



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO,
PERÍODO 2016 - 2020”**

Tesis previa a la obtención del Grado
de Ingeniera Comercial.

AUTORA:

Renelda Gabriela Ruiz Cabrera

DIRECTOR:

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca MAE

Loja – Ecuador

2018

CERTIFICACIÓN

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca MAE
DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que la presente tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, titulada **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2016 - 2020”** perpetrada por la egresada Renelda Gabriela Ruiz Cabrera, cumple con los requisitos establecidos por las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, tanto en aspectos de forma como de contenido; por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Febrero de 2018



Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca MAE

DIRECTOR DE TESIS

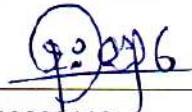
AUTORIA

Yo, Renelda Gabriela Ruiz Cabrera, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicional acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional Biblioteca Virtual.

Autora: Renelda Gabriela Ruiz Cabrera

Firma:



Cédula: 1400802110

Fecha: Loja, Febrero de 2018

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


Yo, Renelda Gabriela Ruiz Cabrera, declaro ser autora de la Tesis intitulada: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2016 - 2020”**, como requisito para optar al Grado de **INGENIERA COMERCIAL**. Autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines 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 pueden 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.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 08 días del mes de febrero del dos mil dieciocho, firma la autora.

Firma:



Autora: Renelda Gabriela Ruiz Cabrera

Cédula: 1400802110

Dirección: Macas Barrio Norte calles Hernando de Benavente y Amazonas

Correo electrónico: gabrielaruizac@hotmail.com

Celular: 0981381620

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de tesis: Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca MAE

TRIBUNAL DE GRADO

Presidente: Edwin Hernández Quezada Mg. Sc.

Primer Vocal: Ing. Galo Salcedo López, Mg. Sc.

Segundo Vocal: Dra. Ruth Ortega Rojas Mg. Sc.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado a mi querida madre quien me supo apoyar y guiar en el camino de la vida, a mi esposo, mi hija, familiares y sobre todo a mi Dios, los mismos que siempre estuvieron en los momentos más difíciles.

Gabriela Ruiz

AGRADECIMIENTO

Quiero hacer llegar mis más sinceros agradecimientos a la Universidad Nacional de Loja, al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Logroño y su personal, a la Carrera de Administración de Empresas, docentes y en especial a mi director de tesis, quienes hicieron posible la realización del presente trabajo investigativo.

Gabriela Ruiz

a. Título

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA
EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO
2016 - 2020”**

b. Resumen

El presente proyecto de titulación tiene como objetivo general Elaborar un Plan Estratégico Institucional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, Provincia de Morona Santiago, para el período 2016-2020, que permita determinar los objetivos institucionales, a definir estrategias y acciones que se van a ejecutar para alcanzarlos en la entidad.

Para el cumplimiento del objetivo general y objetivos específicos se utilizó la metodología que incluye de varios métodos y técnicas, de las cuales se destacan: método inductivo, método deductivo, método histórico, método descriptivo, método sintético y el método estadístico, así mismo la utilización de técnicas como: la entrevista, la encuesta.

Para la elaboración del Plan Estratégico se cumplió con el siguiente procedimiento en función de los objetivos específicos, de esta manera se diagnosticó el contexto interno y externo de la entidad para determinar el (FODA) fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, mediante una entrevista efectuada al Señor Alcalde y a 110 funcionarios; al igual que la ejecución de encuestas a 282 usuarios cuya información permitió establecer la propuesta.

Por lo expuesto, entre las fortalezas se encontraron tales: Gestión alineada un plan de desarrollo, plan operativo anual y presupuesto,

existencia de un organigrama institucional, se cuenta con un excelente ambiente laboral, puntualidad en el pago de sueldos a empleados, se cuenta con tecnología adecuada para ejecutar el servicio, predisposición y adaptabilidad al cambio. Además entre las debilidades se pueden anotar: Filosofía institucional desactualizada, no se dispone de un plan de capacitación para los funcionarios, se carece de un manual de funciones y procesos, toma decisiones de tipo vertical, no se ejecutan los procesos de integración, motivación, comunicación formal y supervisión, no se ejecuta la evaluación de desempeño del personal y no se aplican indicadores de cumplimiento.

En la matriz MEFI, se determina un valor ponderado de 2,49 y en la matriz MEFE de 2,72. Así mismo se estructuró la matriz FODA y la de alto impacto, de la cual se originan objetivos estratégicos, que la organización debe poner en marcha para lograr los objetivos deseados.

Así también se pudo encontrar diferentes objetivos de GADML como son: Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales, acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el crecimiento y progreso del cantón, coordinar con otras entidades, el desarrollo y manejo de la cultura, educación y la asistencia social, investigar, analizar y recomendar

las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Gobierno Municipal, con arreglos a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico, estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local, auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo, capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.

Las conclusiones del trabajo investigativo tienen sus respectiva recomendación, en las que se destaca lo más importantes de los resultados del investigativo, con el fin de que el Alcalde tome las medidas correctivas necesarias en beneficio de del GAD Municipal del cantón Logroño.

Abstract.

The main purpose of the present project is to prepare an Institutional Strategic Plan for the Municipal Autonomous Decentralized Government of the Logrono Canton, Province of Morona Santiago, for the period 2016-2020, which allows determining the institutional objectives, defining strategies and actions to be they will execute to reach them in the entity.

For the fulfillment of the general objective and specific objectives, the methodology was used which includes several methods and techniques, of which stand out: inductive method, deductive method, historical method, descriptive method, synthetic method and the statistical method, as well as the use of techniques such as: the interview, the survey.

For the elaboration of the Strategic Plan the following procedure was fulfilled according to the specific objectives, in this way the internal and external context of the entity was diagnosed to determine the (SWOT) strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats, through an interview conducted to the Lord Mayor and 110 officials ;, as well as the execution of surveys to 282 users whose information allowed to establish the proposal.

Therefore, among the strengths were found such: Management aligned a development plan, annual operating plan and budget, existence of an institutional organization chart, it has an excellent work environment, punctuality in the payment of salaries to employees, it has adequate technology to execute the service, predisposition and adaptability to change. Also among the weaknesses can be noted: outdated institutional philosophy, there is no training plan for officials, it lacks a manual of functions and processes, making vertical decisions, the integration processes are not executed, motivation, formal communication and supervision, staff performance evaluation is not executed and compliance indicators are not applied.

