



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Unidad de Educación a Distancia

Carrera de Administración de Empresas

**Propuesta de un plan estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado
del cantón Palanda de la provincia de Zamora Chinchipe periodo 2022-2026**

**Trabajo de Titulación previo a la
obtención del título de Licenciada
en Administración de Empresas.**

AUTORA:

Maria Diana Malacatus Pintado

DIRECTOR:

Ing. Melva de Jesús Jaramillo Hidalgo.MAE.

Loja- Ecuador

2023

Certificación

Loja, 12 de abril del 2023

Ing. Melva de Jesús Jaramillo Hidalgo. MAE.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo proceso de la elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **Propuesta de un plan estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Palanda de la provincia de Zamora Chinchipe periodo 2022-2026**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, de la estudiante **María Diana Malacatus Pintado**, con **cédula de identidad Nro. 1105596728** una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.



Ing. Melva Jaramillo Hidalgo MAE.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **María Diana Malacatus Pintado**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:



Cédula de identidad: 1105596728

Fecha: 27 de junio del 2023

Correo electrónico: maria.malacatus@unl.edu.ec

Teléfono: 0939911036

Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.

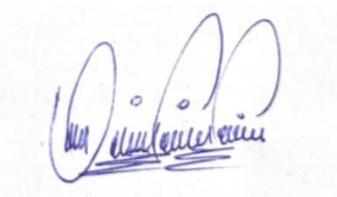
Yo, **Malacatus Pintado María Diana**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **Propuesta de un plan estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Palanda de la provincia de Zamora Chinchipe periodo 2022-2026** , como requisito para optar por el título de **Licenciada en Administración de Empresas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veintisiete días del mes de junio del dos mil veintitrés.

Firma:



Autor: María Diana Malacatus Pintado

Cédula: 1105596728

Dirección: Palanda

Correo electrónico: maria.malacatus@unl.edu.ec

Teléfono: 0939911036

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director del Trabajo de Titulación: Ing. Melva de Jesús Jaramillo Hidalgo. MAE.

Dedicatoria

Dedico este Trabajo de Titulación principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, Sergio y María por ser el pilar fundamental y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones, a mi hijo por ser mi inspiración y el motor principal, para superarme día a día y seguir adelante, a mis hermanos gracias por apoyarme de alguna manera en este proceso y estar siempre en todo momento los quiero mucho y finalmente a mis sobrinos a quienes los quiero mucho y forman parte de este logro.

No me puedo ir sin antes decirles, que sin ustedes a mi lado no lo hubiera logrado, tantas desveladas valieron de algo y aquí está el fruto. Les agradezco a todos ustedes de todo corazón por haber llegado a mi vida y compartir momentos agradables y momentos tristes, pero esos momentos son los que nos hacen crecer y valorar a las personas que nos rodean los quiero mucho y nunca los olvidare.

María Diana Malacatus Pintado

Agradecimiento

Expreso mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a la Modalidad de Estudios a Distancia como también a toda la planta docente y administrativa perteneciente a la Carrera de Administración de Empresas, quienes contribuyeron con sus conocimientos y consejos para el desarrollo del Trabajo de Titulación.

De manera muy especial a la Ing. Melva Jaramillo Hidalgo Directora del Trabajo de Titulación, quien supo orientar y brindarme la asesoría necesaria para lograr la culminación de la misma.

María Diana Malacatus Pintado

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Agradecimiento	vi
Índice de contenido	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xii
Índice de anexos	xii
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	6
4.1. Antecedentes.....	6
4.2. Fundamentos de la Administración	7
4.2.1. Concepto.....	7
4.3. Importancia de la Administración	7
4.4. Etapas del Proceso Administrativo	7
4.5. Plan	8
4.5.1. Tipos de planeación	9
4.6. Plan Estratégico	10
4.6.1. Características del plan estratégico.....	10
4.6.2. Beneficios de la planeación estratégica	11
4.6.3. Factores que influyen en la planificación estratégica.....	12
4.6.4. Etapas de la Planificación Estratégica.....	13
4.6.5. Pasos de la Planeación Estratégica	14
4.6.6. Desventajas del plan estratégico.....	15
4.7. Diagnóstico Situacional.....	15
4.7.1. Definición del diagnóstico situacional	15
4.7.2. Características y elementos del diagnóstico situacional	15
4.7.3. Finalidad del diagnóstico situacional	16
4.7.4. Metodologías del diagnóstico situacional	16
4.7.5. Análisis interno.....	17

4.7.6.	Análisis externo.....	17
4.7.7.	Análisis PESTEL.....	18
4.7.8.	Las 5 fuerzas de Porter.....	20
4.7.9.	Análisis de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y Matriz de evaluación Factores Externos (MEFE).....	21
4.7.10.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	21
4.7.11.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	22
4.7.12.	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).....	23
5.	Metodología	25
5.1.	Enfoque de investigación.....	25
5.2.	Métodos de investigación.....	25
5.3.	Técnicas.....	25
6.	Resultados	26
6.1.	Descripción de GAD Municipal de Palanda.....	26
6.2.	Diagnostico Situacional.....	26
6.2.1.	Análisis Externo.....	26
6.2.2.	Análisis Pestel.....	27
6.2.3.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	31
6.2.4.	Problemas encontrados.....	33
6.2.5.	Problemas más críticos.....	33
6.2.6.	Matriz EFE.....	34
6.3.	Análisis Interno.....	35
6.3.1.	Planificación.....	35
6.3.2.	Financiamiento.....	35
6.3.3.	Gestión Administrativa.....	36
6.3.4.	Estructura Organizacional.....	37
6.3.5.	Análisis del Talento Humano.....	38
6.3.6.	Análisis de los instrumentos aplicados en el GAD Palanda.....	39
6.3.7.	Matriz EFI.....	47
6.4.	FODA de la parroquia Palanda.....	48
6.5.	Estrategias.....	50
6.5.1.	Matriz FODA de estrategias.....	53
6.5.2.	Matriz de alto impacto.....	58
7.	Discusión	60
7.1.	Presentación.....	61
7.2.	Datos Generales del Cantón.....	61
7.3.	Diseño del Proyecto.....	63

7.3.1. Eje Económico	63
7.3.2. Eje Socio Cultural.....	69
7.4. Presupuesto del plan estratégico.....	75
8. Conclusiones	76
9. Recomendaciones	77
10. Bibliografía	78
11. Anexos	80

Índice de tablas:

Tabla 1. Estructura para la matriz EFE	22
Tabla 2. Estructura para la matriz EFI.....	22
Tabla 3. Distribución de trabajo y empleo del cantón Palanda	27
Tabla 4. Ramas de las actividades económicas del cantón Palanda.....	27
Tabla 5. Acceso a servicios básicos.....	28
Tabla 6. Acceso a energía eléctrica	29
Tabla 7. Número de personas de atención prioritaria.....	29
Tabla 8. Centros educativos, Numero de estudiantes y número de profesores.....	30
Tabla 9. Estado real de las vías del cantón Palanda.....	30
Tabla 10. Matriz EFE	34
Tabla 11. Ingresos y Gastos del GAD Palanda año 2021y 2022.....	35
Tabla 12. Personal que labora en el Municipio del cantón Palanda	38
Tabla 13. Nivel de Educación de los trabajadores del GAD Palanda	38
Tabla 14. Niveles de ingresos de los empleados/trabajadores del GAD	39
Tabla 15. Tiempo de trabajo en el GAD	40
Tabla 16. Instructivo para realizar las funciones	40
Tabla 17. Conocimiento sobre la planificación estratégica.....	40
Tabla 18. Conocimiento sobre la planificación estratégica en el GAD cantonal Palanda.....	41
Tabla 19. Un plan estratégico mejoraría la atención del GAD Palanda	41
Tabla 20. Tiempo de Servicio.....	42
Tabla 21. Profesión de los empleados	42
Tabla 22. Cargo dentro del municipio.....	43
Tabla 23. Conocimiento sobre la estructura organizacional del municipio.....	44
Tabla 24. Conocimiento sobre la planificación estratégica.....	44
Tabla 25. Conocimiento sobre la realización de la planificación estratégica en el Municipio.....	44
Tabla 26. Un plan estratégico mejoraría la atención a la ciudadanía en el GAD	45
Tabla 27. Tiene algún instructivo para realizar las funciones o tareas.....	45

Tabla 28. Ha recibido capacitación para desarrollar sus actividades.....	46
Tabla 29. Rama en la que se ha capacitado	46
Tabla 30. Conoce la visión y misión del municipio	47
Tabla 31. Matriz EFI.....	47
Tabla 32. Matriz FODA del Cantón Palanda	48
Tabla 33. Matriz FODA del GAD Palanda	51
Tabla 34. Matriz FODA del GAD Palanda	51
Tabla 35. Matriz FODA de estrategias GAD Palanda.....	53
Tabla 36. Matriz de alto impacto de estrategias del gad-palanda.....	58
Tabla 37. Población del cantón Palanda	62
Tabla 38. Costo del proyecto 1	63
Tabla 39. Descripción de las capacitaciones de gestión para agricultores del cantón Palanda.	64
Tabla 40. Estrategia 1	65
Tabla 41. Costo del proyecto 2	67
Tabla 42. Estrategia 2 Eje económico.....	68
Tabla 43. Estrategia 1- Eje sociocultural - Eje sociocultural	70
Tabla 44. Costo del proyecto: Estrategia 2- Eje sociocultural.....	72
Tabla 45. Estrategia 2 - Eje sociocultural	72
Tabla 46. Costo del proyecto: Estrategia 3- Eje sociocultural.....	73
Tabla 47. Estrategia 3 – Eje sociocultural	74
Tabla 48. Presupuesto del plan estratégico	75

Índice de figuras:

Figura 1. Estructura del análisis PESTEL	18
Figura 2. Estructura del análisis de las 5 fuerzas de Porter	21
Figura 3. Esquema de matriz FODA.....	23
Figura 4. Estructura Orgánica del GAD Palanda.....	37
Figura 5. Ubicación del cantón Palanda	61

Índice de Anexos:

Anexo 1. Encuestas.....	81
Anexo 2. Certificación de traducción del resumen.....	84

1. Titulo

Propuesta de un plan estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Palanda de la provincia de Zamora Chinchipe periodo 2022-2026

2. Resumen

El presente Trabajo de Titulación se titula “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PALANDA DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE PERIODO 2022-2026“. Esta investigación se la desarrollo con el objetivo de brindar una herramienta guía como es el plan estratégico, de esta manera se busca mejorar la gestión administrativa actual y por ende la imagen del municipio.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Palanda, es un ente gubernamental con capacidad política y administrativa que tiene obligaciones de carácter irrenunciable con la población, por tal razón el cumplimiento de los objetivos institucionales es de gran importancia dentro de la gestión que se realiza.

La metodología aplicada se basó en la utilización de los siguientes métodos de estudio histórico lógico, inductivo deductivo y analítico sintético, además fue necesario utilizar la técnica de encuesta para recabar información relevante en la realización del diagnóstico sobre la situación actual del GAD, en esa misma línea se realizó el análisis de resultados obtenidos a través de la tabulación de datos, agregando a lo anterior se procedió a identificar la principales fortalezas y amenazas de la institución para en base a esto enfatizar los objetivos estratégicos que dieron origen a la propuesta realizada. Finalmente se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones que enfatizan aspectos importantes sobre el tema investigado.

Palabras Claves: *Herramienta, Guía, Plan Estratégico, Municipios, Administración.*

2.1. Abstract

This work is entitled "PROPOSAL FOR A STRATEGIC PLAN FOR THE DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT OF THE PALANDA CANTON OF THE PROVINCE OF ZAMORA CHINCHIPE PERIOD 2022-2026". This research was developed with the objective of providing a guide tool such as the strategic plan, in this way it seeks to improve the current administrative management and therefore the image of the municipality.

The Decentralized Autonomous Government of the Palanda canton, is a governmental entity with political and administrative capacity that has inalienable obligations with the population, for this reason the fulfillment of the institutional objectives is of great importance within the management that is carried out.

The applied methodology was based on the use of the following logical, inductive, deductive and synthetic analytical historical study methods, in addition it was necessary to use the survey technique to gather relevant information in carrying out the diagnosis on the current situation of the GAD, in that same line, the analysis of the results obtained through the tabulation of data was carried out, adding to the above, the main strengths and threats of the institution were identified, based on this, emphasizing the strategic objectives that gave rise to the proposal made. . Finally, a series of conclusions and recommendations are presented that emphasize important aspects of the subject investigated.

Keywords: *Tool, Guide, Strategic Plan, Municipalities, Administration*

3. Introducción

En la actualidad es de vital importancia contar con un plan estratégico acorde a los objetivos propuestos, pues este pronostica el futuro de la institución. De acuerdo con Melo (2019), esto tiene un impacto positivo en la comunidad porque genera:

Beneficios a la ciudadanía, mediante la aplicación sistematizada de procesos claramente definidos, la optimización de los recursos, la toma de decisiones oportunas, el logro de los objetivos y metas del cantón y por sobre todos los medios la generación del desarrollo integral de la comunidad (p. 8).

El presente trabajo investigativo se titula “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PALANDA DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE PERIODO 2022-2026”, tiene por finalidad el diseño de una herramienta técnica-administrativa que mejore la gestión del municipio de ese cantón.

Para la comprensión del tema mencionado fue imprescindible la elaboración de un marco teórico, este engloba una serie de definiciones del tema investigado, mismas que fueron recopiladas a través de diferentes fuentes bibliográficas de los autores más relevantes. De la misma forma dentro de la metodología fue necesario la utilización de técnicas y métodos científicos que facilitaron la ejecución del trabajo investigativo.

Luego de haber realizado el trabajo de levantamiento de información y en base al diagnóstico realizado, fue necesario establecer la discusión de los resultados obtenidos, posteriormente se estableció una serie de Conclusiones y Recomendaciones importantes que deberán ser consideradas y puestas en práctica por el Gad de Palanda para mejorar la gestión que actualmente tiene el municipio.

Finalmente se describe todas las fuentes bibliográficas utilizadas en el desarrollo de todo el trabajo investigativo y se deja en constancia una serie de Anexos que respaldan la información que contiene el trabajo.

Según lo establecido en el Reglamento de Régimen académico de la Universidad Nacional de Loja, la presente investigación debe tener la siguiente estructura: Título que es un enunciado explicativo sobre el tema a tratarse, Resumen en donde se enfatiza el enfoque del contenido a tratarse, Introducción cuyo fin es recalcar la importancia y las implicaciones del tema investigado, seguidamente el Marco Teórico contiene definiciones referente al tema de estudio para orientar al lector de mejor manera, contiene además la descripción precisa de la Metodología utilizada para recolectar información, además incluye la Discusión de resultados obtenidos así como también su propuesta. Finalmente, el trabajo termina con el planteamiento de Conclusiones y Recomendaciones dirigidas al GAD del cantón Palanda, de igual manera

presenta la Bibliografía utilizada así como los Anexos que respaldan el contenido de la investigación.

4. Marco Teórico

4.1. Antecedentes

Para fundamentar teóricamente el tema de estudio, se anexa varias investigaciones como la finalidad de resaltar el aporte de un Plan estratégico en instituciones públicas.

En el trabajo investigativo de Álvarez (2009) titulado “Planeación Estratégica por medio del direccionamiento estratégico en las empresas” (p. 12), tiene por objetivo la puesta en marcha de un plan estratégico que mitigue la incertidumbre que existe en los mercados y así hacerles frente a los problemas empresariales a través de una correcta planeación de actividades y el aprovechamiento racional de los recursos de las empresas.

Para fundamentar teóricamente el tema de estudio, se anexa varias investigaciones como la finalidad de resaltar el aporte de un Plan estratégico en instituciones públicas.

De la misma manera, la investigación de Vásquez (2016) titulada “Plan Estratégico para el Posicionamiento del jardín Mi Pequeño Mundo Mágico” (p. 6) recalca la importancia de contar con un plan estratégico, pues en la institución los docentes no tienen claras las metas y actividades que persigue escuela, por ende, no cuenta con un buen posicionamiento.

