar y manejar sustentablemente los recursos naturales en el Cantón San Jacinto de Yaguachi.	1. Controlar el uso de suelo y contaminación ambiental en el cantón.	1. Disposición de ordenanzas municipales.
		2. Incrementar la cobertura de agua potable a las parroquias del cantón.	1. Diseñar la extensión de la red de agua potable en los lugares pendientes.
		3. Realizar un manejo adecuado de los residuos sólidos que produce el cantón.	1. Plan de gestión integral de residuos sólidos.
		4. Actualizar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para conocer la situación actual de los recursos naturales del cantón.	1. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial actualizado
2	Diseñar un modelo de desarrollo urbanístico que mejore la efectividad de la seguridad y la viabilidad, propicie la construcción de espacios públicos y, potencia la calidad de los servicios básicos	1. Diseñar e implementar proyectos macro y micro de desarrollo urbanístico.	1. Planificación y construcción de proyectos urbanísticos de espacios públicos recreativos y deportivos.

		2.Extender la red de alumbrado público en las parroquias del cantón.	1.Diseñar la red de alumbrado público en los lugares pendiente. Contemplar reposición del servicio.
3	Ofrecer atención prioritaria a los grupos más vulnerables del cantón San Jacinto de Yaguachi con énfasis en los niños, adultos mayores y personas con capacidades especiales.	1.Diseñar e implementar proyectos sociales enfocados en los grupos de atención prioritaria.	1.Censo actualizado de los grupos de atención prioritaria. 2.Plan de atención médica ajustado a las necesidades de los grupos de atención prioritaria.
4	Promover y fortalecer la gestión institucional municipal para cumplir sus competencias y, potenciar el servicio y atención a la comunidad del Cantón San Jacinto de Yaguachi mediante capacitación y el desarrollo del talento humano y, la adquisición de equipamiento e insumos necesarios.	1.Definir y delimitar las funciones de la estructura organizacional del GAD Municipal. 2.Capacitar al talento humano del GAD Municipal en temas generales y de acuerdo a sus funciones. 3.Diseñar un modelo de compras públicas de acuerdo a la necesidad priorizada.	1.Manual de funciones de la estructura organizacional. 1.Programa de capacitación e inducción dirigido al talento humano del GAD Municipal 1.Modelo de compras públicas del GAD Municipal
5	Fomentar proyectos de participación ciudadana para transmitir civismo, inclusión, equidad y productividad.	1.Fortalecer la participación ciudadana mediante proyectos y programas abiertos al público.	1.Proyectos y programas gratuitos en educación, salud, civismo, equidad y productividad dirigidos a la comunidad yaguachense.

			2.Proyectos y programas gratuitos dirigidos a los habitantes de las parroquias rurales.
6	Incrementar los ingresos propios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Jacinto de Yaguachi mediante la recaudación de impuestos, relaciones con la empresa privada y maximizar los recursos estatales.	1.Maximizar los ingresos del GAD Municipal por recaudación de impuestos y cobros. 2.Establecer mesas de trabajo para invitar a la empresa privada en los sectores productivos favorables para el cantón. 3.Mejorar la distribución presupuestaria en las distintas necesidades que atiende el GAD Municipal.	1.Diseñar e implementar un sistema de recaudación de impuestos y cobros eficaz. 1.Estudio innovador de los sectores productivos del cantón. 2.Cronograma de mesas de trabajo con la empresa privada. 1.Plan anual de inversión y ejecución de proyectos y contingencias. 2.Generar iniciativas de reducción de costos y optimización de recursos.
7	Impulsar proyectos de desarrollo educativo, productivo, de salud y turístico para mejorar la calidad de vida de la población e incrementar la matriz productiva.	4.Diseñar e implementar proyectos para incrementar la matriz productiva del cantón.	1.Proyectos educativos 1.Proyectos productivos 1.Proyectos de salud 2.Proyectos turísticos

8	Diseñar e implementar un modelo de comunicación organizacional interna y externa para mejorar las relaciones públicas y el cumplimiento de las metas.	1.Mejorar la comunicación organizacional interna y externa.	1.Diseñar e implementar un sistema de comunicación y relaciones públicas.
		2.Implementar un sistema de quejas y sugerencias abierto al público para ampliar los canales de comunicación.	1.Buzón físico y virtual de quejas y sugerencias

