



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y  
ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

*“PLAN ESTRATÉGICO, COMO INSTRUMENTO  
DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS,  
PROVINCIA DE LOJA”*

*TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL GRADO DE INGENIERA  
COMERCIAL.*

**AUTORAS:**

*FANNY JHESENIA SAMANIEGO CALVACHI*

*MARITZA DEL ROCIO PINZON QUEZADA*

**DIRECTORA:** *ING. LUCIA VALVERDE*

LOJA – ECUADOR  
2013

Loja, Diciembre del 2013

**ING. COM. LUCIA VALVERDE MARIN**  
**DIRECTORA DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Que, el presente trabajo de investigación de tesis, cuyo tema es “**PLAN ESTRATÉGICO, COMO INSTRUMENTO DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS, PROVINCIA DE LOJA**”, desarrollado por las aspirantes a Ingenieras Comerciales, Srtas.: *Fanny Jhesenia Samaniego Calvachi y Maritza del Rocío Quezada Pinzón*, ha sido dirigido, revisado y evaluado durante el proceso de elaboración de la investigación, por lo que autorizó su reproducción y presentación a los órganos responsables de su ejecución y aprobación.

Atentamente,



**Ing. Com. Lucia Valverde Marin.**  
**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORIA

Nosotras, Fanny Jhesenia Samaniego Calvachi, y Maritza del Rocío Quezada Pinzón declaramos ser autoras del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente declaramos y autorizamos a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio institucional-Biblioteca Virtual.

**Autoras:** Fanny Jhesenia Samaniego Calvachi

**Firmas:** 

**Cédula:** 0103729075

Maritza del Rocío Quezada Pinzón.

**Firma:** 

**Cédula:** 1104209810

**Fecha:** Diciembre del 2013

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LAS AUTORAS,  
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Nosotras, Fanny Jhesenia Samaniego Calvachi y Maritza del Rocío Quezada Pinzón, declaro ser autora de la tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO, COMO INSTRUMENTO DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS, PROVINCIA DE LOJA”** como requisito para obtener el grado de Ingenieras en Administración de Empresas, autorizamos al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que confines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 16 días del mes de Diciembre del dos mil trece, firman las autoras

Firma.....

**Autora:** Fanny Jhesenia Samaniego Calvachi

**Cedula:** 0103729075

**Dirección :** Av. Kigman y Gonzanama 14-29

**Correo Electrónico:** yheisy@hotmail.es

**Teléfono Celular:** 0939030368

Firma.....

**Autora:** Maritza del Rocío Quezada Pinzón

**Cedula:** 1104209810

**Dirección** Cariamanga

**Correo Electrónico:** mary55@hotmail.es

**Teléfono Celular:** 0993538052

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Ing. Lucia Valverde Marín. Mg. Sc.

**Tribunal de Grado:**

Ing. Manuel Pasaca Mora

PRESIDENTE

Ing. Talia Quishpe S.

PRIMER VOCAL

Ing. Orlando Curimilma H.

SEGUNDO VOCAL

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro sincero reconocimiento a todas las personas quienes  
con sus conocimientos y su generosidad desinteresada  
y oportuna contribuyeron para cumplir con uno de mis anhelos,  
la culminación de nuestra formación profesional,  
Logrando el éxito deseado.

De igual manera nuestro reconocimiento al  
Señor Ing. Milton Prieto,  
Director de la presente Tesis de Grado.

**Las autoras.**

# DEDICATORIA

Dedico esta tesis A. DIOS, y a la Virgen María, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de esta tesis. A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

## **MARTIZA**

### **A mi Dios:**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### **A mi Madre:**

Por su apoyo total e incondicional, dándome ejemplos dignos de superación de perseverancia y entrega, por sus consejos, sus valores, por la motivación que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su paciencia y amor. Hoy puedo ver alcanzada mi meta, gracias a que siempre estuvo impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera.

## **YHESENIA**

**a. TÍTULO**

**“PLAN ESTRATÉGICO, COMO INSTRUMENTO DE MEJORA DE LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS, PROVINCIA DE LOJA”**

## **b. RESUMEN**

La poca iniciativa, en la creación de proyectos, impide el desarrollo sostenido del gobierno municipal, debiéndose, principalmente por la falta de capacitación del recurso humano existente en las diferentes áreas de la municipalidad Calvense. El problema es “La no aplicación de un adecuado plan estratégico, por el gobierno Autónomo del cantón Calvas, ha venido limitado el desarrollo de su cantón y por ende de sus habitantes, al no poder aprovechar las bondades que ofrece esta hermosa tierra y sus hijos que la habitan”.

El Objetivo General del presente proyecto fue: “Elaborar un Plan Estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas, provincia de Loja”, mientras que los objetivos específicos fueron: Realizar un diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas, mediante un análisis interno y externo con el uso del FODA y otras herramientas, para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; Determinar con claridad, las tareas que el Municipio debe implementar con respecto al fortalecimiento turístico; Buscar, Fortalecer los planes y proyectos viales para una mejor comunicación fuera y dentro del país y Realizar las propuestas del estudio

Para el desarrollo del presente proyecto se considerado algunos de los aspectos más relevantes de nuestro medio los mismos que nos permiten poner en práctica los conocimientos; mediante la aplicación de diferentes



métodos tales como: Método Descriptivo, Método Analítico, Método Inductivo, Método Deductivo, Método Histórico. Las técnicas que nos permitan llegar a obtener información necesaria y real para el desarrollo del proyecto fueron: Técnica de la Investigación, Técnica de la Observación Directa, Técnica de la Entrevista. Los datos logrados a través de la información estadística, proveniente de fuentes secundarias y primarias de un esforzado trabajo, han constituido la base para una toma de decisiones orientada en prioridades y potencialidades reales, dentro de un enfoque integral (holístico).

El plan estratégico, como instrumento de mejora de la gestión administrativa de la gestión administrativo del gobierno autónomo descentralizado del cantón Calvas se realizó en dos grandes etapas: la primera de **Diagnóstico**, y la segunda de **Propuesta**. Estas comprenden grupos de actividades de diferentes fines, que metodológicamente se presentan sistematizados en todos y cada uno de los proyectos, los cuales son:

- Mejoramiento de la capacidad de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas..
- Capacitación de las Áreas Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.
- Fortalecimiento del Departamento Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

- Establecer procedimientos de Control de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvasno ha aplicado una Planificación Estratégica para mejorar la gestión institucional existiendo brechas importantes entre lo que el municipio ofrece y lo que los beneficiarios. La municipalidad al momento, es una organización caracterizada por un desempeño determinado por decisiones coyunturales a *corto plazo*, que no contribuyen significativamente al logro de una mejor calidad de vida.

El Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Calvas tiene una capacidad técnica operativa limitada en la calidad y cantidad de sus recursos;

La capacitación del recurso humano no se cumple a cabalidad situación que es producida por la ausencia de planificaciones anuales que sustenten la incorporación al presupuesto institucional, tendientes a complementar elementos profesionales y laborales en sus competencias.

## **SUMMARY**

The little initiative in creating projects , prevents sustained development of the municipal government , being due mainly by the lack of existing human resource training in different areas of the municipality Calvense . The problem is " Failure to implement adequate strategic plan Autonomous government of the canton Bald , has limited the development of the county and its inhabitants therefore , unable to take advantage of the benefits offered by this beautiful land and its children that inhabit it . "

The general objective of this project was : " Develop a Strategic Plan for Decentralized Autonomous Government of Bald Canton province of Loja " , while the specific objectives were to : Conduct a situational analysis of the Canton Government Autonomous Decentralized Calvas by an internal analysis and external use SWOT and other tools to know the strengths , weaknesses, opportunities and threats ; Determine clear , the tasks that the Municipality must implement with respect to strengthening tourism ; Search , strengthen road plans and projects for better communication within and outside the country and study proposals Contents

For the development of this project are considered some of the most important aspects of our environment that allow them to put into practice the knowledge , by applying different methods such as : Method Descriptive, Analytical Method , Method Inductive, Deductive Method , Method History .

The techniques allow us to reach real and necessary information for the

development of the project were : Technical Research Direct Observation Technique , Technical Interview. The data achieved through statistical information from secondary and primary sources of hard work , have formed the basis for decision making and priority- oriented real potentialities within a comprehensive ( holistic ).

The strategic plan as a tool to improve the administrative management of the administrative management of decentralized self-government of the canton Calvas was conducted in two stages : the first diagnosis , and the second for Proposal . These activities include groups for different purposes , which are methodologically codified in each and every one of the projects , which are:

- Improving the management capacity of the Canton Government Autonomous Decentralized Bald.
- Training of Administrative and Financial Areas Autonomous Decentralized Government of the Canton Bald.
- .• Strengthening of the Administrative Department of the Autonomous Decentralized Bald Canton.
- Establish procedures for control of the Autonomous Decentralized Management of Bald Canton.

The Government of the Canton Autonomous Decentralized Bald has not implemented a strategic planning to improve institutional management significant gaps between what the town offers and what the beneficiaries. The city at the time , is an organization characterized by a determined

performance by short-term cyclical decisions , which do not contribute significantly to the achievement of a better quality of life. The Canton Regional Government decentralized Calvas has a limited operational technical capacity in the quality and quantity of its resources ; The training of human resources is not fully compliant situation is caused by the absence of annual plans that support incorporating the institutional budget , designed to complement professional and labor elements in their skills.

### **c. INTRODUCCIÓN**

La falta de un plan estratégico como instrumento de mejora de la gestión administrativa ha sido la causa principal de la inadecuada toma de decisiones, influyendo negativamente en los resultados del Municipio del cantón Calvas. La carencia de organización, retrasos tecnológicos y falta de capacitación del personal, provocan una deficiente administración de los recursos que posee el Municipio de Calvas.

Para disminuir los problemas del Municipio y mejorar su gestión actual, se ve la necesidad de realizar un estudio que permita mejorar el desarrollo del mismo.

El objetivo del presente trabajo fue proponer un Plan Estratégico como mejora de la gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado del cantón Calvas, que permita mejorar su gestión y aprovechar las oportunidades que se encuentran en su entorno.

El presente trabajo investigativo pertenece en su totalidad a los criterios brindados por sus autoras, el contenido del mismo es:

Inicialmente el RESUMEN contiene información clave que el presente proyecto de investigación desarrolla más adelante para un mejor entendimiento, la INTRODUCCIÓN es una presentación del trabajo realizado, la REVISIÓN DE LA LITERATURA donde abarcan los contenidos teóricos recopilados de distintas fuentes bibliográficas, que refleja la

realidad del actual gobierno autónomo descentralizado del cantón Calvas y los MATERIALES Y MÉTODOS especificados en la investigación se obtuvo datos e información que son debidamente analizados en la parte de RESULTADOS que es el análisis del trabajo de campo realizado, a continuación se detalla la DISCUSIÓN que contiene la evaluación realizada a lo interno y externo del gobierno autónomo descentralizado, luego se presenta los proyectos a tomar en consideración por parte de la Institución, en base al FODA, con la finalidad de conocer los factores que inciden positiva y negativamente en los resultados de la empresa. Se delimitó los objetivos estratégicos en base a los resultados del FODA. Se definió estrategias corporativas y funcionales necesarias para el logro de los objetivos estratégicos planteados. Concluyendo con la elaboración del Plan de acción para definir las tareas y acciones a realizar a más de conocer en detalle la inversión necesaria para la puesta en marcha de los objetivos. Además consta la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la cadena de valor, la matriz de Evaluación de Factores externos (EFE), ponderación.

Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones basadas en un breve análisis del trabajo investigado. Finalmente se detalla la bibliografía; concluyendo con la elaboración de anexos y el índice.

La BIBLIOGRAFÍA contiene las fuentes de donde se obtuvo la información y en los ANEXOS constan formatos que pueden servir como referencia,

finalmente el ÍNDICE dará mayor facilidad de manejo del documento en caso de estudio o que sirva de información para futuras investigaciones.



## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **RESEÑA HISTÓRICA DEL CANTÓN**

En épocas precolombinas Calvas fue la nación indígena Curimanga, extendida en el actual territorio de Calvas y sus alrededores. El cantón fue creado el 25 de junio de 1824 por don Francisco de Paula Santander. En un tiempo –como provincia– llegó a tener una jurisdicción que comprendía territorios de los actuales cantones Zaruma, Piñas, Marcabelí, Macará, Sozoranga, Espíndola y Gonzanamá. Años más tarde, la capital se trasladó a Sozoranga, pero el 14 de octubre de 1863, Carimanga es restituida como capital del cantón Calvas, en el gobierno de Gabriel García Moreno.

### **ASPECTOS FÍSICO ESPACIALES**

#### **OROGRAFÍA**

El territorio del cantón Calvas tiene dos cordilleras paralelas que lo cruzan de norte a sur, de las cuales se desprenden ciertos ramales con dirección oriente – occidente.

Las alturas principales están entre 1900 y 2479 msnm y son:

- **En Colaisaca:** Cerros Cordoncillo, Tarapal, Choras, Guaylulo, Piumine, Cananingo, Chuchulaca
- **En Utuana:** Cerro Jorupe
- **En Sanguillín:** Cerros Huachingue y El Cóndor

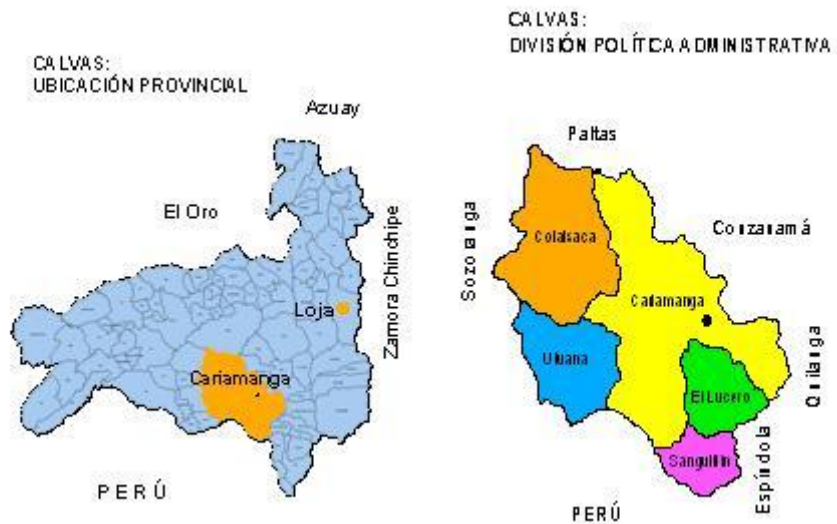
- **En la zona Central:** Cerros Andurcu, Pan de Azúcar, El Pongo, Los cruceros y Ahuaca (el más alto y emblema de Calvas),; las cordilleras Totoras, Yeso, Tuntún

## HIDROGRAFÍA

El cantón Calvas se halla regado en sus partes este y sur por la quebrada de La Palma, que al desembocar en el río Chiraco, forma el río Pindo, el mismo que al unirse con los ríos Las Limas y Espíndola forman el río Calvas. Otras quebradas y vertientes de importancia son: Santa Ana, Chingulle, Cariamanga, Palancana, San Pedro y Bella María.

**Gráfico Nro. 1**

### UBICACIÓN, LÍMITES, EXTENSIÓN



CALVAS, según la mitología la palabra "Calvas" es el sobrenombre de Venus, la Diosa de la Belleza; según la etimología el vocablo "Calva" viene

de la voz latina "Calva" que significa sitio en las tierras cultivadas, donde falta la vegetación. También viene de la palabra quechua "Calhua" que significa lanzadera de tejer. Según la historia Calvas fue una tribu o parcialidad indígena que existió desde antes de la conquista española.

El cantón Calvas es creado el 25 de julio de 1824 con la expedición de la Ley de División Territorial, decretada por Francisco Paula de Santander, presidente de la Gran Colombia, cuya jurisdicción comprendía los actuales cantones de: Macará, Sozoranga, Espíndola y parte Gonzanamá. Se ratifica su creación en 1830 y en 1861, pero elevando a Sozoranga como cabecera cantonal y luego en 1863 devolviendo la categoría de cabecera cantonal a Cariamanga.

El cantón Calvas, fue reduciendo su territorio, por la creación de los cantones Macará, Sozoranga y Espíndola, teniendo actualmente una extensión de 839 kilómetros cuadrados y constituida por cuatro parroquias rurales y tres urbanas<sup>1</sup>.

Los acontecimientos o eventos que más han influido en la vida reciente del cantón se resumen en el siguiente cuadro:

---

<sup>1</sup> Fuente: *El Cantón Calvas y su Proyección al Desarrollo*, escrito por el Dr. Manuel Francisco Alberca Troya y Dra. Elsa María Prieto Rojas

**Cuadro Nro. 1**  
**HITOS HISTÓRICOS DESDE LOS AÑOS 20**

DECADA (Años)	EVENTO / HITO	IMPACTOS		
		SOCIALES	ECONÓMICOS	FÍSICO AMBIENTALES
<b>20</b>	Llegan los Hermanos Cristianos de "La Salle" (Febrero/23/1922).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regeneración de principios;</li> <li>- Integración a la educación cristiana</li> </ul>	Florecimiento de pequeños talleres de costura, alfarería y tejidos.	Se construye la escuela.
<b>30</b>	Creación de la escuela rural Normal Eloy Alfaro.	Preferencia de la población por la educación normalista.	Se crean fuentes de trabajo para la población.	
<b>40</b>	Bombardeo peruano sobre el territorio y la población local (Julio-Agosto/1941).	Éxodo de la población hacia el sector rural y fuera de la provincia.	Estancamiento de la producción.	Dstrucción de áreas bombardeadas, más vulnerables a la erosión.
<b>50</b>	Construcción de las vías Cariamanga-Loja y hacia los cantones vecinos.	Mejora la comunicación con la capital provincial y entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor facilidad para el intercambio de productos;</li> <li>- Se crean fuentes de trabajo.</li> </ul>	Dstrucción de huertos y zonas productivas.
<b>60</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforma Agraria (1964);</li> <li>- Sequía 1964-68.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los trabajadores de las haciendas más grandes reciben tierras</li> <li>- Migración hacia el resto de provincias del país.</li> <li>- Levantamiento de jornaleros y campesinos contra hacendados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incipientes mejoras en las economías familiares;</li> <li>- Fuerte depresión del sistema agrícola productivo;</li> <li>- Algunos hacendados abandonan sus tierras dejándolas en poder del IERAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcelación del suelo cambiando el tamaño de las unidades productivas agrícolas</li> <li>- Aumenta la exposición de los suelos a procesos agresivos de erosión.</li> </ul>

<b>70</b>	Terremoto del 10 de diciembre /70	- Gran número de víctimas humanas y pérdida de viviendas;	- Destrucción de unidades productivas; - Escasean las fuentes de trabajo.	Inestabilidad de suelos generando problemas como derrumbes, asentamientos, etc.
	“Boom” petrolero Ecuatoriano.	La provincia de Loja y sus áreas más deprimidas mejoran la atención por parte del gobierno central.	Con el mejoramiento de vías de comunicación y obras de infraestructura mejora la economía local.	No se prevee el impacto ambiental con construcción de carreteras
	Supresión de los colegios Normales en el país, entre ellos el Eloy Alfaro de Cariamanga.	Desconcierto de la población, ligada a la educación y al ejercicio normalista.	Se cierran algunas fuentes de trabajo relacionadas con la Educación.	
	Repartición de tierras de la gran hacienda lojana por parte del IERAC (1976-79).	Las tierras en manos de pequeños agricultores crean grandes expectativas para su desarrollo.	Se mejora los ingresos de las familias favorecidas con la repartición.	Consolidación del minifundio.
	Creación del Instituto Normal No. 11.	Se reconoce la tradición normalista de Cariamanga	Recuperación y creación de otras fuentes de trabajo.	
<b>80</b>	Estado general de Guerra contra el Perú; ataque de puestos fronterizos cantón.	Gran fervor cívico en defensa de la Patria.	Nuevo estancamiento del sector productivo.	

## Cuadro Nro. 2

### DIRECTORIO INSTITUCIONAL

Dependencia	Funcionario	Extensión
Alcaldía	Lcdo. Alex Padilla	
Alcaldía-Secretaría	Ab. Paola Gonzaga	101
Pro-Secretaria	Sra. Gloria Vázquez	101

### Obras Públicas

Dependencia	Funcionario	Extensión
Director	Ing. Franklin Torres	107
Jefe de Serv. Inst	Ing. Ramiro Vallejo	107
Secretario	Sr. Jaime Cueva	107

### Planificación

Dependencia	Funcionario	Extensión
Director	Arq. César Jiménez	110
Asistente I	Ing. Richard Torres	110
Secretaria	Lcda. Diana Ludeña	110
Técnico	Sr. Carlos Castillo	110

### Tesorería

Dependencia	Funcionario	Extensión
Tesorería	Lcda. Lorena Torres	108

### Comisaría Municipal

Dependencia	Funcionario	Extensión
Comisario Municipal	Dr. Yandry Ochoa	

<b>Dependencia</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Extensión</b>
<b>Guarda-almacén</b>	Sr. Graciano Condolo	112
<b>Proveedor</b>	Sr. Francisco Condolo	112

### **Contabilidad**

<b>Dependencia</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Extensión</b>
<b>Contadora General</b>	Sra. Margoth Tinoco	114
<b>Analista de Presupuesto</b>	Sra. Milena Chalacan	113
<b>Analista de contabilidad</b>	Lcda. Dolores Soto	113
<b>Auxiliar</b>	Ing. Mariacela Tandazo	113

### **Financiero**

<b>Dependencia</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Extensión</b>
<b>Director del Dep. Financiero</b>	Ing. Com. Leonardo Cueva	104

### **Jurídico**

<b>Dependencia</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Extensión</b>
<b>Director de Ase. Jurid.</b>	Dr. Marlon Santorum	116

### **Fiscalía Municipal**

<b>Dependencia</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Extensión</b>
<b>Fiscalizador</b>	Ing. Pío Sánchez	

### **Técnico**

<b>Dependencia</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Extensión</b>

<b>Analista Sist. Informáticos</b>	Ing. Darwin Jiménez	111
<b>Compras Públicas</b>	Ing. Ferdinan Narváez	111

### **Medio Ambiente**

<b>Dependencia</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Extensión</b>
<b>Jefe de Gest. Ambiental</b>	Ing. Pío Cueva	109
<b>Promotora Social</b>	Lcda. Noela Morocho	109

### **Rentas**

<b>Dependencia</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Extensión</b>
<b>Jefe de Rentas Municipales</b>	Sra. Melania Gutiérrez	106

### **Avalúos y Catastros**

<b>Dependencia</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Extensión</b>
<b>Jefe de Avalúos y Catastros</b>	Sra. Rosario Sarango	106
<b>Técnico de Avalúos y Catastros</b>	Ing. Iván Vallejo	
<b>Auxiliar</b>	Sr. Vicente Cueva	

### **Recaudador**

<b>Dependencia</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Extensión</b>
<b>Recaudador Municipal</b>	Sr. Leoncio Jaramillo	



### **Biblioteca**

<b>Dependencia</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Extensión</b>
<b>Bibliotecaria</b>	Sra. Marcia Andrade	

### **EMAPAC**

<b>Dependencia</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Extensión</b>
<b>Gerente</b>	Ing. Hamilton Santórum	
<b>Contadora</b>	Lcda. Malena León	
<b>Tesorera</b>	Sra. Antonieta Álvarez	
<b>Bodeguera</b>	Sra. Edith Valarezo	
<b>Inspector</b>	Tcnlg. Fidel Condolo	

### **Municipio del Cantón Calvas**

***El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas***, fue creado mediante Decreto de la División Territorial y Política de la Provincia de Loja, expedido por el Dr. Manuel Carrión Pinzano, el 15 de Octubre de 1859, su vida jurídica se basa y norma en las disposiciones legales que se encuentran contenidas en las leyes siguientes:

- a. Constitución de la República del Ecuador;
- b. Ley de Régimen Municipal;
- c. Ley de Régimen Provincial;
- d. Ley Orgánica de Administración Financiera y Control;

- e. Ley Reformativa a la Ley Especial de discapacitación del 15% del Presupuesto del Gobierno Central para los Gobiernos Seccionales;
- f. Ley de Fomento y atención de programas para los sectores vulnerables en los Gobiernos Seccionales;
- g. Ley de Descentralización del Estado;
- h. Ordenanzas Municipales; y,
- i. Las demás Leyes, Reglamentos, Normas y Disposiciones Legales.

#### ❖ **OBJETIVOS**

- ❖ Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- ❖ Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y sus áreas urbanas y rurales.
- ❖ Prestar servicios y ejecutar obras necesarias encaminadas a propiciar una racional convivencia entre los sectores de la colectividad.
- ❖ Acrecentar el espíritu de nacionalidad, civismo y la confraternidad de los asociados para lograr el crecimiento, proceso y la indisoluble unidad de la Nación.

#### **POLÍTICAS**

- ❖ Planificación del desarrollo cantonal, tomando en consideración las orientaciones emanadas en el Plan de Desarrollo Cantonal, los planes

nacionales y regionales de desarrollo económico y social que colecte el Estado.

- ❖ Coordinación de actividades con organismos que tienen el desarrollo y ejecución de obras y servicios similares.
- ❖ Aplicación de las leyes, reglamentos y ordenanzas respectivas para el desarrollo y recaudación de las diferentes rentas municipales.
- ❖ Control presupuestario de Ingresos y egresos en forma programática
- ❖ Realización de estudios técnicos para la dotación de obras y servicios prioritarios tales como: educación, salud, dotación de agua potable en las comunidades, alcantarillado, letrinas, etc.

## **GESTIÓN MUNICIPAL**

El desenvolvimiento de las actividades de la Municipalidad está enmarcado en la Ley de Régimen Municipal, que contempla las competencias tradicionales como: dotación de sistemas de agua potable, alcantarillado, recolección de basura, supervisión del faenamiento de animales; construcción de caminos, calles, parques, alumbrado público y obras relacionadas con infraestructura básica y equipamiento comunal.

- El índice de gestión municipal que da cuenta de la autonomía económica (ingresos propios sobre ingresos totales) y de la inversión sobre el gasto total– es muy próximo al promedio provincial pero bastante inferior al promedio nacional;

- Calvas es un municipio con bajo desarrollo administrativo, reducida autonomía y mediana inversión;
- Los recursos para la acción municipal dependen mayoritariamente de la asignación estatal a la que se suma un aporte mínimo de la población a través de la recaudación de impuestos como al predio urbano, alcabalas, cobro de patentes, entre los principales;
- El indicador de gestión mejora significativamente por el mejor destino –a inversiones– dado al presupuesto total.

La municipalidad es una organización conformada por 5 niveles jerárquicos:

- El normativo o **legislativo** integrado por 7 concejales
- El **ejecutivo**, ocupado por el Alcalde (Éste nivel y el anterior, designados por votación popular);
- El **asesor**, constituido por la Asesoría Jurídica, las Comisiones Permanentes y Especiales, Planificación e Informática.
- El de **apoyo o auxiliar**, integrado por Coordinación General, Secretaría, Relaciones Públicas y Jefatura de Personal; y
- El **operativo**, compuesto por los departamentos: Financiero; de Justicia, Vigilancia y Policía; de Educación y Cultura; de Salud; de Gestión Ambiental; de Planificación Urbana y Rural; Obras Públicas Municipales y la EMAPAC.

- Se considera sin embargo, que el número de funcionarios y empleados municipales resulta suficiente para la tramitación oportuna de la carga de trabajo.
- La nómina de recursos humanos registra deficiencias en la dotación de personal calificado para algunas funciones de dirección departamental y de mandos medios. El mismo tampoco cuenta con capacitación de calidad;
- Dentro del personal existe buena pre disponibilidad al cumplimiento de órdenes superiores; sin embargo, se da cierto desconocimiento de la misión institucional que le impide responder profesionalmente a las expectativas ciudadanas;
- La estructura gubernamental no contempla una apertura clara a la participación ciudadana, en dinámicas de mejoramiento democrático y de empoderamiento de las decisiones locales, a pesar de existir organismos creados para el efecto.

## **CONSIDERACIONES GENERALES DE DESEMPEÑO**

- La institución municipal no posee un sistema de información local que oriente y facilite la toma de decisiones. Tampoco uno de información a la ciudadanía que haga tangible la transparencia de la gestión municipal;

- Aunque surgen frecuentemente ciertas desavenencias en el interior del Concejo, las relaciones de éste con las juntas parroquiales son buenas;
- Para la construcción de obras, la municipalidad cuenta con el aporte de mano de obra no calificada de los beneficiarios directos y de un equipo caminero básico;
- Tradicionalmente, se mantiene un buen poder de convocatoria para el cumplimiento de actividades recreativas y festivas;
- En el nivel ejecutivo, se produce una gestión exitosa en la consecución de recursos extra-presupuestarios.
- El marco técnico, operativo y legal para la acción del gobierno local, permanece atado al esquema tradicional: priorización de competencias tradicionales; débiles soportes para el mejoramiento de la autonomía económica y administrativa; e inoperantes mecanismos de recaudación (la cartera vencida se ha incrementado de un 17, 22% a un 21,37 % de 2000 a 2001, por ejemplo).

## **Fundamentos teóricos**

### **Evolución de la Planeación Estratégica<sup>2</sup>**

SunTzu, el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, él no conoció el término planeación estratégica, hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El Arte de la Guerra", dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados".