In the MEFI matrix, a weighted value of 2.49 is determined and in the MEFE matrix of 2.72. Likewise, the SWOT matrix and the high impact matrix are structured, from which the objectives originate.

strategic, that the organization must put in place to achieve the desired objectives.

Likewise, it was possible to find different GADML objectives such as: Procure the welfare of the community and contribute to the promotion and protection of local interests, plan and promote the physical development of the canton and its urban and rural areas, increase the spirit of integration of all social and economic actors, citizenship and the confraternity of the population to achieve the growth and progress of the canton, coordinate with other entities, the development and management of culture,

education and social assistance, research, analyze and recommend most appropriate solutions to the problems faced by the Municipal Government, with adjustments to changing conditions, socially, politically and economically, to study the municipal theme and recommend the adoption of rationalized and business management techniques, with uniform and flexible work procedures , tending to professionalize and specialize the management of local government, auspiciously promote and promote the holding of permanent meetings to discuss municipal problems, through the use of round tables, seminars, workshops, conferences, symposiums, courses and other integration and work activities, training of human resources, aimed at professionalizing municipal management.

The conclusions of the research work have their respective recommendation, which highlights the most important results of the investigation, in order for the Mayor to take the necessary corrective measures for the benefit of the Municipal GAD of the Logroño canton.

c. Introducción

La Planificación estratégica considerada como un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, tiene algunas aplicaciones, como por ejemplo, en estrategias empresariales, en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing, por citar algunas.

En tal virtud y haciendo referencia al GAD Municipal del cantón Logroño, se puede mencionar que, la alta dependencia económica de los municipios de los recursos del Gobierno Central, empeorada por la creciente crisis económica por la que atraviesa el país, las múltiples necesidades básicas de los pueblos que no están satisfechas, generan la importancia de realizar una planificación estratégica de la utilización y optimización de los escasos recursos económicos con los que cuentan las Instituciones, como una herramienta de gestión para toma de decisiones por parte de la gerencia institucional, tendientes a la consecución de sus objetivos planteados. El gran problema que se observa al respecto en el GAD Municipal de Logroño, es que no existen lineamientos, políticas y metas bien definidas de la inversión pública, destinadas a satisfacer las necesidades básicas de la población, por lo que es necesario contar con un instrumento de gestión pública, definido en el Plan Estratégico Institucional.

Por ello con el presente estudio se pretende proponer un conjunto de estrategias, fundamentadas en la realidad actual de la entidad y así mismo definir de mejor manera los escenarios en los que se desenvuelve.

Para el desarrollo de la presente investigación cumple con una estructura basadas en los lineamientos de la Universidad Nacional de Loja (UNL) y permite que el presente documento sea de fácil entendimiento para el lector. Es así que se inicia con el **título “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2016 - 2020”**, posteriormente se expone el **resumen**, el cual sintetiza lo más importante de trabajo, así también se incluye la **introducción** que hace mención a la importancia de trabajo investigativo y a la estructura del documento.

Continuando con la estructura referida, la **revisión de la literatura** presenta los contenidos teóricos relativos a la temática y a los objetivos planteados, los **materiales y métodos** en dónde se señala los métodos y técnicas utilizadas para alcanzar los objetivos planteados; en los **resultados** se tabula y analiza los datos de la entrevista y las encuestas realizadas, cuya información permite en la **discusión** establecer la propuesta, que en si se constituye el Plan de Marketing y que a su vez da lugar a la formulación de las **conclusiones y recomendaciones**; y finalmente se muestra las referencias **bibliográficas** que sirvieron para la fundamentación teórica de la investigación y los **anexos** donde se encuentra el material de apoyo del trabajo investigativo.

d. Revisión de Literatura

Marco Referencial

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Art. 5: La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes (COOTAD, 2010, pág. 8).

Según el art. 28 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización “COOTAD” (2016).

Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias. Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

- a) Los de las regiones;
- b) Los de los cantones o distritos metropolitanos;
- c) Los de las parroquias rurales; y
- d) Los de las provincias.

En las parroquias rurales, cantones y provincias podrán conformarse circunscripciones territoriales indígenas, afroecuatorianas y montubias, de conformidad con la Constitución y la ley (pág. 8)

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

Art. 53.- Naturaleza jurídica. Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización: y, ejecutiva, previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden (COOTAD, 2016, pág. 17).

Objetivos de los GAD Municipales

- Contribuir al fomento y protección de los intereses locales.

- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón, sus áreas urbanas y rurales, realizando las obras y servicios que fueran necesarios para una convivencia humana plausible de la comunidad, obteniendo como fin la dotación de servicios básicos como: agua potable de calidad, alcantarillado, energía eléctrica, adoquinado de calles, aceras y bordillos.
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas

redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.

- Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal, complementando la formación académica con miras a lograr que la gestión gubernamental se desenvuelva dentro de un ambiente ético y de transparencia, caracterizado por la aplicación de criterios técnicos y científicos a fin de crear condiciones apropiadas para impulsar la investigación, el desarrollo tecnológico, cultural y la implementación de cambios necesarios, para alcanzar su desarrollo económico y social.

Funciones de los GAD Municipales

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

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos

descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;

- h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;
- i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;
- k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- l) Restar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de

viveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;

- m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;
- n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
- p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;
- q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;
- r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y,
- s) Las demás establecidas en la ley (COOTAD, 2011, págs. 31-41)

Competencias de los GAD Municipales

Artículo 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.-

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;

- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias (COOTAD, 2011, pág. 41).

Marco Conceptual

Plan

“El plan define a grandes rasgos las ideas que van a orientar y condicionar el resto de niveles de la planificación para el mismo. Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamientos y disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal” (Armstrong, Kotle & Phillip, 2006).

Plan estratégico

El plan estratégico constituye la herramienta con la cual la alta gerencia recolecta las estrategias a las medidas dispuestas en la toma de decisiones “hoy” (se indica, en el instante en el que elaboró la reflexión estratégica con su equipo de orientación), permitiendo obtener una organización competitiva que logre satisfacer los beneficios de todos los grupos de interés. (Sainz d. V., 2012, pág. 38)

Etapas de un plan estratégico

Diagnóstico

El diagnóstico de la situación supone una síntesis del análisis previo, en la que se identifican las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno (y que, por tanto, no son controlables) y

las fortalezas y debilidades con las que cuenta nuestra empresa (necesariamente controlables) (Ancin, 2009).