Otro de los aporte científicos es el realizo por Campi y Revelo (2017) titulado “Plan estratégico para mejorar los procesos administrativos en ASOSERMAB vinculado al IEPS en la Ciudad de Babahoyo” (p. 14), en la investigación se pretende realizar un plan estratégico que mejore los procesos administrativos, desarrollar acciones que ayuden a satisfacer las necesidades de los trabajadores y mejorar la imagen de la asociación.

De la misma forma Arévalo y Veliz (2015) desarrollaron su trabajo investigativo con la finalidad de crear una empresa de catering ubicada en la vía a Samborondón, con el fin de demostrar la rentabilidades y el impacto en el sector, el plan de negocios se basó en la excelencia en servicio, calidad de producto y normas de higiene y seguridad (p. 23).

De la misma forma Quizhpe, Puebla y Revelo (2013) en su trabajo investigativo titulado “Plan Estratégico Para La Compañía Limitada Puebla Chávez Y Asociados Dedicada A La Comercialización De Lubricantes Y Llantas “ (p. 16), diseñaron un plan estratégico para dotar una herramienta de carácter técnico administrativo en busca de mejorar el desarrollo corporativo de la empresa y con esto garantizar la permanencia en el campo comercial de la región.

4.2. Fundamentos de la Administración

4.2.1. Concepto

Cano sostiene "La administración es el proceso de búsqueda de recursos para utilizarlos de manera más eficaz para lograr los objetivos de la organización mediante la planificación, organización, implementación y control de los recursos" (Cano, 2017, p. 21).

Por otro lado Fayol (1918) afirma: "Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia" (p. 8)

La administración es la ciencia de planificar eficientemente los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es aplicada en todo tipo de empresa sea cual sea el fin que esta persiga. El aprovechamiento racional de los recursos asignados y la asignación eficiente de los recursos humanos son reflejo de una correcta administración.

4.3. Importancia de la Administración

El proceso administrativo dentro de una empresa implica la utilización de personas y recursos con el fin de ejecutar tareas administrativas que conlleven a la consecución de los objetivos propuestos. "La importancia de la administración se ve en que está impartiendo efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante" (Perspectivas, 2007, pp. 45-54).

El éxito de una organización sea cual sea la misión de esta, se ve reflejado de forma inmediata en la administración, pues de esta depende la correcta asignación de materiales y recursos en la realización de las actividades diarias. En grandes empresas es indiscutible y esencial la utilización de una buena administración, pues debido a la complejidad y magnitud que estas tienen no podrían desarrollarse y crecer significativamente en el mercado, el surgimiento y tamaño al que llegaron es sin duda alguna una muestra clara de una correcta gerencia por lo tanto de ahí radica la importancia de la administración.

Por otro lado, otra forma de potenciar la importancia de la administración tenemos el caso de empresas pequeñas y medianas que mejoran sus procesos de gerencia administrando de mejor manera sus recursos y elevan la productividad para permanecer por más tiempo en el mercado.

4.4. Etapas del Proceso Administrativo

El proceso administrativo ha venido evolucionando a través de tiempo, el giro más importante de este proceso lo dio Frederick y Taylor, pues en el estudio realizado por los autores men-

cionados se vinculó al proceso de adiestramiento de operarios, procedimientos científicamente establecidos y dividió el trabajo entre obrero y empresas en partes iguales, esto sin duda alguna dio lugar a la era científica de la administración y como consecuencia de ello la era industrial.

Al indagar sobre el proceso administrativo, se establece que contiene 4 etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control de actividades y recursos dentro de la organización.

- **Planeación** según Koontz, Weihrich y Cannice (2004) “es la selección de misiones, objetivos y acciones para cumplirlos; este requiere la toma de decisiones y diferentes cursos de acción” (p. 188).
- **Organización** “es la conformación técnica de relaciones que deben darse entre los niveles jerárquicos y las actividades individuales diarias necesarias para lograr la máxima eficiencia” (Reyes, 2007, p. 28).
- **Dirección** “es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada trabajador dentro de la organización, con la finalidad de que todas las operaciones se realizan del modo más eficaz y según los planes señalados” (Reyes, 2007, p. 29)
- **Control** “consiste en establecimiento de sistemas de medición de los resultados actuales y pasados en relación con los resultados esperados, la finalidad es conocer si se ha cumplido lo que se esperaba o caso contrario corregir y mejorar” (Reyes, 2007, p. 29).

4.5. Plan

Según Lerma & Bárcena (2012), es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollo desde el más alto nivel jerárquico. Por otro lado, (Ayala, 2006), define el plan como conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada. Además, otras herramientas de planificación, busca que se identifique y se asuman los problemas educativos de la institución; permite tomar decisiones, establecer metas, objetivos y estrategias que se asuman como comunes de un determinado grupo; desarrollar y mejorar los programas, proyectos y actividades además de promover la evaluación permanente.

4.5.1. Tipos de planeación

De acuerdo con el (Consejo Nacional Población, 2011), indica que hay tres tipos de planeación en función del tiempo, que se considere para alcanzar los objetivos y metas de la planeación existen tres tipos de planeación: 1) corto plazo, 2) mediano plazo, y 3) largo plazo.

En función de quien realiza la planeación existen tres tipos: 1) planeación estratégica, 2) la planeación táctica, y 3) la planeación operativa.

Un plan estratégico es una visión general de alto nivel del negocio completo, su visión, objetivo y valores. Este plan es la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo. El alcance del plan puede ser de 3 a 5 años y sus componentes claves son:

4.5.1.1. Planeación Estratégica.

Según la misión que persiga una empresa se ejecutara los llamados Plan estratégicos, estos son una herramienta guía que contiene una serie de pasos y actividades en función de lo que la empresa desea conseguir. El diseño de un plan Estratégico es fundamental a la hora de conseguir las metas empresariales, la duración de estos depende de la magnitud y amplitud que tengan, es decir dependiendo el tamaño del plan será la cantidad de actividades a ejecutarse.

4.5.1.2. Origen y Evolución de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica nacido en el sector privado en Estados Unidos en 1960, pero el máximo apogeo se logró en la de década de los 70, no obstante, para la siguiente década de 1980 decayó debido a la complejidad ambiental que comenzaron a experimentar las organizaciones (Ayuzabet y Carrillo, 2022).

4.5.1.3. Importancia de la Planeación Estratégica

Si no existiera la planeación sería dificultosa la estabilidad de las empresas; al no contar con un plan que la guíe con mayor seguridad y eficacia hacia el futuro que pretende llegar. Siendo más riesgoso lograr las metas; y más probable de llegar a fracasar (Lerma & Bárcena, 2012).

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas (Munch, 2011)

Ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes (Rojas & Medina, 2012).

El proceso de planeación examina el diseño de tácticas para el uso eficiente de todos los recursos, es un instrumento estratégico de uso valioso pues identifica oportunidades, además evalúa la mejor opción para una correcta toma de decisiones, identifica amenazas y permite estructurar todas las actividades empresariales unificando los esfuerzos para conseguir los objetivos propuestos (Yaguache, 2023).

4.5.1.3.1. Objetivos de la Planeación estratégica

En términos generales la planeación estratégica persigue los siguientes objetivos:

- Permitir confrontar, reafirmar o definir la visión, los principios, los objetivos de la organización. Acceder a definir estrategias, políticas programas y metas de acción claras y precisas ubicadas en el tiempo.
- Identificar oportunidades y amenazas
- Afianzar las fortalezas y reducir las debilidades de la organización” (Cano, 2017, p. 32).

4.6. Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía. En este documento se establece los objetivos de la organización y sirve de guía para la toma de decisiones además de la asignación de recursos.

4.6.1. Características del plan estratégico

Las características que deberá tener un plan estratégico según (Lerma & Bárcena, 2012), para que sea operable y constituya una herramienta realmente útil para lograr con eficiencia lo que se pretende:

- a) Es temporal y actualizable, su vigencia explicita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.
- b) Es flexible por ser modificable ante cambios ambientales o ante consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.
- c) Es cuantitativo porque establece cifras numéricas las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
- d) Está orientado a futuro, otra de sus características es que se orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.

- e) Es normativo puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.
- f) Es integrador tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.
- g) Es creíble Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y variables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.
- h) Es sencillo Para que pueda ser atendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más practico posible.
- i) Es evaluativo Da pie a la retroalimentación.

Elementos de un plan estratégico Según (Koo'tz & O'donnell), los elementos del plan estratégico pueden ser enunciados de la siguiente manera.

4.6.2. Beneficios de la planeación estratégica

Según González (2017) uno de los beneficios “Es que se debe ser proactivo es decir que siempre los ejecutivos a cargo de la empresa deben estar atento y acoplarse a los cambios del mercado, tecnológico, competencia entre otro”. Es decir, se debe establecer dirección esto consiste en definir claramente los propósitos de la organización, y los objetivos realistas. Por otro lado, se debe crear longevidad de la empresa. Se trata de que la empresa cree una base sólida para que no le afecten los cambios que se dan en el entorno por ejemplo en el mercado.

Para Steiner (2007, p.41), algunos beneficios de la planeación estratégicas son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
 - Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
 - Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
1. simula el futuro
 2. aplica el enfoque de sistemas
 3. exige el establecimiento de objetivos
 4. revela y aclara oportunidades y peligros futuros
 5. proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
 6. sirve de base para otras funciones directivas
 7. mide el desempeño
 8. señala asuntos estratégicos

- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:

1. mejora el canal de comunicación,

2. capacitación de los directivos,

3. incrementa el sentido de participación. Quintal (2005, p.61), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

- Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.
- Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
- Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.

4.6.3. Factores que influyen en la planificación estratégica

Toda planificación estratégica organizacional necesariamente debe incluir el tratamiento a la influencia de los siguientes factores:

- ✓ **El Entorno:** La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social.

Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene una organización con relación a su entorno, la comprensión de los efectos del entorno en la empresa es de importancia capital para el análisis estratégico.

- ✓ **Los Recursos:** Así como existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una entidad es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles (qué es lo que la organización hace bien y en qué falta, o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva). Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de las áreas.
- ✓ **Las Expectativas:** Los que esperan del futuro los diferentes agentes es importante, pues influirá en lo que se considera aceptable en términos de estrategias anticipadas por la Alta Dirección. No obstante, las creencias y los supuestos que constituyen la Cultura Organizacional, aunque menos explícitas, también tienen una influencia importante. Las influencias del entorno y de los recursos sobre la organización han de interpretarse a través de estas creencias y supuestos.
- ✓ **Las Bases:** El entorno, los recursos y las expectativas, en el marco cultural y político de la organización proporcionan las bases del análisis 24 estratégico. Sin

embargo, para comprender en qué posición estratégica se encuentra una entidad, es necesario considerar también en qué medida la orientación e implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la empresa están en línea con las implicaciones que pueden afrontarlas.

4.6.4. Etapas de la Planificación Estratégica

En el proceso de la planificación Estratégica es necesario considerar las siguientes etapas como elementos básicos para la estructuración de una propuesta que se ajuste en forma constante a los sucesos y acciones actuales.

- Formulación
- Implementación
- Control

1. Formulación En esta etapa el enfoque prospectivo propuesto puede enmarcarse en lo siguiente: Misión, visión, valores, Oportunidades y amenazas, Fortalezas y debilidades, Objetivos a largo plazo, Estrategias alternativas y Estratega a seguir

2. Implementación En el planteamiento estratégico se define como un proceso continuo de análisis para la toma de decisiones fundamentales en la institución y puede enmarcarse en los siguientes:

- Objetivos anuales
- Políticas
- Motivación de empleados
- Asignación de recursos
- Cultura organizacional.

3. Control Es seguir el funcionamiento del sistema de planeamiento sobre un periodo adecuado, detectando y corrigiendo errores o problemas que se pudieran plantear. Posteriormente en forma recurrente se ejecutarán los controles del sistema ya funcionando en forma normal.

4.6.5. Pasos de la Planeación Estratégica

El uso de un plan estratégico implica una serie de etapas como son: Definir los principios organizacionales o la cultura organizacional inspirada en el comportamiento de las personas, definir la visión y misión de la empresa, identificar las principales fortalezas, oportunidades, amenazas (Análisis DOFA), definir la estrategias y objetivos planteados, diseñar y elaborar los planes de acción y finalmente realizar el control y seguimiento de plan.

- Principios Corporativos

Son las creencias, valores o normas que guían a la organización, se considera como la filosofía de la organización, se debe saber si la organización ya los definió para revisarlos y ajustarlos o si no están explícitos se debería formularlos. (Cano, 2017, p. 34)

- Visión Organizacional.

Según Benavidez (2004) la “visión es la imagen clara y detallada de un individuo, empresa o nación tiene de sí mismo al respecto de un futuro más o menos lejano” (pág. 15).

De la misma manera Kotler (2002) sostiene la visión es aquella definición que trasciende de la misión y da una propuesta al futuro de la organización

Es lo que se espera y desea llegar a futuro en la organización, es decir hace referencia al futuro deseado según la perspectiva futura, es la posición donde se quiere ver a la organización se traduce en términos de retos futuros dentro de un tiempo determinado.

- Misión Organizacional

Es la razón de ser de la empresa, denota los valores y creencias así como la realidad situacional, describe el rol de la organización para conseguir la visión, esta se orienta a largo plazo.

- Ventajas del plan estratégico

De acuerdo con lo que manifiesta Navajo (2016), las ventajas y desventajas del plan estratégico son los siguientes:

Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto común sobre su futuro. Permite imaginar el futuro deseado de la organización.

- Contribuye a revisar y actualizar la misión y los objetivos institucionales.
- Evita que las acciones a realizar sean dictadas por la presión de las circunstancias o por la presión del tiempo.
- Lleva a definir y analizar críticamente caminos alternativos que la organización.
- Permite una revisión periódica de funcionamiento institucional.

- Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento, economizando esfuerzo, tiempo y dinero.
- Facilita las funciones de dirección, porque favorece que todos conozcan donde quiere llevar a la organización.
- Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas, permitiendo una interpretación objetiva de las desviaciones entre las presiones y los resultados.

4.6.6. Desventajas del plan estratégico

- Ejecutivos no dan importancia, estructuran, aprueban y archivan.
- Por la demanda de los recursos y gastos en recopilación de datos ejecutivos no la llevan a cabo.
- Por la desconfianza en escenarios proyectados con los que trabaja la planificación estratégica.
- Posible renuncia de parte de los actores de la planificación estratégica.

4.7. Diagnóstico Situacional

Es una herramienta de gestión en una amplia gama de campos, puesto que, dadas sus características es posible emplearse entre otras, en las ciencias administrativas, sociales y por supuesto, en el ámbito de la salud, entendiéndose como parte de ésta, a la salud pública. Tal es así, que el diagnóstico de situación ha constituido una respuesta a la llamada constante del fortalecimiento y renovación de la salud pública en todo el mundo, cuya finalidad principal es la de brindar mejores condiciones de salud a la diversidad de poblaciones existentes, garantizando la implementación de los programas más adecuados.

4.7.1. Definición del diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional es un proceso metodológico de evaluación, analítico y sintético, que permite caracterizar, medir y explicar una situación en particular partiendo de la recolección de datos precisos considerados como determinantes que faciliten la identificación y correlación de las necesidades y problemáticas presentes.

4.7.2. Características y elementos del diagnóstico situacional

El elemento fundamental para el desarrollo de un diagnóstico situacional es la necesidad de contar con la mayor cantidad de información disponible y trascendente en la generación de

factores determinantes y predisponentes por ello, es importante evaluar de manera realista la situación actual, no solo del sujeto de estudio sino también de todo el espectro que lo rodea, contemplando así, todas aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

4.7.3. Finalidad del diagnóstico situacional

El diagnóstico de situación es un instrumento que permite describir la realidad del sujeto de estudio involucrado, generando la información adecuada para la toma de decisiones que impactaran en él mismo, y que, a través del análisis de esa realidad estudiada, sea posible identificar la diversidad de necesidades y problemáticas concretas de las que se adolece, además de priorizarlas de acuerdo con su factibilidad de implementación de soluciones.