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro "El Príncipe", también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son

---

<sup>2</sup>PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN <http://www.elprisma.com>

una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.



## **Planeación Estratégica**

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios<sup>3</sup>. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

*“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los*

---

<sup>3</sup>Evoli, 2001

*responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.*<sup>4</sup>

### **Objetivos de la Planeación Estratégica**

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control. La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son. Cuando todo los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un zigzag y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos. La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias.

En resumen los objetivos son:

1. Toma de decisiones acertadas
2. Incremento en la Rentabilidad

---

<sup>4</sup>Alfredo AcleTomasini

3. Disminuir el riesgo del fracaso
4. Evitar los errores
5. Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
6. Asegurar el éxito en el futuro de la empresa

### **Proceso de la Planeación Estratégica**

El proceso de la Planeación Estratégica marca las etapas que se deben seguir para lograr la acción de administrar, de gestionar, de manejar, de aplicar esfuerzos en la organización. Todos los procesos están íntimamente vinculados, el proceso de planificar se vincula con el de organizar, este con el de dirección y el de dirección con el de control. Es decir la interactividad de los procesos es la vinculación permanente entre los distintos subprocesos que conforman el proceso administrativo.

1. Elaborar el análisis de la situación (resultado matriz FODA)
2. Establecer la Misión, visión y valores
3. Definir los objetivos acordes a ésta situación
4. Definir las estrategias para alcanzarlos
5. Establecer mecanismos de control
6. Establecer políticas y procedimientos
7. Realizar un control estratégico y
8. Promover un mejoramiento continuo

## **Análisis del Entorno**

### **Macroentorno (Historia, Presente Y Tendencias)**

El análisis del entorno tiene por objeto identificar las oportunidades y amenazas que puede experimentar nuestra empresa desde el macro entorno. Hay por lo menos cuatro elementos del entorno de análisis obligatorio, pudiendo ampliarse a otros que sean de particular relevancia en el caso de cada uno de los negocios a ser analizados:

- Entorno económico
- Entorno político
- Entorno social y cultural
- Entorno tecnológico

Opcionalmente se pueden agregar, según su relevancia:

- Entorno medioambiental
- Entorno legal
- Entorno laboral

El análisis de lo que está sucediendo hoy, lo que ha sucedido en el pasado, y lo que es previsible que suceda en el futuro para cada una de esas áreas debe considerar el ámbito nacional, regional y/o global, y según la extensión de la industria en que se inserta el negocio.

### **Microentorno (sector institucional)**

Cada Institución opera dentro de una ciudad o sector privado o público (en el que se da la competencia entre las distintas firmas establecidas y por ingresar). Es fundamental identificar la Institución, sus características, sus participantes y las fuerzas que le dan forma.

### **Misión**

La misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. La especificidad excesiva limita el potencial de crecimiento de la organización; la segunda, para ser amplia. De este modo es que reconcilia las diferencias entre los diversos poseedores de intereses en la empresa.

### **Visión**

La Visión es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la institución, que la distingue de otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados. Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Un enunciado claro de la visión describe los valores y las prioridades de una organización.

Al redactarla, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. Hacia y hasta donde se quiere llegar, es común observar términos y adjetivos cuya tendencia positiva expresan el crecimiento, el aprendizaje, la calidad, la innovación y la creación de valor, es la razón de ser de las organizaciones, más que un lema escrito en un agradable afiche o en un moderno y elegante Website, la Visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización sin importar su nivel, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA en inglés *SWOT* se realiza observando y describiendo (es un análisis cualitativo) las características del negocio y del mercado en el cual se encuentra la organización, el análisis FODA permite detectar las Fortalezas de la organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades internas de la empresa y las Amenazas en el entorno<sup>5</sup>.

La matriz de actividades o FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

### **Fortalezas**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades<sup>6</sup>. Aquellas capacidades distintivas en las que se apoya para basar el crecimiento, el desarrollo y crear una fuente de ventaja competitiva para enfrentar la competencia facilitando su capacidad actual de respuesta en el marco que le es propio.

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- **Fortalezas organizacionales comunes.** Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
- **Fortalezas distintivas.** Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran

---

<sup>5</sup>Morrise George, 1998

<sup>6</sup>Stoner James &Freemand Edward, 2004

una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

- **Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas.**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia. Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras empresas competidoras si lo están haciendo.



## **Ejemplos:**

- Recursos financieros.
- Infraestructura Física
- Producto afectado.
- Promoción.
- Imagen ante el cliente, proveedores.
- Calidad del producto.
- Calidad del servicio.
- Maquinaria y equipo de alta tecnología.
- Recurso humano capacitado (administrativo y operativo).

## **Oportunidades**

Oportunidades se describen a los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva<sup>7</sup>. Acontecimientos, variables y características del contexto social, económico, político, legislativo, cultural, medioambiental, territorial o internacional que producen algún impacto facilitando y/o incrementando el éxito actual de respuesta en el marco que le es propio a la empresa. Ejemplos:

- Política de mercado.

---

<sup>7</sup>Stoner James &Freemand Edward, 2004

- Competencia leal y desleal.
- Situación geográfica
- Recursos humanos
- Buena imagen de la empresa con todo el entorno (cliente, proveedores, y asociados).

### **Debilidades**

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia<sup>8</sup>. Aquellas capacidades no potenciadas que de mantenerse o atenuarse dificultan y/o reducen el crecimiento, el desarrollo y el potencial de cambio de la organización debilitándola ante la competencia en el marco que le es propio. Ejemplos:

- Recurso humano no capacitado en algunas áreas (atención al cliente)
- Motivación del recurso humano (salario/beneficios).
- Preparación del recurso humano.
- Competencia entre departamentos.
- Mantenimiento del Equipo/sistema de facturación (sistemas)
- Infraestructura.
- No cumplimiento de higiene y seguridad.

## **Amenazas**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades<sup>9</sup>.

Acontecimientos, variables y características del contexto social, económico, político, legislativo, cultural, tecnológico, medioambiental, territorial o internacional cuyo impacto puede reducir o limitar la capacidad o volumen actual de actividad y/o nivel de competitividad en el marco que le es propio a la empresa. Ejemplos:

- Situación Económica del País
- Competencia en el mercado
- Desempleo
- Poder Adquisitivo
- Impuestos Aranceles
- Inflación
- Devaluación de la moneda
- Situación Política.

---

<sup>8</sup>Wehrich Heinz; Universidad de San Francisco, 1986

<sup>9</sup>Stoner James &Freemand Edward, 2004

## **Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)**

Un paso resumido para realizar un análisis interno de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso del análisis interna. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán

mas en el desempeño dela organización deben llevar los pesos más altos.

El total de todos los pesos debe de sumar1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)**

Para la realización del análisis externa se debe realizar la Matriz de Evaluación de Factor Externo, el cual permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información.

Los procedimientos requeridos para la construcción de una matriz de evaluación de factor externo son:

Elaborar una lista de Amenazas y Oportunidades

- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1,0.

- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta:

(1) Una Amenaza Importante.

(2) Una Amenaza Menor.

(3) Una Oportunidad Menor.

(4) Una Oportunidad Importante.

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.

- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado ponderado mas alto posible para una organización es de 4,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de

abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

## **Objetivos**

Representan los resultados que la Institución espera obtener, son fines por alcanzar, estableciendo cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Para fijar objetivos, la Municipalidad debe identificar sus áreas claves para el éxito o supervivencia. Algunos factores claves son:

- Rentabilidad o rendimiento sobre la inversión.
- Productividad.
- Competitividad.
- Desarrollo de personal.
- Investigación y desarrollo.

La empresa debe saber en dónde se encuentra y a dónde quiere llegar. El establecimiento de objetivos está basado en los puntos revisados anteriormente. Un objetivo debe ser específico, medible, posible y con un horizonte de tiempo para lograrlo.

## **Estrategias**

Curso de acción general o alternativa que muestra la dirección y empleo general de recursos y esfuerzos para lograr objetivos en condiciones ventajosas.

El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo; así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

## **Tácticas**

Es el uso de métodos relacionados directamente con los objetivos principales de una organización es el arte de poner en orden las cosas con rapidez y eficiencia.

## **Líneas de Acción**

Son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Es un conjunto de referencias, criterios para el cumplimiento de metas señaladas, también son reglas de conducta y comportamiento.



## **Herramienta PEST**

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un Institución, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

El PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas.

Es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza, especialmente si se realizará el análisis PEST en un taller, en un ejercicio de equipo o como una actividad delegada.

## **GESTION ADMINISTRATIVA**

### **Concepto de Gestión**

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado, señala que, “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

En otra concepción, gestión es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa o institución.”

### **Gestión Administrativa**

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que “la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”.

Es “la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”.

“Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación.
- Organización.
- Recursos Humanos.
- Dirección y control.

### **Origen y Evolución de la Gestión Administrativa**

La práctica de administración ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos Judío – Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de alcas agobernar ciudades y ganar guerra, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos

de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.

### **Importancia de la Gestión Administrativa**

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado un importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política

oeconómica, toda organización depende de la administración para llevar acabo sus fines.

### **Precursores de la Gestión Administrativa**

Para que la administración sea lo que es hoy día, es un hecho que existieron personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran: Confucio: Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la Administración pública recomendando:

- a. Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas.
- b. Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidismo.
- c. Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas desinteresadas y capaces.

Adán Smith: enunció el principio de la división del trabajo considerando lo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Henry Metcalfe: Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una nueva manera de control considerada muy eficiente. Publicó un libro titulado "El Costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados, considerada como una obra precursora de la administración científica.

Woodrow Wilson hizo una separación entre política y Administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración propugnando su enseñanza a nivel universitario.

Frederick W. Taylor: se le considera padre de la administración científica; Taylor trabajó entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según criterio, de trabajadores "En lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente lo menos que pueden", además promovió que las fuentes de empleo aumentarían la paga a los trabajadores más productivos.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación se desarrolló en el Municipio de Calvas. Para el desarrollo del presente proyecto se considero algunos de los aspectos más relevantes de nuestro medio los mismos que nos permiten poner en práctica los conocimientos; mediante la aplicación de diferentes métodos tales como:

**Método Descriptivo:** Mediante este método se describió cual es la realidad en si del Municipio para establecer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Método Analítico:** Se utilizó este método porque los conceptos se presentan como una totalidad y luego se los va descomponiendo en partes, basándose en los principios de que, para comprender un fenómeno es necesario conocer las partes que lo componen, este método sirvió para recopilar información y así realizar un estudio de cómo está conformado el Gobierno Autónomo Descentralizado.

**Método Deductivo:** considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

**Método Inductivo:** Este método se presenta como un conjunto de afirmaciones generales y luego se deducen conclusiones por consecuencias de características particulares para la empresa en su situación actual. Método que nos permitió conocer si es importante tener conocimientos y saber técnicas de la Planeación Estratégica, como nos sirvió para dar alternativas de solución y sugerencias al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

**Método Histórico:** Es el que trata de describir y analizar científicamente los hechos, ideas, etc. del pasado. Lo utilizamos a este método para conocer los antecedentes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

Es necesario establecer algunas técnicas que nos permitan llegar a obtener información necesaria y real para el desarrollo del proyecto así tenemos:

**Técnica de la Investigación:** Esta técnica nos permitió indagar la realidad existente en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Calvas.

**Técnica de la Observación Directa:** La observación la empleamos en la primera visita realizada del Municipio de Calvas, para así conocer su organización y funcionamiento, y relacionarnos directamente con el objeto de estudio.



**Técnica de la Entrevista:** con el afán de obtener información oral acudiremos a realizar entrevistas personales, entre estas al Alcalde del Municipio de Calvas quien nos brindó información útil y verás para el desarrollo del presente estudio.

**Técnica de la Encuesta:** Las encuestas son aplicadas a las familias Calvenses, así como a los empleados del gobierno autónomo descentralizado.

- Jefe del Área Administrativa.
- Empleados del área administrativa en un número de 29 encuestas.
- Jefe del área Financiera.
- Empleados del área financiera en un número de 5 encuestas.

## **POBLACIÓN**

La población es de 28.185, en el año 2010', según el INEC, con una tasa de crecimiento del 0,23%.

Los integrantes por familia son 4 por lo que dan 7.095 familias:

## PROYECCIÓN

Cuadro Nro. 3

AÑO	POBLACIÓN	TASA DE CRECIMIENTO 0,23%	INTEGRANTES POR FAMILIA	FAMILIAS
2010	28185		4	7046
2011	28250		4	7062
2012	28315		4	7079
2013	28380		4	7095

Para obtener el tamaño de la muestra utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población 7.095

e = error, se aplica el 5%

## DESARROLLO DE LA FORMULA

$$n = \frac{70955}{1 + (0.05)^2 (7095)}$$

$$n = \frac{70955}{17,875445}$$

$$n = 397 \text{ encuestas}$$

Las mismas que fueron aplicadas de forma personalizada a los diferentes funcionarios de la Institución, como a las familias.

## **f. RESULTADOS**

### **Análisis e interpretación de datos:**

#### **Entrevista:**

Una vez realizada la entrevista al alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calva se logró determinar algunos puntos importantes que permitieron tener una idea más clara de la situación actual del Municipio. Entre ellos se puede mencionar los siguientes:

#### **1. ¿Qué profesión posee?**

El Alcalde del Cantón Calvas es de profesión Licenciado.

#### **2. ¿El Municipio tiene misión, visión, objetivos y políticas?**

El Municipio si cuenta con una misión, visión, objetivos y políticas.

#### **3. ¿Cuál es la misión, visión, objetivos y políticas?**

**MISIÓN:** Planificar, gestionar, coordinar, supervisar y actuar como facilitador de los servicios a la comunidad, para la realización de las aspiraciones Sociales-Culturales, Ambientales, Económico-productivas, Asentamientos Humanos, Conectividad y Movilidad y Deportivas en un ambiente de calidad y de realización humana, transparente, con talento humano capacitado y competitivo.

**VISIÓN:** El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, será una institución autónoma de gestión, facilitador de los servicios integrales, ágiles, oportunos y de óptima calidad en el cantón, con altísima participación ciudadana, con un recurso humano eficiente, eficaz, solidario y comprometido con la Visión del GAD cantonal en pos de lograr el Buen Vivir de los ciudadanos de Calvas.

**OBJETIVOS:**

- ✓ Convertir al Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal de Calvas en el promotor del desarrollo cantonal
- ✓ Impulsar el turismo como industria principal para el desarrollo económico del cantón
- ✓ Modernizar la estructura orgánica institucional para la eficiencia de los servicios municipales
- ✓ Fortalecer la participación y la identidad ciudadana
- ✓ Promover el desarrollo tecnológico institucional
- ✓ Alcanzar la certificación de calidad en los servicios municipales
- ✓ Desarrollar un plan institucional de comunicación Interna y Externa
- ✓ Establecer espacios legales apropiados para la gestión transparente y la participación democrática de la comunidad.

**4. ¿En la Institución se aplica planeación estratégica?**

En el Municipio de Cantón si se aplica planeación estratégica.

**5. ¿Cuál es su nivel de conocimiento de Planeación estratégica?**

El nivel de conocimiento acerca de planeación estratégica es medio.

**6. ¿Recibe cursos de Capacitación?**

Sí, porque a través de estos cursos se puede estar en constante actualización de conocimientos en cuanto a diversos temas realmente importantes e interesantes para el Municipio.

**7. ¿Cuenta el Municipio con el presupuesto adecuado para cumplir sus objetivos?**

Si, el Municipio cuenta con el presupuesto adecuado para cumplir con todos los proyectos y obras que se tiene que cumplir con el Cantón.

**8. ¿Cómo se financia el presupuesto?**

El presupuesto para la realización de tales obras y proyectos,se financian por medio de dos fuentes, una es a través de recursos propios, los mismos que son definidos y especificados en la ley de régimen Municipal como impuestos, tasas de control de pesas y medidas, aprobación de planos e inspección de construcciones, contribuciones especiales de mejoras, asignaciones de Fondo de Desarrollo Seccional(FODESEC), retención automática, y los recursos que asigna el Gobierno a cada entidad para

cubrir el gasto corriente, ejecución de obra, incremento de activos y otros gastos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**9. ¿Se ha cumplido con los objetivos planteados para el periodo?**

En parte, puesto que aún hay muchas obras que cumplir pero se han realizado gestiones importantes ante las diferentes dependencias de Gobierno y se ha apostado por el desarrollo de infraestructura para el municipio, oficiando, recursos que permitan mejorar en materia de obra Pública, Social, etc.

**10. ¿Cuáles son los valores del Municipio?**

Desde el inicio de la labor al frente al Municipio me propuse ejercer una administración que combinara la honradez, respeto, equidad, solidaridad, trabajo en equipo, participación ciudadana y transparencia.

**11. ¿Cuántos empleados trabajan en el Municipio?**

El Municipio del Cantón Calvas cuenta aproximadamente con 36 empleados.

**12. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Institución?**

Se puede señalar lo siguiente:

**Fortalezas:**

Recurso Humano capacitado.

Capacidad y poder de gestión.

El Municipio con capacidad de poder de gestión.

**Debilidades:**

Falta de un plan operativo anual.

Falta de convenios para la capacitación del recurso humano.

**Oportunidades:**

Nuevos proyectos en ejecución.

Estabilidad en el personal.

**Amenazas:**

Crisis política y económica.

Escasa colaboración del Consejo Provincial de Loja.

Falta de continuidad en la estrategia del gobierno seccional.,



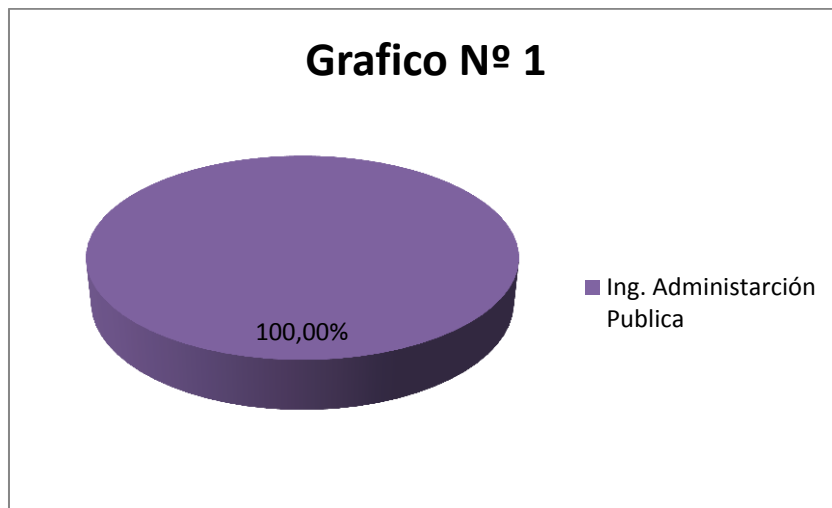
**ENCUESTA DIRIGIDA AL JEFE DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**

**1. ¿Qué profesión tiene?**

**Cuadro Nro. 1**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ing. Administración Publica	1	100,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas  
Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De la encuesta aplicada al jefe administrativo y que corresponde al 100%, se pudo establecer que es de profesión Ing. En Administración Publica; la misma que se encuentra acorde a las necesidades de su puesto, permitiéndole desenvolverse de una mejor forma.

## 2. ¿Qué tiempo lleva trabajando en el Municipio?

Cuadro Nro. 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 3 años	1	100,00%
4 a 6 años	0	0,00%
7 a 9 años	0	0,00%
10 años en adelante	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo que respecta a la interrogante sobre el tiempo que lleva trabajando en el Municipio, este supo indicar que lo lleva haciendo aproximadamente entre 1 a 3 años.

### 3. ¿Qué tiempo lleva desempeñando estas funciones?

**Cuadro Nro. 3**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4 AÑOS	1	100,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo que concierne al tiempo que lleva desempeñando las funciones de jefe Administrativo índico que es el mismo tiempo en el que ingreso a laborar en el Municipio que es de 4 años.

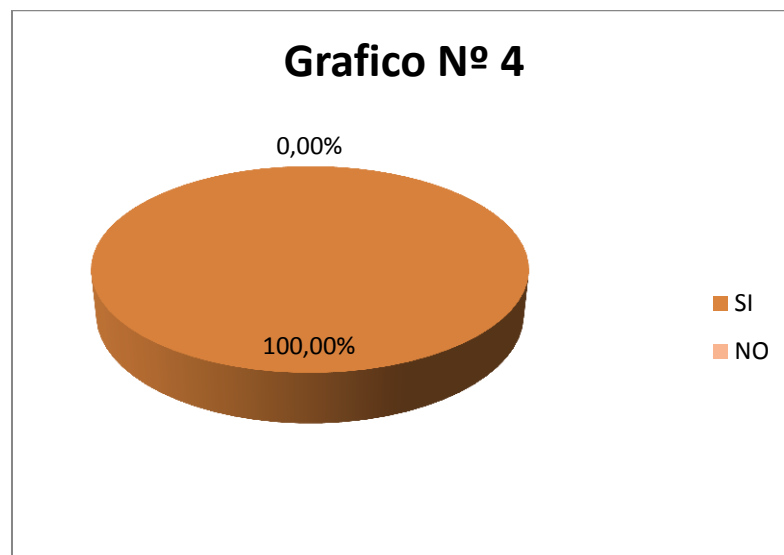
**4. ¿Dispone usted de algún instructivo para realizar sus funciones o tareas?**

**Cuadro Nro. 4**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según la información establecida en el cuadro y grafico que antecede, se puede establecer que el jefe administrativo si posee un instructivo para realizar sus funciones o tareas, lo que le permite tener claras sus responsabilidades dentro de la institución.

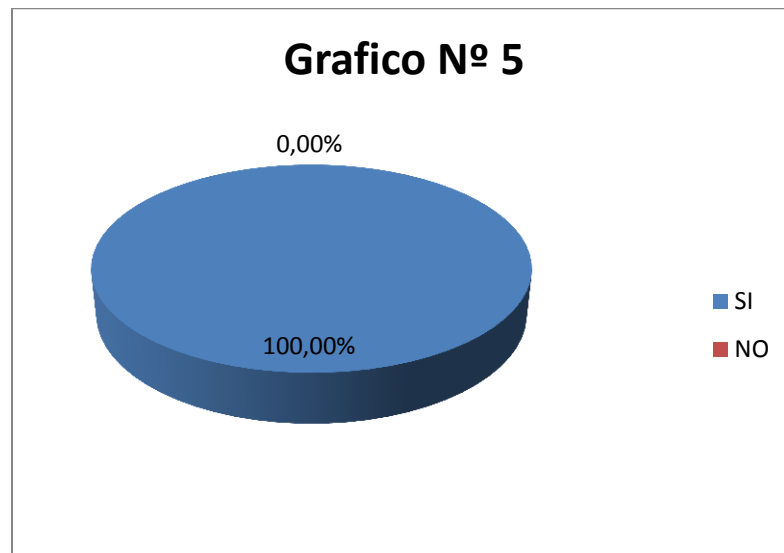
**5. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para desarrollar de mejor manera sus actividades?**

**Cuadro Nro. 5**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a la información obtenida se pudo determinar que el jefe administrativo si ha recibido algún tipo de capacitación para desarrollar mejor sus actividades.

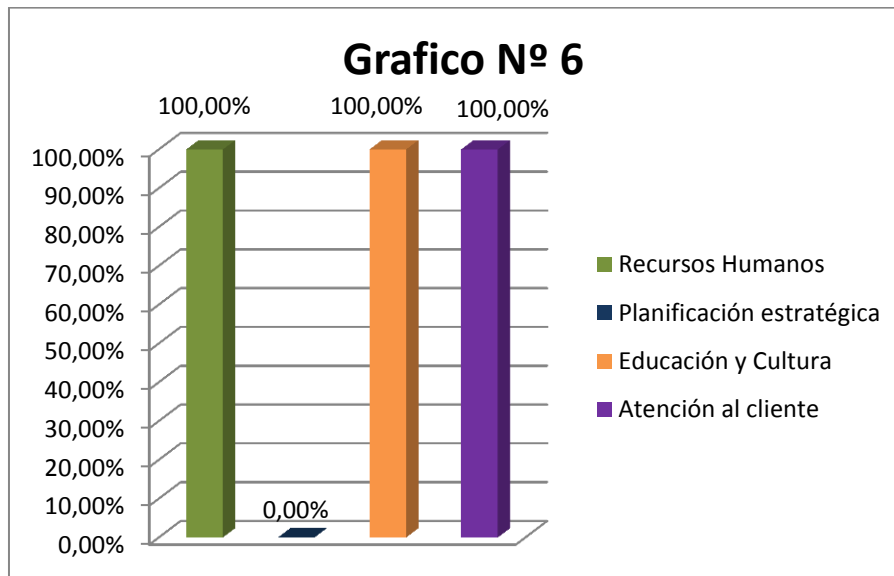
6. ¿Si dijo Si a la pregunta anterior, en que rama ha sido su capacitación?

Cuadro Nro. 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recursos Humanos	1	100,00%
Planificación estratégica	0	0,00%
Educación y Cultura	1	100,00%
Atención al cliente	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al cuadro y gráfico anterior se puede establecer que de las capacitaciones que ha recibido el jefe administrativo se encuentran las relacionadas con Recursos Humanos, Educación y Cultura y Atención al cliente; mientras que en planificación estratégica no ha recibido ningún tipo de capacitación.

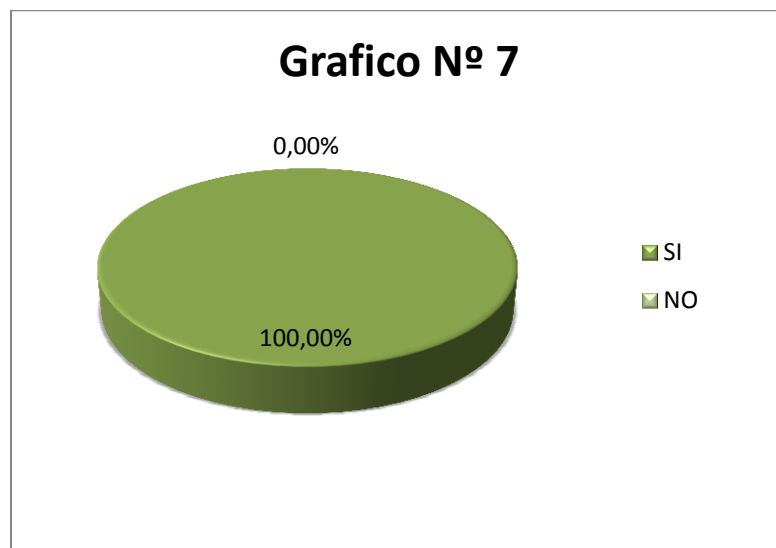
**7. ¿Existen planes de capacitación para los recursos humanos, en todas las áreas del Gobierno Municipal de Calvas?**

**Cuadro Nro. 7**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo que tiene que ver con la Existencia de planes de capacitación para los recursos humanos, en todas las áreas del Gobierno Municipal de Calvas, este supo indicar que si los hay, lo que les permite estar actualizados en conocimientos.

## 8. ¿Quiénes participan en estos cursos de capacitación?

**Cuadro Nro. 8**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Todo el personal	1	100,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los datos obtenidos con relación a esta interrogante, manifestó que dichas capacitaciones las recibe todo el personal.



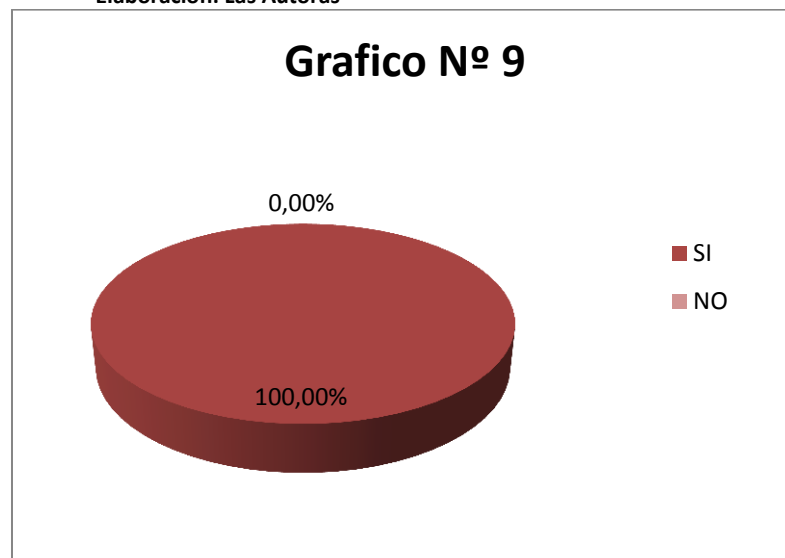
## 9. ¿Conoce Ud. la estructura organizacional del Municipio?

**Cuadro Nro. 9**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los datos obtenidos en el cuadro y gráfico anterior se puede observar que tiene pleno conocimiento de la estructura organizacional del Municipio de cantón Calvas.

## 10. ¿Conoce si el Municipio ha Realizado Planeación Estratégica?

**Cuadro Nro. 10**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo que se refiere a la interrogante que si conoce si el Municipio ha Realizado Planeación Estratégica este supo señalar que la institución si ha realizado dicha planeación.