Diagnóstico interno

La empresa dada su condición de sistema abierto interactúa con su entorno, es decir, debe adaptarse a los requerimientos o condiciones del mismo. Tales requerimientos o condiciones son cambiantes, con lo cual el entorno no es algo “estático” sino que es “dinámico”. Es por ello que resulta importante conocer los principales factores del entorno, primero desde una perspectiva global para llegar finalmente a un análisis específico. Al mismo tiempo la empresa debe conocer las formas de actuación de los agentes que lo componen para poder llegar a realizar una buena dirección de las empresas actuales (Ramos, López, González, Yaguez, & Merigó, 2008 ,).

Matriz de Factores Internos (MEFI)

Fortalezas: “Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas” (Arnstrong, 2012).

Debilidades: “Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar” (Arnstrong, 2012)

Rodríguez (2013), menciona que “una vez identificados los factores internos de la empresa, se ha procede a realizar la matriz de evaluación de factores internos para lo cual se sigue los siguientes pasos”:

1. Identificación de fortalezas y debilidades.
2. Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor:
3. Asignar una ponderación a cada factor:

Para lo cual se utiliza la formula estadística para obtener la frecuencia relativa, que se obtiene dividiendo la frecuencia para el número total de casos.

$$\text{Formula: } fr = \frac{f}{n}$$

En donde

fr = frecuencia relativa

f = frecuencia

N = número total de casos.

La frecuencia relativa se constituye en la ponderación que se asigna a cada factor:

1. La ponderación está dada en los valores que oscilan entre 0.01 y 1.00.
2. La ponderación indica la importancia que tiene cada uno de los factores, ya sea si este se refiere a las fortalezas y debilidades.
3. La suma de las ponderaciones de los factores internos, deben dar como resultado la unidad (1.00).
4. El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor, da el resultado ponderado.
5. La sumatoria de los resultados obtenidos de las fortalezas como las debilidades de la empresa, dan los totales requeridos de las fortalezas como las debilidades de la empresa, dan los totales requeridos para conocer la posición en que se encuentra la empresa en el mercado.

El resultado se lo interpreta de la siguiente manera: Sin tomar en cuenta el número de fortalezas y debilidades incluidas en una matriz de evaluación de factor interno, el resultado ponderado más 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. Si el valor obtenido es de 2.5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe equilibrio entre las fortalezas y las debilidades.

Si el resultado es menor a 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Si el resultado es superior a 2.5 indican una organización de una fuerte posición interna.

Nota: “Los valores asignados a la calificación de los factores internos estarán basados a criterio personal, en la investigación, a través de diagnóstico situacional, entrevistas, y encuestas” (Rodriguez, 2013).

Cuadro 1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
1.			
2.			
3.			
DEBILIDADES			
1.			
2.			
1.			
TOTAL	1		

Fuente: (Rojas, 2014)

Elaborador por: La Autora

Análisis Pest

Diagnóstico externo

Para la formulación de la estrategia se requiere realizar previamente un análisis del entorno externo con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa. Las empresas que operan en varios países deberán realizar el análisis externo para cada país en particular (Francés, 2006).

Factor Político

Ayala & Arias (2011), manifiestan que, el primer elemento del Análisis PEST que debemos estudiar es el constituido por los factores políticos. Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestros negocios. Si uno está operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenece (Párr. 10).

Factor Económico

Estos factores, según Jobber & Fahy (2011) “hacen referencia a cambios de los precios, clases de interés, presión fiscal, empleo, oferta crediticia, índices de producción del sector en el que se desarrolla la actividad comercial de la empresa y la capacidad adquisitiva de la población”

Factor Social

También son importantes para las empresas. “La cultura es todo complejo que abarca conocimientos, creencias, artes, normas morales, leyes, costumbres, otras capacidades y hábitos que el hombre adquiere por ser miembro de la sociedad”, ni no se tiene en cuenta esta cultura a la hora de desarrollar una actividad empresarial, se pueden llegar a cometer muchos errores que pueden llevar al fracaso aun producto o a una empresa (Vértice, 2008).

Factor Tecnológico

Quizá ningún factor ha influido más en la Capacitación y Desarrollo que la tecnología. En particular, la computadora y el internet afectan drásticamente la conducción de todas las funciones de negocios. Como hemos destacado a lo largo de este capítulo, la tecnología ha desempeñado un papel muy importante en la nueva manera de impartir conocimientos a los empleados y este cambio se expande constantemente (Noe, 2005).

El Modelo de las cinco fuerzas de Porter

“Porter plantea en su esquema la existencia de cinco fuerzas que actúan sobre una organización. Estas cinco fuerzas, si bien son todas potencialmente competitivas, se mueven sobre los ejes perpendiculares” (Porter M. , 1985).

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Menciona que cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad (Villalobos, 2012).

Rivalidad entre competidores

Al respecto Porte (1997) menciona lo siguiente:

La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición (pág. 191)

Servicios sustitutos

Con relación a los productos sustitutos Allen & Gorgeon (2008), mencionan:

Los productos sustitutos se refieren a productos de otros sectores, productos que pueden realizar la misma función que el del sector en cuestión. Los sustitutos satisfacen básicamente las necesidades de los clientes. Las empresas que ofrecen sustitutos son, por tanto, competidores en potencia y plantean una amenaza a las empresas que fabrican el producto original. La disponibilidad de sustitutos afines puede ejercer presión en un sector para que se mantengan los precios a un nivel competitivo, limitando así la rentabilidad del sector (pág. 14).

Poder de negociación de los usuarios.

Para Cuestas (2012), el poder de negociación de los clientes hace referencia:

Al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Un mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, o el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o muy bajo costo.

Muñis (2016) por su parte menciona que “a mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y, por consiguiente, la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad”

Es decir “la situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse” (Soriano, 2012).

Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con Macías (2015), el poder de negociación de los proveedores consiste en:

Evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los proveedores significa que éstos pueden modificar las condiciones de venta de sus productos/servicios (en cuanto al precio o la calidad) y, por tanto, los beneficios de las empresas a las que proveen pueden verse disminuidos.

Según el mismo autor, el poder de negociación de los proveedores depende de:

- El número de proveedores y su grado de concentración.