Fuente: Elaboración propia

3.6 Diagrama de la Propuesta Integral

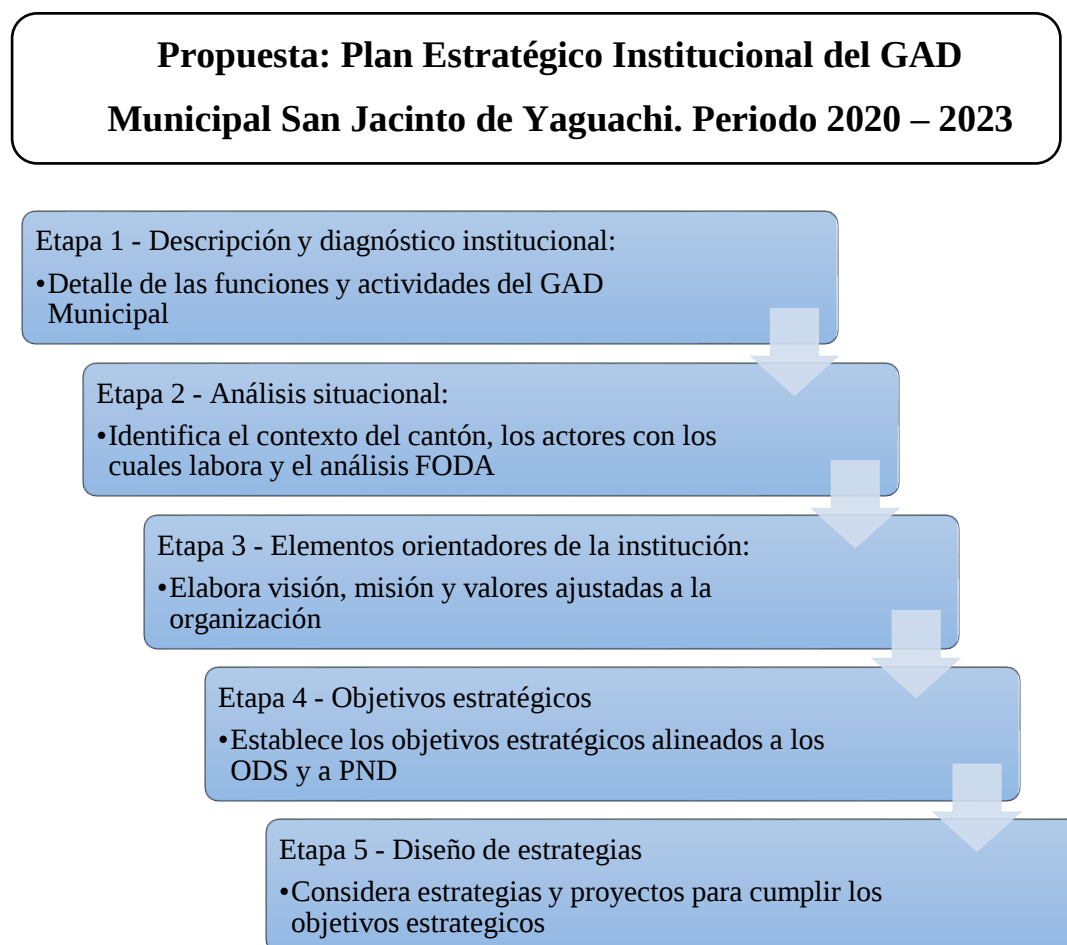


Figura 21. Diagrama de la Propuesta Integral
Fuente: Elaboración propia

3.7 Conclusiones y Recomendaciones

3.7.1 Conclusiones

El Plan Estratégico Institucional es una herramienta de dirección que requiere de un proceso participativo para la identificar la situación actual de la institución con la mayor precisión posible. La presente investigación buscó diseñar el Plan Estratégico Institucional para el GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi mediante la aplicación del modelo de planificación estratégica de la Secretaria de Planificación y Desarrollo (2012) con el propósito de incentivar el desarrollo social, económico e institucional de su comunidad. El desglose de la estructura que propone la Secretaria se indagó en el Marco Teórico y permitió conocer una visión general de la planeación institucional y sus ventajas en las organizaciones.

Después de la recolección de información documental, se organizó, analizó y describió el diagnóstico, el análisis situacional y elementos orientadores. A partir de la realidad del GAD Municipal, se definieron los objetivos estratégicos para que guíen las competencias del cabildo, considerando los diferentes niveles de gobierno, los procesos de descentralización de competencias operativas, administrativas y financieras, lo que se reflejará en el mejoramiento de los servicios que la institución presta a sus usuarios. Estos propósitos se alinearon a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible del Plan de Desarrollo de Naciones Unidas para demostrar la sostenibilidad de los mismos.