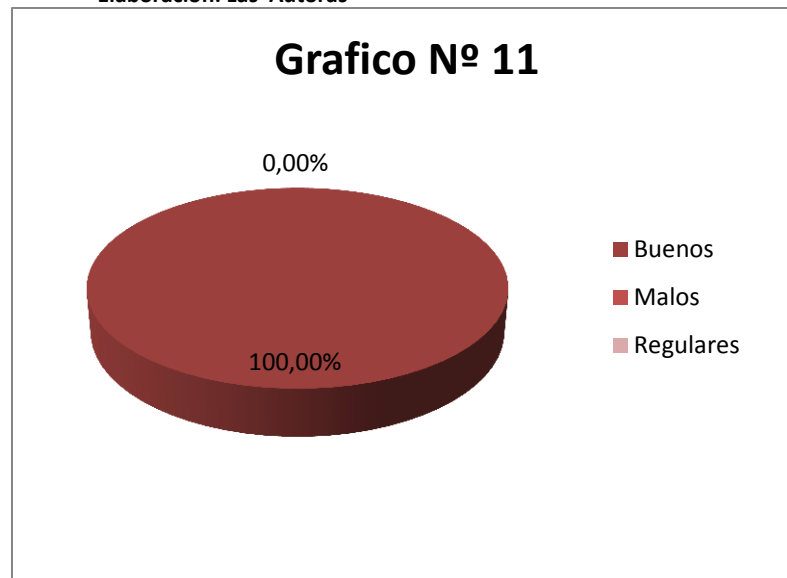
## 11. ¿Cómo estima usted los conocimientos de sus subalternos?

Cuadro Nro. 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buenos	1	100,00%
Malos	0	0,00%
Regulares	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con los resultados obtenidos tenemos que el jefe Administrativo estima como buenos los conocimientos que tienen sus subalternos para desempeñar las actividades encomendadas.

**12. ¿Tiene conocimiento si la institución tiene algún manual orgánico funcional?**

**Cuadro Nro. 12**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según la encuesta aplicada se pudo establecer que según manifiesta el jefe administrativo, el Municipio del cantón Calvas si posee un Manual Orgánico Funcional, permitiendo de esta manera conocer cuáles son las funciones que tienen que cumplir cada uno de los empleados

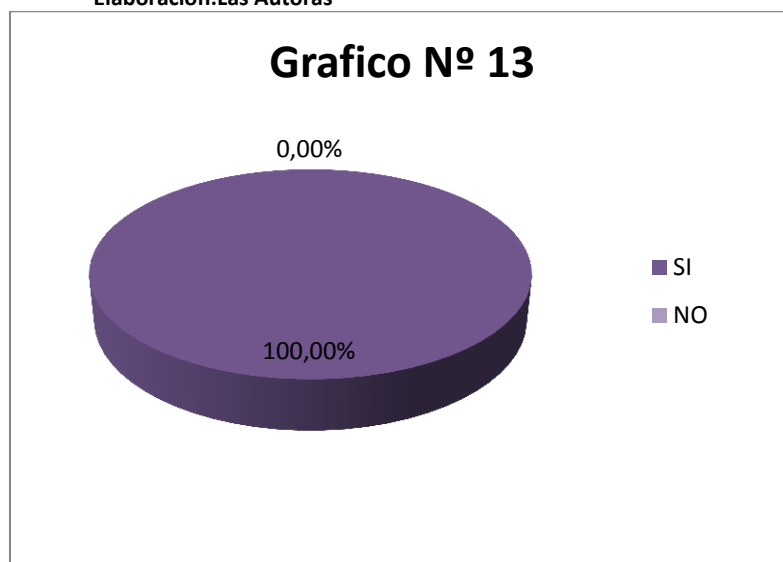
**13. ¿Existe un sistema adecuado de control y evaluación interno en su departamento de trabajo?**

**Cuadro Nro. 13**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a la información obtenida de la encuesta aplicada al jefe administrativo este supo señalar que si posee un sistema adecuado de control y evaluación interno en su departamento de trabajo.

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

Cuadro Nro. 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Interpretando los datos que anteceden en el gráfico, se puede observar que el jefe administrativo tiene pleno conocimiento de la misión y visión del Municipio, permitiéndole de esta manera conocer donde esta y hacia dónde va la institución como tal.

### **15. ¿Expresa la misión institucional?**

Planificar, gestionar, coordinar, supervisar y actuar como facilitador de los servicios a la comunidad, para la realización de las aspiraciones Sociales-Culturales, Ambientales, Económico-productivas, Asentamientos Humanos, Conectividad y Movilidad y Deportivas en un ambiente de calidad y de realización humana, transparente, con talento humano capacitado y competitivo.

### **16. ¿Expresa la visión Institucional?**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, será una institución autónoma de gestión, facilitador de los servicios integrales, ágiles, oportunos y de óptima calidad en el cantón, con altísima participación ciudadana, con un recurso humano eficiente, eficaz, solidario y comprometido con la Visión del GAD cantonal en pos de lograr el Buen Vivir de los ciudadanos de Calvas.

### **17. ¿Expresa los objetivos institucionales?**

- ✓ Convertir al Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal de Calvas en el promotor del desarrollo cantonal
- ✓ Impulsar el turismo como industria principal para el desarrollo económico del cantón

- ✓ Modernizar la estructura orgánica institucional para la eficiencia de los servicios municipales
- ✓ Generar Proyectos Sociales Para Mejorar La Calidad de Vida de la Población
- ✓ Fortalecer la participación y la identidad ciudadana
- ✓ Promover el desarrollo tecnológico institucional
- ✓ Alcanzar la certificación de calidad en los servicios municipales
- ✓ Desarrollar un plan institucional de comunicación Interna y Externa
- ✓ Establecer espacios legales apropiados para la gestión transparente y la participación democrática de la comunidad.



## 18. ¿Cuenta el departamento con el recurso humano necesario?

Cuadro Nro. 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

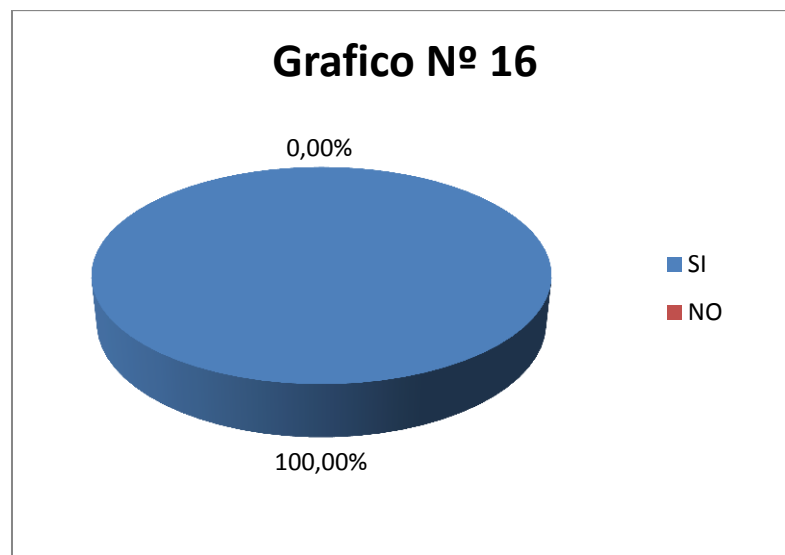
Según manifiesta el jefe Administrativo en la encuesta que se le aplicó, el departamento si cuenta con el Recurso Humano necesario para realizar todas y cada una de sus obligaciones.

## 19. ¿Tiene el personal formación para el puesto de trabajo?

Cuadro Nro. 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas  
Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo que concierne a que si tiene el personal formación para el puesto de trabajo, el jefe Administrativo índico que si lo tienen.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA**  
**ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO**  
**DEL CANTÓN CALVAS**

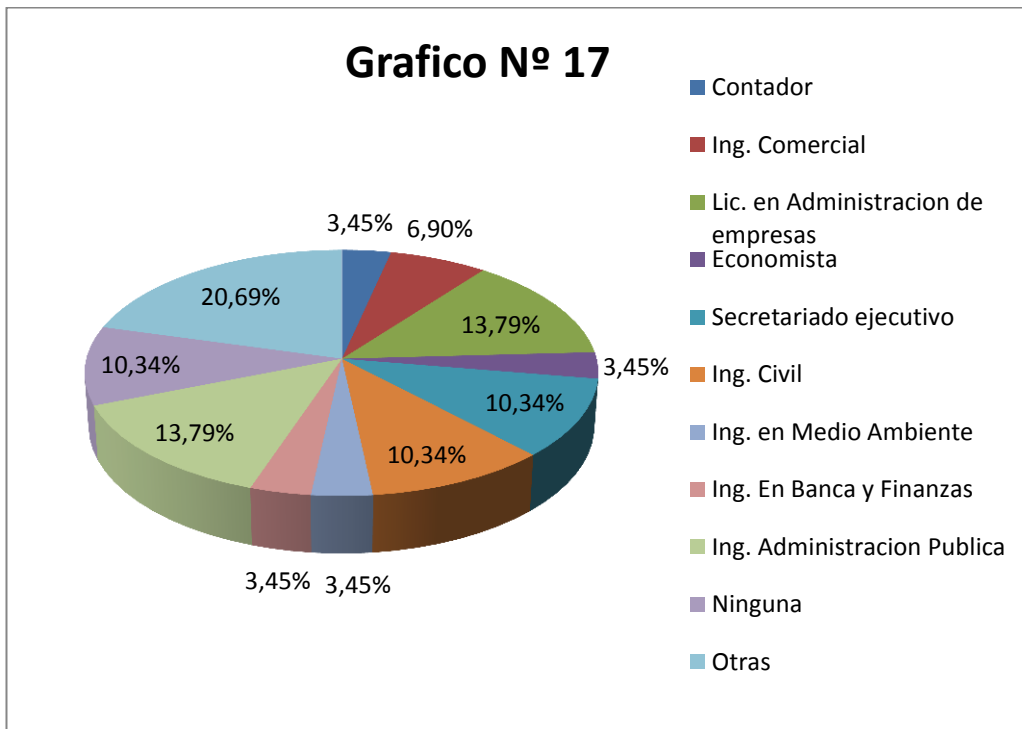
1. ¿Qué profesión tiene Ud.?

**Cuadro Nro. 17**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contador	1	3,45%
Ing. Comercial	2	6,90%
Lic. en Administración de empresas	4	13,79%
Economista	1	3,45%
Secretariado ejecutivo	3	10,34%
Ing. Civil	3	10,34%
Ing. en Medio Ambiente	1	3,45%
Ing. En Banca y Finanzas	1	3,45%
Ing. Administración Pública	4	13,79%
Ninguna	3	10,34%
Otras	6	20,69%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De la totalidad de encuestas aplicadas a los empleados del área administrativa, se pudo establecer que un 20,69% poseen profesiones distintas a las que se mencionaron; en un porcentaje similar del 13,79% respectivamente se encuentran los titulados de Licenciaturas en Administración de empresas e Ingenieros en Administración pública; seguido de Secretariado Ejecutivo, Ing. Civil, y no poseen ninguna profesión con un 10,34% cada una; finalmente un 6,90% que son Ingenieros Comerciales y un Contador y un Ingeniero Comercial con un 3,45% cada uno.

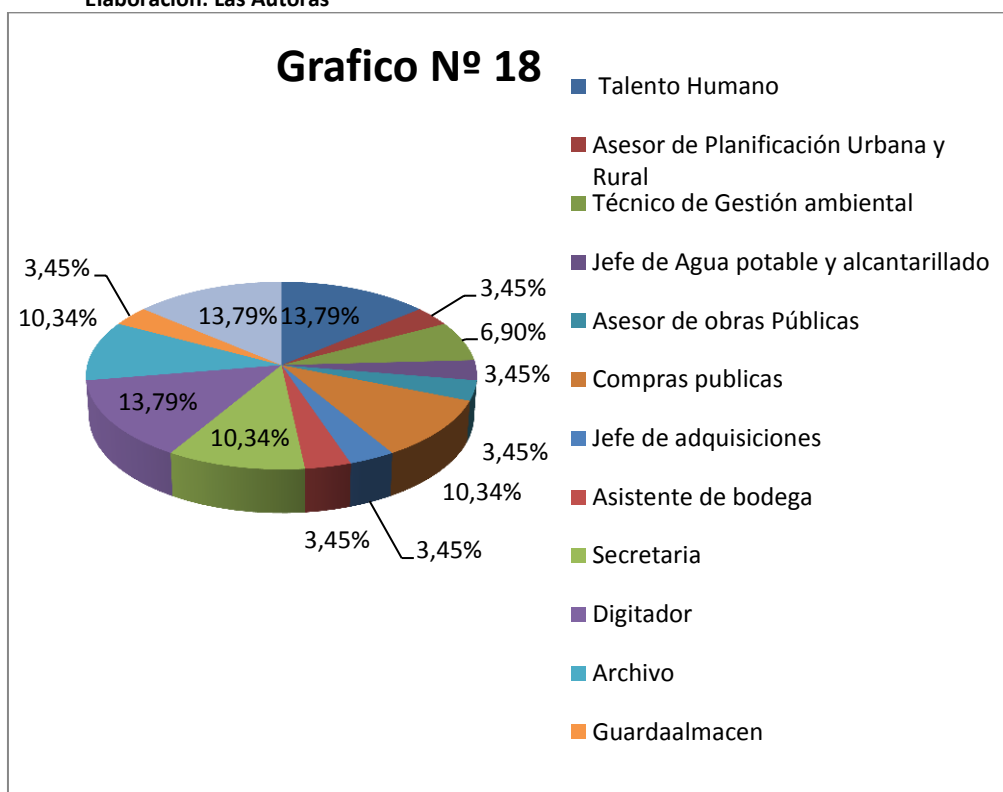
## 2. ¿Cuál es su cargo dentro del Municipio?

Cuadro Nro. 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Talento Humano	4	13,79%
Asesor de Planificación Urbana y Rural	1	3,45%
Técnico de Gestión ambiental	2	6,90%
Jefe de Agua potable y alcantarillado	1	3,45%
Asesor de obras Públicas	1	3,45%
Compras publicas	3	10,34%
Jefe de adquisiciones	1	3,45%
Asistente de bodega	1	3,45%
Secretaria	3	10,34%
Digitador	4	13,79%
Archivo	3	10,34%
Guardalmacén	1	3,45%
Otras	4	13,79%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En esta interrogante se puede observar, que del total de encuestas aplicadas a los empleados Administrativos, con un 13,79% cada uno, supo indicar que los cargos que desempeñan están relacionados con Talento Humanos, Digitadores y otros distintos a los mencionados; mientras que con un 10,34% cada uno tienen cargos de secretario(a), Compras públicas y Archivo; un 6,90% son Técnicos de Gestión ambiental; y finalmente se encuentra los puestos de Asesor de Planificación Urbano y Rural, Jefe de Agua Potable y Alcantarillado, Asesor de obras Públicas, Jefe de adquisiciones, etc. con un porcentaje del 3.45% respectivamente.

### 3. ¿Qué tiempo lleva desempeñando estas funciones?

**Cuadro Nro. 19**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 3 años	7	24,14%
4 a 6 años	9	31,03%
7 a 9 años	7	24,14%
10 años en adelante	6	20,69%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según la información obtenida en el cuadro y gráfico que antecede se pudo determinar que el 31,03% del total de encuestados, manifestó que el tiempo que se encuentran desempeñando dicho cargo fluctúa entre 4 a 6 años; el 24,14% indicó laborar un tiempo de entre 1 a 3 años; así mismo con un porcentaje similar (24,14%) señala que son entre los 7 a 9 años el tiempo que trabajan en la institución; mientras que el 20,69% restante señaló que son de 10 años en adelante.

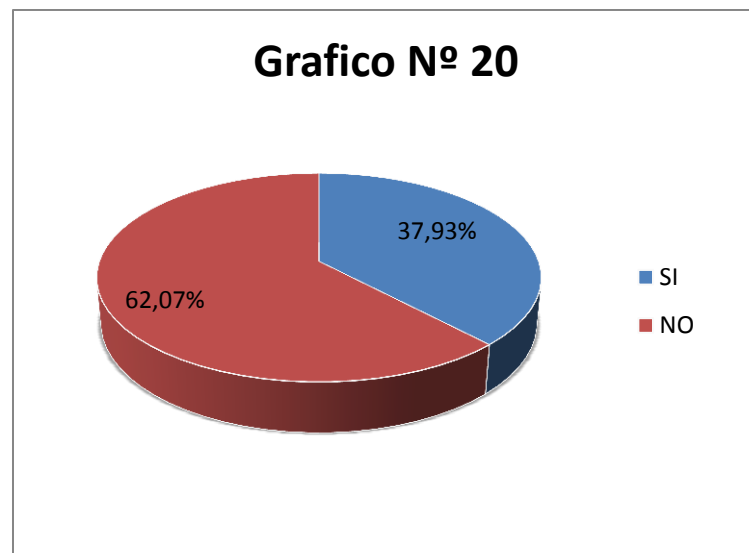
#### 4. ¿Conoce Ud. la estructura organizacional del Municipio?

**Cuadro Nro. 20**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	37,93%
NO	18	62,07%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En esta interrogante se pudo establecer que el 62,07% de la totalidad de encuestados supieron indicar que no conocen la estructura organizacional del Municipio del Cantón Calvas; mientras que 37,93% restante señaló que si la conocen.



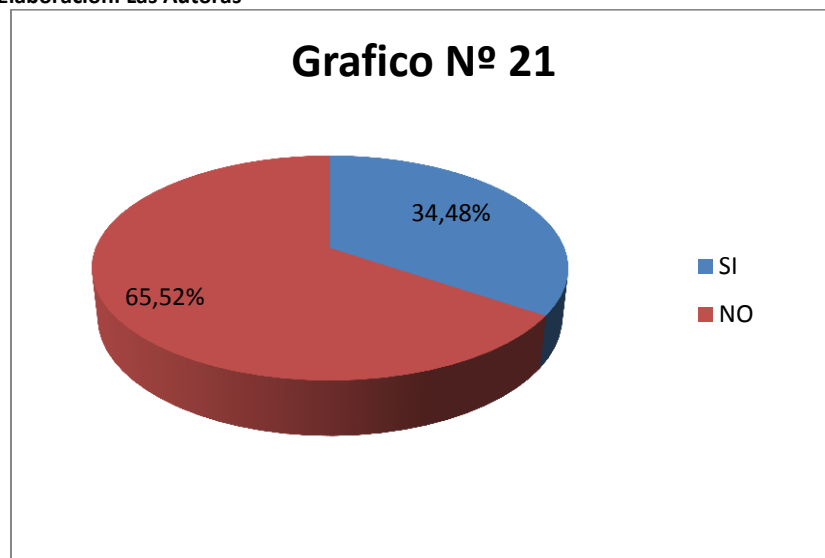
## 5. ¿Conoce si el Municipio ha Realizado Planeación Estratégica?

Cuadro Nro. 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	34,48%
NO	19	65,52%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestas aplicadas a los empleados del área administrativa y que corresponden al 100%; el 65,52% manifestó que no conocen si el Municipio ha realizado Planeación estratégica; mientras que el 34,48% indicó que si la ha realizado.

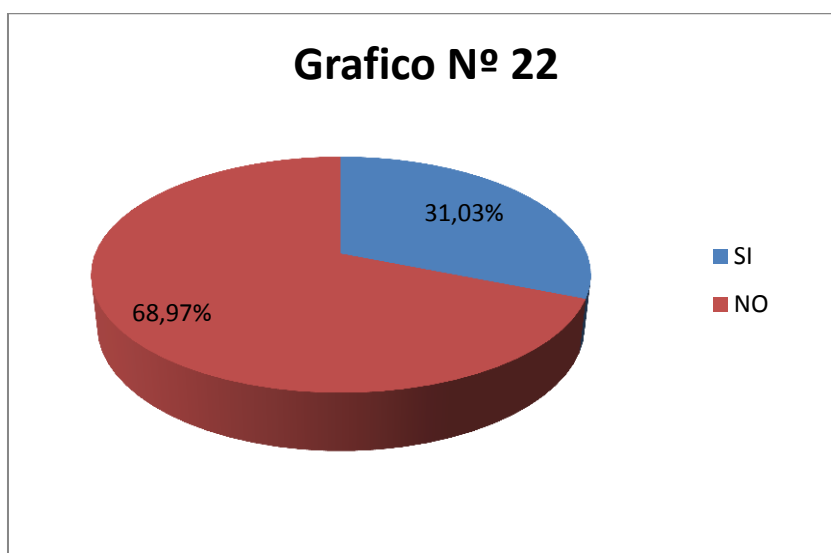
**6. ¿Dispone usted de algún instructivo para realizar sus funciones o tareas?**

**Cuadro Nro. 22**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	31,03%
NO	20	68,97%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En esta interrogante se pudo determinar que el 68,97% del total de los encuestados señalo que si disponen de algún instructivo para realizar sus funciones o tareas; y el 31,03% manifestó todo lo contrario es decir que no lo tienen.

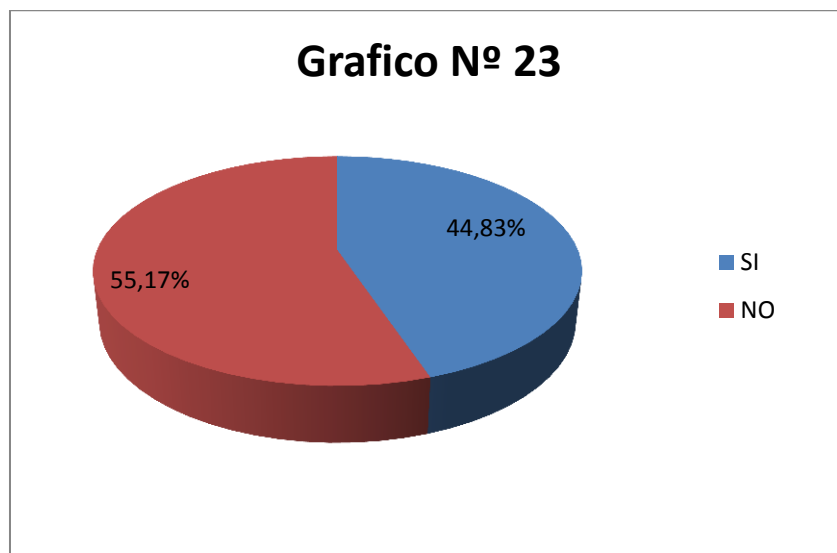
**7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para desarrollar de mejor manera sus actividades?**

**Cuadro Nro. 23**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	44,83%
NO	16	55,17%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo que se refiere a la información obtenida en el cuadro y gráfico anteriores se puede determinar que el 55,17% de los empleados no ha recibido ningún tipo de capacitación para desarrollar de mejor manera sus actividades; mientras que el 48,83% si las ha recibido.

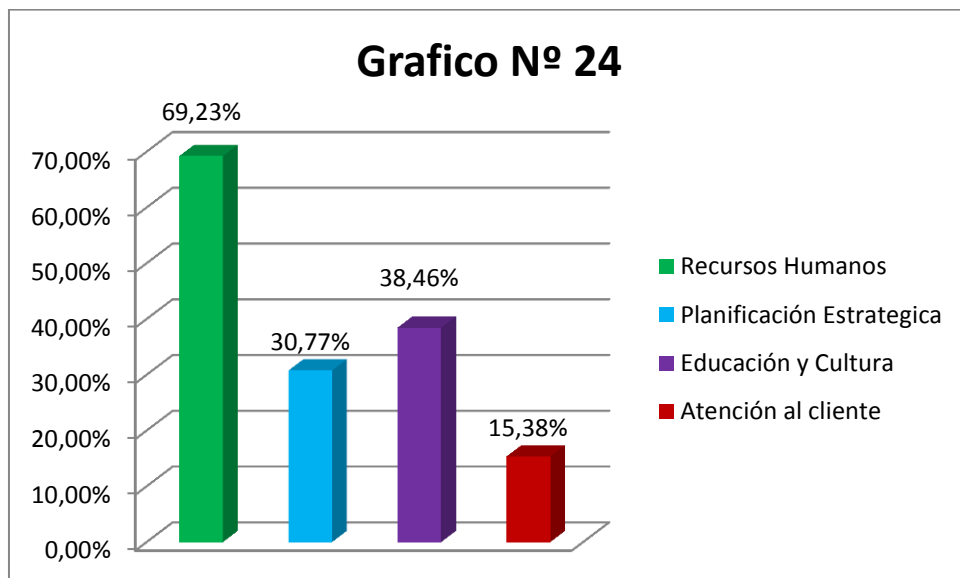
**8. ¿Si dijo Si a la pregunta anterior, en que rama ha sido su capacitación?**

**Cuadro Nro. 24**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recursos Humanos	9	69,23%
Planificación Estratégica	4	30,77%
Educación y Cultura	5	38,46%
Atención al cliente	2	15,38%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo que se refiere a esta interrogante se puede observar que de los empleados que si recibieron algún tipo de capacitación; el 69,23% recibió dicha capacitación en temas relacionados con Recursos Humanos; 38,46% en Educación y Cultura; un 30,77% en Planeación Estratégica; y finalmente un 15,38% en Atención al cliente.

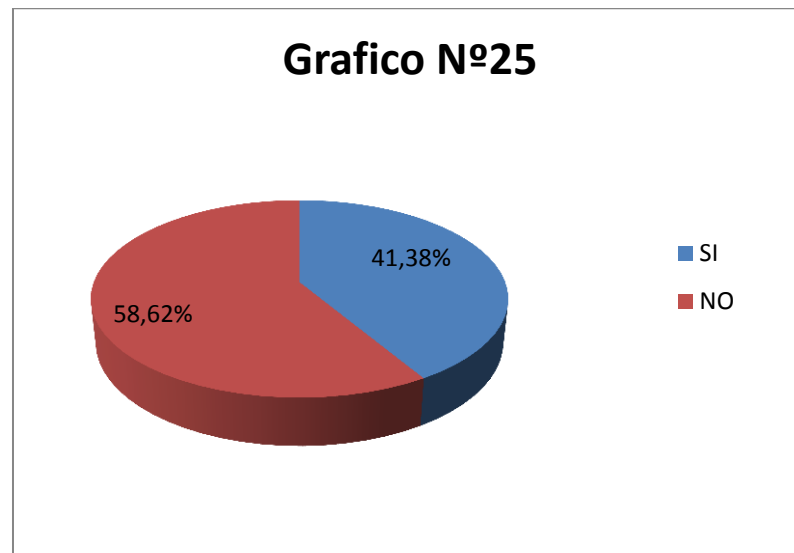
**9. ¿Existen planes de capacitación para los recursos humanos, en todas las áreas del Gobierno Municipal de Calvas?**

**Cuadro Nro. 25**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	41,38%
NO	17	58,62%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De la totalidad de encuestas aplicadas a los empleados administrativos y que corresponden al 100% , el 58,62% de ellos indico que noexisten planes de capacitación para los recursos humanos, en todas las áreas del Gobierno Autónomo del Municipio de Calvas ; y el 41,38% señalo que si existen dichos planes en la Institución.

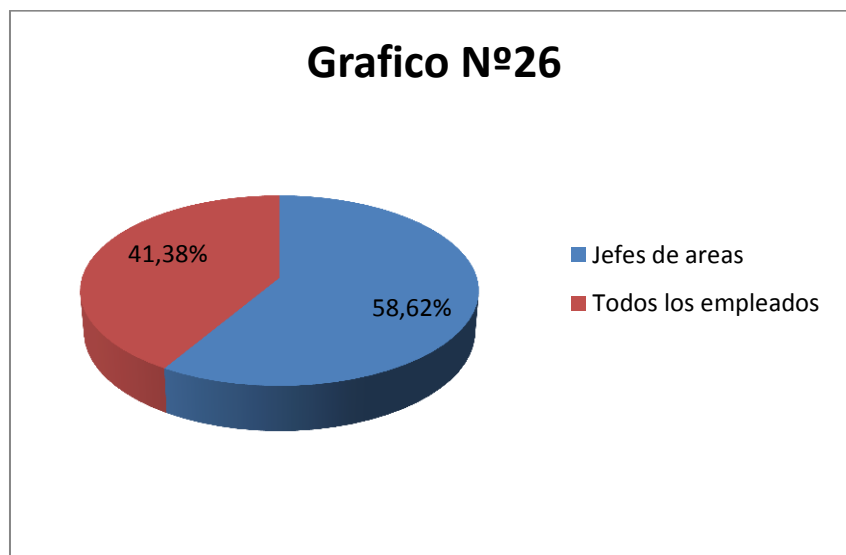
## 10. ¿Quiénes participan en estos cursos de capacitación?