- El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecen los proveedores.
- La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrece el proveedor.
- La importancia que nuestra empresa (e incluso el sector industrial en el que operamos) tiene para el proveedor.
- La amenaza de integración vertical hacia delante por parte del proveedor.
- La importancia del producto/servicio del proveedor sobre el coste final de nuestro producto/servicio (Macías, 2015)

Matriz de Factores Externos

Oportunidades: “Son tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando sé de una respuesta estratégica apropiada” (Anglada, 2012).

Amenaza: “Son tendencias o eventos futuros que provocaran un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo” (Arnstrong, 2012)

Czikota & Ronkainen (2011), menciona que la matriz de evaluación de factores externos EFE “es la herramienta a través de la cual la dirección

empresarial elabora estrategias económicas y de marketing tomando en cuenta los factores determinantes arrojados por estudios externos que afectan el crecimiento empresarial” (p. 387).

Una vez identificados los factores externos de la empresa se procede a realizar la matriz, con el siguiente proceso:

1. Identificación de oportunidades y amenazas de la empresa.
2. Asignar una calificación de 1 a 4 para identificar el impacto de cada factor.
3. Asignar una ponderación a cada factor.

Se utiliza la formula estadística para obtener la frecuencia relativa, que se obtiene dividiendo la frecuencia para el número total de casos:

$$\text{Formula: } fr = \frac{f}{n}$$

fr: frecuencia relativa

f: frecuencia

N: número total de casos.

La frecuencia relativa se constituye en la ponderación que se asigna a cada factor:

1. La ponderación está dada en los valores que oscilan entre 0.01 y 1.00.

2. La ponderación indica la importancia que tiene cada uno de los factores, ya sea si este se refiere a las oportunidades y amenazas.
3. La suma de las ponderaciones de los factores externos debe dar como resultado la unidad (1.00).
4. El producto de multiplicar la calificación de cada factor por cada ponderación, da el resultado ponderado.
5. La sumatoria de los resultados obtenidos de las oportunidades como las amenazas para la empresa, dan los totales requeridos para conocer la posición en que se encuentra la empresa en el mercado.

El resultado se lo interpreta de la siguiente manera: Sin tomar en cuenta el número de amenaza y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado ponderado más 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. Si el valor obtenido es de 2.5 nos indica que la empresa se mantiene externamente, o existe un equilibrio entre las oportunidades y amenazas. Si es menor a 2.5 denotan preponderancia sobre las oportunidades, es decir que la empresa tiene muchas amenazas que hacen que la misma no se desenvuelva con tanta facilidad dentro de su entorno exterior.

Si el resultado es superior a 2.5 indica predominio de las oportunidades sobre las amenazas, significa que la empresa tiene muchas oportunidades que puedan hacer que esta se desenvuelva sin muchos contratiempos dentro de su entorno exterior, en el mercado. (Rodríguez, 2013).

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFE)

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.			
2.			
3.			
AMENAZAS			
1.			
2.			
3.			
TOTAL	1		

Fuente: (Rojas, 2014)

Elaborador por: La Autora

Análisis FODA.

Muchos consideran al análisis FODA, como una de las herramientas analítica que facilita sistematizar la información de marketing, constituye en un marco de referencia sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer características como; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) (Arnstrong, 2012, pág. 22).

Cuadro 3. Modelo de matriz FODA

FACTORES INTERNOS	Fortalezas	Oportunidades	FACTORES EXTERNOS
	1.	1.	
	2.	2.	
	3.	3.	
	Debilidades	Amenazas	
	1.	1.	
	2.	2.	
3.	3.		

Fuente: (Rojas, 2014)

Elaborador por: La Autora

Matriz de alto impacto

Partiendo de la definición de (Prieto, 2012, pág. 149), la matriz de alto impacto indica:

Cuál es la posición actual y cuál es la tendencia de futuro. Todas las acciones que se emprendan a partir de la elaboración de una matriz, debe perseguir el mantenimiento de nuestra posición y la potenciación de nuestros puntos fuertes, así como la corrección de nuestros puntos débiles (pág. 149)

Estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrán que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y hechos externos. Cuando una organización enfrenta

amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades (Fred, 1997).

Estrategias DO

“Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades” (Koenes, 2014, págs. 126 -127)..

Estrategias FA

“Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir el impacto de las amenazas externas; esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo” (Fred, 1997).

Estrategias DA

¿Cómo se puede minimizar sus debilidades y evitar las amenazas? “Esta matriz facilita el estudio interno y externo de una organización o negocio a fin de tomar las mejores decisiones con los resultados obtenidos en base a este estudio” (Koenes, 2014, págs. 126 -127).

Cuadro 4. Modelo de matriz de alto impacto

FACTORES INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
		1.
FACTORES EXTERNOS	2.	2.
	3.	3.
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1.		
2.		
3.		
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1.		
2.		
3.		

Fuente: (Rojas, 2014)

Elaborado por: La Autora

Plan de acción

Estrategias

El término estrategia hace referencia a un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que, en el mismo campo, toma o puede tomar la competencia y considerando también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales. Así, la estrategia de marketing define las pautas a seguir para situarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing previamente fijados (Sánchez & Pintado, 2011).

Objetivos Estratégico

Una vez conozcamos la situación actual de la empresa, plantearemos los objetivos a lograr en el futuro, en este punto son muy habituales los objetivos cuantitativos como la cuota de mercado, facturación, margen de contribución, captación de nuevos clientes o beneficio que se pretende obtener. También podemos establecer objetivos cualitativos, relacionados con el posicionamiento deseado, la imagen o la mejora del servicio (Dominguez & Muñoz, 2011).

Problema

“El problema hace referencia al motivo y/o justificación por el cual se plantea la o las estrategias, que busquen la solución de dicho problema y generen valor para la empresa” (Anglada, 2012).

Estrategia

“Una vez establecidos los objetivos, es necesario definir cómo se va hacer, es decir cuál es la estrategia que se va a seguir” (Sainz J. , 2010)

“En términos teóricos, la participación de mercado es afectada por los elementos de la estrategia” (Mardones & Gárate, 2016, pág. 2).

Meta. Carranza (2015), sostiene que las metas “son los resultados a largo plazo que se necesitan para una empresa. Al definir las metas se debe

considerar lo siguiente: Las metas son afirmaciones, realistas, deben ser claras, medibles y alcanzable”

Táctica. Anglada (2012), define a las tácticas “como las acciones concretas que se deben llevar a cabo lograr los efectos de la estrategia. Para el es fundamental disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan estrategico”

Actividades. De acuerdo con Pérez (2013), las actividades “son conjunto de tareas que generan costos y están orientadas a la producción de la organización, con el fin de alcanzar las metas de ella. En cada actividad se distinguen actividades principales, su-actividades, tareas y sub-tareas”.