4.7.4. Metodologías del diagnóstico situacional

De acuerdo con la literatura y los diferentes autores, existen diversas metodologías diseñadas para ejecutar un diagnóstico de situación, de ahí el hecho de que esta herramienta no se realice de forma estandarizada.

Existen tres metodologías para llevar a cabo un diagnóstico de situación, los cuales se describen a continuación:

- **Método de indicadores:** Estos indicadores corresponden principalmente a los sanitarios y sociales, entre los que se encuentran tasas de mortalidad, morbilidad, grupo etario, sexo, nivel educativo, nivel de ingreso, etc., esto dado que en un gran número de veces las problemáticas sanitarias presentes en una comunidad se encuentran relacionadas con las condiciones sociales de la misma.
- **Método por encuestas:** Esta metodología es útil cuando se busca evaluar la demanda y calidad de los servicios de una comunidad en particular, según el grupo social al que pertenecen, determinando cuales son las deficiencias en los servicios que están afectando a algún sector de la población. También es posible recurrir a esta metodología para determinar las necesidades reales de personal e infraestructura para cubrir los requerimientos de servicio.
- **Método de búsqueda de consenso:** En este caso se busca evaluar y contrastar las opiniones de profesionales y no profesionales respecto a las necesidades y calidad de los servicios, a través de un análisis y discusión participativa, mismos que llevan a cabo mediante foros comunitarios, grupo nominal o informantes clave.

4.7.5. Análisis interno

Consiste en un conjunto de técnicas utilizadas para investigar acerca de los factores internos, es decir, de las características de los recursos, medios, habituales y capacidades de los que dispone la organización para mantener y desarrollar una ventaja competitiva que le permite hacer frente al entorno y así lograr sus objetivos.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica.

- **Fortalezas** Están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsadoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión de la organización.
- **Debilidades** Son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades en el interior de la organización; problemas que inciden o limitan las perspectivas de la organización e impiden el adecuado desempeño de la gestión.

4.7.6. Análisis externo

Permite fijar oportunidades y amenazas que en el contexto puede presentarle a una organización.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- ✓ De carácter político
- ✓ De carácter social, y

- ✓ De carácter legal.
- **Oportunidades** Son factores favorables que encontramos en el entorno y que podemos aprovechar para darles utilidad. Oportunidades son hechos potenciales que facilitan el logro de objetivos.
- **Amenazas** Son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización y que debemos evitar.

Esta técnica es utilizada fundamentalmente para:

Identificar objetivos estratégicos.

Identificar las fortalezas de la organización y aprovecharlas.

Descubrir nuevas oportunidades de desarrollo.

Identificar las debilidades e intentar mejorarlas.

Evitar errores previsibles e inversiones innecesarias.

Decidir si se debe reorientar la organización para buscar mejores oportunidades.

4.7.7. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que contempla el análisis de diversos aspectos relacionados con la política, economía, el ámbito social, tecnológico, ecológico y legal del entorno en el que una organización se desenvuelve, para eso es importante que se analice todo lo que podría impactar de alguna manera al accionar de la compañía, por ende, es un método indispensable para determinar las decisiones a tomar en situaciones específicas (Amador, 2022).

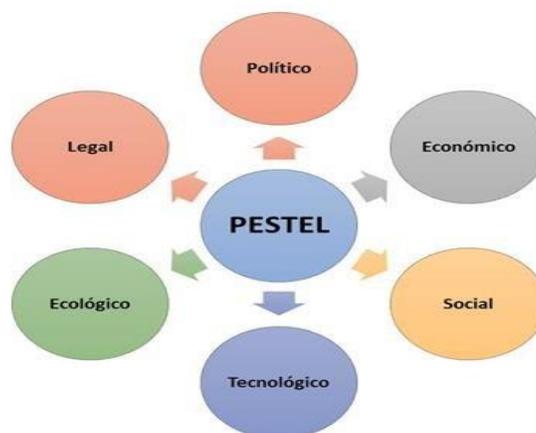


Figura 1. Estructura del análisis PESTEL

Para establecer los aspectos relacionados en cada ámbito, se encuentra que, en cuanto al político, se evalúa como los gobiernos pueden impactar las labores de la organización; los económicos se refiere a la situación económica del contexto como por ejemplo la tasa de desempleo; por su parte, “la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas” (Quiroa, 2020, p. 7) se encuentran dentro de los aspectos sociales. La innovación está dentro de los tecnológicos, las regulaciones ambientales en los ecológicos y la legislación nacional, es decir, las normativas que rigen el accionar de la empresa, se encuentran en lo legal (Quiroa, 2020).

Los factores del análisis PESTEL, según Torres (2019), son los siguientes:

Políticos: Se analizan los factores asociados a la clase política que influyen en la actividad futura de la institución, y pueden ser:

- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
- La política fiscal de los diferentes países.
- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas sobre la sociedad y la institución.

Económicos: Se analizan las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de la estrategia y pueden ser:

- Los ciclos económicos de nuestro país y/o de otros países en los que trabajamos, o que son de potencial interés.
- Las políticas económicas del gobierno.
- Los tipos de interés.
- La inflación y los niveles de renta.
- Los factores macroeconómicos propios de cada país.
- Los tipos de cambio o el nivel de inflación que se han de considerar para la definición de los objetivos económicos de la institución.
- La tasa de desempleo.

Socioculturales: Se analizan los factores socioculturales que nos ayudan a identificar las tendencias de los empleados, y pueden ser:

- Cambios en el nivel de ingresos.
- La conciencia por la salud. Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos.
- Rasgos religiosos de interés.

Tecnológicos: Se analiza la influencia de las nuevas tecnologías y el cambio que puede surgir en el futuro y pueden ser:

- Los agentes que promueven la innovación de las TIC.
- La inversión en I + D de los países o continentes.

- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la institución que puedan provocar algún tipo de innovación.
- La aparición de tecnologías disruptivas que cambian las reglas del juego de muchos departamentos.
- La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.
- Cambios en los usos de programas para la institución.

Ecológicos Se analizan los posibles cambios referidos a la ecología y pueden ser: Leyes de protección medioambiental.

- Regulación del reciclaje de residuos.
- Preocupación por el calentamiento global.
- Concienciación social ecológica actual y futura.
- por la contaminación y el cambio climático.

Legales: Básicamente este factor realiza una revisión total de todas las normas legales que pueden influir de buena o mala manera en nuestro propósito, mismas que pueden ser:

- Licencias.
- Leyes sobre el empleo.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Leyes de salud y seguridad laboral.

4.7.8. Las 5 fuerzas de Porter

Estos son una serie de aspectos que se relacionan con el entorno de la organización y como a través de ellos se puede visualizar el éxito de esta, para ello, es pertinente tomar en cuenta lo mencionado por Porter (2008), en donde se confirma que la importancia de estos factores radica en “defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia” (p. 2).



Figura 2. Estructura del análisis de las 5 fuerzas de Porter

Los 5 factores que engloba Porter son: La amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes. Cada uno de ellos se encarga de verificar un riesgo para la institución, por lo tanto, es fundamental que se realice de forma frecuente para que se eviten eventos adversos.

4.7.9. Análisis de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y Matriz de evaluación Factores Externos (MEFE)

El análisis consiste en la elaboración de 2 matrices a partir de la construcción del análisis FODA, con la finalidad de obtener un panorama más amplio acerca de la situación en la que se encuentra la Dependencia o Entidad en cuanto al aprovechamiento de Fortalezas y Oportunidades y para disminuir las Debilidades y Amenazas.

Una vez elaborado el FODA, el siguiente paso es evaluar la situación interna de la Dependencia o Entidad.

4.7.10. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los factores externos, a través de las Oportunidades y Amenazas más importantes de la Dependencia o Entidad, que

puedan influir en su crecimiento y expansión. Dicha evaluación se realiza a través de un sistema de ponderaciones, comparando la información y situaciones que influyen en las metas y objetivos de la Dependencia o Entidad.

Tabla 1. Estructura para la matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	IMPORTANCIA	CALIFICACION	VALOR
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			

4.7.11. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Es un instrumento que permite realizar una evaluación interna de la Dependencia o Entidad, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto, evaluando las Fortalezas y Debilidades más relevantes para formular estrategias capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos ejecutados.

Para realizar la MEFI es necesario ser objetivos con la autoevaluación que se está realizando, identificar los factores importantes teniendo en cuenta la actividad operativa que se desarrolla a diario y asumir una posición crítica que realmente permita reconocer las debilidades para buscar un equilibrio interno.

Tabla 2. Estructura para la matriz EFI

FACTORES INTERNOS	IMPORTANCIA	CALIFICACION	VALOR
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			

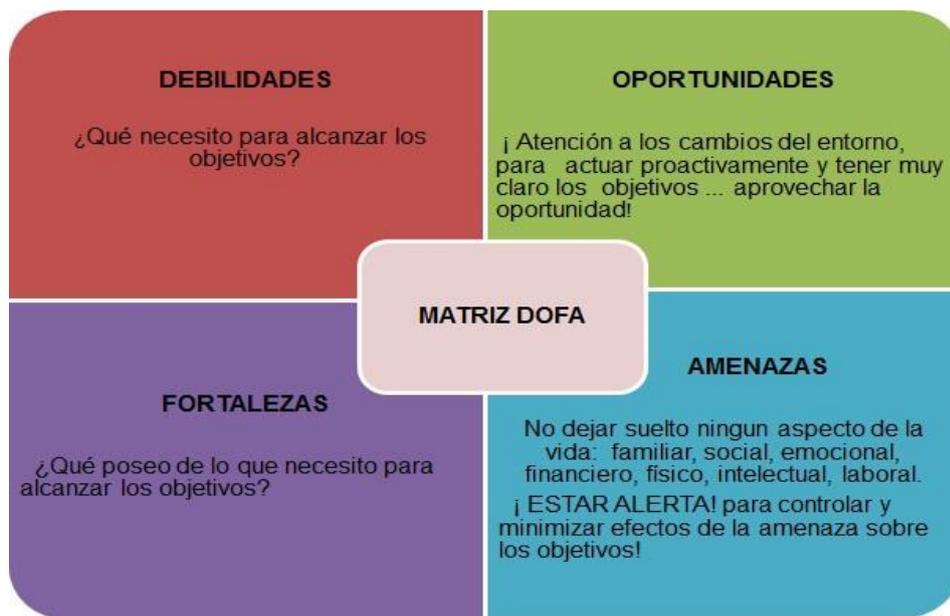


Figura 3. Esquema de matriz FODA

El Análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es una herramienta utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

4.7.12. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente).

- **Objetivos estratégicos** son, por definición, objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión.
- **Estrategias** La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante.

- **Tácticas** Es un movimiento o acción específica, que se aplica frente a una situación puntual para obtener un resultado concreto.
- **Actividades:** Conjunto de operaciones o tareas específicas que facilitan la ejecución de la técnica.
- **Presupuesto** Es la evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección.
- **Responsable** Su trabajo consiste en que el proyecto avance y en despejar el camino para que los miembros de su equipo tengan éxito.

5. Metodología

5.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la presente investigación es cuali cuantitativo, ya que se abordó fue el cuantitativo por medio de la aplicación de cuestionarios, mientras que el cualitativo por medio de la entrevista, esto permitió que la descripción de las variables fuera más holística, de manera que se complemente la información entre sí.

5.2. Métodos de investigación

Los métodos utilizados en la investigación son

Histórico – Lógico: Este método examina científicamente la trayectoria de hechos o fenómenos del pasado comparándolos con hechos actuales. Se lo utilizo en la realización del diagnóstico de la situacional actual de GAD de Palanda.

Inductivo - deductivo: mediante la observación detallada estudia factores, hechos o situaciones. Se lo utilizo en la realización de toda la estructura del plan estratégico para mejorar los procesos administrativos.

Analítico – Sintético Este método hace una descripción detallada de los procedimientos y técnicas investigadas. Este método se lo utilizo en el análisis e interpretación de los datos obtenidos en las encuestas a través de la tabulación de datos.

Método – estadístico, Ahora bien, como los métodos estadísticos son procedimientos que se utilizan para el estudio cuantitativo de hechos colectivos, a decir verdad, no son sino agregados de hechos individuales, a veces o no es posible o no es necesaria una total enumeración de todos los fenómenos. En tales casos, echa mano la estadística de sustitutivos o sucedáneos de esta enumeración total.

5.3. Técnicas

Encuestas Es una técnica para obtener información de un grupo de personas; se utilizó para encuestar 7 directores departamentales y 60 empleados del GAD del cantón Palanda.

Entrevista Es uno de los métodos cualitativos más utilizados en la investigación, el cual permite recoger y analizar varios elementos: la opinión, la actitud, los sentimientos, las representaciones de la persona entrevistada.

6. Resultados

6.1. Descripción de GAD Municipal de Palanda

La cantonización de Palanda se dio el 2 de diciembre de 1997 cuando se desprendió del cantón Chinchipe por cuenta de Hermel Paucar, políticamente el Cantón se encuentra dividido por 5 parroquias, 4 rurales y una urbana, estas son: Palanda como parroquia urbana, San Francisco del Vergel, El Porvenir del Carmen, Valladolid y La Canela como parroquias rurales. Según el INEC el cantón cuenta 8089 habitantes de los cuales el 24,7% se concentran en la zona urbana y el 75,3% en la zona rural. Los habitantes de la parroquia urbana son 1600 habitantes, en donde el 54% son hombres y el 45% restante son mujeres.

Del total de la población el 51,3% integran el PEA. La principal actividad del cantón es la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, existen varios agricultores de café que están impulsando el cultivo a gran escala, convirtiéndose en una gran oportunidad para generar mayores ingresos pues este cantón ya es reconocido a nivel nacional e internacional por el cultivo de café. Actualmente se han exportado 40.000kg de café a país de Alemania, Holanda, EEUU y Bélgica.

Entre los atractivos turísticos más representativos del cantón tenemos: El cerro Cresta de gallo, La Cascada San Luis, El Balneario Urahua, Cerro Corazón, El salto del Inca, Parque Nacional Podocarpus, Parque Nacional Yacuri entre otros.

Actualmente este cantón se encuentra liderado por el Sr. Segundo Mejía Bermeo, alcalde del cantón, Ing. Alexandra Jaramillo Toledo Vicealcaldesa, dicha entidad se encuentra ubicada en las calles 12 de febrero entre Av. Del Maestro y San Vicente. Actualmente el GAD está integrado por 5 concejales y 6 áreas departamentales. En la entidad labora un total de 80 trabajadores.

6.2. Diagnostico Situacional

6.2.1. Análisis Externo

Para analizar a profundidad el análisis externo, en la presente investigación se analizará 5 ejes estratégicos que servirán de guía en la identificación de los principales inconvenientes que se presenta en el cantón, de esta manera se establecerá las respectivas estrategias a seguir.

6.2.2. Análisis Pestel

6.2.2.1. Eje Económico

Para determinar la situación actual en la economía de la población del cantón fue necesario la investigación y análisis de los datos del INEC, para definir importantes rasgos sobre la población objetivo del Cantón Palanda.

Tabla 3. Distribución de trabajo y empleo del cantón Palanda

GRUPOS DE OCUPACIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJE
Total de Habitantes	2058	427	2485	100,00%
Profesionales	64	64	128	5,15%
Empleados de Oficina	34	22	56	2,25%
Trabajadores de servicio	49	38	87	3,50%
Agricultores	876	135	1011	40,68%
Operarios de Maquinaria	151	11	162	6,52%
Trabajadores No calificados	777	143	920	37,02%
Otros	107	14	121	4,87%

Fuente: INEC 2010

Elaboración: Diana Malacatus

En la tabla se observa que el 40,68% de la población económicamente activa del cantón son agricultores, seguido del 37,02% son empleados no calificados, tan solo un 5.15% son profesionales. Se puede determinar que el principal ingreso del cantón se debe a trabajos de la agricultura, sin embargo, un problema que se evidencia es la escasa presencia de profesionales.