Cuadro Nro. 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefes de áreas	17	58,62%
Todos los empleados	12	41,38%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

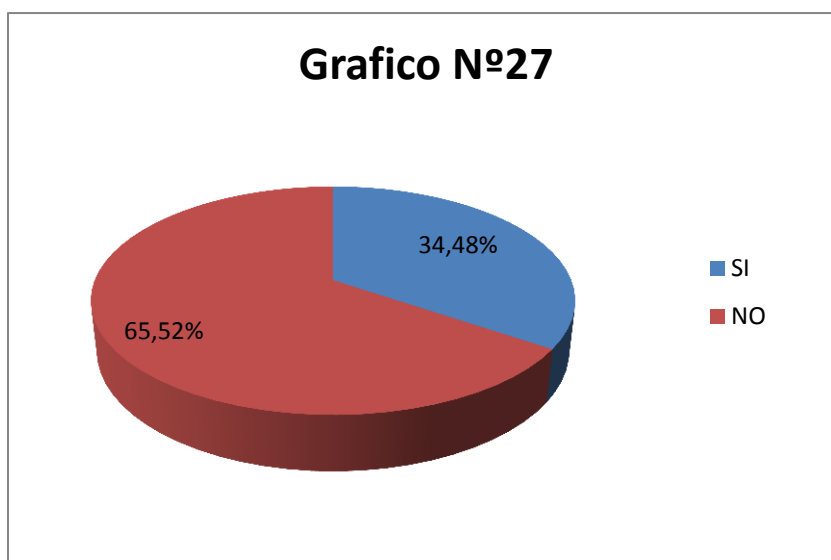
Según la información obtenida de las encuestas aplicadas a los empleados se puede observar que el 58,62% de la totalidad indicó que los que reciben dichas capacitaciones son los jefes de área; y el 41,38% que las reciben todos los empleados.

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

Cuadro Nro. 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	34,48%
NO	19	65,52%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Encuestas  
Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestas aplicadas y que corresponden al 100%; el 65,52% señalo que no conocen la misión y la visión del Municipio; y el 34,48% restante manifiesta que si tienen pleno conocimiento de las mismas.

**ENCUESTA DIRIGIDA AL JEFE DEL ÁREA FINANCIERA DEL**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**

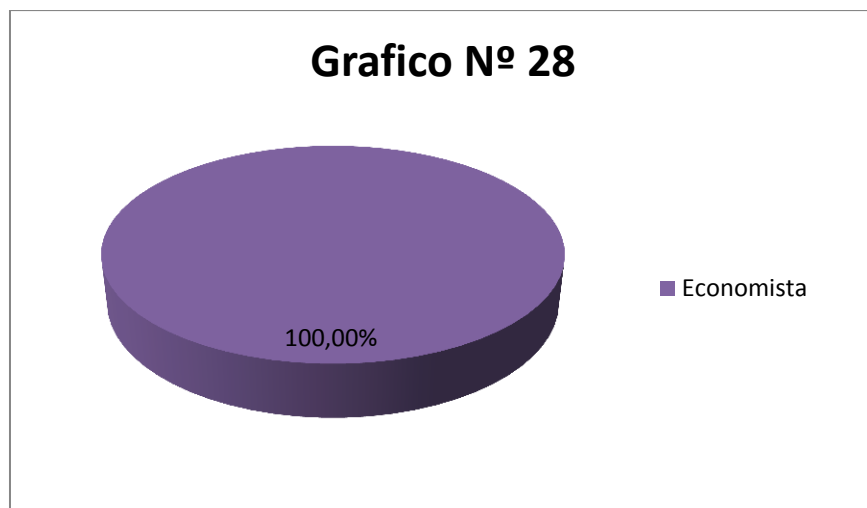
**1. ¿Qué profesión tiene Ud.?**

**Cuadro Nro. 28**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Economista	1	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De la encuesta aplicada al jefe Financiero y que corresponde al 100%, se pudo establecer que tiene como profesión Economista; permitiéndole de esta forma desempeñar y entender de mejor forma las tareas de su puesto de trabajo.



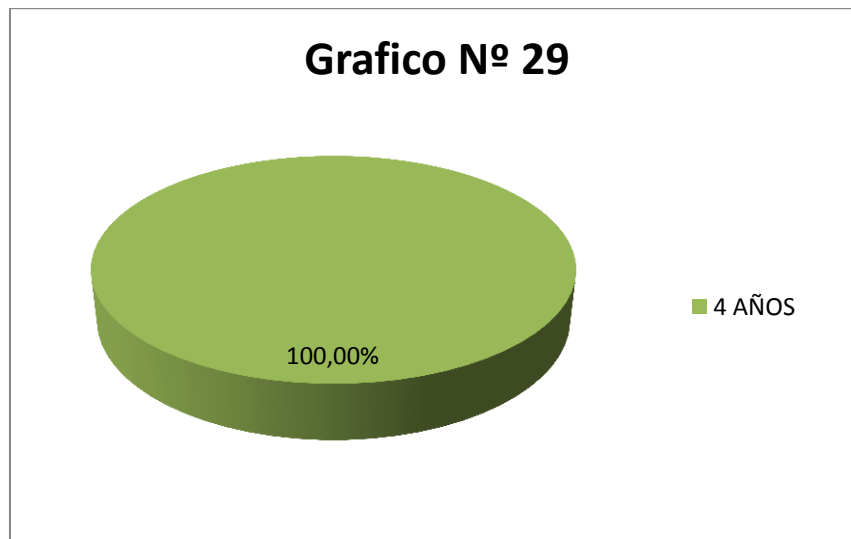
## 2. ¿Qué tiempo lleva trabajando en el Municipio?

**Cuadro Nro. 29**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4 AÑOS	1	100,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo que respecta a la interrogante sobre el tiempo que lleva trabajando en el Municipio, este supo manifestar que lleva trabajando dentro de la institución aproximadamente 4 años.

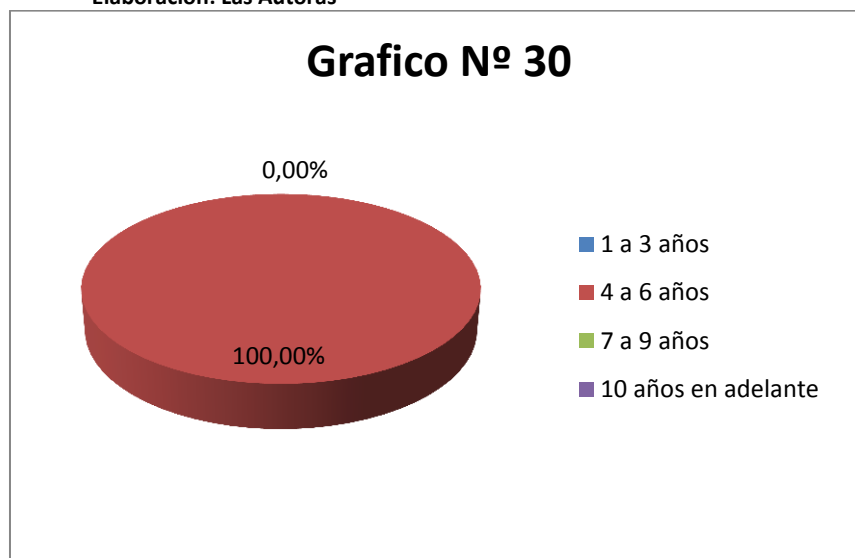
### 3. ¿Qué tiempo lleva desempeñando estas funciones?

**Cuadro Nro. 30**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 3 años	0	0,00%
4 a 6 años	1	100,00%
7 a 9 años	0	0,00%
10 años en adelante	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo que respecta al tiempo que lleva desempeñando dichas funciones, el jefe financiero supo indicar que el tiempo de servicio en su actual puesto de trabajo se encuentra entre 4 a 6 años.

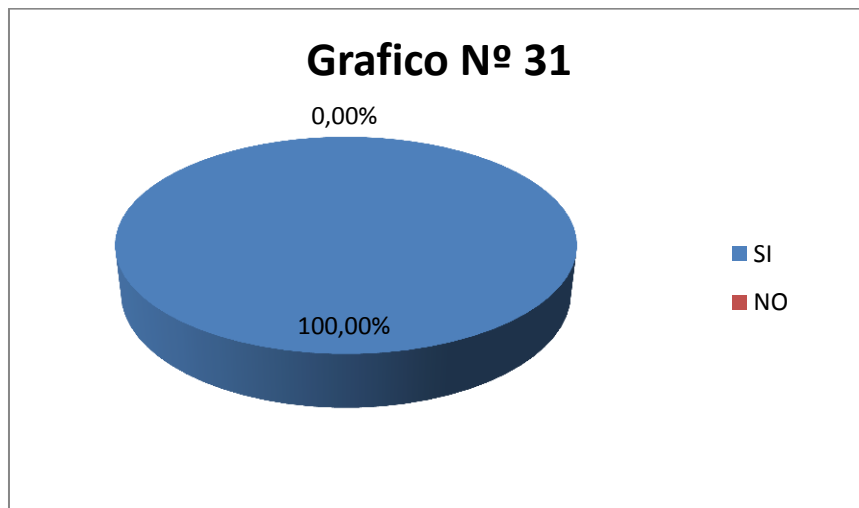
#### 4. ¿Conoce Ud. la estructura organizacional del Municipio?

**Cuadro Nro. 31**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los datos obtenidos en el cuadro y grafico anterior, se puede observar que tiene pleno conocimiento de la estructura organizacional del Municipio de cantón Calvas.

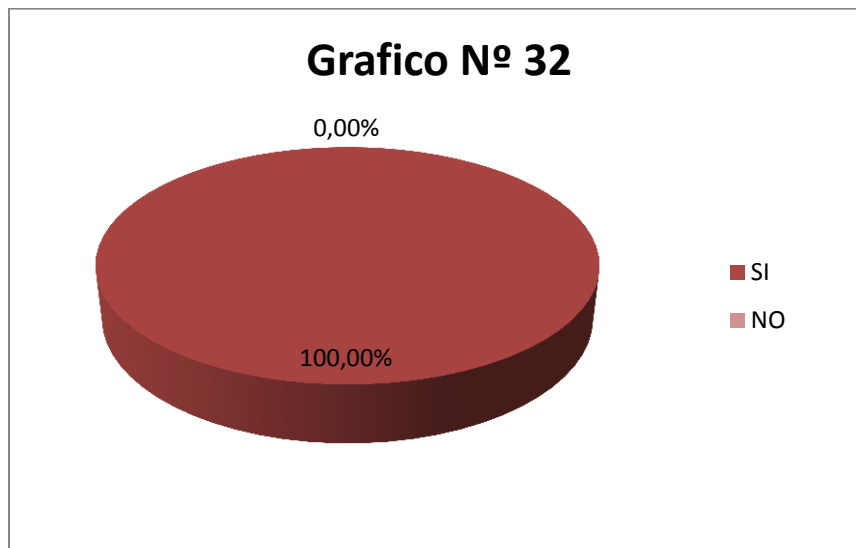
## 5. ¿Conoce si el Municipio ha Realizado Planeación Estratégica?

Cuadro Nro. 32

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo que se refiere a la interrogante que si conoce si el Municipio ha Realizado Planeación Estratégica este supo señalar que la institución si ha realizado dicha planeación.

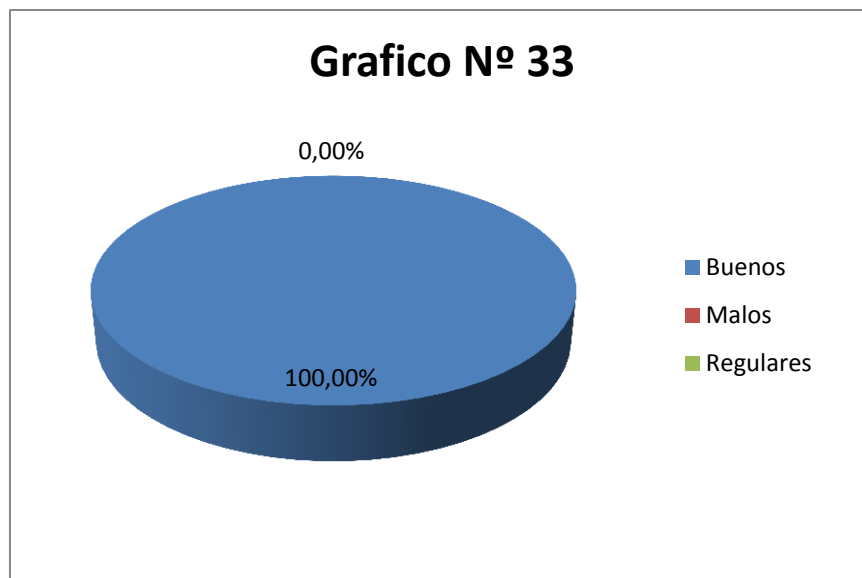
**6. ¿Cómo estima usted los conocimientos de sus subalternos?**

**Cuadro Nro. 33**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buenos	1	100,00%
Malos	0	0,00%
Regulares	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede determinar que el jefe Financiero estima como buenos los conocimientos que tienen sus subalternos para desempeñar las actividades encomendadas.

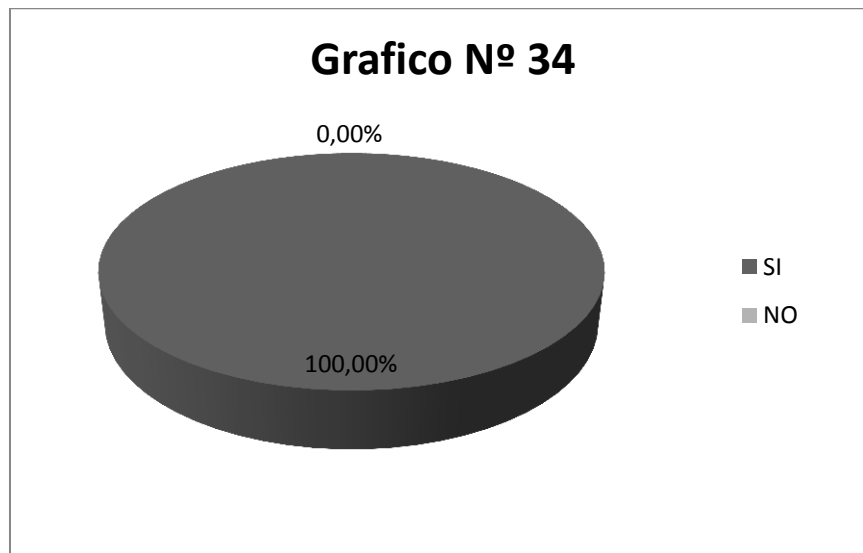
**7. ¿Tiene conocimiento si la institución tiene algún manual orgánico funcional?**

**Cuadro Nro. 34**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a la encuesta aplicada al jefe Financiero, se pudo establecer que el Municipio del cantón Calvas si posee un manual orgánico Funcional, permitiendo de esta manera dar a conocer cuáles son las funciones que tienen que realizar los empleados.

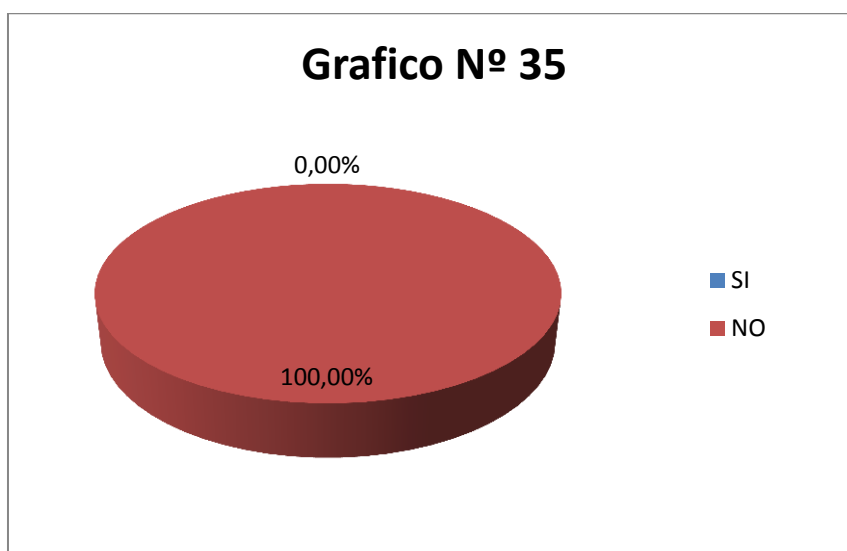
**8. ¿Dispone usted de algún instructivo para realizar sus funciones o tareas?**

**Cuadro Nro. 35**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	1	100,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De la encuesta aplicada al jefe financiero se logró conocer que este, no cuenta con ningún tipo de instructivo para realizar las funciones o tareas que se le asignan o delegan en el Municipio.

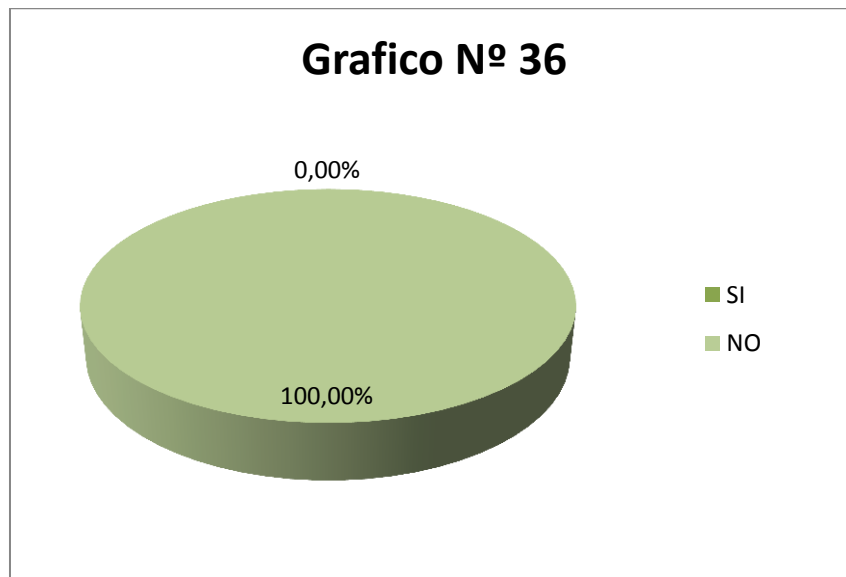
**9. ¿Las asignaciones presupuestarias para cualquier obra, están dispuestas con puntualidad?**

**Cuadro Nro. 36**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	1	100,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a la información obtenida de la encuesta aplicada al jefe financiero se pudo conocer que las asignaciones presupuestarias si están dispuestas con puntualidad a la hora de realizar cualquier obra o proyecto del Municipio.



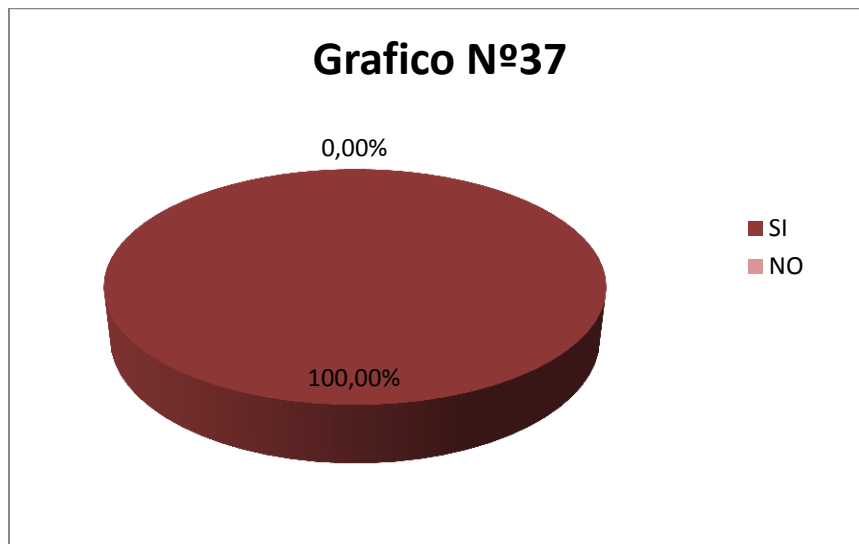
**10. ¿Existe coordinación entre departamentos para la asignación de presupuestos?**

**Cuadro Nro. 37**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los datos obtenidos con relación a esta interrogante, este supo señalar que si existe coordinación entre departamentos para la asignación de presupuestos.

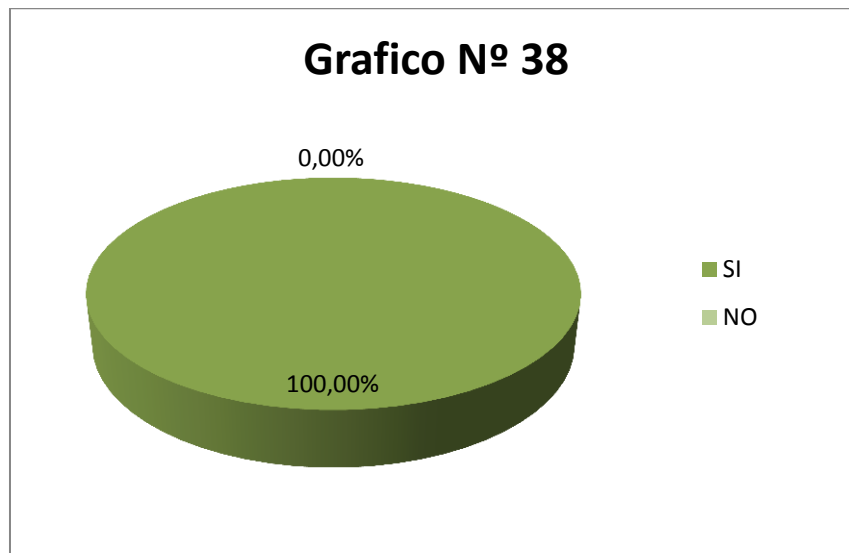
**11.¿Ha recibido algún tipo de capacitación para desarrollar de mejor manera sus actividades?**

**Cuadro Nro. 38**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



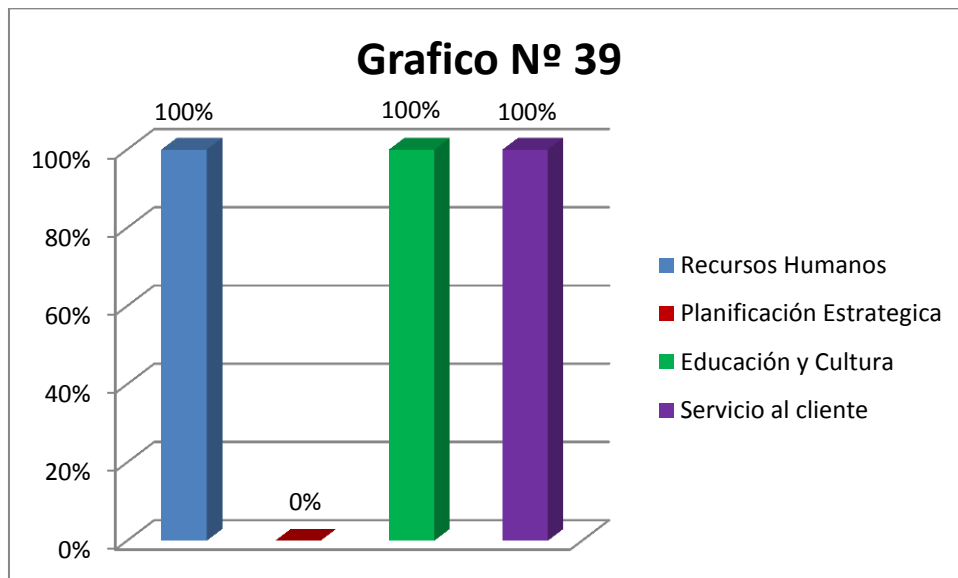
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a la información obtenida se pudo determinar que el jefe financiero si ha recibido algún tipo de capacitación para ampliar sus conocimientos así poder desarrollar mejor sus actividades.

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

**Cuadro Nro. 39**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recursos Humanos	1	100%
Planificación Estratégica	0	0%
Educación y Cultura	1	100%
Servicio al cliente	1	100%



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro y grafico que antecede, se puede determinar que de las capacitaciones que ha recibido el jefe financiero se encuentran las relacionadas con Recursos Humanos, Educación y Cultura y Servicio al cliente; mientras que en planificación estratégica no se ha capacitado.

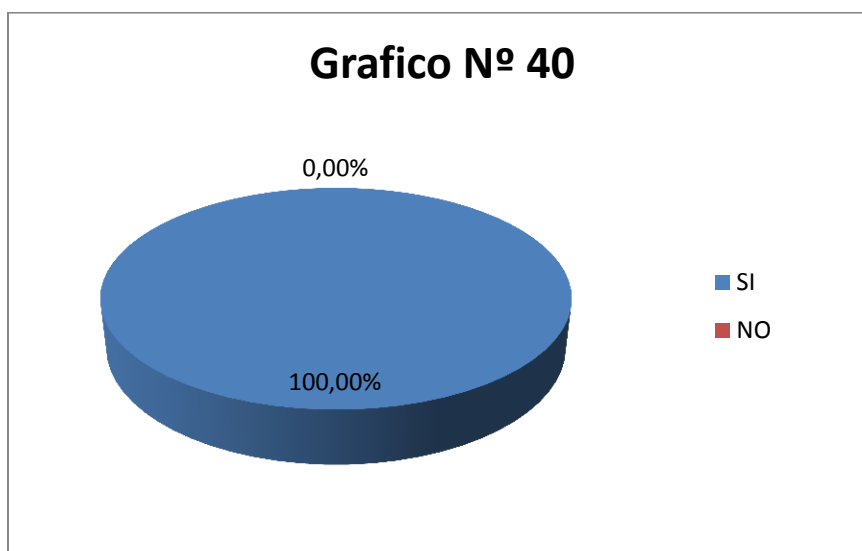
**13. ¿Existen planes de capacitación para los recursos humanos, en todas las áreas del Gobierno Municipal de Calvas?**

**Cuadro Nro. 40**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo que respecta a la existencia de planes de capacitación para los recursos humanos, en todas las áreas del Gobierno Municipal de Calvas, este manifestó que si hay estos planes, permitiéndoles de esta manera mejorar sus conocimientos para el mejor desempeño de su trabajo.

#### 14. ¿Quiénes participan en estos cursos de capacitación?

Cuadro Nro. 41

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefes de áreas	0	0,00%
Todos los empleados	1	100,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos con relación a esta interrogante el jefe financiero manifiesta que dichas capacitaciones las reciben todo el personal del Municipio ayudándoles de esta forma actualizarse en distintos temas que son realmente importantes.

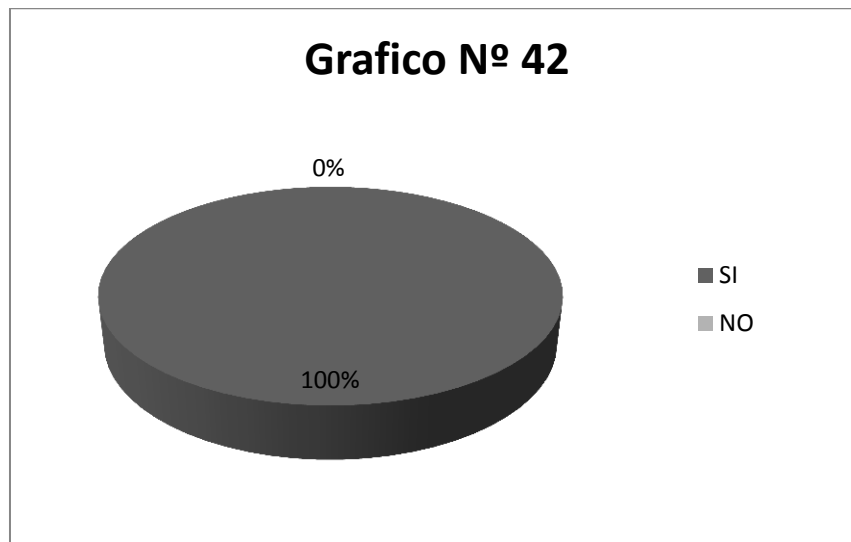
**15. ¿Existe un sistema adecuado de control y evaluación interno en su departamento de trabajo?**

**Cuadro Nro. 42**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a la información obtenida de la encuesta aplicada al jefe del área financiera este supo señalar que si posee un sistema adecuado de control y evaluación interno en su departamento de trabajo para de esta manera poder tomar los correctivos del caso.

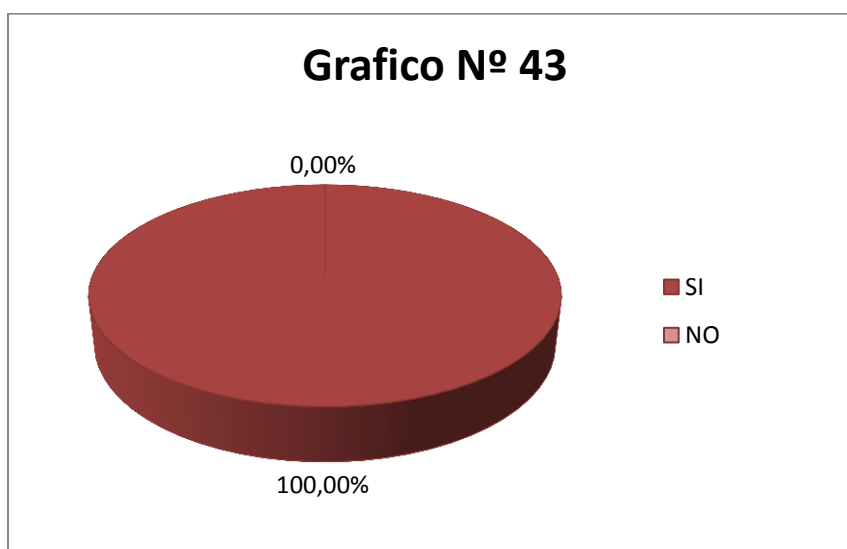
## 16. ¿Conoce cuál es la misión y visión del Municipio?