Políticas. Czikota & Ronkainen (2011), menciona que las políticas “son reglas que enuncian los parámetros en los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para solucionar problemas que existen y se relacionan entre objetivos específicos”

Responsables

“Es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo. Se utiliza asimismo, para referirse a la obligación de responder ante un hecho” (Armstrong, Kotle & Phillip, 2006).

Presupuesto

El establecimiento del coste de comercialización, de productos y servicios constituye una parte importante del plan estratégico. En el proceso de planificación de estratégico se determinan los costes y presupuestos, los mismos que pueden ser compilados en un presupuesto general de estratégico. Las cifras que indican los costes como porcentajes de las ventas pueden ser utilizadas para verificar si los costes del plan están dentro de los parámetros nacionales para industrias equivalentes, esto ayudará establecer si las estimaciones de costes son realistas y eficientes. (Parmerlee, 2009, pág. 90).

Tiempo de ejecución

“Para realizar el tiempo de ejecución es necesario desarrollar una gestión que facilite su terminación y lo deje listo para la iniciación o puesta en marcha (el tiempo de inicio y fin de la actividad)” (Anglada, 2012)

Control

Una vez puesto en marcha el plan de acción, estableceremos unas medidas de control para comprobar que las acciones planificadas se llevan a cabo con éxito, para que de este modo se cumplan los objetivos

previstos. Estas medidas de control deben ser herramientas cuantitativas fáciles de aplicar.

Si detectáramos que las acciones planificadas no se llevan a cabo o no consiguen el resultado esperado, debemos analizar las causas y establecer las medidas necesarias que nos permitan corregir las desviaciones. Podemos encontrarnos diferentes problemas como unos objetivos demasiado ambiciosos, nuevas tendencias, un nuevo competidor.

Podemos establecer diferentes medidas de control, a continuación algunas de las más importantes:

- ✓ Ventas: nuevos clientes, incremento de ventas.
- ✓ Rentabilidad: por producto o servicio, por área, por cliente.
- ✓ Precios
- ✓ Producto: capacidad productiva, coste de producción, controles de calidad.
- ✓ Controles de calidad
- ✓ Estudios de mercado: actitudes del consumidor, eficacia de campaña.
- ✓ Eficiencia: de las campañas de publicidad, de la fuerza de ventas, de las promociones, de la distribución.
- ✓ Ratios: ventas-esfuerzo estratégico, nivel de actividad (Anglada, 2012)

e. Materiales y Métodos

Materiales:

Los materiales son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo.

Los materiales en para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó los materiales como:

1. Computador
2. impresora
3. Flash memory
4. Calculadora
5. Materiales de oficina
6. Hojas de papel bon
7. Copias,
8. Libros y
9. Revistas
10. Otros

Métodos:

Los métodos de investigación son aquellos que conducen al logro de conocimientos.

En la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos.

Método descriptivo

Consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo.

Se utilizó para analizar la información relacionada con el diagnóstico situacional del Municipio de Logroño, considerando principalmente los componentes de planificación, estructura organizacional, talento humano, las tecnologías de información y comunicación y, los procesos y procedimientos institucionales, que son puntos fundamentales en el desarrollo de la planificación estratégica.

A si también este método fue utilizado al momento de exponer los diferentes instrumentos con los que cuenta el Municipio para la gestión de sus actividades.

Método Analítico

El Método analítico consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Se utilizó para analizar la información obtenida de la población objeto a través de las encuestas y las entrevistas, facilitando la realización del análisis FODA; es decir, estudiar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del GAD, con el objeto de guiar la definición de estrategias y los correspondientes planes de acción.

Método Sintético

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis.

Este método permitió sintetizar la información recabada del Municipio y de las encuestas, ayudando a realizar el diagnóstico institucional y luego construir los objetivos estratégicos del plan.

Técnicas

Las técnicas en investigación consisten en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

En el presente trabajo investigativo se utilizaron las siguientes técnicas.

La entrevista

La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto.

La entrevista se la realizó al Alcalde de la GAD Municipal de Logroño. Esta técnica fue de mucha ayuda ya que permitió obtener información de los involucrados directos en la elaboración de la planificación estratégica institucional.

La encuesta.

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

La encuesta se aplicó a una muestra representativa de los usuarios del GAD Municipal del cantón Logroño, además se encuestó a 110 funcionarios, los cuales incluyen a Concejales, Jefes Departamentales y empleados de la entidad mencionada; con la finalidad de contrastar la información recabada a través de la entrevista y poder realizar el diagnóstico institucional referente a la prestación de los servicios a la ciudadanía por parte del Municipio.

Población y Muestra

La población objeto de estudio hace referencia a los funcionarios de la entidad que son un número de 110 personas y a los usuarios del GADML, que actualmente registra 1071, a estos últimos se les determinará una muestra representativa, tal como se indica a continuación.

El tamaño de la muestra está determinada mediante la siguiente fórmula:

$$\eta = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Z = Nivel de confianza 95%

E = Margen de error 5%

P = Probabilidad de éxito 50%

Q = Probabilidad de fracaso 50%

N = Población: 1.071 funcionarios del GADML

Desarrollo de la fórmula mediante la cual se realiza el cálculo de la muestra:

$$\eta = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$\eta = \frac{(1,96)^2 * (0,50) * (0,50) * (1.071)}{(0,05)^2 * (1.071 - 1) + (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}$$

$$\eta = \frac{(3,8416) * (0,25) * (1.071)}{(2,675) + (0,9604)}$$

$$\eta = \frac{1.028,59}{3,6364}$$

$$\eta = 283 \text{ encuestas a realizar}$$

f. Resultados

Diagnóstico situacional del GAD Municipal de Logroño

Atecedentes

Del diagnóstico realizado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño se desprenden los siguientes resultados:

El Municipio del Cantón Logroño fue creado mediante Ley, contenida en el Decreto Legislativo 7, publicado en el Registro Oficial 114 de 22 de enero de 1977. Mediante Ordenanza aprobada por el Concejo el 27 de diciembre de 2010, cambió su denominación a Gobierno Municipal del Cantón Logroño.

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 240 de la Constitución de la República del Ecuador y los artículos 7 y 57, letra a) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización; mediante Ordenanza de 1 de agosto de 2012, se denomina Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño.