Los objetivos estratégicos definidos conjugan el grupo de necesidades del cantón San Jacinto de Yaguachi con el soporte de la investigación realizada y los lineamientos de la Secretaria de Planificación y Desarrollo. Para dar cumplimiento

a dichos propósitos se han establecido varias estrategias que responden a la participación ciudadana y el compromiso de la administración municipal. De la misma forma, las estrategias se ejecutan a través de proyectos que contemplan actividades de fortalecimiento, reordenamiento, capacitación, diseño, participación, innovación y emprendimiento de diversos aspectos de la comunidad yaguachense y su territorio.

Estos proyectos tienen distintos fines de acuerdo al objetivo estratégico al cual pertenecen. De esta manera, se priorizan en el orden que se presentan en la tabla 27. Estrategias y proyectos a desarrollar de acuerdo a los objetivos estratégicos institucionales; es decir, por cada objetivo se implementa la primera estrategia y a su vez, el primer proyecto que le corresponde, como guían los numerales.

Como profesional, el desarrollo de la investigación fue un cúmulo de experiencias desde el acercamiento a la documentación y la observación, hasta el diseño de objetivos y estrategias que pueden sostenerse en el tiempo si se aplican adecuadamente. Es importante reconocer el alcance del servicio público que en ocasiones, está cubierto por situaciones políticas pero que a través de las acciones cotidianas impactan en la comunidad del cantón.

3.7.2 Recomendaciones

EL GAD Municipal de San Jacinto de Yaguachi enfrenta dificultades y problemas respecto de la eficacia y la eficiencia en su servicio, por lo que se recomienda que se realice una mejor estructuración de los procesos de los distintos

departamentos. Esta sugerencia busca fortalecer la calidad de la gestión municipal y la imagen institucional.

Ejecutar el Plan Estratégico Institucional para mejorar la administración y el desempeño organización, ejercer las competencias exclusivas determinadas en el COOTAD y alcanzar los objetivos alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible del PNUD (2015) y los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2020, proponiendo acciones estratégicas de largo y mediano plazo y acciones operativas de corto plazo.

Actualizar el Plan Estratégico Institucional y evaluar el progreso de los proyectos y el desempeño de los actores. Modificar, previa revisión, las acciones a seguir desarrollando mediante la planeación estratégica.

Socializar el Plan Estratégico Institucional hacia los actores públicos, privados y la sociedad civil dependiendo de su participación en los proyectos. Capacitar a los funcionarios y servidores públicos para que conozcan la visión general de los objetivos estratégicos de la institución.

Posicionar al GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi como un referente a nivel regional de la gestión municipal mediante la aplicación del Plan Estratégico Institucional como la herramienta de direccionamiento para establecer programas y proyectos, considerando criterios de eficiencia, eficacia, competitividad, calidad de servicios y optimización de recursos.

Referencia y Bibliografía

- Acosta-Vega, R., Valencia-Espejo, V. y Ospino-Ayala, O. (2017). Diagnóstico evaluativo de pertinencia para la implementación de un sistema de información integral en la microempresa Casa Glamel. *Revista Clío América*, 11 (21), 35 – 47.
- Aliaga, F., Gutiérrez, C. y Fernández, A. (2018). Las revistas de investigación en educación: Análisis DAFO. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 563-579.
- Burgwal, G. y Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a Gobiernos locales. Manual de Facilitación*. Quito: Servicio Holandés de Cooperación.
- Campos O., M. (2017). *Métodos de Investigación Académica. Fundamentos de Investigación Bibliográfica*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2003). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. Rio de Janeiro, Mc Graw Hill.
- Cobra, M. (2009). *Administração de Marketing no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Código Orgánico de Organización Territorial. Registro Oficial 303, Quito, Ecuador, 19 de octubre de 2010.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Registro Oficial 306, Quito, Ecuador, 22 de octubre de 2010.

Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449, Montecristi, Ecuador, 20 de octubre de 2008.

Contreras S., E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152 – 181.

Contreras, P., Jarquin, S., Chagova, V. y Ambrosio, G. (2017). *Manual de Planeación Estratégica para organizaciones juveniles de la sociedad civil*. México: Instituto Mexicano de la Juventud.

De la Rosa A., A. y Lozano C., O. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y estrategia*, 37, 61 – 77.

Foschiatti, A. y Alberto, J. (2012). El uso de matrices DAFO como herramientas de gestión y análisis geográfico. *Revista Geográfica digital*, 9(18), 1-11.

GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi. (2016). Municipio de Yaguachi. Recuperado de: <http://municipiodeyaguachi.gob.ec>

GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi. (2014). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Recuperado de: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0960001700001_PLAN%20DESARROLLO%20ORDENAMIENTO%20TERRITORIAL%20GAD%20YAGUACHI%202014-2019_24-03-2016_10-10-36.pdf

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología De La Investigación (5ta Edición)*. México D. F.: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Fascículo Provincial Guayas*. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía Didáctica*. Colombia: Universidad Surcolombiana.
- ODS Territorio Ecuador. (2017). Los ODS en Ecuador desde la Sociedad Civil. *Boletín Informativo Panorama Sostenible*. Tomo 1. Quito: ODS Territorio Ecuador.
- ODS Territorio Ecuador. (2018). Los ODS en Ecuador: Rol del Estado en su implementación. *Boletín Informativo Panorama Sostenible*. Tomo 3. Quito: ODS Territorio Ecuador.
- Prieto H., J. y Therán B., I. (2018). *Administración, teorías, autores, fases y reflexiones*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Ruiz, C. (2018). Planeación estratégica: Un esquema en 4 etapas. Recuperado de:
<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-ruiz-gonzalez/planeacion-estrategica-un-esquema-en-4-etapas>
- Sainz de Vicuña A., J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sánchez F., J. y Morales C., M. L. (2009). Planeación Estratégica: Breve Revisión Teórica. *Planeación y Evaluación Educativa*, 16 (45), 3 – 12.
- Secretaria Nacional de Planificación (2012). Guía de Planificación Institucional. Quito: SENPLADES.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021. Toda una vida*. Quito: Senplades
- Walter, J. A. y Pando, D. (2014). *Planificación Estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Buenos Aires: Editorial de la Sociedad Argentina de Análisis Político.
- Zuin S., F., França, C., Spers, E., Galeano, R. y Ragazzo C., R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional: estudio de una empresa de gestión familiar. *Invenio*, 19(36), 107 – 116.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de la encuesta



ENCUESTA

Dirigida a: Funcionarios y servidores públicos del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi
Instrucciones para contestar de manera correcta el cuestionario: Seleccione con una (X), la respuesta correcta según su opinión.
CUESTIONES
Pregunta No. 1: ¿Conoce la misión y visión del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi? ☐ SI ☐ NO
Pregunta No. 2: ¿Conoce los objetivos del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi? ☐ SI ☐ NO
Pregunta No. 3: ¿Considera que el proceso de planificación estratégica tiene un papel importante en la consecución de los resultados del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi? ☐ SI ☐ NO
Pregunta No. 4: ¿Considera que el sistema de gestión actual es eficiente para alcanzar los objetivos institucionales?: ☐ SI ☐ NO
Pregunta No. 5: ¿Considera que existe una percepción positiva en los usuarios del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi sobre los servicios prestados? ☐ SI ☐ NO
Pregunta No. 6: ¿Considera que se podrían mejorar los servicios que el GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi presta a sus usuarios? ☐ SI ☐ NO
Pregunta No. 7: ¿Considera que si se optimizan los servicios del GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi se mejorará la percepción de la comunidad hacia la organización? ☐ SI ☐ NO

Pregunta No. 8: ¿Conoce qué es un Plan Estratégico Institucional?

☐ SI ☐ NO

Pregunta No. 9: ¿Considera que la implementación de un Plan Estratégico Institucional como herramienta de gestión estratégica, puede ser relevante para mejorar los servicios que presta el GAD Municipal San Jacinto de Yaguachi?

☐ SI ☐ NO

Pregunta No. 10: ¿Considera que pueden existir obstáculos para la implementación del Plan Estratégico Institucional como herramienta de gestión estratégica?

☐ SI ☐ NO

Pregunta No. 11: ¿Ha recibido capacitación para mejorar el desempeño en su trabajo?

☐ SI ☐ NO

Pregunta No. 12: ¿Considera que existe una adecuada comunicación entre los directivos y los funcionarios y servidores públicos?

☐ SI ☐ NO

Pregunta No. 13: ¿Conoce las proyecciones que tiene el GAD Municipal para los siguientes 3 años?

☐ SI ☐ NO

Pregunta No. 14: ¿Qué tipo de proyectos considera que debería diseñar e implementar el GAD Municipal para contribuir al desarrollo social, cultural y económico de la comunidad? (Respuesta múltiple)

☐ EDUCATIVO ☐ SALUD ☐ COMUNICACIONAL ☐ AGRÍCOLA
☐ TURÍSTICO ☐ DEPORTIVO ☐ AMBIENTAL ☐ PRODUCTIVO
VIAL

Pregunta No. 15: ¿Cuál de las siguientes necesidades considera que no han sido atendidas en el cantón?

☐ SALUD ☐ EDUCACIÓN ☐ SEGURIDAD ☐ VIABILIDAD

☐ VIVIENDA