Cuadro Nro. 43

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Interpretando los datos que anteceden en el gráfico, se puede establecer que si conoce la misión y visión del Municipio, permitiéndole de esta manera entender claramente cuál es la razón de ser de la institución y hacia dónde quiere llegar.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA  
FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL  
CANTÓN CALVAS**

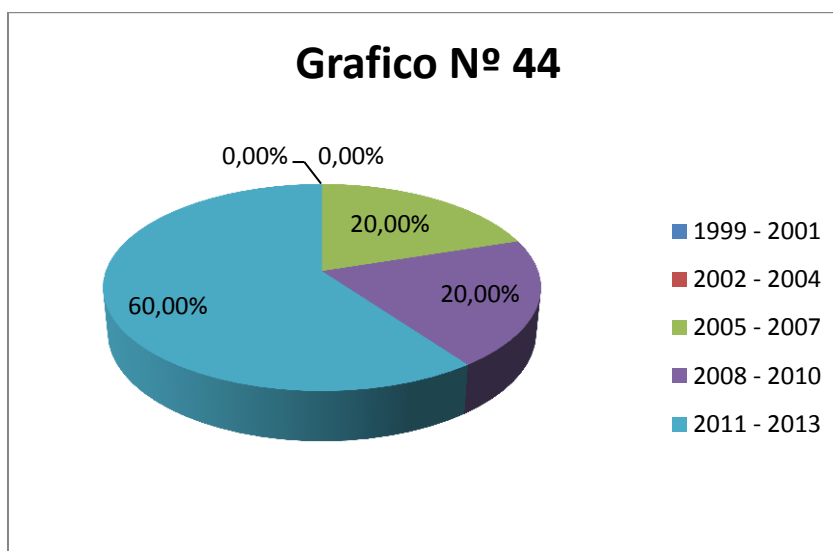
**1. ¿En qué año ingresa a esta institución?**

**Cuadro Nro. 44**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1999 - 2001	0	0,00%
2002 - 2004	0	0,00%
2005 - 2007	1	20,00%
2008 - 2010	1	20,00%
2011 - 2013	3	60,00%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De la totalidad de empleados encuestados y que corresponde al 100%; el 60,00% señalo que el año que ingreso a laborar dentro del Municipio



Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas fue entre el 2011 – 2013; otro 20,00% indico que ingreso entre el 2008 – 2010; y finalmente el 20,00% restante manifestó haber ingresado entre el 2005 – 2007.

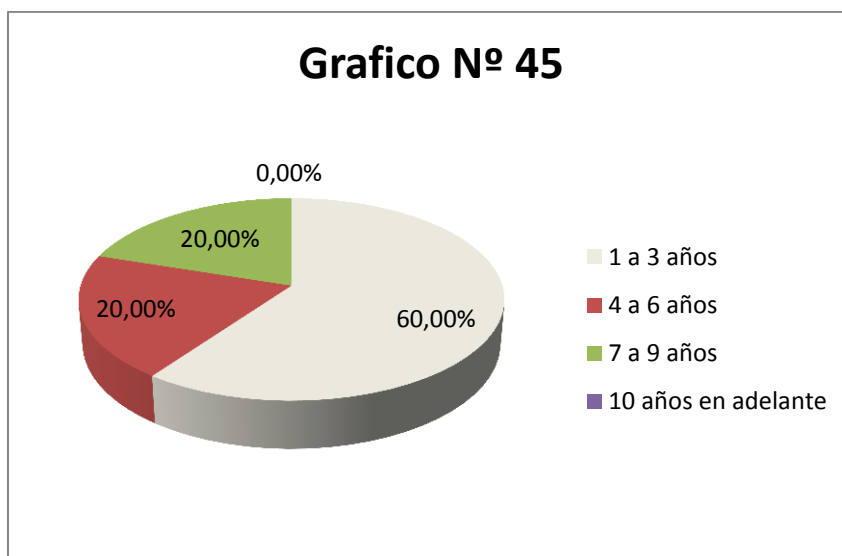
## 2. ¿Qué tiempo lleva desempeñando estas funciones?

**Cuadro Nro. 45**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 3 años	3	60,00%
4 a 6 años	1	20,00%
7 a 9 años	1	20,00%
10 años en adelante	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos de las encuestas aplicadas, se pudo establecer que el 60,00% del total de encuestados lleva entre 1 a 3 años

desempeñando su actual puesto de trabajo; el 20,00% de 4 a 6 años; y finalmente el otro 20,00% de 7 a 9 años.

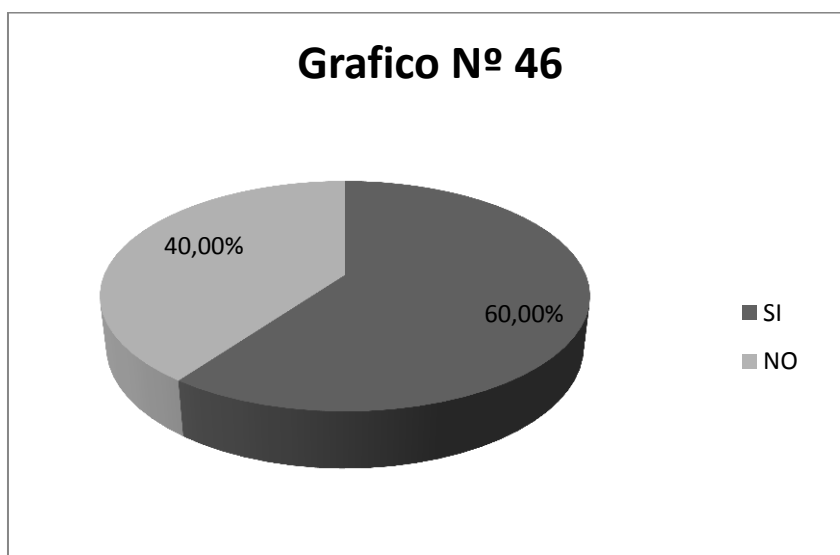
### 3. ¿Conoce Ud. la estructura organizacional del Municipio?

**Cuadro Nro. 46**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60,00%
NO	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo que respecta a que si conocen la estructura Organizacional del Municipio, el 60,00% del total de los empleados encuestados manifestó que si la conocen; mientras que el 40,00% señalo no tener conocimiento de la misma.

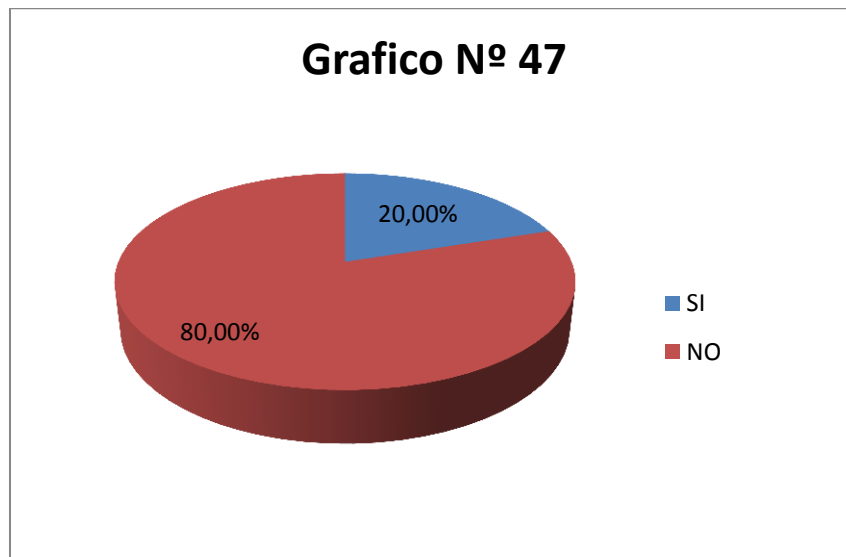
**4. ¿Tiene conocimiento si la institución tiene algún manual orgánico funcional?**

**Cuadro Nro. 47**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20,00%
NO	4	80,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de empleados encuestados, el 80,00% de ellos señalo que no tienen conocimiento que la Institución tenga algún manual orgánico funcional; mientras que el 20,00% restante indica que si conocen de este particular.

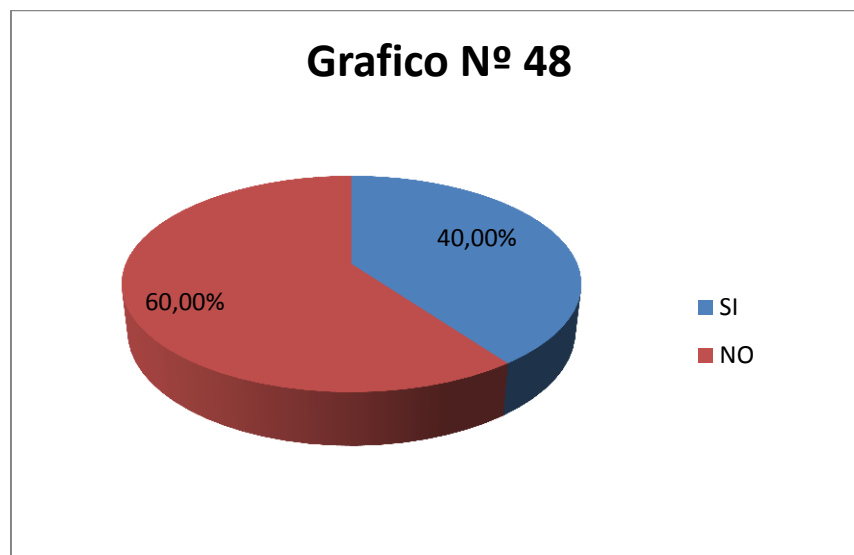
**5. ¿Dispone usted de algún instructivo para realizar sus funciones o tareas?**

**Cuadro Nro. 48**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40,00%
NO	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo que respecta a que si disponen de algún instructivo para realizar las funciones o tareas, del 100% de investigados, un 60,00% manifestó no disponer del mismo; mientras el 40,00% restante señaló si tenerlo.

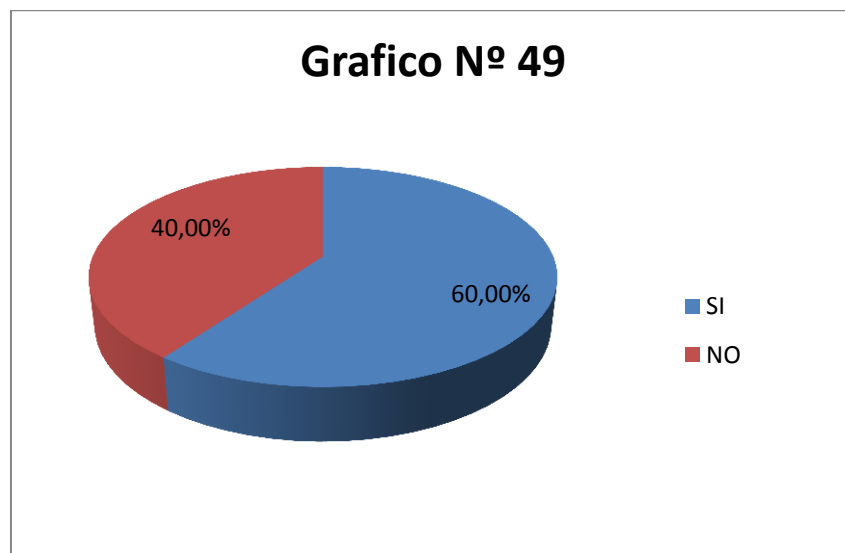
**6. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para desarrollar de mejor manera sus actividades?**

**Cuadro Nro. 49**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60,00%
NO	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los datos obtenidos en el cuadro y gráfico que antecede, de la totalidad de empleados investigados y que corresponden al 100%, el 60,00% de ellos manifiesta si haber recibido algún tipo de capacitación; y el 40,00% restante señaló que no ha recibido ningún curso de este tipo.

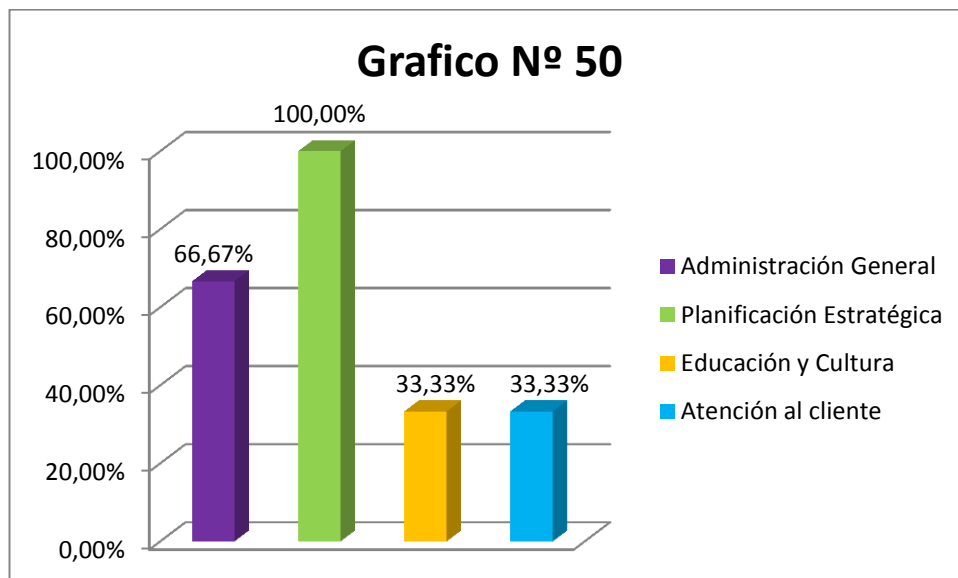
7. ¿Si dijo Si a la pregunta anterior, en que rama ha sido su capacitación?

**Cuadro Nro. 50**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administración General	2	66,67%
Planificación Estratégica	3	100,00%
Educación y Cultura	1	33,33%
Atención al cliente	1	33,33%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de empleados que si recibieron algún tipo de capacitación, el 100% se preparó en temas relacionados Planeación estratégica; el 66,67% en Administración General; el 33,33% en Educación y Cultura; y con un porcentaje similar del 33,33% en Atención al Cliente.

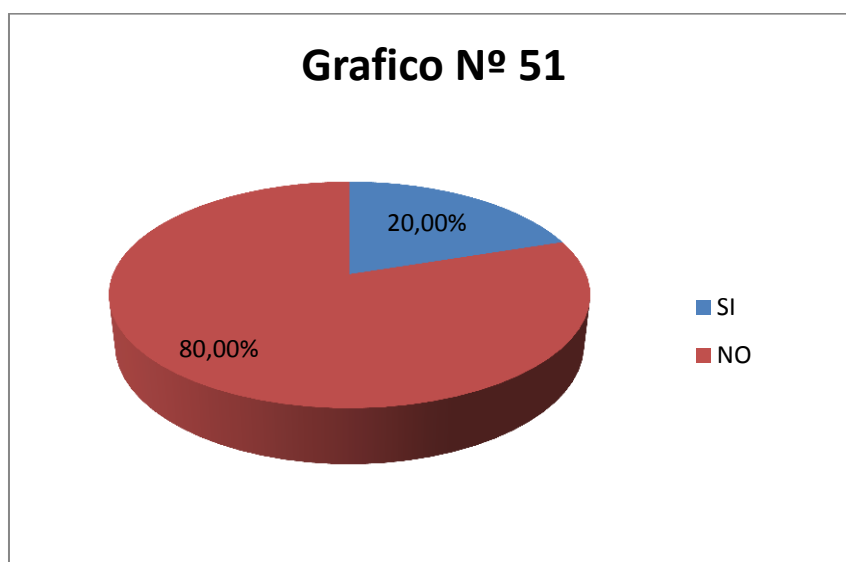
## 8. ¿Existen problemas dentro de su área de trabajo?

Cuadro Nro. 51

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20,00%
NO	4	80,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestas aplicadas a los empleados del área financiera se pudo determinar que el 80,00% los mismos que representa a la mayoría señala que no existen problemas dentro de su área de trabajo; mientras que el 20% respondió que sí los hay.

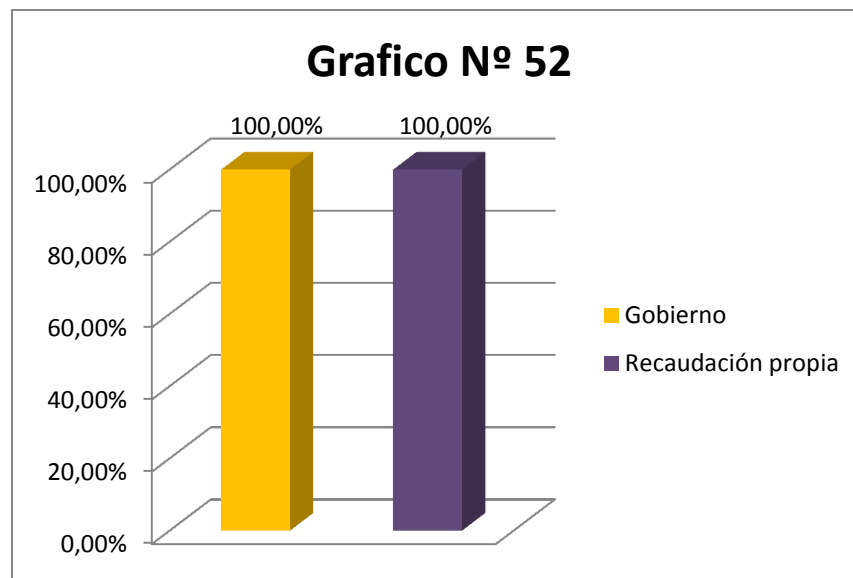
**9. ¿Qué fuentes de financiamiento posee el Gobierno autónomo de Calvas?**

**Cuadro Nro. 52**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gobierno	5	100,00%
Recaudación propia	5	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico anterior, se puede determinar que el total de encuestas aplicadas y que representan el 100% de empleados, manifestó que las principales fuentes de financiamiento que posee el Gobierno autónomo del cantón Calvas son el Gobierno y la Recaudación propia.



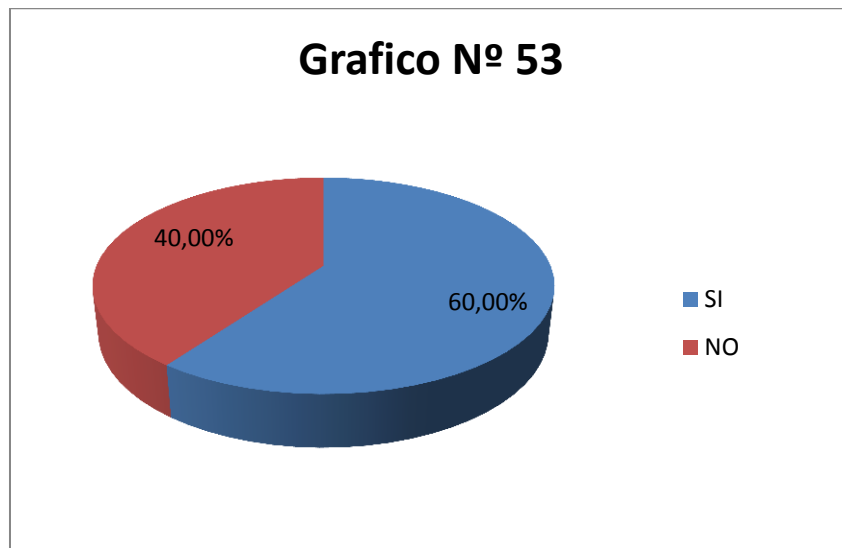
**10. ¿Existe personal especializado para realizar la gestión financiera conjuntamente con el señor Alcalde?**

**Cuadro Nro. 53**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60,00%
NO	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo con la información recabada en el presente estudio, se puede observar que el 60,00% del total de encuestados indica que si existe personal especializado para realizar la gestión financiera conjuntamente con el señor Alcalde; mientras que el 40,00% restante señala que no.

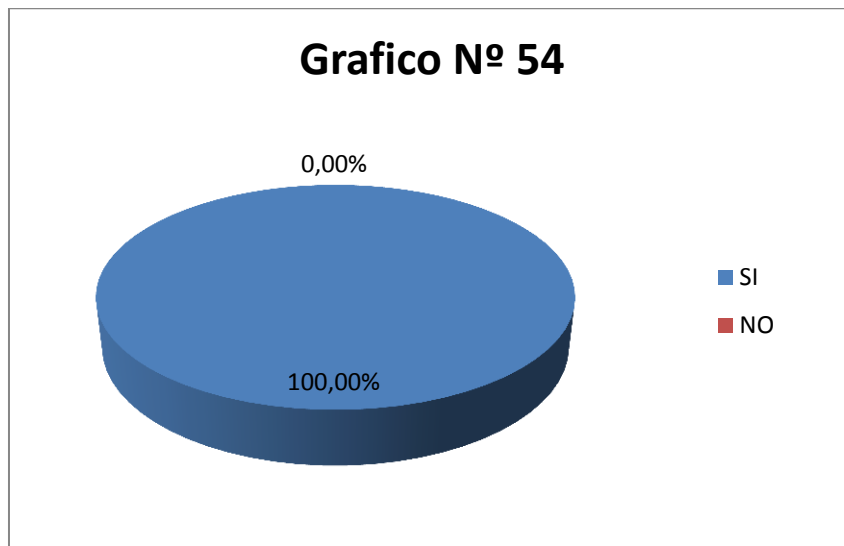
**11. ¿Cree usted que los presupuestos se están manejando de forma adecuada por los funcionarios?**

**Cuadro Nro. 54**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De la totalidad de empleados investigados y que representa al 100%; todos supieron manifestar que el presupuesto asignado al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas si se está siendo manejando de una manera adecuada por parte de los funcionarios.

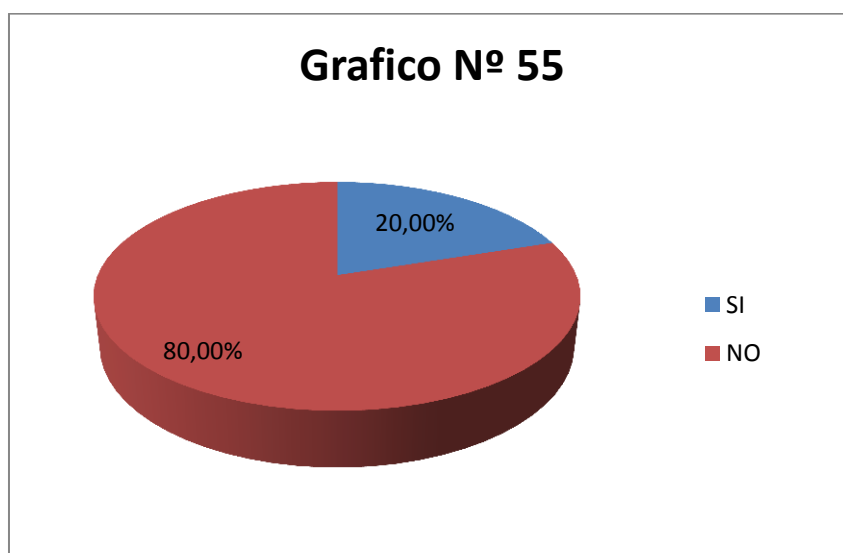
## 12. ¿Conoce cuál es la visión y misión del Municipio?

Cuadro Nro. 55

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20,00%
NO	4	80,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según la información obtenida de las encuestas aplicadas a los empleados se puede apreciar que el 80,00% del total de los mismos señalan que si conocen cual es la misión y visión de Municipio; y el 20,00% manifiesta que no la conocen.

## **ENCUESTAS DIRIGIDAS A LAS FAMILIAS DEL CANTÓN CALVAS**

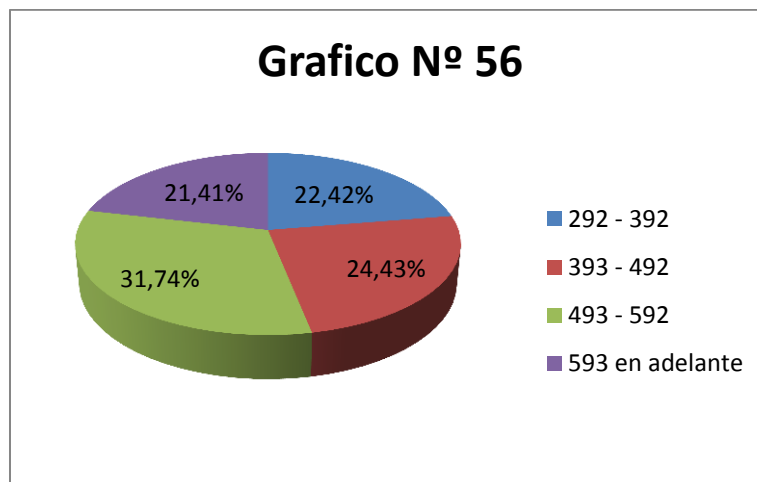
### **1. ¿Cuál es su ingreso familiar mensual?**

**Cuadro Nro. 56**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
292 - 392	89	22,42%
393 - 492	97	24,43%
493 - 592	126	31,74%
593 en adelante	85	21,41%
<b>TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los ciudadanos cálvenses y que corresponden al 100%; el 31,74% supo manifestar que su ingreso familiar se encuentra entre 493 a \$592; el 24,43% señala que su ingreso fluctúa entre \$393 a \$492; mientras que 22,42% dio a conocer que es de \$292 a \$392; y por último un 21,41% indicó que su ingreso se encuentra de \$593 en adelante.

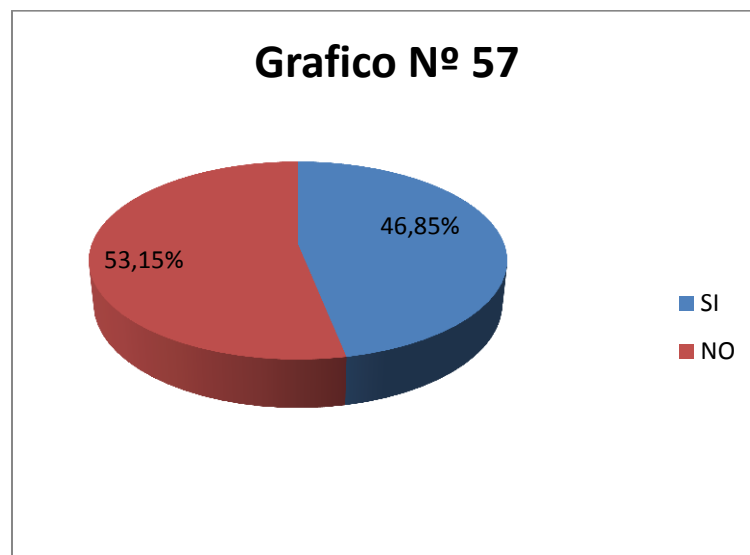
## 2. ¿Conoce sobre las labores que el Municipio de Calvas realiza?

**Cuadro Nro. 57**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	186	46,85%
NO	211	53,15%
TOTAL	397	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo que respecta a la interrogante de que si conocen sobre las labores que realiza el Municipio de Calvas; el 53,15% supo indicar que no las conocen; y el 46,85% restante señala que si tienen conocimiento de dichos servicios.

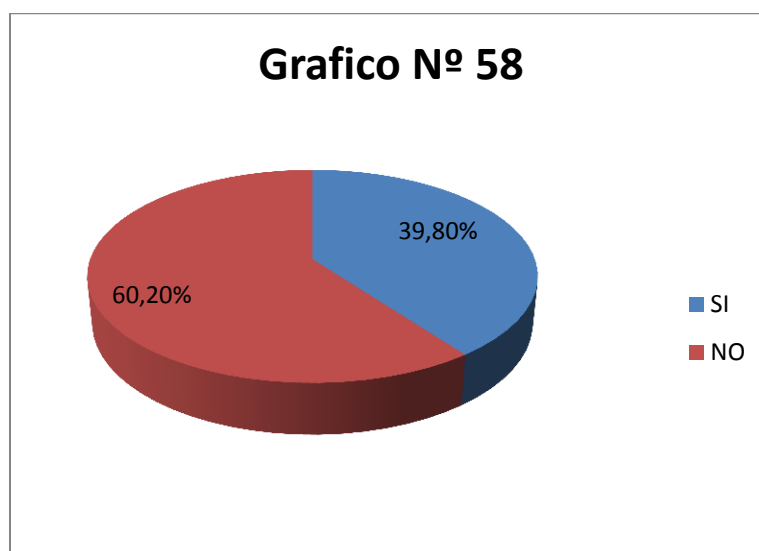
**3. ¿Se encuentra satisfecho con los servicios que presta el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Calvas?**

**Cuadro Nro. 58**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	158	39,80%
NO	239	60,20%
TOTAL	397	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas aplicadas a los ciudadanos del Cantón Calvas, se pudo determinar que el 60,20% de ellos manifiesta estar satisfecho con los servicios que presta el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Calvas; mientras que el 39,80% restante señala no estar satisfecho con los mismos.