Visión:

Al término de los cinco años de mi administración del Gobierno Autónomo Descentralizado el Cantón Logroño será reconocido por ser un paraíso natural y cultural con la mayor cobertura de servicios básicos, la mejor vialidad urbana y rural, promoviendo una administración transparente,

optimizando los recursos y mejorando la calidad del gasto y la inversión pública, con una armónica convivencia intercultural, una efectiva coordinación interinstitucional, una amplia participación ciudadana y un convivir armónico con la naturaleza que resultarán en altos estándares de bienestar y Buen Vivir para toda la población del Cantón Logroño.

Misión:

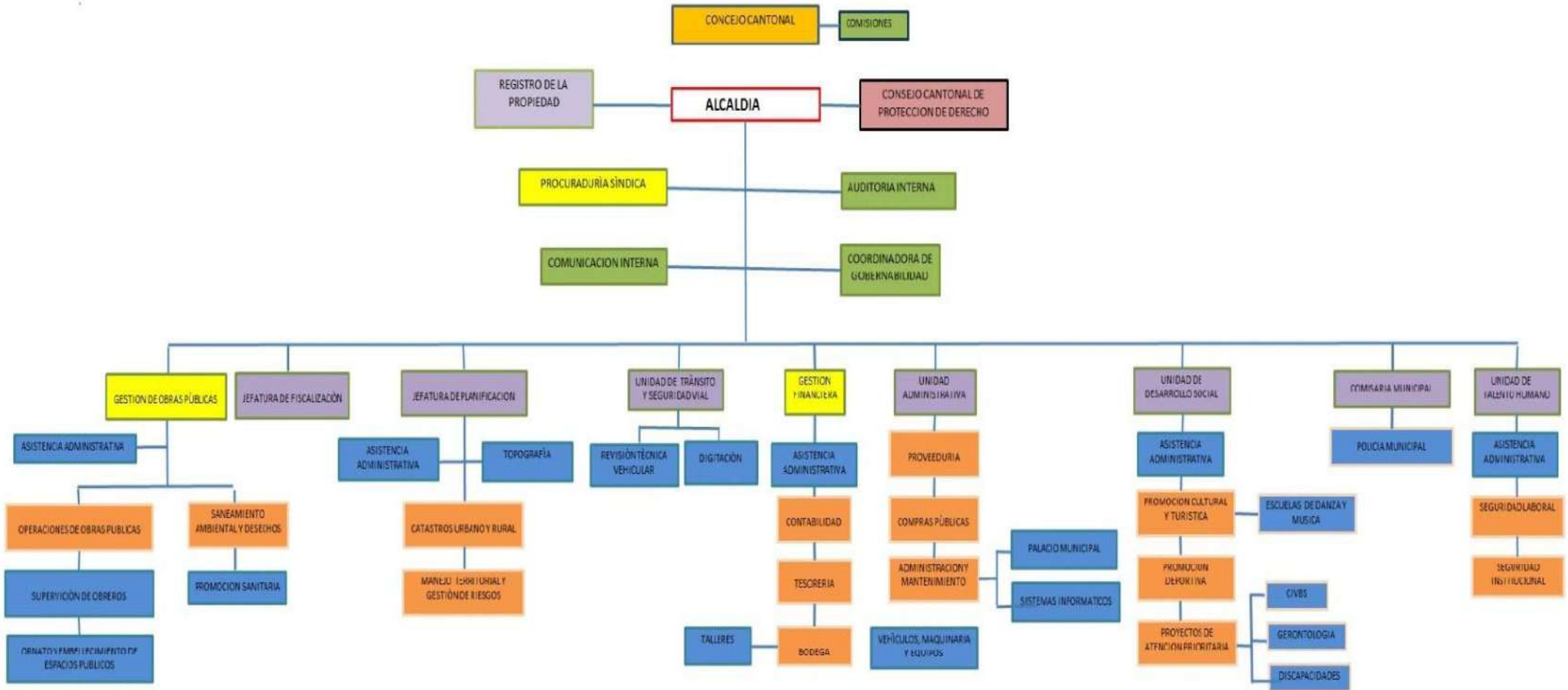
Una Administración Descentralizada Municipal, cumpliendo los principios, regulaciones y estándares de calidad para una Administración pública eficiente, enmarcados dentro de la Planificación, Organización, Dirección; Evaluación y Retroalimentación (control) (PODER) comprometidos a la construcción de un sociedad Intercultural más equitativa e incluyente.

Estructura Orgánica:

Proceso Legislativo	Concejo Municipal
Proceso Gobernante	Alcaldía
Proceso Habilitante Asesor	<ul style="list-style-type: none"> - Comisiones especiales y permanentes de Concejo - Gestión Legal - Unidad de Auditoría Interna - Secretaría General
Proceso Sustantivo o Productivo, Generador de Valor	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Obras Públicas - Unidad de Gestión Ambiental y Desarrollo - Unidad de Desarrollo Social
Proceso Habilitante o de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión Financiera - Gestión Administrativa y Talento Humano

Fuente: Ordenanza que reglamenta el Orgánico Estructural y Funcional. Deberes y Atribuciones de los Servidores Municipales. Denominación, Clasificación y Valoración de Puestos del Gobierno Municipal del Cantón Logroño.

Organigrama del GAD Municipal del cantón Logroño



Objetivos de la Entidad:

Según el artículo 2 de la Ordenanza que reglamenta el Orgánico Estructural y Funcional. Deberes y Atribuciones de los Servidores Municipales. Denominación, Clasificación y Valoración de Puestos del Gobierno Municipal del Cantón Logroño, entre otros, sus objetivos son:

- a) Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- b) Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales.
- c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el crecimiento y progreso del cantón.
- d) Coordinar con otras entidades, el desarrollo y manejo de la cultura, educación y la asistencia social.
- e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Gobierno Municipal, con arreglos a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- f) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes

y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.

g) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.

h) Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.

Planificación

Dentro de la planificación el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Logroño, para cumplir a cabalidad sus funciones utilizan el Plan de Ordenamiento Territorial (PD y OT 2015-2019), ya que no disponen de una herramienta sustancial como lo es el Plan Estratégico, entendiendo que esta es una obligación contemplada en el código orgánico como el COOTAD que les permita orientarse en sus funciones.

Así se puede establecer la siguiente información.