Para determinar las principales actividades económicas de la población a continuación se presenta la tabla 4

Tabla 4. Ramas de las actividades económicas del cantón Palanda

RAMAS DE ACTIVIDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJE
Total de Habitantes	2058	427	2485	100,00%
Agricultura, Ganadería	1598	206	1804	72,60%
Caza, Pesca, Silvicultura	60	10	70	2,82%
Manufactura	73	1	74	2,98%
Comercio	44	20	64	2,58%
Enseñanza	58	63	121	4,87%
Otras Actividades	225	127	352	14,16%

Fuente: INEC 2010

Elaboración: Diana Malacatus

En la tabla se muestra que la principal actividad económica que realizan los habitantes del cantón es la agricultura con un 72,60%, el 14,16% realizan otras actividades y en porcentajes muy bajos comprendidos entre 2 y 5% se dedican a actividades como manufactura, comercio y enseñanza. Se evidencia que una oportunidad para el sector económico del cantón es la agricultura, por lo tanto, este podría ser su principal fuente de desarrollo económico, sin embargo, para ello se debe fortalecer el comercio, ya que esto permitiría que se atraiga a personas de cantones cercanos a la compra de productos que se han obtenido por medio de la actividad económica principal.

6.2.2.2. Eje Territorial

Dentro de este eje se analizará aspectos como: acceso servicios básicos (agua potable, alcantarillado, energía eléctrica) y el estado de las vías. Se analizó el Plan Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2020-2023 que tiene el cantón Palanda, se lo representa en la tabla 5.

Tabla 5. Acceso a servicios básicos

Agua Potable	Viviendas	Porcentaje
Total de Viviendas	845	100%
Red Publica	471	56%
De pozo	65	8%
De rio, vertiente sequia o canal	260	31%
Otro	49	6%
Alcantarillado	nivel de Cobertura	Porcentaje
Zona Urbana	79,41%	21%
Zona Rural	28,29%	72%

Fuente: INEC 2010, Plan de Ordenamiento Territorial 2020-2023

Elaboración: Diana Malacatus

En la tabla se evidencia que en el servicio de agua potable apenas 471 familias tienen acceso al servicio 260 utilizan agua de los ríos, 65 de pozo y 49 de otras formas. En cuanto a cobertura de alcantarillado tenemos que en la zona urbana hay una cobertura del 79,41% y en la zona rural tan solo existe una cobertura del 28,29%.

Tabla 6. Acceso a energía eléctrica

Servicio Eléctrico	Viviendas	Porcentaje
Viviendas con luz	561	66%
Vivienda sin Luz	284	34%
Total	845	100%

Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial 2020-2023

Elaboración: Diana Malacatus

Con se observa en la tabla 66% de las viviendas cuentan con servicio eléctrico, la mayor parte de estas están situadas en la zona urbana, el 34% restante no tienen acceso a energía con un total de 284 viviendas. Considerando que uno de los aspectos fundamentales para que exista un desarrollo económico en la región y por ende que los habitantes cuenten con una calidad de vida digna, depende en gran parte del acceso a servicios básicos, es indispensable que se disminuya el porcentaje del 34% de personas que aún no cuentan con luz eléctrica en su hogar.

6.2.2.3. Eje Social

Dentro de este eje se analizará aspectos como educación, personas para atención prioritaria, etc.

Tabla 7. Número de personas de atención prioritaria

Persona con atención Prioritaria	Total Personas	Personas q han recibido atención	Porcentaje	Porcentaje Global
Adultos Mayores	144	54	38%	24%
Primera infancia 5 años	199	23	12%	34%
Mujeres embarazadas	11	1	9%	2%
Personas con discapacidad	60	2	3%	10%
Personas con enfermedades crónicas	180	6	3%	30%
Total	594	86	65%	100%

Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial 2020-2023

Elaboración: Diana Malacatus

En la tabla se observa que el grupo de personas que más necesita atención prioritaria son los niños de primera infancia con 199 personas representadas por un 34%, de este número han sido beneficiadas por el programa misión ternura tan solo 23 es decir solo un 12%. El siguiente

grupo de atención prioritaria son las personas con enfermedades crónicas con 180 personas, este grupo representa el 30% de este porcentaje tan solo 6 personas se han beneficiado del programa misión ternura. El siguiente grupo de atención prioritaria son 144 adultos mayores con un 24% de estos se ha beneficiado del programa 54 adultos, con menor número tenemos las mujeres embarazadas, y las personas con discapacidad con porcentajes de 2 y 10 %.

El acceso a la educación del cantón Palanda se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8. Centros educativos, Numero de estudiantes y número de profesores

Educación	Numero	Población Total de 5 a 18 años	Porcentaje
Número de Centros Educativos	15	1482	76%
Número de Estudiantes	1120		
Número de Profesores	84		

Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial 2020-2023

Elaboración: Diana Malacatus

La información presentada muestra que existen 15 centros educativos con un total de 1120 estudiantes y 84 profesores. La población total comprendida en edades 5 a 18 años es 1482, de este número tan solo se encuentran estudiando 1120 la diferencia de 360 y representa el 24% no está registrado actualmente en ningún establecimiento educativo. Es una oportunidad la cantidad de centros educativos que existen en el cantón, ya que, de acuerdo con el total de niños y adolescentes en edad educativa, podrían cubrir al menos a 988 estudiantes por Unidad Educativa, sin embargo, es una amenaza que no exista una cantidad de profesionales en el cantón porque esto limita la cantidad de docentes para cubrir la demanda educativa.

6.2.2.4. Eje Político

En este eje se analizará el estado de las vías

Tabla 9. Estado real de las vías del cantón Palanda

Estado Real de las vías	Porcentaje	Tipo de Rodadura	Longitud	Porcentaje
Bueno	48,90	Pavimento	50,79	4,77
Malo	33,84	Lastre	290,14	27,24
Regular	17,37	Tierra	718,9	67,48
		Adoquín	5,16	0,48

Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial 2020-2023

Elaboración: Diana Malacatus

En la tabla se evidencia el 48,9% es bueno, el 33,84 es malo y 17,37 tiene un estado regular, la mayor parte de las vías de acceso son de tierra con 718 kilómetros, 290,14 kilómetros son en lastre, 50,79 kilómetros de pavimento y 5,16 son de adoquín. En este sentido, se debe considerar como prioridad poder mejorar las carreteras para fortalecer el comercio de productos de agricultura, teniendo en cuenta que este es su principal actividad económica.

6.2.2.5. Eje Ambiental

Este eje presenta varios inconvenientes entre ellos se evidencia deficiente manejo de cuencas y microcuencas hidrográficas, degradación de los bosques a consecuencia de la deforestación, 3508,96 ha han sido deforestadas lo que representa el 17% de la superficie cantonal.

6.2.2.6. Eje tecnológico

En cuanto a los aspectos tecnológicos del Cantón Palanda, es importante determinar que según un informe del Ministerio de las Telecomunicaciones y de las sociedades de la información (2018), para el año 2017 no existía la conexión por medio de fibra óptica, por lo tanto, al haber conexión a internet, es posible que no sea de la mejor calidad. Sin embargo, dentro del mismo plan, se estimaba actualizar el servicios hasta el año 2021, por ende, existe una oportunidad importante en cuanto es prioridad para el ente regulador poder suplir esta necesidad.

6.2.2.7. Eje legal

De acuerdo con los aspectos legales y la naturaleza del enfoque del GAD, es importante resaltar que el trabajo dentro de todas las áreas del mismo, está enfocada en la administración de los recursos del gobierno para poder suplir las necesidades de la comunidad. En este sentido, el accionar del GAD debe estar acorde con las legislación actual vigente y si existe alguna amenaza, en este sentido, tiene que ver con la actualización de estas leyes, puesto que esto implica que exista un proceso para capacitar a todo el personal.

6.2.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para poder contemplar el campo de acción del GAD del cantón Palanda, fue pertinente tomar en consideración las 5 fuerzas de Porter, en este sentido, se plantean los análisis de la siguiente manera:

6.2.3.1. Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que al tener en consideración la importancia de trabajar con el GAD Municipal, normalmente existe una oferta amplia que debe ser filtrada en el sentido de que los proveedores cumplan con los requisitos para poder establecer relaciones comerciales con esta entidad. De esta manera, se afirma que no existe una amenaza representada en los proveedores.

Entre los proveedores se encuentran los que suministran los implementos de oficina, los encargados de dar continuidad a los procesos, contratistas y demás entidades que mantienen una relación comercial con el GAD como, por ejemplo, el servicio de internet cnt, materiales de oficina como la reforma, y Cogecomsa.S.A.

6.2.3.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes que en este caso pasan a ser usuarios, se contempla como bajo, debido a que normalmente demandan constantemente de la atención por parte del GAD, pero no tienen una competencia a la que se puedan dirigir. En este sentido, el poder de negociación que podrían tener es la aceptación de la administración de turno, ya que, de acuerdo con las bases de la administración pública, estos se deben a las necesidades de la comunidad, por lo tanto, a pesar de que exista un poder bajo, si tienen una importancia alta.

6.2.3.3. Amenazas de nuevos competidores

Las actividades propias del GAD del cantón Palanda no presentan riesgo por ingreso de nuevos competidores, ya que su accionar se fundamenta en la administración pública. En este sentido, se habla de alianzas estratégicas con entidades no gubernamentales que apoyan en ocasiones la gestión de recursos para el beneficio de la comunidad. Este tipo de estrategias también se dan con el sector privado, pero todo bajo el relacionamiento comercial.

6.2.3.4. Amenaza de productos sustitutos

Considerando que los productos o servicios del GAD son los trámites municipales y los servicios que el gobierno debe administrar y garantizar para los usuarios, es decir a la comunidad en general, no existen productos o servicios que puedan sustituir esta oferta, por lo tanto, no existe amenaza de este tipo.

6.2.3.5. Competidores actuales

De acuerdo con lo que se menciona en el apartado de amenaza de nuevos competidores, no existen competidores para el GAD cantonal de Palanda, puesto que los servicios que ofertan son de interés público y, por ende, son los únicos encargados de realizar esta oferta.

6.2.4. Problemas encontrados

A continuación, se presenta los problemas encontrados y que necesitan la atención del GAD.

- Las necesidades de agua, luz, alcantarillado se encuentran insatisfechas.
- Mal estado, tan solo 4,7% de estas con vías de primer orden
- Contaminación de suelo, agua y aire por actividades mineras.
- Alto porcentaje de deserción escolar
- Contaminación de suelo, agua y aire por actividades mineras.
- Deficiente manejo de las microcuencas abastecedoras de agua para el cantón
- Analfabetismo Agropecuario
- Tasa de deforestación en crecimiento

6.2.5. Problemas más críticos

Se pudo identificar los problemas más críticos y que necesitan ser tratados con urgencia por el GAD cantonal, se muestran a continuación.

- Las necesidades de agua, luz, alcantarillado se encuentran insatisfechas.
- Analfabetismo Agropecuario
- Deficiente manejo de las microcuencas abastecedoras de agua para el cantón
- Escaso alumbrado público en los barrios del cantón.
- Deficiente sistema de clasificación y recolección de desechos

6.2.6. Matriz EFE

Tabla 10. Matriz EFE

Factores externos		Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades				
1	El café producido es reconocido a nivel nacional	0,1	3	0,3
2	Presencia de bienes patrimoniales, culturales y de conservación	0,1	3	0,3
3	Diversidad de climas y suelos fértiles	0,05	4	0,2
4	Variedad de bosques naturales	0,05	3	0,15
5	Disponibilidad de recursos no renovables	0,05	3	0,15
Amenazas				
1	Analfabetismo agropecuario	0,2	2	0,4
2	Tasa de deforestación en crecimiento	0,05	1	0,05
3	Baja calidad del agua	0,15	2	0,3
4	Deficiencias en el servicios de luz eléctrica	0,1	2	0,2
5	No forma parte de las rutas turísticas	0,15	2	0,3
Total		1		2,35

Elaboración: Diana Malacatus

De acuerdo con lo que se puede observar en la tabla anterior, el riesgo que existe en los factores externos es de 2,35, en este sentido se determina que la respuesta del GAD frente a esta situaciones es medio, por ende, es importante poder establecer un mayor aprovechamiento de las oportunidades de manera tal que se pueda disminuir el aumento del riesgo en las amenazas. Las principales oportunidades a aprovechar, son la presencia de servicios patrimoniales, la fertilidad de los suelos y por ende, el reconocimiento del café del cantón a nivel nacional.

Por su parte, las amenazas con mayor determinación son: el escaso conocimiento en técnicas innovadoras para optimizar y aumentar la productividad de los cultivos, la baja calidad del agua y la falta de inclusión de las vías en la ruta turística nacional; esto confirma que es importante atender estas dificultades para mejorar la gestión del GAD, por lo tanto, deben ser prioridad para los mismos.

6.3. Análisis Interno

Para realizar un análisis interno de la institución es vital analizar aspectos como: planificación, financiamiento, gestión realizada

6.3.1. Planificación

En este apartada se obtuvo la siguiente información

- Actualmente el Gad no cuenta con un plan estratégico que integre todas las actividades a realizar.
- *Los funcionarios del GAD no tienen claro los objetivos que la institución pretende alcanzar en el corto, mediano o largo plazo.*
- La institución cuenta con nueva estructura orgánica diseñada y planificada de acuerdo con las estrictas necesidades del GAD.
- Capacitaciones al personal sobre el servicio y atención al público. para brindar a la ciudadanía con eficiencia y eficacia.

6.3.2. Financiamiento

Referente a los ingresos que han tenido el GAD del cantón Palanda ascienden a la cantidad de 5272021.50 dólares respectivamente. En el cuadro a continuación se detallan los montos.

Tabla 11. Ingresos y Gastos del GAD Palanda año 2021y 2022

Denominación	Año 2022	Año 2021	Principales Gastos de GAD	Año 2022	Año 2021
Ingresos Propios	2.472.886,83	353.441,23	Gastos en personal para inversión	1.777.615,13	830.982,57
Ingresos por varias Actividades	6.200.471,76	4.918.580,27	Bienes y servicios para inversión	1.000.964,39	426.473,73
Total de Ingresos	8.673.358,59	5.272.021,50	Gastos en personal	750.802,06	69.802,65
Total de Gatos	5.704.434,02	5.145.346,84	Obras publicas	600.346,07	39.929,67
			Bienes y servicios de consumo	137.798,98	93.872,77
			Otros gastos de inversión	59.015,43	39.677,42

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021

Elaboración: Diana Malacatus

En la tabla se muestra que el GAD tiene un ingreso de \$5.272.021,27 y que ha gastado 5.145.346,84 en el año 2021, mientras que para el 2022 tiene un ingreso de 6200471,76 de los cuales ha gastado el 92% del presupuesto traducido a 5704434,02, el 8% restantes equivalentes a \$ 472,481.28 sería un saldo por devengar según el alcalde reelecto. Los principales gastos son en personal, bienes y servicios para inversión, entre estos 2 montos se consume alrededor de la mitad del valor de ingresos, seguido de los gastos en personal. Tomando en consideración que para el año 2022 la utilidad aumentó, existe una oportunidad importante para poder invertir en otras actividades que fortalezcan el desarrollo económico del cantón, sin embargo, una amenaza podría ser el desconocimiento de las necesidades de este para optimizar los recursos.

6.3.3. Gestión Administrativa

Para analizar este aspecto, se lo hizo en base a las opiniones recogidas por los funcionarios administrativos del GAD, estableciendo lo siguiente:

- Los funcionarios tienen conocimiento de la misión, visión y políticas institucionales.
- El personal administrativo participa en la construcción de metas y objetivos institucionales según las planificaciones previstas por la máxima autoridad.
- La mayoría de los encuestados manifestaron que el espacio físico asignado no es adecuado para el desarrollo de sus actividades.
- Existe un buen ambiente laboral y una adecuada comunicación con los compañeros de trabajo.
- En cuanto a la evaluación periódica del personal, manifestaron la mayoría que no se realiza.