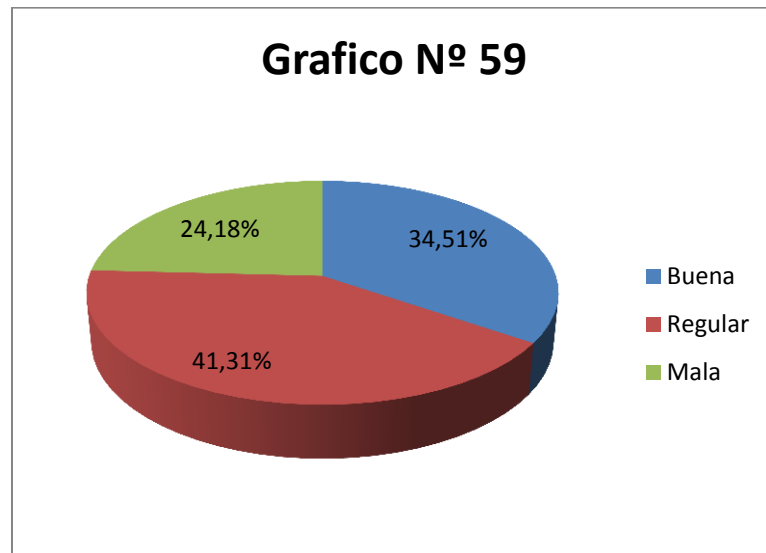
**4. ¿Qué criterio le merece la planificación institucional del Municipio?**

**Cuadro Nro. 59**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	137	34,51%
Regular	164	41,31%
Mala	96	24,18%
TOTAL	397	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de encuestas aplicadas en el Cantón Calvas y que representan a 397 personas; el 41,31% de ellos considera la planificación institucional del Municipio como Regular; el 34,51% la estima como buena y un porcentaje menor del 24,18% la señala como mala.

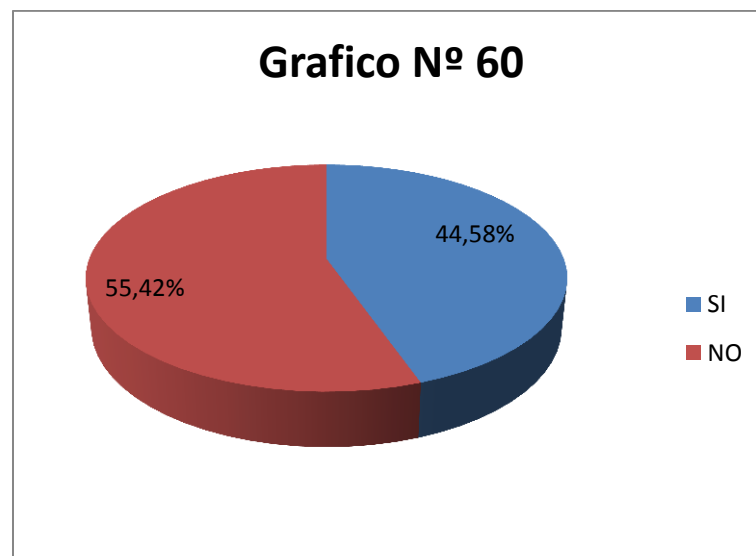
5. ¿Piensa que el señor Alcalde está haciendo bien las cosas con respecto a las obras en todas las parroquias, barrios y sectores?

**Cuadro Nro. 60**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	177	44,58%
NO	220	55,42%
TOTAL	397	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo que se refiere a la interrogante, piensa que el señor Alcalde está haciendo bien las cosas con respecto a las obras en todas las parroquias, barrios y sectores; el 55,42% de investigados manifestó que no está haciendo bien las cosas; y el 44,58% considera que si las está haciendo.



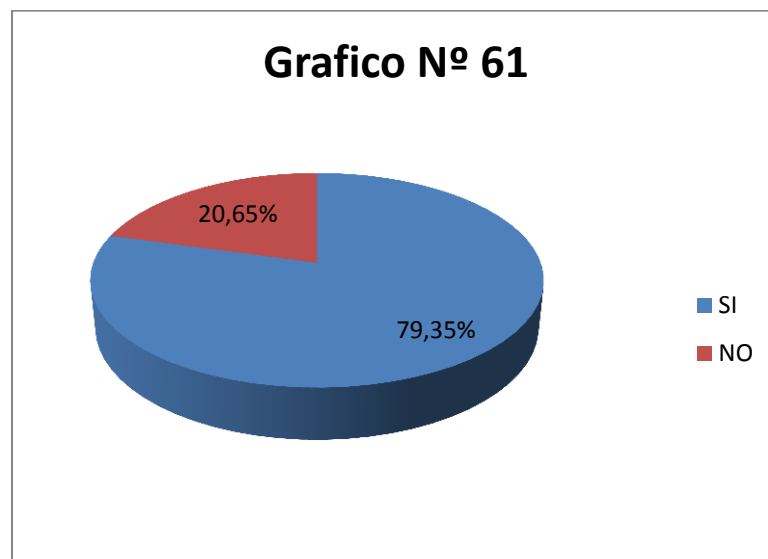
## 6. ¿Ha realizado trámites en el Municipio de Calvas?

Cuadro Nro. 61

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	315	79,35%
NO	82	20,65%
TOTAL	397	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los datos obtenidos en el cuadro y gráfico anterior se puede determinar 79,35% del total de encuestados, si ha realizado algún tipo de gestión en el Municipio del Cantón Calvas; y el 20,65% señala que no ha hecho ningún trámite.

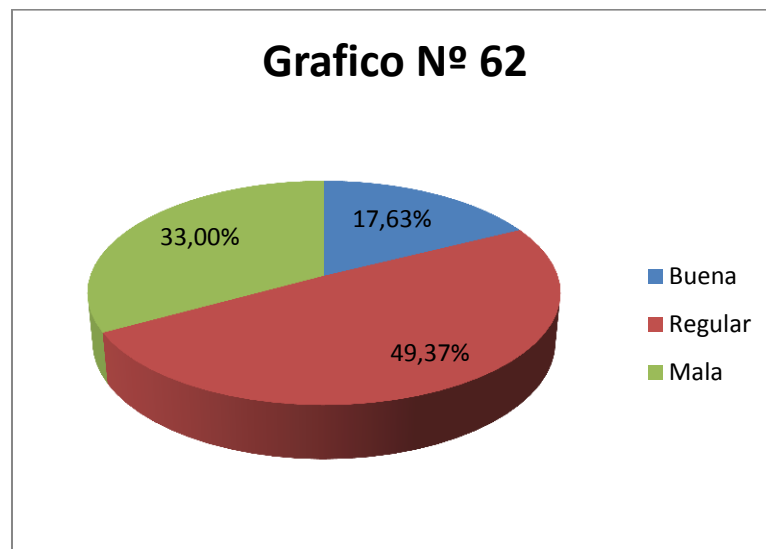
**7. ¿Qué le parece la atención que le dieron o vio que estaban brindando a la ciudadanía?**

**Cuadro Nro. 62**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	70	17,63%
Regular	196	49,37%
Mala	131	33,00%
TOTAL	397	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo que respecta a la opinión que tienen los ciudadanos de Calvas, en cuanto a la atención que le dieron o vio que estaban brindando en el Municipio; el 49,37% de ellos considera como regular dicha atención; el 33,00% la estima como Mala, y en un porcentaje menor del 17,63% piensa que es buena.

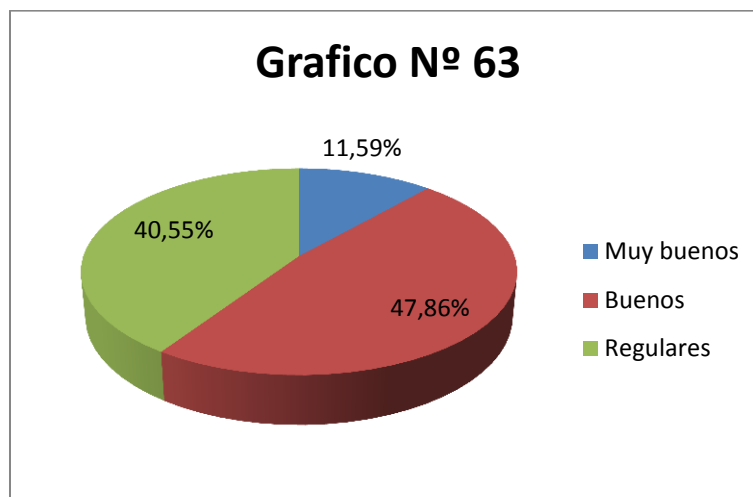
**8. ¿Los servicios que presta el Municipio con respecto a la calidad son?**

**Cuadro Nro. 63**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buenos	46	11,59%
Buenos	190	47,86%
Regulares	161	40,55%
TOTAL	397	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De la totalidad de encuestas aplicadas en el Cantón Calvas y que representan 397 personas; el 47,86% de ellos, manifestó que los servicios que presta el Municipio con respecto a la calidad son Buenos; un 40,55% considera que son Regulares; y finalmente un 11,59% piensa que son muy buenos.

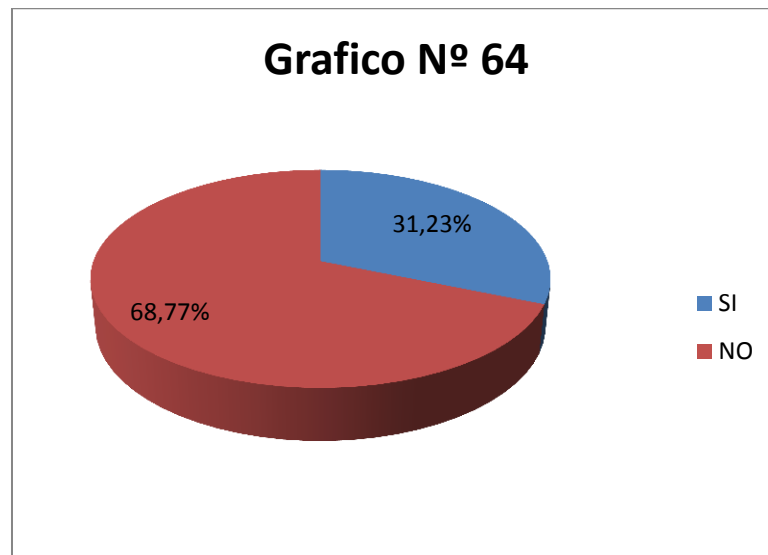
**9. ¿Ud. considera que el personal que labora en el Municipio de Calvas es eficiente?**

**Cuadro Nro. 64**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	124	31,23%
NO	273	68,77%
TOTAL	397	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Con lo que concierne a la interrogante a que si considera que el personal que labora en el Municipio de Calvas es eficiente, el 68,77% de ellos indicaron que no lo es; y el 31,23% manifiesta que dicho personal si es eficiente.

## **g. DISCUSIÓN**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

#### **ANALIS EXTERNO**

##### **Análisis PEST**

##### **Factor Político.**

Se dice que Ecuador está gobernado por régimen democrático únicamente porque cada cuatro años nos convocan para participar en elecciones “libres y directas”. Pero democracia real no existe ya que si analizamos desde el punto de vista de los derechos humanos y de los Derechos de los Pueblos Indígenas, no solo que no se cumplen sino que éstos se violan permanente y sistemáticamente.

La inestabilidad política ha sido la tónica del devenir democrático de nuestro país, desde que se superó la época dictatorial de los años 70, por lo que en 26 años de la llamada “Época de retorno a la democracia” solo tres presidentes han concluido sus períodos presidenciales. Desde 1997, en nueve años, hemos tenido al menos ocho jefes de estado, lo cual imposibilita la gobernabilidad y articular políticas de estado a favor del pueblo.

El Estado Ecuatoriano está integrado por los tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, que normalmente tienen que guardar independencia

entre ellos, pero que históricamente se han producido graves episodios de interferencia. Uno de los problemas más graves que afecta directamente a la democracia ecuatoriana es la corrupción, mal que se haya extendido en todos los espacios gubernamentales. Varios ex – presidentes, ex ministros de estado y ex - funcionarios públicos se hallan en EE.UU, Panamá, Costa Rica y México disfrutando de millones de dólares robados al erario nacional y gozando de impunidad.

### **Factor Económico**

Ecuador está dolarizado desde el año 2.000. Pasó traumáticamente a la dolarización luego de un feriado bancario que congeló por un año todos los depósitos de los ecuatorianos, la mayoría de los cuales nunca se restituyeron, y los que se devolvieron se “licuaron” al pasar la cotización de 5.000 sucres por dólar a 25.000. Las pérdidas fueron enormes e incalculables. Las consecuencias funestas. Cerraron 17 bancos; quebraron más de 3.000 empresas; se perdieron miles de puestos de trabajo; y comenzó un violento proceso de emigración de compatriotas que sin horizonte ni perspectivas de vida digna en el país, en estampida salieron rumbo a España y EE.UU. Actualmente se calcula que en seis años al menos tres millones de ecuatorianos han emigrado; y las remesas

provenientes de las familias constituyen el segundo rubro de ingreso de divisas, después del petróleo.

Nuestro país es un país de contrastes. Es uno de los países con mayor inequidad en el continente! El 20% de población de más altos ingresos concentra el 63.4% de los ingresos nacionales y el 20% más pobre de la población percibe en total solo 2.16% de ellos. Los ingresos del 5% más rico superan en no menos 60 veces a los del 5% más pobre.

Un grupúsculo de 10 familias millonarias “dueñas del país” controlan el 62% de las divisas provenientes de las exportaciones. De éstos sólo el Grupo Noboa, mantiene una fortuna de 1.200 millones de dólares equivalente al 5% del PIB; mientras que el 80% de ecuatorianos -según estadísticas de UNICEF-está bajo la línea de pobreza crítica, y sobreviven con menos de un dólar diario.

Uno de los más acuciantes problemas económicos histórico-estructural es el de la Deuda Externa que absorbe el 72% de las exportaciones. Para pagar puntualmente los servicios de la Deuda se destina el 48% del presupuesto general del Estado, en contraste van sólo el 2.8% para salud y el 3% para educación pública. De allí que estos servicios básicos estén progresivamente en proceso de privatización.

El desempleo y subempleo aumenta día a día. La esperanza de los jóvenes está puesta únicamente en el éxodo hacia el exterior. La emigración

campo-ciudad crece por falta de oportunidades productivas en el agro y en las grandes ciudades como Quito y Guayaquil se multiplican los suburbios, el hacinamiento, la delincuencia, la inseguridad ciudadana

### **Factor Social.**

La migración y sus consecuencias

Actualmente, la emigración de la población local, que en las parroquias rurales supera el 35 % en los últimos 10 años, a más de distorsionar cierto crecimiento gradual de la población y de volver algo poco predecible su dinámica, acarrea algunos problemas de importancia:

- Desintegración acelerada de la familia nuclear (padres e hijos) con una inmediata pérdida de nociones de identidad, amor paternal y equilibrio emocional;
- Des arraigamiento cultural del emigrante cuyo comportamiento se reproduce en la localidad (especialmente con cambios en los patrones de consumo y reacción frente a la identidad local);
- Irrespeto y maltrato mutuos entre menores de edad, desde y hacia ellos en círculos familiares cercanos que quedan a su cuidado, lo que a su vez desencadena en el corto plazo costumbres de drogadicción, violencia y delincuencia;



- Pérdida de mano de obra necesaria para una activación o reactivación económica local, que a su vez atrae inmigrantes de zonas más deprimidas, como de ciertas zonas del Perú, y;

La población rural opta por dos tipos de destino principales de emigración:

- El primero está en el ámbito local: la ciudad de Cariamanga, que al momento conserva, aunque mínima, una tasa de crecimiento positiva (precisamente por ésta migración);
- El segundo, es el de la migración internacional, con dos destinos principales: los Estados Unidos de Norteamérica y España. La forma de llegada al primero de estos dos destinos es mayoritariamente al margen de la Ley y en menor grado hacia Europa, siendo una de las principales razones por las que no se puede tener datos precisos sobre este fenómeno.

### **DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA MUNICIPALIDAD DE CALVAS**

Para la realización el diagnóstico financiero del Ilustre Municipio de Calvas se ha tomado como fuente de información los Estados de Ejecución Presupuestaria, los Balances de Situación Financiera y las Cédulas Presupuestarias de ingresos y gastos. El objetivo principal de este diagnóstico es generar indicadores financieros, a fin de contar con herramientas idóneas que permitan fortalecer a la Gerencia Financiera Municipal en la toma de decisiones, mejorar el nivel de ingresos propios y controlar el eficiente manejo del gasto, buscando siempre alcanzar un equilibrio financiero entre los rubros.

La composición y tendencia de los ingresos, a nivel de grandes rubros, se presenta de la siguiente forma:

<b>ANÁLISIS DE COMPOSICIÓN DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE INGRESOS</b>	<b>% (AÑO 2010)</b>
Ingresos Propios	8.64%
Transferencias Corrientes	20.08%
Transferencias de Capital	68.40%
Financiamiento Interno	2.88%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>100%</b>

Nota: El análisis de composición nos permite medir el peso de cada cuenta en base al total general de ingresos y a su vez identificar el grado de importancia de las cuentas en relación a las demás.

### **Ingresos Propios**

Para una mayor comprensión del análisis que se quiere enfocar, es necesario indicar, que los ingresos propios básicamente están compuestos por ingresos tributarios y no tributarios y los ingresos tributarios por impuestos y contribución especial de mejoras.

De esto podemos señalar que en forma general los Ingresos Propios de la municipalidad son muy bajos, tal es así que estos ni siquiera superan el 10% de los ingresos totales, como se puede observar en el cuadro anterior. En un análisis que enfocaremos más adelante se podrá determinar claramente la relación de este ingreso con respecto a los gastos que tiene

que afrontar la municipalidad tal es así que este, ni siquiera alcanzara a cubrir un mes de remuneraciones.

La Municipalidad no ha realizado mayor esfuerzo por recuperar las inversiones efectuadas en el Cantón, como es el caso de la Contribución Especial de Mejoras, con el fin de poder trasladar la recuperación estos ingresos, hacia la ejecución de otras obras de importancia.

### **Transferencias Corrientes**

Estos recursos son asignaciones que provienen del Gobierno Central y deberán ser destinados en sus totalidad para el financiamiento de los gastos corrientes de la municipalidad, a esto habrá que sumar las disponibilidad gubernamental de considerar un 30% de la ley de Participación general del Estado para gasto corriente.

### **Transferencias de Capital**

Las transferencias de capital representan el 68,40% de los ingresos totales y constituyen la fuente fundamental de ingresos que dispone el municipio para la ejecución de obras de inversión.

<b>ANÁLISIS DE COMPOSICIÓN POR GRUPOS DE GASTO</b>	<b>%</b>
GASTOS CORRIENTES	76
GASTOS DE CAPITAL	1
GASTOS DE INVERSIÓN	20
GASTOS DE FINANCIAMIENTO	3
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>100</b>

Cada año los egresos por concepto de gastos corrientes alcanzan un porcentaje del 76%, considerándose este un porcentaje alto, en relación al egreso por gastos de inversión, el cual alcanza un porcentaje reducido del 20%.

El comportamiento de los Gastos de capital, se encuentran dentro de los términos aceptables y generalmente este rubro se los utiliza para gastos en la adquisición de bienes muebles y expropiación de terrenos. Los gastos de inversión se puede decir que han experimentado una variación irregular de crecimiento.

En lo concerniente a los Gastos de financiamiento, estas erogaciones obedecen a pagos por concepto de deudas contraídas por el Banco del Estado a fin de financiar estudios relacionados con Agua Potable, Camal y pavimentación. Adicional a esto se suman los pagos por concepto de mora contraída con el Instituto de seguridad social.

<b>INGRESOS PROPIOS QUE HAN SIDO CONSIDERADOS DE MAYOR IMPORTANCIA POR LA MUNICIPALIDAD DENTRO DEL PERIODO.</b>	<b>%</b>
Predios Urbanos y adicionales	0.31
Activos Totales	0.15
Vía Pública	0.83
Productos diversos	0.41

### **INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS**

**AUTONOMIA.-** Este indicador señala la relación entre los ingresos propios percibidos por la municipalidad posee una escasa generación de ingresos propios, situándose su porcentaje optimo por encima del 80%. A partir de este, la municipalidad estará en capacidad de tomar sus propias decisiones económicas en materia financiera.

**DEPENDENCIA.-** La mayor dependencia financiera está dada cuando este indicador se encuentra cerca del 100%, situación que refleja una baja capacidad en la generación de recursos propios por parte de la institución. Como podemos visualizar en este cuadro la municipalidad tiene un alto grado de dependencia de los ingresos provenientes del Estado, llegándose a ubicar este porcentaje en el 88%. A futuro se deberá buscar los

mecanismos apropiados que permitan reducir su dependencia económica con el Estado, tal como un mejoramiento en la recaudación de sus ingresos propios.

**SUPERAVIT / DEFICIT CORRIENTE.-** Si el resultado de este indicador es positivo significa que existe un superávit corriente, caso contrario existirá un déficit, situación que puede comprometer la gestión municipal, es decir que esto dará lugar a que se tengan que buscar otras fuentes de financiamiento, como son las de capital a fin de poder cubrir el gasto corriente.

**AHORRO CORRIENTE.-** Este indicador es muy importante por cuanto nos permite determinar la capacidad de endeudamiento que en determinado momento pueda tener el Municipio. Su indicador deberá ser positivo, de acuerdo a este resultado podemos determinar que el municipio no está en capacidad de mantener un ahorro que le permita destinar estos recursos hacia la banca o a su vez ser agente de crédito.

**AUTOSUFICIENCIA.-** El indicador de autosuficiencia indica la capacidad que tiene la municipalidad de cubrir sus gastos corrientes con recursos propios, cuando este indicador es igual o superior a uno se puede decir que la municipalidad es autosuficiente financieramente.

**AUTOSUFICIENCIA MÍNIMA.-** Lo mínimo que debe cubrir una municipalidad con recursos propios es el gasto de sus remuneraciones, caso contrario deberá disminuir sus gastos o incrementar sus ingresos.

En el caso del municipio este indicador alcanza un porcentaje del 0.15% considerándose un nivel bajo que deberá mejorar mediante una auditoría de personal.

**SOLVENCIA.-** Una institución podrá mantener una situación de solvencia cuando este indicador sea igual o superior a uno, caso contrario se corre el riesgo de utilizar recursos destinados a la inversión. El índice que mantiene la municipalidad alcanza el 0.42% un porcentaje relativamente bajo que nos permite avizorar el manejo financiero de la institución.

## ANALISIS INTERNO

### FUNCIONAMIENTO DEL GOBIERNO CANTONAL

#### BASE LEGAL

- ✓ *El Ilustre Municipio del Cantón Calvas*, fue creado mediante Decreto de la División Territorial y Política de la Provincia de Loja, expedido por el Dr. Manuel Carrión Pinzano, el 15 de Octubre de 1859, su vida jurídica se basa y norma en las disposiciones legales que se encuentran contenidas en las leyes siguientes:
  
- ✓ Constitución de la República del Ecuador;
- ✓ Ley de Régimen Municipal;
- ✓ Ley de Régimen Provincial;
- ✓ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control;
- ✓ Ley Reformatoria a la Ley Especial de discapacitación del 15% del Presupuesto del Gobierno Central para los Gobiernos Seccionales;
- ✓ Ley de Fomento y atención de programas para los sectores vulnerables en los Gobiernos Seccionales;
- ✓ Ley de Descentralización del Estado;
- ✓ Ordenanzas Municipales; y,
- ✓ Las demás Leyes, Reglamentos, Normas y Disposiciones Legales.



## **OBJETIVOS**

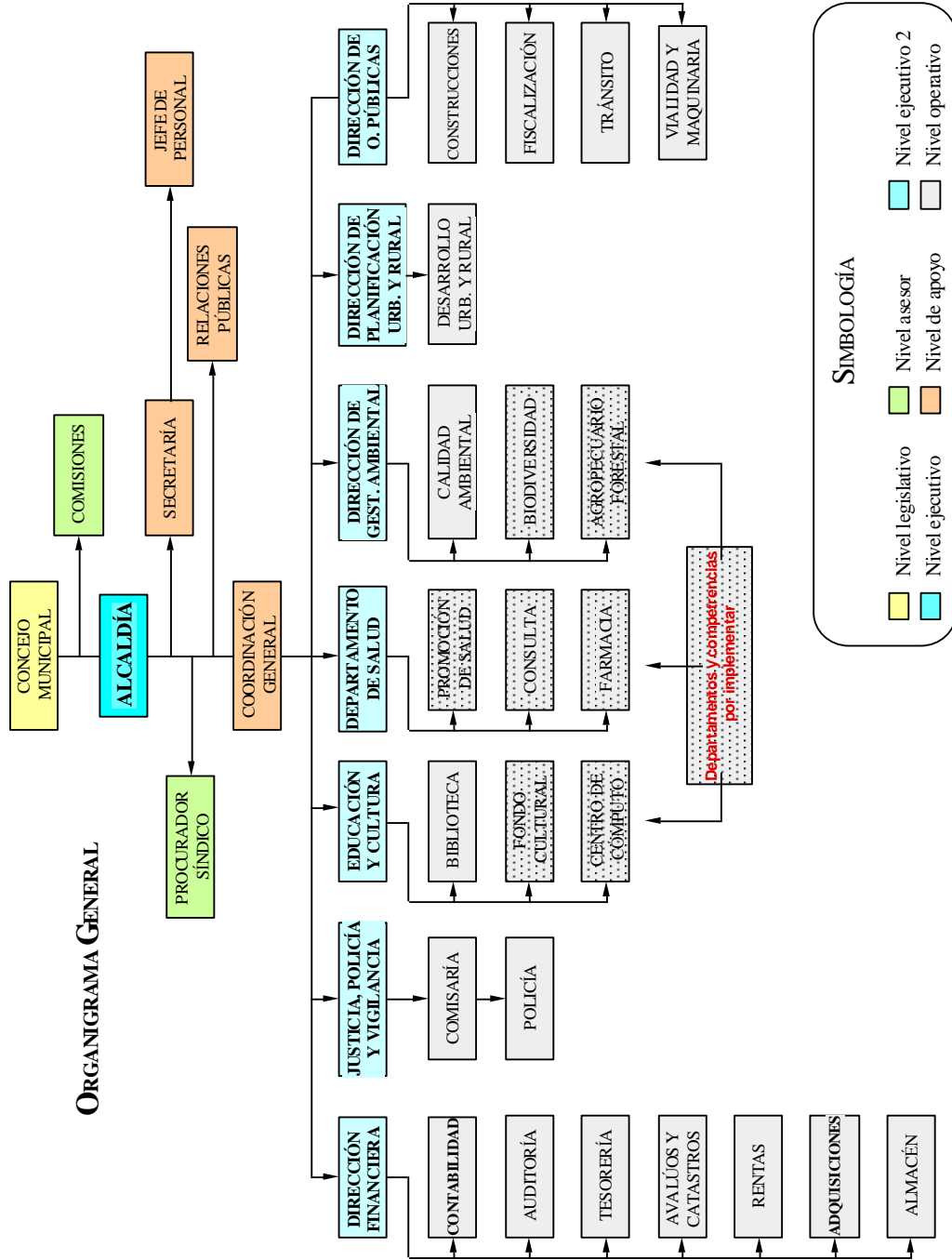
- ✓ Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- ✓ Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón.
- ✓ Prestar servicios y ejecutar obras necesarias encaminadas a propiciar una racional convivencia entre los sectores de la colectividad.
- ✓ Acrecentar el espíritu de nacionalidad, civismo y la confraternidad de los asociados para lograr el crecimiento, proceso y la indisoluble unidad de la Nación.

## **POLÍTICAS**

- ❖ Planificación del desarrollo cantonal, tomando en consideración las orientaciones emanadas en el Plan de Desarrollo Cantonal, los planes nacionales y regionales de desarrollo económico y social que colecte el Estado.
- ❖ Coordinación de actividades con organismos que tienen el desarrollo y ejecución de obras y servicios similares.
- ❖ Aplicación de las leyes, reglamentos y ordenanzas respectivas para el desarrollo y recaudación de las diferentes rentas municipales.

- ❖ Control presupuestario de Ingresos y egresos en forma programática
- ❖ Realización de estudios técnicos para la dotación de obras y servicios prioritarios tales como: educación, salud, dotación de agua potable en las comunidades, alcantarillado, letrinas, etc.

# ORGANIGRAMA GENERAL



**SIMBOLOGÍA**

- Nivel legislativo
- Nivel ejecutivo
- Nivel asessor
- Nivel de apoyo
- Nivel ejecutivo 2
- Nivel operativo

## **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y COBERTURA DE SERVICIOS**

La municipalidad es una organización conformada por 5 niveles jerárquicos:

- **NIVEL LEGISLATIVO.** Está integrado por la máxima jerarquía del Ilustre Consejo Municipal, constituido por los siete señores concejales, también se encuentran el Alcalde y las Comisiones de: Obras Públicas, Finanzas, Asuntos Sociales, Medio Ambiente.
- **NIVEL EJECUTIVO.** Este nivel está constituido por el señor Alcalde del ilustre Municipio (designado por votación popular), bajo su control están todos los Directores Departamentales de la Ilustre Municipalidad.
- **NIVEL ASESOR.** constituido por la Asesoría Jurídica, las Comisiones Permanentes y Especiales, Planificación e Informática.
- **NIVEL DE APOYO O AUXILIAR.** integrado por Coordinación General, Secretaría, Relaciones Públicas y Jefatura de Personal; y los departamentos: Financiero; de Justicia, Vigilancia y Policía; de Educación y Cultura; de Salud; de Gestión Ambiental; de Planificación Urbana y Rural; Obras Públicas Municipales y la EMAPAC.