- No hay una Planificación Estratégica para el GAD cantonal de Logroño.

- Cuentan con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2019, debidamente actualizado.
- La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) mide el índice de cumplimiento de metas en función de las competencias de cada gobierno cantonal, generalmente se sube esta información semestralmente por medio del Sistema de Información de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (SIGAT); y el Consejo Nacional de Gobiernos Cantonales generalmente este brinda apoyo para la elaboración de proyectos.

Financiamiento

Tanto el alcalde del cantón Ing. Rosendo Nurinkias como los concejales, conjuntamente con la secretaria del despacho cantonal, manifestaron que el presupuesto asignado por parte del estado al GAD Cantonal de Logroño para el año 2016 es de 3'700.000,00 dólares, destinando de éste el 40% para gasto corriente, y el 60% para inversión.

Así mismo manifiestan que en años anteriores del presupuesto asignado, hacen reducción al mismo, quedando un presupuesto recortado, con otro valor asignado

Dicha reducción es una desventaja ya que no alcanza para cubrir las necesidades que existen en el Cantón.

Gestión Administrativa

Dentro del ámbito administrativo los funcionarios del GAD cantonal manifestaron que:

- Tienen conocimiento de la misión, visión, y políticas institucionales del GAD que están establecidos.
- Participan en la construcción de metas y objetivos institucionales acorde a lo previsto en el plan de desarrollo y en estrecha coordinación con los gobiernos descentralizados de nivel superior vecinos a su cantón.
- Las funciones que le han sido asignadas a los miembros del GAD municipal del cantón Logroño manifiestan que sí son aplicables.
- Los funcionarios establecieron que no cuenta con un espacio físico adecuado para desarrollar sus funciones, pero se sienten cómodos con el que tienen.
- Mantienen una comunicación adecuada con sus compañeros de trabajo.
- Las evaluaciones de desempeño únicamente se han realizado al alcalde del cantón, así como también solo él ha sido capacitado para que pueda cumplir a cabalidad las funciones encomendadas.

- El gobierno municipal socializa los programas, planes y proyectos ejecutados en el período fiscal con cada uno de los presidentes barriales.
- Cuentan con el apoyo del Gobierno Provincial y Estado Nacional para la ejecución de obras.
- Han realizado obras como canchas deportivas en los barrios, se han ejecutado proyectos de alcantarillado con convenio con el Gobierno Provincial, la construcción de varios puentes.
- Manifiestan que como funcionarios del Gobierno Municipal rinden cuentas de su gestión públicamente una vez al año, pero que los moradores del cantón no toman la importancia necesaria y no asisten.
- Cumplen sus funciones a través de las normativas legales que permiten el desarrollo de la gestión del Gobierno Municipal.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional está constituida por dos niveles previamente establecidos: nivel ejecutivo y nivel operativo, que cumplen las funciones asignadas a cada miembro del Gobierno Municipal.

Talento Humano

Talento Humano se encuentra conformado por 96 persona

Tecnología

Así mismo dentro de los implementos tecnológicos para poder desarrollar sus actividades los miembros del GAD municipal manifestaron que tienen lo básico, pero desearían tener una tecnología más avanzada, y así mismo cuentan con una página web donde se sube toda la información de los avances de proyectos y presupuesto.

Encuesta realizada a los Usuarios del GAD Municipal del cantón Logroño

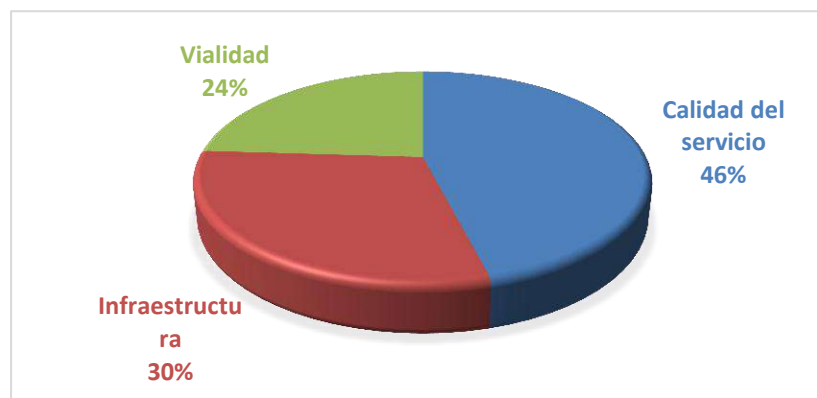
1. ¿Cuáles de estos aspectos considera usted que necesitan una atención prioritaria por parte del Gobierno Municipal de Logroño?

Cuadro 5. Atención prioritaria

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad del servicio	130	46%
Infraestructura	85	30%
Vialidad urbana	68	24%
TOTAL	283	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML
Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 1. Atención prioritaria



Fuente: Cuadro 5
Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

De acuerdo a las respectivas encuestas realizadas en el cantón de Logroño se generó el resultado que el 46% manifiestan que se debería dar atención prioritaria por parte del GAD municipal a la producción, mientras que el 30% opina que en infraestructura y espacios públicos y el 24% en vialidad, haciendo hincapié principalmente en la producción que es más importantes para los usuarios del GADML.

2. ¿Considera que el GADML de Logroño debe mejorar en cuanto a agilidad de trámites y atención al público?

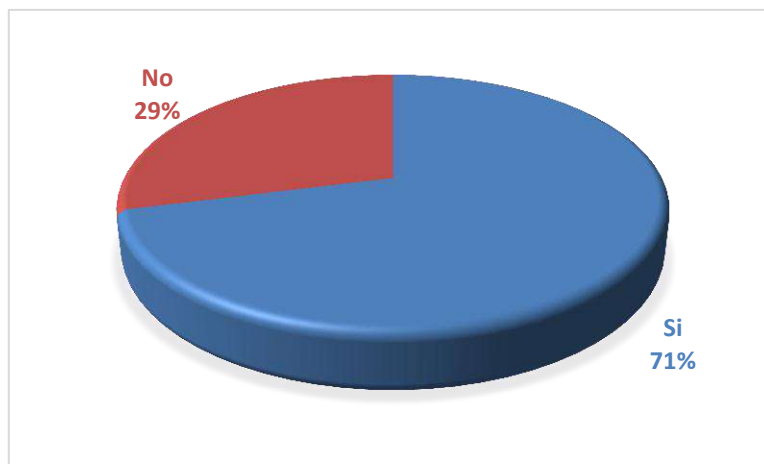
Cuadro 6. Mejoramiento de agilidad y atención

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	202	71%
No	81	29%
TOTAL	283	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML

Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 2. Mejoramiento de agilidad y atención



Fuente: Cuadro 6

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

En lo que se refiere a la agilidad de trámites y atención al público del GADML, según las encuestas realizadas a funcionarios de esta entidad, 71% se debería mejorar en los aspectos mencionado, en tanto que el 29% declara que no es necesario mejorar.