De acuerdo con estos datos, se puede inferir que una oportunidad importante es el ambiente laboral que tienen los colaboradores en el GAD, pues esto puede tener como consecuencia una atención adecuada a los usuarios, así mismo se puede hablar de un trabajo enfocado en los objetivos organizacionales porque el personal conoce la filosofía corporativa del GAD, sin embargo, es imprescindible que se mejoren las instalaciones físicas para que pueda haber una mejor disposición para realizar las labores administrativas dentro del GAD.

6.3.4. Estructura Organizacional

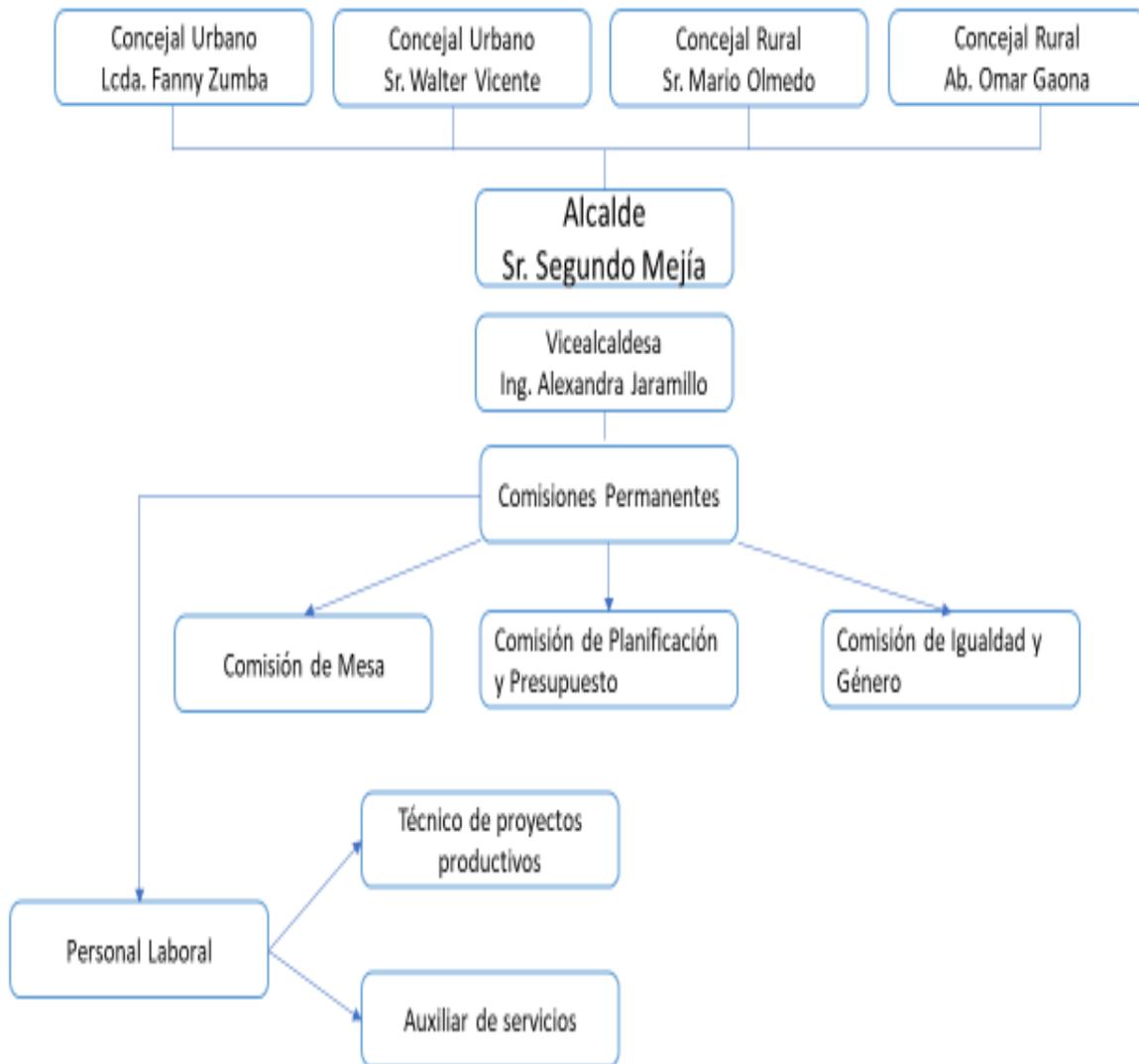


Figura 4. Estructura Orgánica del GAD Palanda

Fuente: Gad Parroquial Palanda

Elaboración: Diana Malacatus

6.3.5. Análisis del Talento Humano

Para la determinación de la fuente de trabajo necesario para el GAD, se lo establece en base normas técnicas, legales y de ordenanzas establecidas por la ley, se muestran a continuación:

Tabla 12. Personal que labora en el Municipio del cantón Palanda

Relación Laboral	N.º de personas	%
Ley orgánica de servicio público - LOSEP	20	12%
Código del trabajo - CT	105	63%
Jubilado reingreso laboral	1	1%
Servicios ocasionales por contrato	37	22%
Servidora/ servidor public. Nivel jerárquico superior	5	3%
Total - empleados y trabajadores	168	100%

Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial 2020-2023

Elaboración: Diana Malacatus

Como se evidencia en la tabla el 63% del personal del GAD se encuentran bajo el código del trabajo, 22% son personal de servicios ocasionales, un 12% trabaja bajo la LOSEP, el 3 y 1% restante son servidores públicos y jubilado respectivamente. De acuerdo con estos datos, se puede observar que la distribución de plazas laborales se encuentra dentro de los estándares normales, sin embargo, es importante evaluar a las personas que ofrece servicios ocasionales, para considerar el mejoramiento de sus prestaciones laborales.

6.3.5.1. Nivel de Educación

Tabla 13. Nivel de Educación de los trabajadores del GAD Palanda

Detalle	Numero	%
Sin instrucción	12	7%
Educación Básica	58	35%
Bachiller	45	27%
Tercer Nivel	48	29%
Cuarto Nivel	5	3%
Total	168	100%

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Diana Malacatus

En la tabla se observa que la mayor parte del personal del GAD tiene un nivel de instrucción básica con el 35%, seguida de los que tiene tercer nivel con un 29%, en tercer lugar, ocupan los trabajadores con instrucción de bachiller con un 27%, los que no tienen ningún tipo de instrucción representan el 7% y los que tienen cuarto nivel son el 3%.

Las compensaciones salariales de los trabajadores permiten el desarrollo personal y familiar, por ende, en la siguiente tabla presentamos el nivel de ingresos que tienen los mismos:

Tabla 14. Niveles de ingresos de los empleados/trabajadores del GAD

Rangos de Sueldos Mensuales	Numero	%
400 a 561	79	47%
566 a 596	12	7%
614 a 738	34	20%
773 a 901	10	6%
906 a 1086	8	5%
1212 a 1676	14	8%
2000 a 4000	11	7%
Total	168	100%

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Diana Malacatus

El salario que predomina en los trabajadores del GAD Palanda es el que se ubica en el sueldo básico que rige en el país, con un 47% de los colaboradores, así mismo le sigue el promedio de ingreso entre \$614 y \$738, en este sentido, se puede mencionar que más de la mitad de los trabajadores encuestados tiene al menos un sueldo superior al básico, por lo que se infiere que pueden cubrir sus gastos mensualmente.

6.3.6. Análisis de los instrumentos aplicados en el GAD Palanda

ENCUESTAS PLANTEADA A JEFES DEPARTAMENTALES DEL GOBIERNO AUTONOMODESCENTRALIZADO DEL CANTON PALANDA

Para poder determinar si a nivel interno del GAD, se enfoca el trabajo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por lo tanto, conocer si existe un trabajo en pro del beneficio de la comunidad, se estableció la aplicación de 3 instrumentos que permitieran conocer la perspectiva de los colaboradores de esta entidad.

En primera instancia se aplicó una encuesta a los jefes departamentales encontrando lo siguiente:

- **Tiempo de trabajo en el GAD**

Tabla 15. Tiempo de trabajo en el GAD

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 3 años	7	100%
4 a 6 años	0	0%
7 a 9 años	0	0%
10 en adelante	0	0%
Total	7	100%

Teniendo en cuenta que los cargos de jefes departamentales son rotativos, se pudo confirmar que el total de los trabajadores se encuentra entre 1 y 3 años, por esto, muchas veces falta un direccionamiento estratégico en el cumplimiento de objetivos organizacionales, puesto que en ocasiones se cambian los enfoques, de acuerdo con el enfoque político.

- ¿Dispone usted de algún instructivo para realizar sus funciones o tareas?

Tabla 16. Instructivo para realizar las funciones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	28,57%
No	5	71,43%
Total	7	100%

De acuerdo con lo que se puede observar en la tabla, solo existe un 28% de conocimiento sobre un manual de funciones para los cargos de jefes departamentales, es posible que esto se dé porque se asume que cada profesional cuenta con el conocimiento adecuado para desempeñar el cargo o porque se necesita mejorar el proceso de empalme entre uno y otro.

- ¿Conoce usted lo que es una planeación estratégica?

Tabla 17. Conocimiento sobre la planificación estratégica

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	85,72%
No	1	14,28%
Total	7	100%

El conocimiento sobre planificación estratégica es fundamental para considerar esto como una prioridad para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales; al respecto se encuentra que más del 85% de los jefes, si conoce sobre estos aspectos por lo que se constituye una fortaleza de los actuales encargados del GAD palanda.

- ¿Conoce usted si el Municipio realiza Realizado Planeación Estratégica en el Gad del cantón Palanda?

Tabla 18. *Conocimiento sobre la planificación estratégica en el GAD cantonal Palanda*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	57,15%
No	3	42,85%
Total	7	100%

De acuerdo con el 57,15% de los encuestados mencionaron que, si existe una planeación estratégica en el GAD, sin embargo, el porcentaje de desconocimiento es alto (42.85%) en este sentido, es indispensable que se amplíen las capacitaciones para poder enfocar a todos los departamentos de la entidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos ya establecidos.

- ¿Cree usted, que un Plan Estratégico para el Municipio mejoraría la atención hacia la ciudadanía y las diferentes parroquias que pertenecen al cantón?

Tabla 19. *Un plan estratégico mejoraría la atención del GAD Palanda*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

De acuerdo con la perspectiva de los jefes departamentales, se encuentra importante que se trabaje en la planificación estratégica en pro del mejoramiento constante de la atención y los servicios que se ofrecen en el GAD, esto se fundamenta en la perspectiva del total de los jefes departamentales en la entidad. Es imprescindible que se aumenten las capacitaciones para

poder permear la cultura organizacional y por ende la filosofía corporativa en todos los colaboradores y así se logre potenciar los resultados del GAD.

ENCUESTAS PLANTEADA A LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO AUTONOMODES-CENTRALIZADO DEL CANTON PALANDA

1. Qué tiempo lleva trabajando en el Municipio del Cantón Palanda.

Tabla 20. Tiempo de Servicio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3 meses	15	25%
De 4 a 6 meses	10	17%
De 7 a 9 meses	20	33%
De 10 en adelante	15	25%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los empleados del GAD

Elaboración: Las Autoras

Análisis e Interpretación

El 33% de los empleados del GAD afirman que llevan trabajando en esta institución entre 7 a 9 meses, de la misma manera hay un 25% entre 1 a 3 meses coincidiendo con los de 10 meses en adelante. Es decir, existe rotación de personal ya que hay un 17% que trabaja entre 4 a 6 meses.

2. ¿Qué profesión tiene usted?

Tabla 21. Profesión de los empleados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contador	3	5%
Ingeniero (a) administración de empresas	10	17%
Ingeniero (a) comercial	9	15%
Economista	5	8%
Ing. Civil	7	12%
Ing. Forestal	4	7%
Arquitecto	5	8%
Abogado	4	7%
Otras	13	22%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los empleados del GAD

Elaboración: Las Autores

Análisis e Interpretación

De la totalidad de encuestas aplicadas a los empleados del área administrativa, se pudo establecer que un 22% poseen profesiones distintas a las que se mencionaron; en un porcentaje similar del 17% respectivamente se encuentran los Ingenieros en Administración de empresas; el 15% en carreras de Ingeniero comercial asimismo Ing. Civil, con un 12%, con un 8% están economistas y arquitectos, con un 7% economistas y abogados y por último con 5% contadores.

3. ¿Cuál es su cargo dentro del Municipio?

Tabla 22. Cargo dentro del municipio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Talento Humano	4	3%
Técnico de agua y alcantarillado	3	5%
Técnico de gestión de ambiental	5	9%
Analista Técnico de compras públicas	2	3%
Técnico de avalúos y catastros	3	3%
Secretario	4	2%
Analista de rentas	2	2%
Asistente	11	18%
Guardalmacén	2	3%
Analista de Planificación y Urbana y Rural	3	5%
Jefe de alcantarillado y agua potable	1	2%
Analista de Atención Social	2	3%
Fiscalizador	3	2%
Recaudación	2	3%
Otras	13	9%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los empleados del GAD

Elaboración: Diana Malacatus

El 18% de los empleados del GAD tienen cargo como asistentes de diferentes unidades un 9% como Técnicos de gestión de ambiental, seguido de un 5% Analista de Planificación y Urbana y Rural y técnico de alcantarillado, con un 3% otras profesiones como talento humano, analista de técnico de compras públicas, técnico de avalúos y catastros, guardalmacén y analista de atención social y por último con un 2% secretario analista de rentas, técnico de alcantarillado y agua potable y Fiscalizador.

4. ¿Conoce usted la estructura organizacional del Municipio

Tabla 23. Conocimiento sobre la estructura organizacional del municipio

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	25%
No	45	45%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los empleados del GAD

Elaboración: Diana Malacatus

Análisis e Interpretación

Conforme a los resultados de la encuesta el 45% de los empleados de la Institución es decir 45 empleados indican que no conocen de la estructura organizacional, que no le permite tener un posicionamiento empresarial. y un 25% si conocen.

5. ¿Conoce usted lo que es una planeación estratégica?

Tabla 24. Conocimiento sobre la planificación estratégica

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	48	80%
No	12	20%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los empleados del GAD

Elaboración: Diana Malacatus

Análisis e Interpretación

Conforme a los resultados de la encuesta el 80% de los empleados de la institución es decir 48 empleados indican que la empresa, no conocer lo que es un plan estratégico, lo que no le permite tener un posicionamiento empresarial.

6. ¿Conoce usted si el Municipio realiza Planeación Estratégica?

Tabla 25. Conocimiento sobre la realización de la planificación estratégica en el Municipio

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	38	63%
No	22	37%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los empleados del GAD

Elaboración: Diana Malacatus

Análisis e Interpretación

Conforme a los resultados de la encuesta el 63% de los empleados de la institución es decir 38 empleados indican que la empresa, lo que no le permite tener un posicionamiento empresarial. no cuenta con un plan estratégico, y un 37% es decir 22 empleados si conocen que se ha realizado un plan estratégico. lo que no le permite tener un posicionamiento empresarial.

7. ¿Cree usted, que un Plan Estratégico para el Municipio mejoraría la atención hacia la ciudadanía y las diferentes parroquias que pertenecen al cantón?

Tabla 26. *Un plan estratégico mejoraría la atención a la ciudadanía en el GAD*

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	55	92%
No	5	8%
TOTAL	60	100%

Análisis e Interpretación

Conforme a los resultados de la encuesta el 92 % de los empleados de la institución, es decir 55 empleados indican que un plan estratégico si mejoraría la atención ciudadana permitiendo agilizar los tramites.

8. ¿Dispone usted de algún instructivo para realizar sus funciones o tareas?

Tabla 27. *Tiene algún instructivo para realizar las funciones o tareas*

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	67%
No	20	33%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los empleados del GAD

Elaboración: Diana Malacatus

Análisis e Interpretación

Conforme a los resultados de la encuesta el 67% de los empleados de la institución, es decir 40 empleados indican que, si cuentan con un instructivo de funciones lo que permite mejorar las actividades en la institución, y un 33% indican que no cuentan con un instructivo.

9. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para desarrollar de mejor manera sus actividades?

Tabla 28. *Ha recibido capacitación para desarrollar sus actividades*

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	28%
No	43	72%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los empleados del GAD

Elaboración: Diana Malacatus

Análisis e Interpretación

Conforme a los resultados de la encuesta el 72 % de los empleados de la institución, es decir 43 empleados indican que no han recibido capacitaciones lo cual ha no les ha permitido mejorar en sus actividades. Y un 28% es decir 17 empleados dicen que si han recibido capacitación.

10. ¿Si dijo Si a la pregunta anterior, en que rama ha sido su capacitación?

Tabla 29. *Rama en la que se ha capacitado*

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recursos Humanos	16	27%
Atención a la cliente	18	30%
Planeación estratégica	7	12%
Elaboración de Proyectos	8	13%
Educación y cultura	11	18%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los empleados del GAD

Elaboración: Diana Malacatus

Análisis e Interpretación

Conforme a los resultados de la encuesta el 27 % de los empleados de la institución, es decir 16 empleados indican que han recibido capacitaciones en Recursos Humanos lo cual ha no les ha permitido mejorar en sus actividades. Y un 28% es decir 17 empleados dicen que si han recibido capacitación.

11. ¿Conoce cuál es la visión y misión del Municipio?

Tabla 30. Conoce la visión y misión del municipio

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	65	93%
No	5	7%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los empleados del GAD

Elaboración: Diana Malacatus

Análisis e Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta pregunta, el 93% de los empleados es decir el 65% manifestaron conocer la visión de la institución, y un 7% es decir el 5 empleados no conocen la visión.

6.3.7. Matriz EFI

Tabla 31. Matriz EFI

Factores internos		Importancia	Calificación	Valor
Fortalezas				
1	La agricultura y ganadería es la principal actividad económica	0,2	3	0,6
2	El cantón cuenta con atractivos turísticos	0,15	4	0,6
3	La venta de ganado ocupa la mayor parte del mercado	0,05	3	0,15
4	La organización de cafetaleros está fortalecida para ventas internacionales	0,15	3	0,45
5	Las ferias comerciales atraen a compradores y catadores internacionales	0,05	4	0,2
Debilidades				
1	Falta de acceso a servicios públicos	0,1	2	0,2
2	La mayor parte de las vías presenta mal estado	0,1	2	0,2
3	Alto porcentaje de deserción escolar	0,05	1	0,05
4	Contaminación del suelo, agua y aire por actividades mineras	0,1	2	0,2
5	Deficiente manejo de las microcuencas abastecedoras de agua para el cantón	0,05	2	0,1
Total		1		2,75

En cuanto al manejo de los factores internos se obtuvo un puntaje de 2,75, por esto se establece que el GAD se mantiene a la vanguardia, pues existe un manejo adecuado de fortalezas como la principal actividad económica del cantón, como es la agricultura y la ganadería. A pesar de esto, el riesgo que representa el mal estado de las vías es determinante en la disminución del aprovechamiento de los recursos. Sobre la calidad de vida, es determinante que se mejore la infraestructura de servicios básicos, pues esto es un síntoma de desarrollo económico, por lo tanto, es imprescindible trabajar en la disminución de las debilidades.

Finalmente, es importante recalcar que el cantón tiene una gran ventaja competitiva a nivel nacional y es la calidad del café que allí se produce, pero se debe velar por mitigar el impacto que puede generar la minería en la calidad del suelo. Otro aspecto indispensable para abordar es la calidad de las vías.

6.4. FODA de la parroquia Palanda

Tabla 32. *Matriz FODA del Cantón Palanda*

Fortalezas		Debilidades	
F1	La principal actividad económica del cantón es la agricultura y ganadería	D1	Las necesidades de agua, luz, alcantarillado se encuentran insatisfechas
F2	El cantón cuenta con una serie de atractivos turísticos	D2	La mayor parte de las vías de acceso presentan mal estado, tan solo 4,7% de estas con vías de primer orden
F3	La venta de ganado ocupa la mayor parte del mercado provincial y nacional	D3	En el cantón se presenta un alto porcentaje de deserción escolar
F4	Las organizaciones de cafetaleros esta fortalecida para ventas internacionales.	D4	Contaminación de suelo, agua y aire por actividades mineras.
F5	Ferias comerciales que cuentan con la presencia de catadores y compradores internacionales.	D5	Deficiente manejo de las microcuencas abastecedoras de agua para el cantón

F6	Personal administrativo con perfil profesional de título de tercer nivel. Autonomía administrativa para el manejo de recursos económicos y humanos.	D6	Los empleados y trabajadores no conocen la estructura organizacional de la institución. Limitado número de profesionales de cuarto nivel, especialmente en áreas que requieren de mayor formación profesional
F7	La rendición de cuentas lo realizan en forma anual y lo presentan a la ciudadanía de forma anual.	D7	Las instalaciones del GAD no prestan las condiciones adecuadas para buen desempeño laboral, no cuentan buena ventilación, iluminación y además presenta filtraciones de agua el techo
F8	El GAD cuentan con un Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial actualizado	D8	Escaso presupuesto para la ejecución de obras
F9	Cuentan con un líder barrial como informante clave de las necesidades del sector.	D9	Falta de capacitación de los funcionarios el GAD Parroquial.
F10		D10	
Oportunidades		Amenazas	
O1	La rendición de cuentas lo realizan en forma anual y lo presentan a la ciudadanía de forma anual.	A1	Analfabetismo agropecuario especialmente en el sector rural, ocasionando baja productividad y rentabilidad en los cultivos
O2	El GAD cuentan con un Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial actualizado	A2	Tasa de deforestación en crecimiento
O3	Cuentan con un líder barrial como informante clave de las necesidades del sector.	A3	Falta de mantenimiento en los sistemas de agua potable, calidad de agua baja
O4	El cantón posee variedad de bosques naturales propios de la cordillera oriental de los Andes	A4	Escaso alumbrado público en los barrios del cantón.

O5	Disponibilidad de recursos no renovables, áridos, pétreos y no metálicos	A5	El cantón no forma parte de las rutas turísticas a nivel nacional, prestadores de servicios turísticos con bajos conocimientos.
O6	Cuenta con el apoyo del GAD de Loja para la ejecución de obras y el sistema de alcantarillado.	A6	Inestabilidad política
O7	El GAD cuenta con el apoyo de los líderes barriales.	A7	Baja designación presupuestaria por parte del estado.
O8	Aporte de obras sociales por parte del Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES)	A8	Limitado número actividades primordiales en la administración institucional.
O9	Aporte de obras por parte del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI).	A9	Disminución de aportes y alianzas por parte del GAD Provincial
O 10	Poder de convocatoria y aceptación de la autoridad cantonal hacia las organizaciones y ciudadanía	A10	Cambios en las leyes que afecten directamente a la autonomía de los gobiernos parroquiales.

Elaboración: Diana Malacatus

6.5. Estrategias

El diseño de la estrategias se hace en base a un análisis interno y externo mediante una matriz FODA, para el análisis interno se recogió información mediante encuestas a los funcionarios del municipio, en tanto que para el análisis externo se recogió información de dos fuentes; la primaria a través del grupo focal de los líderes barriales y la secundaria tomada del plan de Ordenamiento Territorial 2020-2023, mediante estos análisis se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que giran en torno al GAD.

Tabla 33. Matriz FODA del GAD Palanda

Análisis Externo				Análisis Interno			
	Fortalezas		Debilidades		Oportunidades		Amenazas
F1	La principal actividad económica del cantón es la agricultura y ganadería	D1	Las necesidades de agua, luz, alcantarillado se encuentran insatisfechas	O1	La rendición de cuentas lo realizan en forma anual y lo presentan a la ciudadanía de forma anual	A1	Analfabetismo agropecuario especialmente en el sector rural, ocasionando baja productividad y rentabilidad en los cultivos
F2	El cantón cuenta con una serie de atractivos turísticos	D2	La mayor parte de las vías de acceso presentan mal estado, tan solo 4,7% de estas con vías de primer orden	O2	El GAD cuentan con un Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial actualizado	A2	Tasa de deforestación en crecimiento
F3	La venta de ganado ocupa la mayor parte del mercado provincial y nacional	D3	En el cantón se presenta un alto porcentaje de deserción escolar	O3	Cuentan con un líder barrial como informante clave de las necesidades del sector.	A3	Falta de mantenimiento en los sistemas de agua potable, calidad de agua baja
F4	Las organizaciones de cafetaleros esta fortalecida para ventas internacionales.	D4	Contaminación de suelo, agua y aire por actividades mineras.	O4	El cantón posee variedad de bosques naturales propios de la cordillera oriental de los Andes	A4	Escaso alumbrado público en los barrios del cantón.

F5	Ferias comerciales que cuentan con la presencia de catadores y compradores internacionales.	D5	Deficiente manejo de las microcuencas abastecedoras de agua para el cantón	O5	Disponibilidad de recursos no renovables, áridos, pétreos y no metálicos	A5	El cantón no forma parte de las rutas turísticas a nivel nacional, prestadores de servicios turísticos con bajos conocimientos.
-----------	---	-----------	--	-----------	--	-----------	---

Elaboración: Diana Malacatus

Tabla 34. Matriz FODA del GAD Palanda

Análisis Interno				Análisis Externo			
	Fortalezas		Debilidades		Oportunidades		Amenazas
F6	Personal administrativo con perfil profesional de título de tercer nivel.	D6	Los empleados y trabajadores no conocen la estructura organizacional de la institución.	O6	Cuenta con el apoyo del GAD de Loja para la ejecución de obras y el sistema de alcantarillado.	A6	Inestabilidad política
F7	Autonomía administrativa para el manejo de recursos económicos y humanos.	D7	Limitado número de profesionales de cuarto nivel, especialmente en áreas que requieren de mayor formación profesional	O7	El GAD cuenta con el apoyo de los líderes barriales.	A7	Baja designación presupuestaria por parte del estado.

F8	La rendición de cuentas lo realizan en forma anual y lo presentan a la ciudadanía de forma anual.	D8	Las instalaciones del GAD no prestan las condiciones adecuadas para buen desempleo laboral, no cuentan buena ventilación, iluminación y además presenta filtraciones de agua el techo	O8	Aporte de obras sociales por parte del Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES)	A8	Limitado número actividades primordiales en la administración institucional.
F9	El GAD cuentan con un Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial actualizado	D9	Escaso presupuesto para la ejecución de obras	O9	Aporte de obras por parte del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI).	A9	Disminución de aportes y alianzas por parte del GAD Provincial
F10	Cuentan con un líder barrial como informante clave de las necesidades del sector.	D10	Falta de capacitación de los funcionarios el GAD Parroquial.	O10	Poder de convocatoria y aceptación de la autoridad cantonal hacia las organizaciones y ciudadanía	A10	Cambios en las leyes que afecten directamente a la autonomía de los gobiernos parroquiales.

6.5.1. Matriz FODA de estrategias

Tabla 35. Matriz FODA de estrategias GAD Palanda

<div style="text-align: center;"> <p>Variables internas</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Variables externas</p> </div>		Fortalezas		Debilidades
	F1	La principal actividad económica del cantón es la agricultura y ganadería	D1	Las necesidades de agua, luz, alcantarillado se encuentran insatisfechas
	F2	El cantón cuenta con una serie de atractivos turísticos	D2	La mayor parte de las vías de acceso presentan mal estado, tan solo 4,7% de estas con vías de primer orden
	F3	La venta de ganado ocupa la mayor parte del mercado provincial y nacional	D3	En el cantón se presenta un alto porcentaje de deserción escolar
	F4	Las organizaciones de cafetaleros esta fortalecida para ventas internacionales.	D4	Contaminación de suelo, agua y aire por actividades mineras.
	F5	Ferias comerciales que cuentan con la presencia de catadores y compradores internacionales.	D5	Deficiente manejo de las microcuencas abastecedoras de agua para el cantón

F6	Personal administrativo con perfil profesional de título de tercer nivel.	D6	Los empleados y trabajadores no conocen la estructura organizacional de la institución.
F7	Autonomía administrativa para el manejo de recursos económicos y humanos.	D7	Limitado número de profesionales de cuarto nivel, especialmente en áreas que requieren de mayor formación profesional
F8	La rendición de cuentas lo realizan en forma anual y lo presentan a la ciudadanía de forma anual.	D8	Las instalaciones del GAD no presentan las condiciones adecuadas para buen desempleo laboral, no cuentan buena ventilación, iluminación y además presenta filtraciones de agua el techo
F9	El GAD cuentan con un Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial actualizado	D9	Escaso presupuesto para la ejecución de obras

F10	Cuentan con un líder barrial como informante clave de las necesidades del sector.	D10	Falta de capacitación de los funcionarios el GAD Parroquial.
------------	---	------------	--

Oportunidades		Estrategia FO	Estrategia DO
O1	Cuenta con el apoyo del GAD de Loja para la ejecución de obras y el sistema de alcantarillado.	Gestionar proyectos para arreglo y adecuación de alcantarillado y demás obras de infraestructura del GAD.	Elaborar plan estratégico que sirva de base para las actividades estratégicas institucionales
O2	El GAD cuenta con el apoyo de los líderes barriales.	Gestionar proyectos agrícolas y ganaderos con el apoyo del MAGAP.	Fomentar evaluaciones periódicas sobre el desempeño de los funcionarios y el cumplimiento de las metas estratégicas
O3	Aporte de obras sociales por parte del Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES)	Gestionar alianzas estrategias con el MIES para implementar programas en beneficio de los grupos de atención prioritaria.	Gestionar alianzas estratégicas con el MAGAP para implementar programas de Capacitación a los agricultores para mejorar las técnicas de cultivo
O4	Aporte de obras por parte del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI).	Promover el desarrollo económico y social a través de estrategias coordinadas con el MIDUVI.	Implementar talleres para incentivar la preservación de la biodiversidad y la protección de ambiente

O5	Capacitaciones al personal por parte de la Universidad Nacional de Loja	Impulsar capacitaciones continuas a través de la Universidad Nacional de Loja	Gestionar mediante los distintos niveles de gobierno el financiamiento para remodelar la infraestructura del GAD.
-----------	---	---	---

	Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
A1	Inestabilidad política	Fortalecer los vínculos con el Gobierno Provincial de Loja	Planificar capacitaciones constantes a de los directores de la institución en temas de gestión administrativa, manejando eficientemente los recursos disponibles.
A2	Baja designación presupuestaria por parte del estado.	Fortalecer las relaciones de cooperación con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)	Proponer proyectos de desarrollo con fuentes de financiamiento externo como Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)
A3	Limitado número actividades primordiales en la administración institucional.	Fomentar proyectos de vinculación con la comunidad Del GAD con la finalidad de fortalecer las relaciones.	Impulsar Proyectos de fortalecimiento productivo mediante convenio de vinculación con la Universidad Nacional de Loja.

A4	Disminución de aportes y alianzas por parte del GAD Provincial	Fomentar y Fortalecer las relaciones de con el GAD Provincial.	Impulsar programas para la generación de emprendimientos productivos guiados por el GAD Provincial
A5	Cambios en las leyes que afecten directamente a la autonomía de los gobiernos parroquiales.	Promover capacitaciones periódicas sobre en leyes y normas que puedan afectar directamente la administración del gobierno Parroquial.	Generar proyectos que permitan que las autoridades provinciales y nacionales conozcan las necesidades del cantón

Elaboración: Diana Malacatus

6.5.2. Matriz de alto impacto

Tabla 36. Matriz de alto impacto de estrategias del gad-palanda

		FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	1. La principal actividad económica del cantón es la agricultura y ganadería	1. Las necesidades de agua, luz y alcantarillado se encuentran insatisfechas.
		2. El cantón cuenta con una serie de atractivos turísticos	2. La mayor parte de las vías de acceso presentan mal estado, con tan solo 4,7% de estas con vías de primer orden
		3. La venta de ganado ocupa la mayor parte del mercado provincial y nacional.	3. El cantón se presenta un alto porcentaje de deserción escolar.
		4. Las organizaciones de cafetaleros esta fortalecida para ventas internacionales	4. Contaminación de suelo, agua y aire por actividades minerales.
		5. Ferias comerciales que cuenten con la presencia de catadores y compradores internacionales.	5. Deficiente manejo de microcuencas abastecedoras de agua para el cantón
		6. Personal con perfil administrativo de título de tercer nivel.	6. Los empleados y trabajadores no conocen la estructura organizacional de la institución.