La municipalidad mantiene una estructura reducida en relación con el número de habitantes del cantón (2 empleados municipales por cada 1.000 habitantes, frente a 3,4 e. m./1.000 hab., que es el promedio nacional);

Se considera sin embargo, que el número de funcionarios y empleados municipales resulta suficiente para la tramitación oportuna de la carga de trabajo.

La nómina de recursos humanos registra deficiencias en la dotación de personal calificado para algunas funciones de dirección departamental y de mandos medios. El mismo tampoco cuenta con capacitación de calidad;

La nómina del personal contempla a un 35 % de mujeres, sin embargo, ninguna de ellas ostenta una dirección departamental o función jerárquica igual o mayor;

Dentro del personal existe buena pre disponibilidad al cumplimiento de órdenes superiores; sin embargo, se da cierto desconocimiento de la misión institucional que le impide responder profesionalmente a las expectativas ciudadanas;

La estructura gubernamental no contempla una apertura clara a la participación ciudadana, en dinámicas de mejoramiento democrático y de empoderamiento de las decisiones locales, a pesar de existir organismos creados para el efecto.

La fase tiene por objeto realizar un balance entre los aspectos positivos y los negativos con los que se cuenta al momento, para realizar la propuesta de desarrollo.

## **PONDERACIÓN**

### **PROCEDIMIENTO PARA PONDERAR**

#### **Importancia Ponderada**

Cada miembro del equipo de expertos califica el impacto en la escala de 1 a 4 puntos y se obtiene la sumatoria (califica el impacto).

#### **Peso Específico**

Corresponde a la frecuencia relativa a probabilidad estadística ( $100=1$ ).

#### **Calificación de Respuesta**

Cada Miembro de equipo de expertos califica la respuesta que tiene la empresa utilizando la escala anterior los valores de esta columna corresponde a la media aritmética (se califica como responde la empresa al conjunto de factores).

**Valor Ponderado de la Respuesta** Se obtiene multiplicando la calificación de la respuesta por su respectivo peso específico, la sumatoria corresponde a la necesidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores.

**Cuadro Nro. 4**  
**DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO**  
**DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS A LAS FORTALEZAS**

FORTALEZAS	PESO DE IMPACTO		CALIFICACION DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO		
Recursos Humanos.	8	0,14	4	0,55
Comisiones del Concejo Municipal en funcionamiento.	6	0,10	3	0,31
Existe un sistema adecuado de control y evaluación interna.	6	0,10	3	0,31
Existe coordinación entre departamentos.	8	0,14	4	0,55
Capacidad y poder de gestión.	8	0,14	4	0,55
Cuenta con una agenda de desarrollo.	6	0,10	3	0,31
Existencia de Ley de Régimen Municipal.	8	0,14	4	0,55
Uso de medios de comunicación para divulgar sobre la toma de decisiones.	8	0,14	4	0,55
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>1</b>		<b>3,69</b>

Elaboración: Las Autoras

**Cuadro Nro. 5**  
**DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO**  
**DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS A LAS OPORTUNIDADES**

OPORTUNIDADES	PESO DE IMPACTO		CALIFICACION DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO		
Estabilidad del personal.	8	0,15	4	0,59
Alianza con organismos Nacionales e Internacionales.	6	0,11	3	0,33
Equidad de género.	8	0,15	4	0,59
Nuevos proyectos en ejecución.	6	0,11	3	0,33
Modernización de la administración pública.	8	0,15	4	0,59
Plan de desarrollo estratégico cantonal.	6	0,11	3	0,33
Apoyo del Gobierno.	6	0,11	3	0,33
Buena actividad comercial local.	6	0,11	3	0,33
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>1</b>		<b>3,44</b>

Elaboración: Las Autoras

**Cuadro Nro. 6**  
**DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL GOBIERNO**  
**AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS A LAS**  
**DEBILIDADES**

DEBILIDADES	PESO DE IMPACTO		CALIFICACION DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO		
No existe buena atención a la ciudadanía.	6	0,14	3	0,43
Falta de un Plan Operativo Anual.	6	0,14	3	0,43
No cuenta con el Manual Orgánico Funcional.	8	0,19	4	0,76
Falta de convenios para la capacitación del Recurso Humano	6	0,14	3	0,43
No existe un buen clima laboral.	8	0,19	4	0,76
El personal del Municipio no es eficiente.	8	0,19	4	0,76
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>1</b>		<b>3,57</b>

Elaboración: Las Autoras

**Cuadro Nro. 7**  
**DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL GOBIERNO**  
**AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS A LAS**  
**AMENAZAS**

AMENAZAS	PESO DE IMPACTO		CALIFICACION DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO		
Crisis Política y económica.	10	0,23	3	0,68
La no colaboración de los organismos competentes.	9	0,20	3	0,61
Falta de continuidad en estrategia del Gobierno.	8	0,18	4	0,73
Escasa colaboración del Consejo Provincial de Loja.	9	0,20	3	0,61
Percepción negativa en Instituciones Públicas.	8	0,18	4	0,73
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>1</b>		<b>3,36</b>

Elaboración: Las Autoras



**Cuadro Nro. 8**  
**MATRIZ EFI DE EVALUACION DEL GOBIERNO AUTÓNOMO**  
**DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Recursos Humanos.	0,07	4	0,28
Comisiones del Concejo Municipal en funcionamiento.	0,05	3	0,16
Existe un sistema adecuado de control y evaluación interna.	0,05	3	0,16
Existe coordinación entre departamentos.	0,07	4	0,28
Capacidad y poder de gestión.	0,07	4	0,28
Cuenta con una agenda de desarrollo.	0,05	3	0,16
Existencia de Ley de Régimen Municipal.	0,07	4	0,28
Uso de medios de comunicación para divulgar sobre la toma de decisiones.	0,07	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>			
No existe buena atención a la ciudadanía.	0,07	3	0,21
Falta de un Plan Operativo Anual.	0,07	3	0,21
No cuenta con el Manual Orgánico Funcional.	0,10	4	0,38
Falta de convenios para la capacitación del Recurso Humano	0,07	3	0,21
No existe un buen clima laboral.	0,10	4	0,38
El personal del Municipio no es eficiente.	0,10	4	0,38
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,00</b>		<b>3,63</b>

Elaboración: Las Autoras

### INTERPRETACION DE LA MATRIZ EFI

Los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de los factores internos (Fortalezas – Debilidades) en donde sus ponderaciones, calificaciones y resultados están basados en el estudio y análisis del

presente trabajo, se ha podido determinar lo siguiente:

- La matriz EFI cuenta con una ponderación de 3,63 que da a entender que existe problemas de las fortalezas y las debilidades.

**Cuadro Nro. 9**  
**MATRIZ EFE DE EVALUACION DEL GOBIERNO AUTÓNOMO**  
**DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Estabilidad del personal.	0,07	4	0,30
Alianza con organismos Nacionales e Internacionales.	0,06	3	0,17
Equidad de género.	0,07	4	0,30
Nuevos proyectos en ejecución.	0,06	3	0,17
Modernización de la administración pública.	0,07	4	0,30
Plan de desarrollo estratégico cantonal.	0,06	3	0,17
Apoyo del Gobierno.	0,06	3	0,17
Buena actividad comercial local.	0,06	3	0,17
<b>AMENAZAS</b>			
Crisis Política y económica.	0,11	3	0,34
La no colaboración de los organismos competentes.	0,10	3	0,31
Falta de continuidad en estrategia del Gobierno.	0,09	4	0,36
Escasa colaboración del Consejo Provincial de Loja.	0,10	3	0,31
Percepción negativa en Instituciones Públicas.	0,09	4	0,36
<b>CALIFICACIÓN</b>			<b>3,40</b>

Elaboración: Las Autoras

## **INTERPRETACION DE LA MATRIZ EFE**

Una vez realizadas las matrices de evaluación de factores externos de acuerdo a la situación actual del gobierno autónomo descentralizado del Cantón Calvas, se ha podido determinar lo siguiente:

- La matriz EFE cuenta con una ponderación de 3,40 lo que da a entender que la empresa cuenta con un potencial interno donde puede enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

**Cuadro Nro. 10**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Recursos Humanos.	No existe buena atención a la ciudadanía.
	Comisiones del Concejo Municipal en funcionamiento.	Falta de un Plan Operativo Anual.
	Existe un sistema adecuado de control y evaluación interna.	No cuenta con el Manual Orgánico Funcional.
	Existe coordinación entre departamentos.	Falta de convenios para la capacitación del Recurso Humano
	Capacidad y poder de gestión.	No existe un buen clima laboral.
	Cuenta con una agenda de desarrollo.	El personal del Municipio no es eficiente.
	Existencia de Ley de Régimen Municipal. Uso de medios de comunicación para divulgar sobre la toma de decisiones.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
Estabilidad del personal.	Mejoramiento de la capacidad de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.	Capacitación de las Áreas Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.
Alianza con organismos Nacionales e Internacionales.		
Equidad de género.		
Nuevos proyectos en ejecución.		
Modernización de la administración pública.		
Plan de desarrollo estratégico cantonal.		
Apoyo del Gobierno.		
Buena actividad comercial local.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Crisis Política y económica.	Fortalecimiento del Departamento Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.	Establecer procedimientos de Control de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas
La no colaboración de los organismos competentes.		
Falta de continuidad en estrategia del Gobierno.		
Escasa colaboración del Consejo Provincial de Loja.		
Percepción negativa en Instituciones Públicas.		

## **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICO**

En la presente investigación, después del análisis de la matriz FODA se utilizan los objetivos estratégicos en el diseño y aplicación de las estrategias:

### **a) Estrategias FO**

- Mejoramiento de la capacidad de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

### **b) Estrategias DO**

- Capacitación de las Áreas Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

### **c) Estrategias FA**

- Fortalecimiento del Departamento Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

### **d) Estrategias DA**

- Establecer procedimientos de Control de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

## **LINEAS DE ACCIÓN**

LA1: Mejorar los niveles de bienestar social a través de las acciones directas de la gestión de los gobiernos.

LA2: Integrar a los empleados mediante la capacitación y organización creando un ambiente de confianza.

LA3: Impulsar proyectos en actividades diversas tales como administrativas y financieras.

LA4: Gestionar partidas de ingresos en todos los sectores del gobierno.

## **PROPUESTA**

El desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas, debe hacerse de forma eficiente, identificando y aprovechando al máximo sus potencialidades para llegar a convertir al municipio en una institución con capacidad de gestión. El objetivo es servir como un modelo de desarrollo y de gestión que permita lograr la continuidad y la concertación de las acciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas, en el marco de la ética, valores morales, de los derechos del usuario y del compromiso con la sociedad, bajo un enfoque participativo que promueva la integración, fortalecimiento, administración, gestión y responsabilidad de la organización.

Luego de realizar la presente investigación, las autoras creen conveniente que tanto la misión como la visión son las correctas, por lo que no se realiza modificaciones a las mismas.

### **MISIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**

*“El Comité de Desarrollo Cantonal de Calvas es un organismo que tiene las funciones de aglutinar, representar y coordinar a todos los sectores sociales del cantón para planificar, proponer y concertar las decisiones estratégicas que el gobierno municipal y sus habitantes han de implementar para dar cumplimiento al Plan de Desarrollo Cantonal y lograr transformaciones sustanciales tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de toda la población local”.*

## VISIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



*“Calvas en los próximos diez años será un cantón desarrollado integralmente en sus capacidades humanas, económicas, productivas, comerciales y turísticas, que generarán bienestar a través de empresas altamente competitivas sobre la base del uso sostenible de sus recursos naturales y la participación democrática y equitativa de sus habitantes”.*

### VALORES CORPORATIVOS

**Servicio.-** Nuestra vocación de servicio de atención al cliente, para atender sus necesidades y satisfacer sus expectativas.

*A tu servicio siempre.*

**Honestidad y Transparencia:** En todos los procesos y relaciones interinstitucionales y personales trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad modestia y transparencia.

*Honestidad y Transparencia, nuestra manera de ser.*

**Trabajo en Equipo:** Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.



*Trabajando en equipo, lo hacemos mejor.*

**Responsabilidad y Eficiencia:** En el cumplimiento de las tareas asignadas, lo que incluye el manejo óptimo de los recursos interinstitucionales.

*Somos eficientes y Eficaces*

**Respeto y Equidad:** Todos los miembros de la institución tendrán el mismo trato, oportunidades y reconocimientos en su accionar sin hacer diferencias por factores sociales, culturales, éticos, políticos, religiosos, ideológicos o por procedencia geográfica.

*Trato equitativo y con respeto*

**Lealtad y Compromiso:** con la institución de la cual somos parte.

*Nos comprometemos a ser leales*

**Generadores de desarrollo sustentable:** Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

*Educamos para la vida*

## PRINCIPIOS

**Democracia:**La convivencia se desarrollarán en un marco de tolerancia y respeto a la libertad de cada cual, a su personalidad y a sus convicciones.

**Participación:**Todos los miembros tendrán derecho a intervenir en las decisiones que les afecten, a través de sus representantes libremente elegidos.

**Coeducación:**El Gobierno Autónomo Descentralizado, orientará su actividad hacia una educación para la igualdad, sin discriminaciones por razón de sexo.

**Libertad de expresión:**Todos los miembros de Calvas tendrán derecho a expresar su pensamiento, ideas y opiniones.

## **PROYECTOS**

### **PROYECTO Nro. 1**

#### **NOMBRE DEL PROYECTO:**

#### **MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTION DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON CALVAS**

La mejora de la gestión es un tema globalizado que cobra mayor relevancia en la interacción de los países, en el seno de las organizaciones internacionales, y en la reflexión y práctica de los países más desarrollados del mundo. Una buena administración, así se ha entendido y verificado en múltiples instancias, se relaciona estrechamente con la solidez de sus instituciones, así como con su inserción exitosa en el mundo dinámico y complejo de la actualidad.

#### **OBJETIVO**

Ayudar al mejoramiento de la capacidad de gestión del gobierno Autónomo Descentraliza del cantón Calvas, para la optimización de la administración del mismo.

**ESTRATEGIA:**

- Elevar los estándares de eficiencia y eficacia del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas a través de la sistematización y digitalización de todos los trámites administrativos y el aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión pública.

**TACTICA:**

- Orientar la mejora en la gestión de la institución.
- Apoyar la evaluación del desempeño institucional.
- Apoyar la toma de decisiones para la asignación presupuestal.

**POLITICA:**

Propiciar constantemente la gestión para el buen funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

**RESPONSABLE:**

Alcalde del Municipio de Calvas.

**PRESUPUESTO REFERENCIAL**

Para aplicar el presente proyecto se necesita \$ 7.520

## COSTO DEL PROYECTO

Cuadro Nro. 11

COMPONENTE	PRESUPUESTO	TOTAL
Mejoramiento de la Capacidad de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas..	7.520	7.520
<b>TOTAL</b>	<b>7.520</b>	<b>7.520</b>

### META:

**Corto Plazo:** En el plazo de un año establecer estándares de gestión con base en las mejores prácticas nacionales e internacionales.

### INDICADORES

Los indicadores son el instrumento a partir del cual se puede obtener información objetiva para medir el avance físico en la ejecución de la capacitación de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas. En el anexo final de esta Guía, se desglosan los indicadores que están inscritos en el BPIN.

## **INDICADORES DE GESTIÓN.**

Los indicadores de gestión son los que cuantifican los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones propias; y miden la cantidad de acciones, procesos y procedimientos y operaciones realizadas durante la implementación de la intervención pública.

## **PONDERACIÓN DE INDICADORES.**

Mediante la ponderación se busca conocer que indicadores de gestión tienen mayor importancia para cada uno de los años del horizonte de evaluación del proyecto de capacitación de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calva.

## **DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACITACIONES DE GESTIÓN DE TODO EL PERSONAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON CALVAS**

### **NOMBRE DEL CURSO:**

CAPACIDAD DE GESTION

### **OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Lograr un aprendizaje teórico de materias necesarias para comprender los procesos básicos que se presentan en la capacidad de gestión.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Propiciar las relaciones positivas en el lugar de trabajo y personal.
- Lograr la interacción del grupo con sentido holístico.
- Brindar técnicas aplicadas al orden social y bien común.

**LUGAR:** Salón Auditorium del Municipio de Calvas.

**TIEMPO DE DURACIÓN:** 25 Horas

## **TEMÁTICA A TRATAR, DÍAS Y HORARIOS**

<b>CAPACITACIÓN DE GESTIÓN PARA EL PERSONAL</b>			
<b>HORARIO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<b>SEPTIEMBRE: Capacidad de Gestión</b>			
<b>LUNES</b>			
10H30 a 11H00	Registro de Asistencia y Firma	Capacitador	Verbal
11H00 a 12H30	Inauguración y Bienvenida		Verbal
12H30 a 14H30	Relaciones Humanas y personales		Verbal
<b>MARTE</b>			
10H30 a 11H00	Registro de Asistencia y Firma		Verbal, Visual, Explicat.
11H00 a 12H30	Trabajo en Equipo		
12H30 a 14H30	Conflictos		Verbal, Visual, Explicat.
<b>MIÉRCOLES</b>			
10H30 a 11H00	Registro de Asistencia y Firma		Verbal, Visual, Explicat.
11H00 a 12H30	Emociones		Verbal
12H30 a 14H30	Técnicas de relajación		Verbal, Explicat.
<b>JUEVES</b>			
10H30 a 11H00	Registro de Asistencia y Firma		
11H00 a 12H30	Orden Social y Bien Común		Grupal
12H30 a 14H30	Control Social		Grupal
<b>VIERNES</b>			
10H30 a 11H00	Registro de Asistencia y Firma		Verbal, Visual, Explicat.
11H00 a 12H30	Dinámicas		Verbal
12H30 a 14H30	Finalización de Conferencia		



### MATRIZ DE RESUMEN DEL PROYECTO Nro. 1

**Objetivo:** Ayudar al mejoramiento de la capacidad de gestión del gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, para la optimización de la administración del mismo.

ESTRATEGIA	TACTICA	POLITICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	META
Elevar los estándares de eficiencia y eficacia del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas a través de la sistematización y digitalización de todos los trámites administrativos y el aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión pública.	Orientar la mejora en la gestión de la institución. Apoyar la evaluación del desempeño institucional. Apoyar la toma de decisiones para la asignación presupuestal.	Propiciar constantemente la gestión para el buen funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.	Alcalde del Municipio de Calvas.	\$ 7.520	<b>Corto Plazo:</b> En el plazo de un año establecer estándares de gestión con base en las mejores prácticas nacionales e internacionales.

## **PROYECTO Nro. 2**

### **NOMBRE PROYECTO:**

### **CAPACITACIÓN DE LAS AREAS ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON CALVAS**

Según Idalberto Chiavenato la capacitación es un entrenamiento que requiere proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Este entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Un Plan de Capacitación comprende la planificación previa a un período de tiempo durante el cual se aspira a desarrollar una capacitación permanente del personal, la capacitación en la actualidad se ha convertido en un instrumento fundamental para aprovechar al máximo de la capacidad de los clientes internos en la organización.

El presente plan abarca los mecanismos que se requieren para ejecutar una capacitación a los trabajadores del Municipio, cubriendo las necesidades y aspirando que con ello se mejore el rendimiento de los mismos.

## **MISIÓN DEL PROYECTO**

Mejorar el Talento Humano del Gobierno Autónomo, con conocimientos de calidad profesional en eficiencia y eficacia respaldados por personal especializado y afines a las exigencias laborables.

## **VISIÓN DEL PROYECTO**

Fortalecer las capacidades administrativas, financieras y asumir con propiedad las funciones de cada departamento, y así tener mayor reconocimiento y liderazgo no solo a nivel local sino en la Región y en el país.

## **OBJETIVOS**

- Generar un proceso educacional estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo.
- Implicar al personal hacia el logro de la integración con su puesto y hacia el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas, incrementando y manteniendo su eficiencia, así como su progreso personal y laboral.
- Brindar al personal aquellas herramientas metodológicas de manejo de técnicas y recursos dentro Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas, para el desarrollo de la gestión, la implantación de acciones específicas.

## **ESTRATEGIAS**

- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal respecto a la atención a la ciudadanía.

La capacitación contará con cronogramas que especifiquen mes, fecha, nombre de la capacitación y costo al inicio de año lectivo con el fin de que programen estas actividades.

## **TACTICA**

- Apoyar la continuidad y desarrollo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

## **POLÍTICAS**

- El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas deberá realizar un plan de capacitación para cada uno de sus empleados.
- Este plan de capacitación deberá tener temáticas relacionadas a las actividades que realiza cada trabajador.
- El equipo responsable de la planeación estratégica presentara el plan de capacitación que será aprobado y puesto en marcha por el Alcalde.

## **META**

Que los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvasfortalezcan sus conocimientos y habilidades un lapso de un año a partir de la implantación del plan de capacitación planteado.

- **RESPONSABLE**

Jefe de Personal.

## FORMATO DE LOS BOLETINES INFORMATIVOS

### Boletín Informativo

Al personal que labora en nuestra institución:

Por medio de las presente extendemos un saludo cordial y nos permitimos informar que hemos considerado sus propuestas de programar capacitaciones en el presente año lectivo a bajos costos, la capacitación tiene carácter obligatorio para todo el personal.

**NOTA:** Adjunto a boletín encontrara cronogramas de capacitaciones para que programe sus actividades, para más información acercarse al vicerrectorado.

*Gracias por su Compresión*

Jefe de Personal

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ALCALDE DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON CALVAS**

El propósito de esta capacitación es que le permita conocer nuevos conocimientos al Alcalde los cuales al ser aplicados se verán reflejados en el mejoramiento de las actividades relacionadas al municipio.

### **DURACIÓN**

La capacitación para el Alcalde tendrá una duración de dos semanas.

### **HORARIOS**

La capacitación tendrá una duración de 20 horas, las cuales serán de 18:00 pm a 20:00 pm.

### **LUGAR**

Por definir.

### **TEMÁTICA**

Se realizaran los siguientes eventos de capacitación para el Alcalde:

- Organización y Planificación de Gobiernos Autónomos.
- Gestión Administrativa-Financiera.

## **ENTIDADES EJECUTORAS**

- Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

### **DURACIÓN**

El curso de capacitación tiene una duración de 40 horas.

### **HORARIOS**

El curso se dictará de lunes a viernes de 6:00 pm hasta las 8:00 pm.

### **LUGAR**

Las instalaciones del Municipio será el lugar donde se impartirá el curso del mismo.



<b>CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL MUNICIPIO DE CALVAS</b>			
<b>HORARIO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<b>SEPTIEMBRE: RelacionesHumanas</b>			
<b>LUNES 20</b>			
10H30 a 11H00	Registro de Asistencia y Firma	Capacitador	Verbal
11H00 a 12H30	Inauguración y Bienvenida		Verbal
12H30 a 14H30	RelacionesHumanas y personales con PNL		Verbal
<b>MARTE 21</b>			
10H30 a 11H00	Registro de Asistencia y Firma		Verbal, Visual, Explicativo
11H00 a 12H30	Trabajo en Equipo		
12H30 a 14H30	Conflictos		Verbal, Visual, Explicativo
<b>MIÉRCOLES 22</b>			
10H30 a 11H00	Registro de Asistencia y Firma		Verbal, Visual, Explicativa
11H00 a 12H30	Emociones		Verbal
12H30 a 14H30	Técnicas de relajación		Verbal, Explicativo
<b>JUEVES 23</b>			
10H30 a 11H00	Registro de Asistencia y Firma		
11H00 a 12H30	Orden Social y Bien Común		Grupal
12H30 a 14H30	Control Social		Grupal
<b>VIERNES 24</b>			
10H30 a 11H00	Registro de Asistencia y Firma		Verbal, Visual, Explicativo
11H00 a 12H30	Dinámicas		Verbal
12H30 a 14H30	Finalización de Conferencia		

## FORMATO DE CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL

PLAN OPERATIVO DE CAPACITACIÓN													
ACTIVIDADES	COSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBREERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
<b>Todo el Personal</b>													
Relaciones Humanas	540		X										
Servicio al Cliente	490					X							
Motivación	505								X				
Optimización de Recursos	465										X		
<b>Total Capacitación</b>	2.000												

### ENTIDADES EJECUTORAS

SECAP de la ciudad de Loja.

### PARTICIPANTES

- Personal Administrativo.
- Personal Financiero.

## PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Cuadro Nro. 111

CANTIDADES	DETALLE	DURACIÓN	PRECIO
1	Curso de capacitación para la Alcalde.	40 horas	\$800,00
1	Curso de capacitación para las áreas de administración y financiero.	60 horas	\$2000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$2800,00</b>

### REQUISITO PARA HACERSE ACREEDOR DEL CERTIFICADO

**Asistencia:** El participante deberá asistir el 100%.

**Registro:** Entrada y salida en cada jornada de trabajo.

## MATRIZ DE RESUMEN DEL PROYECTO Nro. 2

**Objetivos:** Generar un proceso educacional estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo.

Implicar al personal hacia el logro de la integración con su puesto y hacia el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas, incrementando y manteniendo su eficiencia, así como su progreso personal y laboral.

Brindar al personal aquellas herramientas metodológicas de manejo de técnicas y recursos dentro Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas, para el desarrollo de la gestión, la implantación de acciones específicas.

ESTRATEGIA	TACTICA	POLITICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	META
<p>Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.</p> <p>Ayudar en la preparación de personal respecto a la atención a la ciudadanía.</p>	<p>Apoyar la continuidad y desarrollo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.</p>	<p>El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas deberá realizar un plan de capacitación para cada uno de sus empleados.</p> <p>Este plan de capacitación deberá tener temáticas relacionadas a las actividades que realiza cada trabajador.</p> <p>El equipo responsable de la planeación estratégica presentara el plan de capacitación que será aprobado y puesto en marcha por el Alcalde.</p>	<p>Jefe de Personal.</p>	<p>\$ 18.000</p>	<p>Que los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas fortalezcan sus conocimientos y habilidades un lapso de un año a partir de la implantación del plan de capacitación planteado.</p>

## **PROYECTO Nro. 3**

### **NOMBRE DEL PROYECTO:**

### **FORTALECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON CALVAS**

### **OBJETIVO**

Promover la gestión eficiente y eficaz en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas, a través de fortalecer el funcionamiento del Departamento Administrativo.

Se pretende que el Municipio del cantón Calvas promueva la eficiencia y eficacia administrativa para tal efecto se considera necesario el fortalecimiento del Departamento de Administrativo del Municipio de Calvas, se ha establecido que será operativizado de la siguiente manera:

La optimización: es una actividad permanente que lo realizará el Jefe Administrativo, revisando mensualmente el cumplimiento de tareas, asesorando a su equipo de trabajo cuando existan dificultades y promoviendo cambios necesarios para el cumplimiento de las metas.

El Monitoreo: lo realizará el Concejo Cantonal a través del Sr. Alcalde o su delegado quien a través de talleres o reuniones planificadas y participativas

realizará el control de la ejecución de tareas, visualizará el logro de resultados y, para mantener un equipo de trabajo motivado, diseñara una estrategia de reconocimiento al trabajo desplegado por el equipo, demostrando su capacidad de gerencia y liderazgo.

La Evaluación: es el control del cumplimiento de los objetivos, el logro de los impactos y la reprogramación en caso que no se haya cumplido ciertas acciones y metas en torno al cumplimiento de los objetivos, esta tarea es responsabilidad del Gobierno Local de Calvas con personal calificado para el efecto.

#### **ESTRATEGIA:**

Lograr la optimización, monitoreo y evaluación administrativo.

La presente estrategia es el proceso gerencial y administrativo de la organización, en este caso el Gobierno Autónomo descentralizado de Calvas es el responsable de apoyar y controlar el cumplimiento del presente objetivo. La optimización, monitoreo y evaluación va mas allá de la simple medición de éxitos o fracasos, es más bien una herramienta fundamental de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones que permitan enderezar tanto las programaciones elaboradas como la organización en su conjunto.

**TÁCTICA:**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, Diseñará el plan administrativo, para lo cual deberá:

- Análisis del funcionamiento y de las condiciones básicas de optimización del DA.
- Actualización y aprobación del marco operativo del DA.
- Elaboración del plan de monitoreo, seguimiento y evaluación administrativo.

**POLITICA:**

Promover la gestión coordinada y eficaz en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

La municipalidad de Calvas realizará el análisis del funcionamiento y de las condiciones básicas de optimización del Departamento Municipal de Administración de Calvas.

**RESPONSABLE:**

Municipalidad de Calvas.

## **ETAPAS PARA LA FORMULACIÓN DEL FORTALECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTAN CALVAS.**

El plan de fortalecimiento del departamento administrativos para fines estadísticos es un proceso que busca evaluar la base metodológica y conceptual, la oportunidad de recolección y la disponibilidad de la información recolectada, a través de una metodología que permita potenciarlos como fuente de información estadística para la toma de decisiones y formulación de planes, proyectos y políticas públicas.

Para formular un plan de fortalecimiento es preciso, en primer lugar, definir el personal que hará parte y tendrá bajo su responsabilidad este proceso. En consecuencia, la entidad o dependencia(s) de la entidad deberá(n) conformar un grupo técnico que lidere todo el proceso de fortalecimiento, incluyendo tanto a las personas que tengan a cargo el manejo y operación del (de los) registro(s) administrativo(s) por fortalecer, como al personal que cuente con las competencias técnicas requeridas para este propósito, según lo determinen las directivas de la entidad o de las dependencias de ésta que participarán en el fortalecimiento del (de los) registro(s) administrativo(s).

Se han establecido cinco etapas para realizar el plan de fortalecimiento:



### **ETAPA 1: SELECCIÓN DE REGISTROS ADMINISTRATIVOS**

Con el fin de identificar los registros administrativos producidos por la entidad, y así llevar a cabo el proceso de selección de los registros que serán objeto de fortalecimiento, es necesario contar con el formulario de Identificación de Registros Administrativos.

### **ETAPA 2: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL DISEÑO, PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN DE LOS REGISTROS ADMINISTRATIVOS QUE SERÁN USADOS CON FINES ESTADÍSTICOS**

Para efectuar un plan de fortalecimiento de registros administrativos, es imprescindible contar con información detallada del proceso de producción de los mismos.

Un mecanismo para identificar las características de los registros administrativos seleccionados consiste en revisar la metodología de diseño, producción, análisis y difusión del registro y sus resultados.

### **ETAPA 3: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS REGISTROS ADMINISTRATIVOS A FORTALECER**

Luego de ejecutar la etapa de recolección, es necesario evaluar la información recolectada, es decir, llevar a cabo un diagnóstico.

Para esto, se tienen en cuenta las características del proceso de producción del registro administrativo, así como la base de datos en la cual se almacena la información.

#### **ETAPA 4: FORMULACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS REGISTROS ADMINISTRATIVOS**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico, en la cual se identifican los principales problemas que afectan las etapas de diseño, ejecución, análisis y difusión de los registros administrativos, así como de los datos que recolecta, almacena y procesa, se elabora una propuesta con recomendaciones técnicas específicas que permitan mejorar los aspectos críticos de tales resultados.

Estas están encaminadas a fortalecer el registro administrativo y concebirlo como un proceso estadístico serio y responsable de producción de información, que permita la toma de decisiones y la formulación de planes, proyectos y políticas requeridas.

#### **ETAPA 5: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS PROPUESTAS FORMULADAS**

El proceso de implementación requiere de actividades como seguimiento y evaluación, que permitan verificar la efectividad y el alcance de las recomendaciones y acciones de mejoramiento propuestas, así como el cumplimiento por parte de la entidad responsable de los compromisos adquiridos frente al plan de fortalecimiento para cada registro.

En ese sentido, la implementación de las mejoras propuestas implica, como parte fundamental de este proceso, la voluntad de las directivas de la entidad de comprometerse con el cumplimiento de las acciones encaminadas a fortalecer estadísticamente el (los) registro(s)

administrativo(s) objeto del plan de fortalecimiento, lo cual debe materializarse con la asignación de los recursos económicos, humanos y tecnológicos, y la conformación de un equipo técnico que tenga bajo su responsabilidad.

## **BENEFICIOS**

A continuación se presenta los principales beneficios que se generan con la ejecución del presente proyecto:

- Apoyo en aspectos financieros, administrativos, de planeación y de gestión.
- Apoyo y soporte técnico y tecnológico en cuanto al mantenimiento de la infraestructura correspondiente a hardware, software, redes, cableado, sistemas de comunicación.
- Información consolidada para los diferentes usuarios internos y externos
- Uso de herramientas de tecnologías de información que apoyen el cumplimiento de objetivos de la entidad.
- Optimización de recursos por medio de servicios de red
- Interacción dinámica de la Entidad con la ciudadanía por medio de la tecnología Web
- Sistema de información Integrado para el manejo confiable y oportuno de la información financiera y administrativa de la entidad.

- Control y seguimiento de la información financiera y administrativa de la entidad.
- Sistema de Bienestar e incentivos
- Conservación de los documentos que han dado origen a las operaciones financieras.
- Implementar procesos de reciclaje mediante campañas de sensibilización y concientización.
- Aumento de la eficiencia, originada por mejoras en los procesos internos.
- Mejoramiento de la organización interna.
- Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados.
- Estandarización de procesos internos para alcanzar los requerimientos de nuestros clientes / usuarios y partes interesadas.
- Servicio más cerca al ciudadano
- Promoción de los trámites y servicios de la entidad y del sector
- Solución oportuna y veraz de inquietudes y atención de necesidades de la ciudadanía en torno a temas de hábitat.
- Reconocimiento de la entidad y del sector por parte de la ciudadanía.

## **PRESUPUESTO REFERENCIAL**

Para aplicar el presente proyecto se necesita \$ 1.500

## **COSTO DEL PROYECTO**

**Cuadro Nro. 12**

<b>COMPONENTE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TOTAL</b>
Fortalecimiento del Departamento Administrativo.	2.500	2.500
<b>TOTAL</b>	2.500	2.500

### **META:**

**El Departamento Municipal de Administrativo(D.A)**, implementará planes de manejo del personal.

Estos planes lograrán que el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, mantenga un departamento fortalecido de D.A y este a vez implemente planes que mejoren la Gestión del Municipio.

### MATRIZ DE RESUMEN DEL PROYECTO Nro. 3

**Objetivo:** Promover la gestión eficiente y eficaz en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas, a través de fortalecer el funcionamiento del Departamento Administrativo.

ESTRATEGIA	TACTICA	POLITICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	META
Lograr la optimización, monitoreo y evaluación administrativo.	El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, Diseñará el plan administrativo	Promover la gestión coordinada y eficaz en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.	Municipalidad de Calvas.	\$ 1.500	El Departamento Municipal de Administrativo (D.A), implementará planes de manejo del personal.

## **PROYECTO Nro. 4**

### **NOMBRE DEL PROYECTO:**

#### **ESTABLECER PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON CALVAS**

Se entiende por control de gestión el conjunto de procesos que el Municipio aplica para asegurarse de que las tareas que se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Para implantar un sistema de control de gestión en una organización, el proceso, expuesto sintéticamente, implica:

Conocer acabadamente la organización.

Obtener información completa de cada área en cuanto a su organización y actividades (organigrama, manuales de normas y procedimientos, de puestos y funciones, delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.

Conocer los insumos utilizados o servicios prestados por cada área en todos sus aspectos (características, volúmenes, costos, mercado, consumidores o usuarios, proveedores.

Evaluar la existencia y lo adecuado de los controles administrativos como tales, y como respaldo a los objetivos de la dirección superior (mecanismos de control interno.

Conocer y evaluar los sistemas de información, qué información producen y quién la utiliza.

Obtener del contexto toda la información necesaria vinculada a las actividades del Municipio.

Analizar las necesidades de información para un adecuado control integral.

Definir de los indicadores fundamentales para el control de la gestión tablero de comando.

Determinar los parámetros que afectan a los diferentes indicadores al momento de definirlos como fortaleza o como debilidad (parámetros de alarma).

Analizar objetivos versus resultados obtenidos para llegar a un diagnóstico:

Elaborar un informe que contenga las recomendaciones a la dirección superior.

## **OBJETIVO**

Establecer y publicar procedimientos de control de gestión para garantizar las mejores prácticas profesionales.

Es necesario que la municipalidad de Calvas cuente con procedimientos de control de gestión.



**ESTRATEGIAS:**

- Designar la comisión encargada de actualizar a cada uno de estos instrumentos de trabajo.
- Implementar la ruta crítica necesaria para lograr el proceso del control de calidad de los funcionarios.

**TACTICA:**

- Realizar un trabajo multidisciplinario para mejorar el funcionamiento institucional.

**POLITICA:**

- La Municipalidad pensando en el bienestar de la población, para que así alcancen un desarrollo socio-económico controlara la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado.

**RESPONSABLE:**

Municipalidad de Calvas.

**PRESUPUESTO REFERENCIAL**

Para aplicar el presente proyecto se necesita \$ 9.750

## COSTO DEL PROYECTO

Cuadro Nro. 13

COMPONENTE	PRESUPUESTO	TOTAL
Establecer Procedimientos de Control de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas	9.750	9.750
<b>TOTAL</b>	<b>9.750</b>	<b>9.750</b>

### **META:**

**Corto plazo:** En un año lograr procedimientos de control de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

## FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

APELLIDO Y NOMBRE DEL EVALUADO: .....

APELLIDO Y NOMBRE DEL EVALUADOR: .....

COMPETENCIAS	CONDUCTAS OBSERVABLES		MAXIMO	EVALUACION
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>1</b>	Comunica a sus compañeros y supervisores sobre las novedades que encuentra en su unidad a cargo. Entrega el turno a su relevo. Toma acciones concretas para mejorar el funcionamiento de su equipo de trabajo (Ej.: resuelve conflictos, elimina confusión)	2	<b>0</b>
	<b>2</b>	Capacita con responsabilidad a sus compañeros. Toma acciones concretas para mejorar el funcionamiento de su equipo de trabajo (v.g.: resuelve conflictos, elimina confusión).	1	<b>0</b>
<b>APRENDIZAJE</b>	<b>3</b>	Participa de los distintos cursos de capacitación. Se capacita al puesto inmediato superior con interés.	2	<b>0</b>
	<b>4</b>	Participa de los Programas en funcionamiento en la Refinería.	2	<b>0</b>
	<b>5</b>	Demuestra predisposición en los cursos de Seguridad, Salud, Calidad y Medio Ambiente.	2	<b>0</b>
<b>PROACTIVIDAD</b>	<b>6</b>	Responde en tiempo y forma a los requerimientos. Trabaja con agilidad no dejando tareas importantes "para mañana". Pide y da ayuda. Se preocupa por conseguir información que le permita resolver rápidamente su tarea.	1	<b>0</b>
	<b>7</b>	Si tiene alguna duda sobre algún procedimiento o maniobra toma los recaudos para evacuar sus dudas. No se queda con la queja/crítica. Plantea con fundamentos otras maneras de resolver problemas, en el ámbito adecuado.	2	<b>0</b>
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>8</b>	Utiliza los procedimientos y elementos que le proporciona la empresa para cuidar el medio ambiente y la salud.	2	<b>0</b>
	<b>9</b>	Hace cumplir los procedimientos de trabajo en su unidad y si ve alguna situación o actitud insegura dentro de la Refinería actúa en consecuencia	2	<b>0</b>
<b>VALORES</b>	<b>10</b>	Es creíble y confiable. No adjudica a otros sus errores sino que los reconoce y se esfuerza por mejorar.	2	<b>0</b>
	<b>11</b>	Contribuye dentro de su grupo de trabajo a que las relaciones sean cordiales y solidarias.	2	<b>0</b>

La calificación es de acuerdo a la siguiente escala:

<b>MAXIMO</b>	<b>20</b>
<b>TOTAL EVALUACIÓN</b>	<b>0</b>
<b>PROMEDIO (1)</b>	<b>0%</b>

(1) El PROMEDIO surge de dividir la suma de las evaluaciones por el número de Competencia evaluadas.

---

Firma  
Evaluador

---

Firma  
Evaluado

### MATRIZ DE RESUMEN DEL PROYECTO Nro.4

**Objetivo:** Establecer y publicar procedimientos de control de gestión para garantizar las mejores prácticas profesionales.

ESTRATEGIA	TACTICA	POLITICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	META
<p>Designar la comisión encargada de actualizar a cada uno de estos instrumentos de trabajo.</p> <p>Implementar la ruta crítica necesaria para lograr el proceso del control de calidad de los funcionarios.</p>	<p>Realizar un trabajo multidisciplinario para mejorar el funcionamiento institucional.</p>	<p>La Municipalidad pensando en el bienestar de la población, para que así alcancen un desarrollo socio-económico controlara la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado.</p>	<p>Municipalidad de Calvas.</p>	<p>\$ 9.750</p>	<p>Corto plazo: En un año lograr procedimientos de control de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.</p>

**CUADRO Nº 14****RESUMEN DEL COSTO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

<b>PROYECTOS</b>	<b>COSTO</b>
Mejoramiento de la capacidad de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.	\$ 7.520
Capacitación de las Áreas Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.	\$ 2.800
Fortalecimiento del Departamento Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.	\$ 2.500
Establecer procedimientos de Control de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.	\$9.750
<b>TOTAL</b>	<b>\$22.570</b>

ELABORADO POR: Las Autoras

## **h. CONCLUSIONES**

Luego de haber realizado nuestro trabajo investigativo con el tema: “**PLAN ESTRATÉGICO, COMO INSTRUMENTO DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS, PROVINCIA DE LOJA**” se pudo determinar las siguientes conclusiones:

1. El Municipio del cantón Calvas no ha aplicado una Planificación Estratégica para mejorar la gestión institucional existiendo brechas importantes entre lo que el municipio ofrece y lo que los beneficiarios
2. La municipalidad al momento, es una organización caracterizada por un desempeño determinado por decisiones coyunturales a *corto plazo*, que no contribuyen significativamente al logro de una mejor calidad de vida (la baja cobertura de los servicios, el elevado índice de pobreza, etc.);
3. El Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Calvas tiene una capacidad técnica operativa limitada en la calidad y cantidad de sus recursos;
4. La capacitación del recurso humano no se cumple a cabalidad situación que es producida por la ausencia de planificaciones anuales que sustenten la incorporación al presupuesto institucional, tendientes a complementar elementos profesionales y laborales en sus competencias.

5. Para la implementación del presente plan estratégico se requiere un presupuesto total de 22.570,00 dólares, los mismos que los asumirá el Municipio del cantón Calvas.



## **i. RECOMENDACIONES**

Tomando como base el análisis realizado se puede emitir las siguientes recomendaciones:

1. El gobierno Autónomo descentralizado, debe aplicar el modelo de planeación estratégico propuesto, con la finalidad de mejorar su desarrollo de gestión, el Alcalde del Ilustre Municipio del cantón Calvas podrá fortalecer su capacidad de organización, coordinación y gestión municipal, lo cual permitirá la consolidación de la institucionalidad técnica, administrativa y financiera, garantizando de esta manera el mejoramiento de los servicios que ofrece esta prestigiosa entidad.
2. Recomendamos el plan de capacitación el mismo que servirá para el desenvolvimiento eficiente y eficaz de los empleados del Municipio del cantón Calvas.
3. Implementar un sistema de coordinación de actividades que partiendo de la visión del desarrollo cantonal, instrumente planes operativos claros y democráticos, como los que se realizan en el presente trabajo:
  - Mejoramiento de la capacidad de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas..
  - Capacitación de las Áreas Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.
  - Fortalecimiento del Departamento Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.

- Establecer procedimientos de Control de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.
4. Tomar en consideración, que los gastos que se ocasionaren en este plan estratégico, no verlo como tal, sino más bien considerarlo como una inversión para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas.
  5. Que las Normas y reglamentos internos sea difundido al personal que labora en la institución para que se realice el cumplimiento de las actividades que contribuyan al desarrollo institucional.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

- ÁLVAREZ, Héctor Felipe, Fundamentos de dirección estratégica, ediciones Eudecor, Argentina, 1999
- CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill, 5ta. Edición Santafé de Bogota 1999.
- DAVID, Fred R.: Conceptos de Administración Estratégica
- DAVID, Fred. La gerencia estratégica
- HILL, Charles y JONES, Gareth: Administración Estratégica,
- KOONTZ, Harold, Estrategia, Planificación y Control
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global
- MAXWELL, Jhon C. Seamos personas de Influencia, Editorial Caribe, 1998, 6ª Impresión
- MORRISEY, George ,*Planeando con Morrisey, Pensamiento estratégico*, editorial Prentice Hall, México 1996.
- NOBOA S. Fabrizio PHD Los defectos de la planificación estratégica, IESE Business School Catedrático y Consultor
- PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

- SALTOS, Napoleón y VASQUEZ, Lola; ECUADOR SU REALIDAD, Fundación José Peralta. Edición actualizada 2009-2010
- STEINER, George, "Planeación Estratégica" Editorial CECSA, México 1994
- STEINER, George, Planificación de alta Dirección
- STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN (2004).
- SUN TZU. El arte de la guerra. Ed. Kier
- WEHRICH Heinz; Excelencia Administrativa, USA Universidad de San Francisco. (1986).

### **TESIS UTILIZADAS**

- JARA María GAONA Mayra Planificación Estratégica a la compañía de seguridad privada LOJASEG Ltda. De la Ciudad de Loja 658.4012 G9 16P.

### **PÁGINAS WEB**

- [www.bancodeloja.finc.ec](http://www.bancodeloja.finc.ec)
- <http://www.cepja> Unidad 2 de planeación estratégica
- <http://danitriana.blogspot.com/2009/06/la-empresa.html>
- <http://www.ecuadorencifras.com>
- [http://www.educacion.gov.ec/upload/CARTA\\_UNESCO.pdf](http://www.educacion.gov.ec/upload/CARTA_UNESCO.pdf).
- <http://www.Geocities.com>
- <http://www.GestioPolis.com>

- <http://www.slideshare.net> Diapositivas de Planeación Estratégica Maestro. Cesar Augusto Ceballos Romero y Maestra. Angélica Serrano Romero.
- [www.turismo.gov.ec](http://www.turismo.gov.ec)
- <http://es.wikipedia.org>
- [admin-feporcina@cantv.net](mailto:admin-feporcina@cantv.net) “Evolución Del Proceso Administrativo” Aportado por: María Alejandra Hinojosa.
- [laziali@cantv.net](mailto:laziali@cantv.net) Gerencia Estratégica Aportado por: José Antonio Romero Casanova
- [rayneldmarrobaucv.edu.cu](mailto:rayneldmarrobaucv.edu.cu) Ráynel Domínguez Martínez y [Fmarreroarrobaucv.edu.cu](mailto:Fmarreroarrobaucv.edu.cu) Procedimiento para la gestión por procesos en instituciones de la educación superior Aportado por Dr. C. Fernando Marrero Delgado ,Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- [www.coberturadigital.com/2009/.../facebook-ecuador-estadisticas-suarios-2009](http://www.coberturadigital.com/2009/.../facebook-ecuador-estadisticas-suarios-2009) Cristian Espinoza B 26 de marzo del 2009.

## **k. ANEXOS**

### **ANEXOS Nro. 1**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MODALIDAD PRESENCIAL.**

**Formato de Encuesta a empleados del Gobierno Autónomo  
Descentralizado del Cantón Calvas.**

Con la finalidad de obtener datos confiables acerca del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas, solicitamos se digne contestar la siguiente encuesta, la misma que servirá para desarrollar el trabajo de tesis.

### **ÁREA DE SERVICIOS BÁSICOS**

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional del Municipio?

Si ( )                      No ( )

2. ¿Cómo estima usted los conocimientos de sus subalternos y jefes del municipio?

BUENOS                      ( )  
MALOS                        ( )  
REGULARES                ( )

3. ¿Tiene conocimiento si la institución tiene algún manual orgánico funcional?

Si ( )

No ( )

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

Si ( )

No ( )

5. ¿Cuenta con recursos humanos bajo su dependencia?

Si ( )

No ( )

6. ¿Qué tiempo lleva desempeñando estas funciones?

1 a 3 años ( )

4 a 6 años ( )

7 a 9 años ( )

10 años en adelante ( )

7. ¿En qué año ingresa a esta institución?

2000 ( )

2001 ( )

2002 ( )

2004 ( )

2005 ( )

2006 ( )

2007 ( )

2008 ( )

2009 ( )

2010 ( )

8. ¿Fue seleccionado técnicamente para ocupar este cargo?

Si ( )                      No ( )

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

Si ( )                      No ( )

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

Administración General            ( )  
Planificación estratégica            ( )  
Marketing                                ( )  
Servicio al Cliente                    ( )

11. ¿Existe problemas dentro de su área de trabaja, menciónelos de mayor a menor?

Si ( )                      No ( )

12. ¿Cuál es el trabajo que usted desempeña?

Relacionador Público                ( )  
Inspector de Servicios                ( )  
Profesional 4                            ( )  
Profesional 1                            ( )  
Técnico de Avalúos y Catastros    ( )  
Jefe de Rentas Municipales        ( )  
Recaudador Municipal                ( )  
Auxiliar                                    ( )  
Chofer                                      ( )



13. ¿Qué problemas principales tiene en el puesto que esta laborando?

Presupuesto ( )  
Infraestructura ( )  
Falta de Personal ( )

14. ¿Qué fuentes de Financiamiento posee el gobierno autónomo de Calvas?

Gobierno ( )  
Recaudación Propia ( )

15. ¿Existe coordinación entre departamentos para la asignación de presupuestos?

Si ( ) No ( )

16. ¿Cree usted que el usuario es la persona que hace efectiva la supervivencia de la institución?

Si ( ) No ( )

17. ¿Los sueldos y salarios han sido revisados con anticipación y bajo parámetros normales de los reglamentarios que posee el Gobierno Central?

Si ( ) No ( )

18. ¿Existe personal especializado para realizar la atención al cliente?

Si ( ) No ( )

19. ¿Qué aspectos cree usted, se debería manejar para mejorar el desarrollo del Municipio?

Servicio al Cliente ( )  
Urbanidad ( )

20. ¿Existe un sistema adecuado de control y evaluación interno en su departamento de trabajo?

Si ( ) No ( )

21. ¿Cree usted que los presupuestos se están manejando en forma adecuada por los funcionarios?

Si ( ) No ( )

22. ¿Cada qué tiempo son evaluados sus comportamientos con respecto a la atención al cliente?

1 año ( )  
2 años ( )  
Nunca ( )

23. ¿Conoce cuál es la Visión y Misión del Municipio?

Si ( ) No ( )

**GRACIAS**

## ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional del Municipio?

Si ( )                      No ( )

2. ¿Cómo estima usted los conocimientos de sus subalternos y jefes del municipio?

BUENOS                      ( )  
MALOS                        ( )  
REGULARES                ( )

3. ¿Tiene conocimiento si la institución tiene algún manual orgánico funcional?

Si ( )                      No ( )

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

Si ( )                      No ( )

5. ¿Cuenta con recursos humanos bajo su dependencia?

Si ( )                      No ( )

6. ¿Qué tiempo lleva desempeñando estas funciones?

1 a 3 años                      ( )  
4 a 6 años                      ( )  
7 a 9 años                      ( )  
10 años en adelante        ( )

7. ¿En qué año ingresa a esta institución?

- 2000 ( )
- 2005 ( )
- 2006 ( )
- 2008 ( )
- 2009 ( )
- 2010 ( )

8. ¿Fue seleccionado técnicamente para ocupar este cargo?

- Si ( )                      No ( )

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

- Si ( )                      No ( )

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

- Recursos Humanos ( )
- Planificación estratégica ( )
- Educación y Cultura ( )
- Servicio al Cliente ( )

11. ¿Existe problemas dentro de su área de trabaja, méncionelos de mayor a menor?

- Si ( )                      No ( )

12. ¿Qué problemas principales tiene con la asignación de los puestos?

- Inducción** ( )
- Reclutamiento** ( )
- Selección** ( )

13. ¿Existe coordinación entre departamentos para la asignación de presupuestos?

Si ( )                      No ( )

14. ¿Cree usted que los recursos humanos fueron puestos en forma correcta por los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado?

Si ( )                      No ( )

15. ¿Existe planes de capacitación para los recursos humanos, en todas las áreas del Gobierno Municipal de Calvas?

Si ( )                      No ( )

16. ¿Quiénes participan en estos cursos de capacitación?

.....

17. ¿En qué área debe haber mayor capacitación?

Servicio al cliente	( )
Planeación estratégica	( )
Relaciones Humanas	( )
Motivación	( )

18. ¿Conoce cuál es la Visión y Misión del Municipio?

Si ( )                      No ( )

**GRACIAS**

## ÁREA FINANCIERA.

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional del Municipio?

Si ( )                      No ( )

2. ¿Cómo estima usted los conocimientos de sus subalternos y jefes del municipio?

BUENOS                      ( )  
MALOS                        ( )  
REGULARES                ( )

3. ¿Tiene conocimiento si la institución tiene algún manual orgánico funcional?

Si ( )                      No ( )

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

Si ( )                      No ( )

5. ¿Cuenta con recursos humanos bajo su dependencia?

Si ( )                      No ( )

6. ¿Qué tiempo lleva desempeñando estas funciones?

1 a 3 años                      ( )  
4 a 6 años                        ( )  
7 a 9 años                        ( )  
10 años en adelante            ( )

7. ¿En qué año ingresa a esta institución?

2000 ( )

2004 ( )

2006 ( )

2008 ( )

2010 ( )

2011 ( )

8. ¿Fue seleccionado técnicamente para ocupar este cargo?

Si ( )

No ( )

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

Si ( )

No ( )

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

Administración General ( )

Planificación estratégica ( )

Educación y Cultura ( )

Servicio al Cliente ( )

11. ¿Existe problemas dentro de su área de trabaja, menciónelos de mayor a menor?

Si ( )

No ( )

12. ¿Qué fuentes de Financiamiento posee el gobierno autónomo de Calvas?

Gobierno ( )  
Recaudación Propia ( )

13. ¿Existe coordinación entre departamentos para la asignación de presupuestos?

Si ( ) No ( )

14. ¿Las asignaciones presupuestarias para cualquier obra, están dispuestas con puntualidad?

Si ( ) No ( )

15. ¿Los sueldos y salarios han sido revisados con anticipación y bajo parámetros normales de los reglamentarios que posee el Gobierno Central?

Si ( ) No ( )

16. ¿Existe personal especializado para realizar la gestión financiera conjuntamente con el señor Alcalde?

Si ( ) No ( )

17. ¿Qué aspectos cree usted, se debería manejar para mejorar el desarrollo del Municipio?

Servicio al Cliente ( )  
Administración Financiera ( )  
Urbanidad ( )



18. ¿Existe un sistema adecuado de control y evaluación interno en su departamento de trabajo?

Si ( )                      No ( )

19. ¿Cree usted que los presupuestos se están manejando en forma adecuada por los funcionarios?

Si ( )                      No ( )

20. ¿Conoce cuál es la Visión y Misión del Municipio?

Si ( )                      No ( )

**GRACIAS**

## ÁREA DE MEDIO AMBIENTE Y OBRAS PÚBLICAS

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional del Municipio?

Si ( )                      No ( )

2. ¿Cómo estima usted los conocimientos de sus subalternos y jefes del municipio?

BUENOS                      ( )  
MALOS                        ( )  
REGULARES                 ( )

3. ¿Tiene conocimiento si la institución tiene algún manual orgánico funcional?

Si ( )                      No ( )

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

Si ( )                      No ( )

5. ¿Cuenta con recursos humanos bajo su dependencia?

Si ( )                      No ( )

6. ¿Qué tiempo lleva desempeñando estas funciones?

1 a 3 años                      ( )  
4 a 6 años                        ( )  
7 a 9 años                        ( )  
10 años en adelante            ( )

7. ¿En qué año ingresa a esta institución?

2000 ( )

2001 ( )

2002 ( )

2003 ( )

2004 ( )

2005 ( )

2006 ( )

2007 ( )

2008 ( )

2009 ( )

2010 ( )

2011 ( )

8. ¿Fue seleccionado técnicamente para ocupar este cargo?

Si ( )

No ( )

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

Si ( )

No ( )

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

Administración General ( )

Planificación estratégica ( )

Marketing ( )

Servicio al Cliente ( )

11. ¿Existe problemas dentro de su área de trabaja, menciónelos de mayor a menor?

Si ( )

No ( )

12. ¿Cuál es el trabajo que usted desempeña?

Director Técnico del Área	( )
Contadora	( )
Tesorera	( )
Inspector	( )
Auxiliar	( )
Profesional 1	( )
Profesional 4	( )

13. ¿Qué problemas principales tiene en el puesto que esta laborando?

Presupuesto	( )
Infraestructura	( )
Falta de Personal	( )

14. ¿Qué fuentes de Financiamiento posee el gobierno autónomo de Calvas?

Gobierno	( )
Recaudación Propia	( )

15. ¿Existe coordinación entre departamentos para la asignación de presupuestos?

Si ( )                      No ( )

16. ¿Cree usted que el usuario es la persona que hace efectiva la supervivencia de la institución?

Si ( )                      No ( )

17. ¿Los sueldos y salarios han sido revisados con anticipación y bajo parámetros normales de los reglamentarios que posee el Gobierno Central?

Si ( )                      No ( )

18. ¿Existe personal especializado para realizar la atención al cliente?

Si ( )                      No ( )

19. ¿Qué aspectos cree usted, se debería manejar para mejorar el desarrollo del Municipio?

Servicio al Cliente      ( )

Urbanidad                      ( )

20. ¿Existe un sistema adecuado de control y evaluación interno en su departamento de trabajo?

Si ( )                      No ( )

21. ¿Cree usted que los presupuestos se están manejando en forma adecuada por los funcionarios?

Si ( )                      No ( )

22. ¿Cada qué tiempo son evaluados sus comportamientos con respecto a la atención al cliente?

1 año ( )

2 años ( )

Nunca ( )

23. ¿Conoce cuál es la Visión y Misión del Municipio?

Si ( )                      No ( )

**GRACIAS**

## ÍNDICE

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁG</b>
– PORTADA	i
– CERTIFICACIÓN	ii
– AUTORÍA	iii
– CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
– AGRADECIMIENTO	v
– DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS	49
f. RESULTADOS	54
g. DISCUSIÓN	127
h. CONCLUSIONES	193
i. RECOMENDACIONES	195
j. BIBLIOGRAFÍA	197
k. ANEXOS	200