	7. Autonomía Administrativa para el manejo de recursos económicos y humanos.	7. Limitado número de profesionales de cuarto nivel, especialmente en áreas que requieren de mayor formación profesional.
	8. La rendición de cuentas lo realizan en forma anual y lo presentan a la ciudadanía de forma anual.	8. Las instalaciones del GAD no presentan las condiciones adecuadas para un buen desempleo laboral, no cuentan con buena ventilación, iluminación y demás presenta filtraciones en el techo.
	9. El GAD cuenta con un plan de Desarrollo y ordenamiento territorial actualizado.	9. Escaso presupuesto para ejecución de obras.
	10. Cuentan con un líder barrial como informante clave de las necesidades del sector. .	10. Falta de capacitación de los funcionarios del GAD.
OPRTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. El cultivo de café lo ha hecho reconocer a nivel e internacional al cantón.	Mejorar imagen del cantón a nivel nacional mediante la exportación de café. (F4, 01)	Elaborar plan estratégico que sirva de base para las actividades estratégicas institucionales.(D6, 05)
2. El cantón tiene gran cantidad d bienes patrimoniales culturales inmatrimoniales, cuenta con 15 áreas de conservación.	Gestionar proyectos para arreglo y adecuación de alcantarillado y demás obras de infraestructura del GAD.(F4, 06)	Implementar talleres para incentivar la preservación de la biodiversidad y la protección de ambiente.(D5, 05)
3. Cuenta con diversidad de climas, suelos altamente fuertes para la agricultura	Gestionar proyectos agrícolas y ganaderos con el apoyo del MAGAP..(F3, 01,03)	Gestionar alianzas estratégicas con el MAGAP para implementar programas de Capacitación a los agricultores para mejorar las técnicas de cultivo. (D5, 010)
4. El cantón posee variedad de bosques naturales propios de la cordillera oriental de los Andes.	Gestionar alianzas estrategias con el MIES para implementar programas en beneficio de los grupos de atención prioritaria..(F10, 08)	Elaborar plan estratégico que sirva de base para las actividades estratégicas institucionales.(D1, 010)
5. Disponibilidad de recursos renovables, áridos, pétreos y no metálicos.	Promover el desarrollo económico y social a través de estrategias coordinadas con el MIDUVI...(F9, A8)	Generar proyectos que permitan que las autoridades provinciales y nacionales conozcan las necesidades del cantón.(D5, 010)
6. Cuenta con el apoyo del GAD de Loja para la ejecución de obras y el sistema de alcantarillado.		
7. El GAD cuenta con líderes barriales.		

9. Aporte de obras por parte del Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES)		
9. Aporte de obras por parte del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI).		
10. Poder de convocatoria y aceptación de la autoridad cantonal hacia las organizaciones y ciudadanía.		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Analfabetismo agropecuario especial en el sector rural, ocasionando baja productibilidad y rentabilidad en los cultivos.	Fortalecer los vínculos con el Gobierno Provincial de Loja ..(F2, A5)	Para llevar a cabo una mejoría tanto en administrativo como atención al usuario...(D1, A1)
2. Tasas de deforestación en crecimiento.	Fortalecer las relaciones de cooperación con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIESS) .(F7, A3)	Gestionar mediante los distintos niveles de gobierno el financiamiento para remodelar la infraestructura del GAD ..(D3, A3)
3. Falta de mantenimiento en los sistemas de agua potable y alcantarillado, calidad de agua baja.	Fomentar proyectos de vinculación con la comunidad Del GAD con la finalidad de fortalecer las relaciones.(F2, A4)	Planificar capacitaciones constantes a de los directores de la institución en temas de gestión administrativa, manejando eficientemente los recursos disponibles...(D1, A3)
4. Escaso alumbrado público en los barrios del cantón	Fomentar y Fortalecer las relaciones con el GAD Provincial..(F2, A4,)	Impulsar programas para la generación de emprendimientos productivos guiados por el GAD Provincial (D3, A5)
5. Inestabilidad política	Promover capacitaciones periódicas sobre en leyes y normas que puedan afectar directamente la administración del gobierno Parroquial..(F1, A3,A8)	
6. Baja designación presupuestaria por parte del estado. .		
7. Disminución de aportes y alianzas por parte de GAD Provincial		
8. Limitado número de actividades primordiales en la administración institucional.		
9.Disminución de aportes y alianzas por parte de GAD Provincial		
10. Cambios en las leyes que afecten directamente a la autonomía de los gobiernos parroquiales.		

7. Discusión

“Propuesta de un plan estratégico para el gobierno autónomo descentralizado del cantón Palanda de la provincia de Zamora Chinchipe periodo 2022-2026”

7.1. Presentación

El Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Palanda necesita un plan estratégico para mejorar la gestión institucional y fomentar el progreso y desarrollo sostenible del cantón, este plan le permitirá mejorar el desarrollo de las actividades administrativas de forma eficiente en todos los niveles de gobierno, además se busca mejorar la participación ciudadana. El plan está diseñado bajo las normativas legales de la Constitución de la república del Ecuador vigente y tiene por objetivo el desarrollo económico, ambiental, político y social del cantón.

7.2. Datos Generales del Cantón

Conocido también como Paraíso de Ensueño debido a la gran diversidad con la que cuenta, fue fundado el 02 de diciembre de 1997, Palanda significa “plátano”, este cantón forma parte de la Provincia de Zamora Chinchipe. Este se encuentra ubicado al sur del país, sus límites provinciales son: Norte con el cantón Zamora, Sur con el cantón Chinchipe, este con el cantón Nangaritza y parte del Departamento de Cajamarca Perú y Oeste con la Provincia de Loja como se muestra siguiente figura.

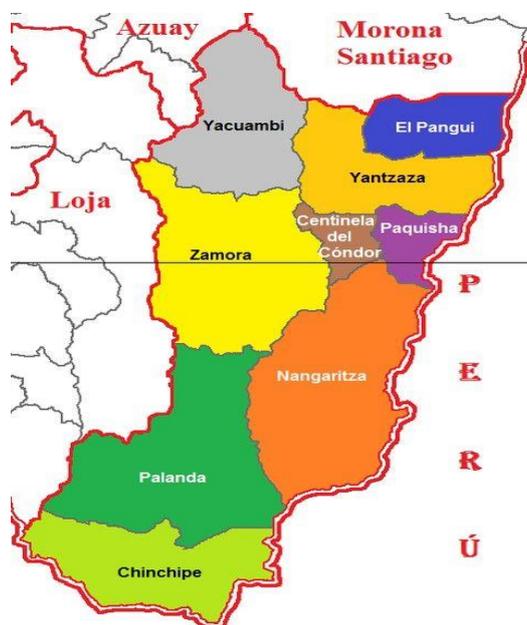


Figura 5. Ubicación del cantón Palanda

El cantón está dividido políticamente por una parroquia urbana y 5 parroquias rurales: Valladolid, El Porvenir del Carmen, San Francisco del Vergel y La Canela.

Población

Estructura de la población por sexo

Tabla 37. Población del cantón Palanda

Parroquia	Mujeres	Hombres
Palanda	2220	2349
El Porvenir del Carmen	852	980
La Canela	202	236
San Francisco de Vergel	775	852
Valladolid	695	825
Totales	4744	5242
Total	9986	

Fuente: INEC

Elaboración: Diana Malacatus

Elementos Orientadores

Misión

“Liderar el desarrollo socioeconómico del cantón en función a sus bondades territoriales y la dotación de bienes y servicios básicos de competencia municipal, articulando la participación ciudadana e interinstitucional como ejes transversales para la ejecución del modelo de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Palanda”

Visión

“Ser referente de un modelo de gestión municipal eficiente y eficaz que ofrece respuestas acertadas de amplio beneficio común a su población; en un ambiente de sana convivencia con gestión, trabajo y desarrollo”

Valores

- Responsabilidad
- Honestidad
- Transparencia
- Puntualidad

7.3. Diseño del Proyecto

7.3.1. Eje Económico

7.3.1.1. Proyecto 1 EE

Problema: El GAD no cuenta **con** alianzas estratégicas con el MAGAP lo cual no permite implementar programas de Capacitación a los agricultores para mejorar la técnica de cultivo.

Estrategia 1. Gestionar alianzas estratégicas con el MAGAP para implementar programas de Capacitación a los agricultores para mejorar la técnica de cultivo.

Objetivos. Potenciar al sector productivo del cantón Palanda

Beneficiarios Habitantes del Cantón Palanda.

Metas: Capacitar por lo menos al 60% de agricultores del cantón, en temas de mejoramiento de los procesos agrícolas.

Táctica: Se debe garantizar que para las capacitaciones se abarque la mayoría de los trabajadores del sector, por ende, se deberá determinar de manera adecuada la receptividad de la información de convocatoria o trabajarlo directamente en el contexto.

Actividades

- Establecer acuerdo con el MAGAP para poder trabajar en la logística de las capacitaciones
- Coordinar los temas a trabajar en las capacitaciones con el personal del MAGAP
- Realizar la convocatoria para vincular a los trabajadores del sector agrícola
- Hacer seguimiento a la asistencia a las capacitaciones

Presupuesto

Para el cumplimiento de las capacitaciones se estima un presupuesto de \$1.500 teniendo en cuenta la logística que se empleará para las capacitaciones, los recursos materiales y tecnológicos.

Tabla 38. Costo del proyecto 1

DETALLE	TIEMPO	COSTOS UNITARIO	COSTO TOTAL
Capacitador	20 horas	\$120 por día	\$600
Material de trabajo Diapositivas, Conferencias grabadas Folletos	4 horas por día	\$40 por día	\$200
Materias de oficina	Por 5 días	\$20 día	\$100
Lonch	20 horas por	\$80 por día	\$400

	5días		
Certificados	50	\$3 c/u	\$150
Improvistos	5 días	\$10 por día	50
Total		\$273	\$1500

Tabla 39. Descripción de las capacitaciones de gestión para agricultores del cantón Palanda.

CAPACITACION GESTION DE ESTRATEGIAS				
HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	METODOLOGIA	
MARZO CAPACITACION DE GESTION DE ESTRATEGIAS				
LUNES				
9H30 a 10H00	Registro de Asistencia y Firma	CAPACITADOR	Verbal, Visual, Explicar	
10H a 11H00	Inaguracion y bienvenida		Verbal	
11H00 a 12H30	Relaciones huamas y personales		Verbal	
MARTES				
9H30 a 10H00	Registro de Asistencia y Firma		Verbal	
10H a 11H00	Trabajo en Equipo		Verbal, Visual, Explicar	
11H00 a 12H30	Conflictos		Verbal, practico	
MIERCOLES				
9H30 a 10H00	Registro de Asistencia y Firma		Verbal	
10H a 11H00	Emociones		Verbal	
11H00 a 12H30	Técnicas de relajación		Verbal	
JUEVES				
9H30 a 10H00	Registro de Asistencia y Firma		Verbal, Visual, Explicar	
10H a 11H00	Orden Social y Bien Común		Verbal	
11H00 a 12H30	Control Social		Verbal	
VIERNES				
9H30 a 10H00	Registro de Asistencia y Firma	Verbal		
10H a 11H00	Dinámicas	Verbal		
11H00 a 12H30	Finalización de Conferencia	Verbal		

Tabla 40. Estrategia 1

ESTRATEGIA	TACTICA	POLITICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	META
Gestionar alianzas estratégicas con el MAGAP para implementar programas de Capacitación a los agricultores para mejorar la técnica de cultivo.	Garantizar las capacitaciones y se abarque la mayoría de los trabajadores del sector	Potenciar al sector productivo del cantón Palanda	Funcionarios del área de económica del GAD	\$1500	Capacitar por lo menos al 60% de agricultores del cantón, en temas de mejoramiento de los procesos agrícolas. .

Responsable

Funcionarios del área de económica del GAD

Resultados esperados

Se espera capacitar al menos al 80% de los trabajadores del sector agrícola y ganadero, para que exista un mejoramiento en técnicas de comercialización de sus productos y servicios de manera tal que se fortalezca la economía del cantón.

7.3.1.2. Proyecto 2

Problema: No existen programas para la generación de emprendimientos productivos.

Estrategia 2. Impulsar programas para la generación de emprendimientos productivos guiados por el GAD Provincial.

Objetivos. Fomentar el desarrollo de negocios sostenibles, estimulando desarrollo económico.

Beneficiarios Habitantes del Cantón Palanda.

Metas: Fomentar la creación de nuevas empresas mediante el apoyo técnico del GAD.

Táctica: Establecer acuerdos estratégicos entre el GAD y la Universidad Nacional de Loja para que se apoye a partir de la innovación, el mejoramiento de las técnicas empleadas en la agricultura para el mejoramiento de esta actividad económica.

Actividades

- Coordinar programas de prácticas para los estudiantes del área agrícola de la Universidad de Loja para que, mediante la estrategia de pasantías, se apoye al sector agrícola del cantón

Verificar que la integración entre la comunidad educativa y los trabajadores del sector agrícola se de manera óptima.

Presupuesto

El presupuesto establecido para esta estrategia es de \$2000

Costo del proyecto

Tabla 41. Costo del proyecto 2

COMPONENTE	DETALLE	CABTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Impulsar programas para la generación de emprendimientos productivos guiados por el GAD Provincial.	Capacitador	1	\$120	\$600
	Guías	50	\$2	\$100
	Viaticos	1 mes	\$270	\$270
	Services de internet	1 mes	\$150	\$150
	Materiales de oficina	1 mes	\$250	\$250
	Diapositivas prediseñadas referentes al tema	1 mes	\$3000	\$300
	Improvistos	30 dias	\$11	\$330
Total			\$1103	\$2000

Tabla 42. Estrategia 2 Eje económico

ESTRATEGIA	TACTICA	POLITICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	META
Impulsar programas para la generación de emprendimientos productivos guiados por el GAD Provincial.	Establecer acuerdos estratégicos entre el GAD y la Universidad Nacional de Loja para que se apoye a partir de la innovación, el mejoramiento de las técnicas empleadas en la agricultura para el mejoramiento de esta actividad económica.	Fomentar el desarrollo de negocios sostenibles, estimulando desarrollo económico.	Colaboradores del sector estratégico del GAD	\$2000	Fomentar la creación de nuevas empresas mediante el apoyo técnico del GAD.

Responsable

Colaboradores del sector estratégico del GAD

Resultados esperados

Se espera facilitar de manera óptima la labor del agricultor del cantón, de manera tal que pueda optimizar los recursos en pro del aumento de la productividad en su labor.

7.3.2. Eje Socio Cultural

Problema: No existen proyectos que permitan que las autoridades provinciales y nacionales conozcan las necesidades del cantón

Estrategia 1. Generar proyectos que permitan que las autoridades provinciales y nacionales conozcan las necesidades del cantón

Objetivos. Mejorar el acceso a necesidades prioritarias.

Beneficiarios Habitantes del Cantón Palanda.

Metas: Implementación del servicio de alcantarillado sanitario por lo menos en un 50% en el periodo de 3 años.

Táctica:

Aumentar la visualización de las necesidades del cantón Palanda al menos a nivel provincial, para que se tome como prioridad.

Actividades

Identificar las problemáticas sociales del cantón de manera tal que se pueda generar la necesidad de atención de las mismas, a nivel provincial y nacional

Contrastar las necesidades evidenciadas, con respecto al cumplimiento de los derechos fundamentales de la población

Presupuesto

El presupuesto partiría del diagnóstico evidenciado

El presupuesto establecido para esta estrategia es de \$2800

Tabla 43. Estrategia 1- Eje sociocultural - Eje sociocultural

ESTRATEGIA	TACTICA	POLITICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	META
Generar proyectos que permitan que las autoridades provinciales y nacionales conozcan las necesidades del cantón.	Aumentar la visualización de las necesidades del cantón Palanda al menos a nivel provincial, para que se tome como prioridad.	Mejorar el acceso a necesidades prioritarias.	Encargados de gestión estratégica del cantón y de comunicaciones	\$2800	Implementación del servicio de alcantariado sanitario por lo menos en un 50% en el periodo de 3 años.

Responsable

Encargados de gestión estratégica del cantón y de comunicaciones

Resultados esperados

Se estima mitigar en al menos el 50% de las necesidades de los habitantes del cantón con respecto a los requisitos básicos para una vida digna

Ámbito Administrativo

Problema: No existen capacitaciones a de los directores de la institución en temas de gestión administrativa.

Estrategia 2. Planificar capacitaciones constantes a de los directores de la institución en temas de gestión administrativa, manejando eficientemente los recursos disponibles.

Objetivos. Fortalecer el desempeño de los directores del GAD

Beneficiarios directores del GAD Palanda.

Metas: El proceso de capacitación se implementará durante el primer año de implementación del plan.

- Se capacitará en temas planificación y gestión administrativa.
- Desarrollar habilidades en la gestión de los funcionarios
- Mejorar la capacidad de toma de decisiones efectivas en temas financieros, de presupuesto y en momentos críticos.

Táctica

Garantizar la asistencia de todos los directivos del GAD a la capacitación y realizar un seguimiento a la implementación de estrategias en la labor cotidiana de ellos.

Actividades

Realizar un diagnóstico sobre las falencias que se encuentran a nivel directivo en el GAD para poder planificar las capacitaciones en pro de estas necesidades

Identificar los profesionales o entidades pertinentes para mejorar la gestión administrativa dentro del GAD

Coordinar las capacitaciones en las instalaciones del GAD

Presupuesto

Se estima realizar una inversión de \$3.000, en el pago de entidades capacitadoras

Tabla 44. Costo del proyecto: Estrategia 2- Eje sociocultural

DETALLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO TOTAL
Se capacitará en temas planificación y gestión administrativa.	COMAGA	12 HORAS	\$1000
Desarrollar habilidades en la gestión de los funcionarios.	MINISTERIO DE TRABAJO	8 HORAS	\$1000
Mejorar la capacidad de toma de decisiones efectivas en temas financieros, de presupuesto y en momentos críticos.	COMAGA	6 HORAS	\$1000
TOTAL		36 HORAS	\$ 3000

Tabla 45. Estrategia 2 - Eje sociocultural

ESTRATEGIA	TACTICA	POLITICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	META
Planificar capacitaciones constantes a de los directores de la institución en temas de gestión administrativa, manejando eficientemente los recursos disponibles.	Garantizar la asistencia de todos los directivos del GAD a la capacitación y realizar un seguimiento a la implementación de estrategias en la labor cotidiana de ellos.	Fortalecer el desempeño de los directores del GAD .	Encargados de Recursos humanos del GAD.	\$3,000	El proceso de capacitación se implementará durante el primer año de implementación del plan..

Responsable

Encargados de Recursos humanos del GAD.

Resultados esperados

Se espera mejorar la gestión administrativa del cantón por medio de la implementación de estrategias visualizadas durante la capacitación.

Problemática: No existe capacitaciones periódicas en leyes y normas que afecten la administración.

Estrategia 3. Promover capacitaciones periódicas en leyes y normas que puedan afectar directamente la administración del gobierno Parroquial.

Objetivos. Fortalecer el conocimiento en leyes y normas en la institución

Beneficiarios Funcionarios del GAD Palanda.

Metas: El proceso de capacitación se implementará durante el primer año de implementación del plan

Táctica

Análisis de las políticas públicas que pueden afectar la labor de la administración del GAD

Actividades

Realizar un diagnóstico sobre la realidad actual de los aspectos políticos del país y de la provincia para proyectar las posibles problemáticas que se puedan presentar en un futuro en materia legal.

Presupuesto

Se estima invertir un presupuesto de \$3000 en la contratación de asesores en legislación y proyección política.

Tabla 46. Costo del proyecto: Estrategia 3- Eje sociocultural

DETALLE	CANTIDAD	COSTOS UNITARIO	COSTO TOTAL
Capacitación mediante asesores en legislación	6	\$416,67	\$2500
Imprevistos		\$500	\$500
Total		\$916,67	\$3000

Tabla 47. Estrategia 3 – Eje sociocultural

ESTRATEGIA	TACTICA	POLITICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	META
Planificar capacitaciones constantes a de los directores de la institución en temas de gestión administrativa, manejando eficientemente los recursos disponibles.	Análisis de las políticas públicas que pueden afectar la labor de la administración del GAD	Fortalecer el conocimiento en leyes y normas en la institución	Encargados del área legal y de recursos humanos del GAD	\$3000	El proceso de capacitación se implementará durante el primer año de implementación del plan

Responsable

Encargados del área legal y de recursos humanos del GAD

Resultados esperados

Se estima proyectar los riesgos y amenazas en temas legales que se podrían presentar en un contexto futuro de manera tal que se establezcan protocolos de actuación antes los posibles eventos adversos.

7.4. Presupuesto del plan estratégico

Tabla 48. *Presupuesto del plan estratégico*

Eje	Estrategia	Costo	Responsable	Ejecucion
Eje económico	Estrategia 1. Gestionar alianzas estratégicas con el MAGAP para implementar programas de Capacitación a los agricultores para mejorar la técnica de cultivo	\$1.500	Funcionarios del Área Económica del GAD	1 año
	Estrategia 2. Impulsar programas para la generación de emprendimientos productivos guiados por el GAD Provincial	\$2.000		1 año
Eje socio cultural	Estrategia 1. Generar proyectos que permitan que las autoridades provinciales y nacionales conozcan las necesidades del cantón	\$2.800	Encargados de gestión estratégica del cantón y de comunicaciones	6 meses
Ámbito administrativo	Estrategia 1. Planificar capacitaciones constantes a de los directores de la institución en temas de gestión administrativa, manejando eficientemente los recursos disponibles.	\$3.000	Encargados del área legal y recursos humanos	3 años
	Estrategia 2. Promover capacitaciones periódicas sobre en leyes y normas que puedan afectar directamente la administración del gobierno Parroquial.	\$3.000	Encargados de Recursos humanos del GAD.	primer año de implementación del plan
TOTAL		\$12.300		

8. Conclusiones

En el diagnóstico de la situación actual del GAD del Cantón Palanda se determinó que si bien es cierto se ha mejorado el acceso de servicios básicos en mínima parte, hay muchas deficiencias en el acceso, afectando en gran medida a la población, las desigualdades en el acceso de servicios básicos reflejan una mala gestión de políticas públicas y consecuentemente una deficiente planificación en temas de inversión de obras de gestión e inversión. Es pertinente que a nivel interno se fomenten las capacitaciones y las reuniones de grupo primario para poder articular todas las áreas del GAD en pro del beneficio de la comunidad, basado en las necesidades evidenciadas en esta.

En el diagnóstico también se determinó que existe poco o mínima participación ciudadana, originando exclusión social y marginación de los grupos vulnerables, la mayor parte de la ciudadanía desconoce las acciones ejecutadas por el GAD, se evidenció además que existen mala cobertura en cuanto a la atención de grupos prioritarios producto de una mala gestión.

Las estrategias propuestas dentro de la investigación articulan los ejes económico y sociocultural, los cuales fueron en los que se determinó mayores falencias; por esto es que a través de estas estrategias se busca mitigar la problemática del cantón y de esta manera mejorar la situación de los habitantes, por medio del desarrollo económico que puede presentar el aumento del turismo, del aprovechamiento total del suelo y dinamización de las actividades económicas del mismo. El presupuesto estimado para la implementación del plan estratégico es de \$12.300 dólares.

La principal potencialidad del cantón es en el ámbito de la agricultura por ende mediante varias estrategias propuestas en el presente documento se busca el fortalecimiento de esta rama de la economía, sin embargo para poder mejorar este aspecto es necesario que se mejore el estado de las vías para lo cual se mencionó la importancia de que exista una proyección de las necesidades del cantón a nivel provincial y nacional, de manera tal que se considere una ampliación del presupuesto asignado para el cantón y así poder mejorar estas falencias presentadas.

En este mismo sentido, es pertinente realizar capacitaciones a los agricultores para poder determinar la necesidad de mejorar en las técnicas empleadas para su labor cotidiana, obteniendo un desarrollo económico por medio del aumento de la productividad.

9. Recomendaciones

- Se recomienda a la administración del GAD Palanda identificar las necesidades específicas de capacitación a los miembros de la institución, mediante el diseño de programas prácticos y adaptados a las necesidades de los funcionarios involucrando a expertos para garantizando la efectividad del mismo, se puede ofrecer capacitaciones flexibles en línea para de esta manera no entorpecer el desarrollo de las actividades.
- Se recomienda al GAD fomentar los procesos participativos con la comunidad para poder socializar temas de necesidades prioritarias así como también informar sobre la gestión que se ha realizado con el fin de potencializar la imagen y gestión del GAD.
- Se recomienda al GAD considera las estrategias propuestas en el presente trabajo de investigación con la finalidad de que sirva de base y guía en la solución de los problemas más críticos y que direccionen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.
- Se recomienda al Gad Palanda potencializar las relaciones estratégicas con el GAD provincia de Loja con el fin de gestionar proyectos agrícolas, turísticos, ambientales, viales para mejorar las condiciones de la población del cantón y así reactivar la economía del cantón

10. Bibliografía

- Alvarez, K. (2009). Implantacion de la planeacion Estrategica por medio del direccionamiento estrategico en empresas . *uniandes*, 12.
- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 4(8), 1-2.
- Arevalo, F. y. (2015). Diseño de plan de negocios para la creacion de una empresa de catering direcionada al sector ejecutivo en la via a Samborondon. 23. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10042/1/UPS-GT001048.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente . (2008). *Constitucion de la Republica de Ecuador* . Quito : eSilec Profesional .
- Benavidez, F. y. (2004). *Informe de salud laboral; los riesgos laborales y su prevencion*. España : Atelier Editorial.
- Campi, I. y. (2017). Plan Estrategico para mejorar los procesos adminitrativos de la sociacion ASOSERMAB vinculado al IEPS en la ciudad de Babahoyo. *uniandes*, 14. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/8386>
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogota: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Constitucion de la Republica de Ecuador vigente [Const.]. (2008, 20 de Octubre). *Articulo 2 (SeccionI)*. LEXIS FINDER. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Koontz, H. W. (2012). *Administracion. Una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico D.F, Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Melo, F. (2019). *Propuesta de planificación estratégica institucional para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Mira, provincia del Carchi, periodo 2018-2023*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/18663/1/T-UCE-0005-CEC-204.pdf>
- Perspectivas. (2007). Origen y Desarrollo de la administracion. *Redalyc.org*, 20, 45-54. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004?>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. Obtenido de

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

- Quiroa, M. (2020). Análisis PESTEL. *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
- Quizhpe, L., & Puebla. (2013). Plan Estrategico para la Compañía Limitada Puebla y Asociados dedicada a la comercialización de lubricantes y llantes de la ciudad de Riobamba . *Eden*, 16.
- Reyes, A. (2007). *Administracion Moderna*. (N. EDITORES, Ed.) PONCE, MEXICO: LIMUSA.
- Vasquez, R. (2016). Plan Estrategico para el Posicionamiento del jardín escuela Mi Pequeño Mundo Magico. *uniandes*, 6. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3992>
- Yaguache, M. (2023). *Diseño de un manual de control administrativo, contable y tributario para la empresa Indelec Electricidad Industrial de la ciudad de Loja*. Universidad Nacional de Loja, Loja.

11. Anexos

Anexo1. Encuestas

ENCUESTAS PLANTEADA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMODESCENTRALIZADO DEL CANTON PALANDA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

Como egresados de la U.N.L, en la Carrera de Administración de Empresas, solicito a usted muy comedidamente se digne en contestar la presente encuesta, la misma que servirá para obtener información sobre el proceso investigativo para la **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMODESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PALANDA DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE PERIODO 2022-2026.**

1. Tiempo de trabajo en el GAD

- a. si ()
- b. no ()

2. ¿Dispone usted de algún instructivo para realizar sus funciones o tareas?

- a. Si ()
- b. No ()

3. ¿Conoce usted lo que es una planeación estratégica?

- a. Si ()
- b. No ()

4. ¿Conoce usted si el Municipio realiza Realizado Planeación Estratégica en el Gad del cantón Palanda?

a. Si ()

b. No ()

5. ¿Cree usted, que un Plan Estratégico para el Municipio mejoraría la atención hacia la ciudadanía y las diferentes parroquias que pertenecen al cantón?

a. Si ()

b. No ()

**ENCUESTAS PLANTEADA A LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCEN-
TRALIZADO DEL CANTON PALANDA**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

Como egresados de la U.N.L, en la Carrera de Administración de Empresas, solicito a usted muy comedidamente se digne en contestar la presente encuesta, la misma que servirá para obtener información sobre el proceso investigativo para la **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PALANDA DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE PERIODO 2022-2026.**

1. Qué tiempo lleva trabajando en el GAD del Cantón Palanda.

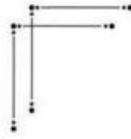
- a. 1 a 3 años ()
- b. 4 a 6 años ()
- c. 7 a 9 años ()
- d. 10 en adelante ()

2. ¿Qué profesión tiene usted ?

- a. Contador ()
- b. Ingeniera en geología y minas (o) ()
- c. Ing. en Administración de Empresas ()
- d. Economista ()
- e. Ingeniera o Civil ()
- f. Ing. Forestal ()
- g. Ing. en Administración Publica ()
- h. Arquitecto ()
- i. Abogado ()
- j. Otras ()

- 3. ¿En qué departamento trabaja usted?**
- a. Departamento Obras Publicas ()
 - b. Departamento Talento Humano ()
 - c. Departamento Planificación ()
 - d. Departamento Umapap ()
 - e. Departamento Gestión Integral de Riesgos ()
 - f. Departamento Jurídico ()
 - g. Departamento Financiero ()
- 4. ¿Qué tiempo lleva desempeñando estas funciones?**
- a. 1 a 3 años ()
 - b. 4 a 6 años ()
 - c. 7a 9 años ()
 - d. 10 en adelante ()
- 5. ¿Dispone usted de algún instructivo para realizar sus funciones o tareas?**
- a. Si ()
 - b. No ()
- 6. ¿Conoce usted lo que es una planeación estratégica?**
- a. Si ()
 - b. No ()
- 7. ¿Conoce usted si el Municipio realiza Realizado Planeación Estratégica en el Gad del cantón Palanda?**
- a. Si ()
 - b. No ()
- 8. ¿Cree usted, que un Plan Estratégico para el Municipio mejoraría la atención hacia la ciudadanía y las diferentes parroquias que pertenecen al cantón?**
- a. Si ()
 - b. No ()

Anexo 2. Certificación de traducción del resumen



Universidad
Nacional
de Loja



Loja, 22 de junio de 2023

Lic. Marlon Armijos Ramírez Mgs.

**DOCENTE DE PEDAGOGIA DE LOS IDIOMAS
NACIONALES Y EXTRANJEROS – UNL**

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Titulación: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PALANDA DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE PERIODO 2022-2026, autoría Maria Diana Malacatus Pintado con CI: 1105596728 de la carrera en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifica en honor a la verdad y autorizo a la parte interesada hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

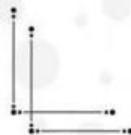
Atentamente,



Firmado digitalmente por
**MARLON RICHARD
ARMIJOS RAMIREZ**

MARLON ARMIJOS RAMÍREZ
DOCENTE DE LA CARRERA PINE-UNL

1031-12-1131340
1031-2017-1905329



Educamos para Transformar