3. ¿Cuáles son las necesidades que requiere mayor atención por parte de los miembros del Gobierno Municipal de Logroño?

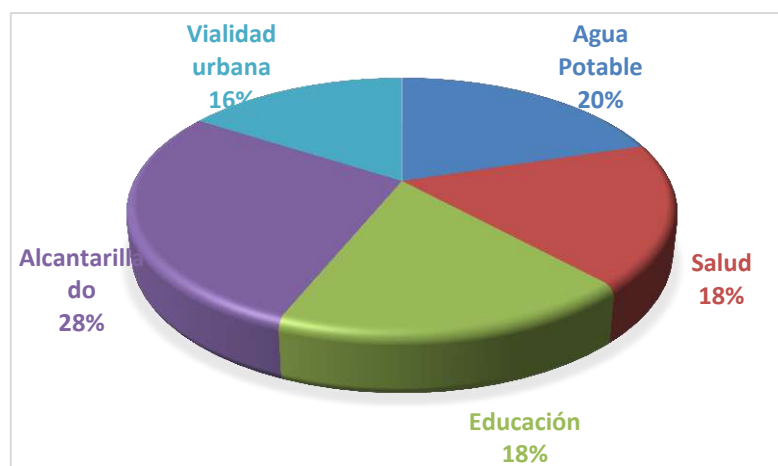
Cuadro 7. Necesidades de mayor atención

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agua Potable	57	20%
Salud	51	18%
Educación	51	18%
Alcantarillado	79	28%
Vialidad Urbana	45	16%
TOTAL	284	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML

Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 3. Necesidades de mayor atención



Fuente: Cuadro 7

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Según las encuestas dirigidas a la población de Logroño se obtuvo como resultado que las necesidades que requieren mayor atención por parte de los miembros del Gobierno Municipal es el mejoramiento del alcantarillado con un 28%, el 20% agua potable, así mismo señala el 18% en educación, el 18% manifiesta en salud, y el 16% en salud; lo que nos indica que hay mayor prioridad en el mejoramiento del alcantarillado. Ya que mejorando la eliminación de excretas ayuda a toda la población en el saneamiento, evitando la contaminación y por ende enfermedades, y así se logrará una mejor calidad de vida para la población.

4. ¿Cómo usted se informa de la gestión realizada por el Gobierno Municipal de Logroño?

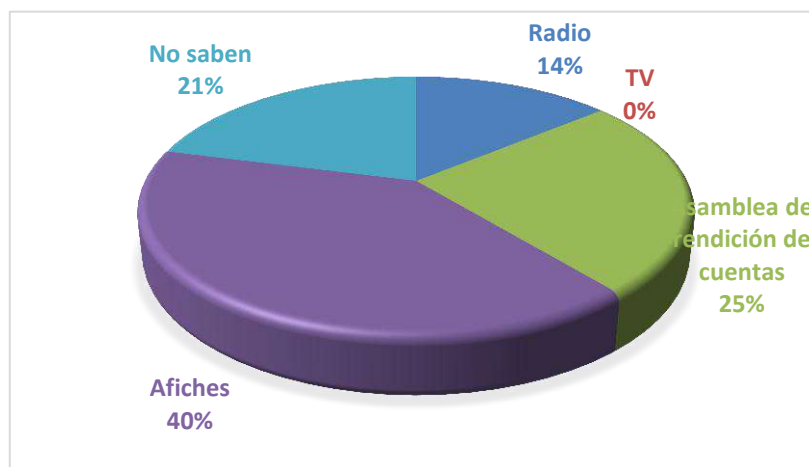
Cuadro 8. Información de la gestión del GADML

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	40	14 %
Televisión	0	0 %
Asamblea	71	25 %
Afiches	113	40 %
No Saben	59	21 %
TOTAL	284	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML

Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 4. Información de la gestión del GADML



Fuente: Cuadro 8

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Seguidamente de acuerdo a las encuestas realizadas a la población de Logroño el 40% de los encuestados manifiestan que se informan de la gestión realizada por el Gobierno Municipal de Logroño a través de boletines y avisos, el 21% no saben y no conocen, el 25% Asamblea de rendición de cuentas, 14% por medio de la radio. Dando como un resultado que en el cantón de Logroño se informan de la gestión que realiza por medio de Boletines y Avisos.

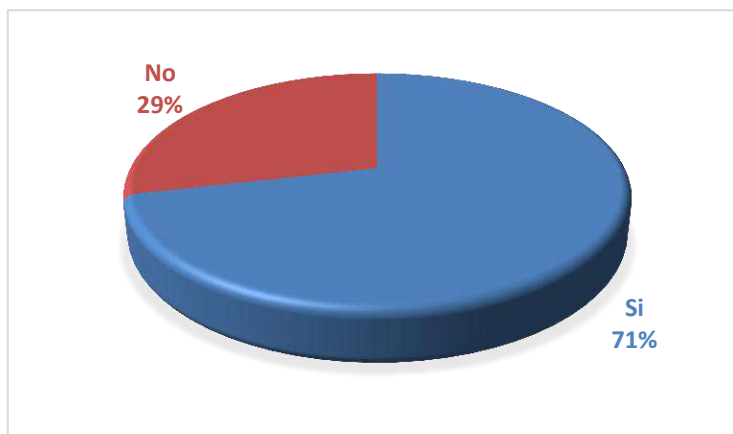
5. ¿Considera que los funcionarios del GADML requieren de mayor capacitación para otorgar un mejor servicio?

Cuadro 9. Requerimiento de capacitación a funcionarios

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	202	71%
No	81	29%
TOTAL	283	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML
Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 5. Requerimiento de capacitación a funcionarios



Fuente: Cuadro 9
Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Respecto de la capacitación de los funcionarios del GADML para mejorar el servicio, el 71% manifiestan que si es necesario dicha capacitación, mientras que el 29% dan a conocer que la capacitación no es necesaria para mejorar dicho servicio.

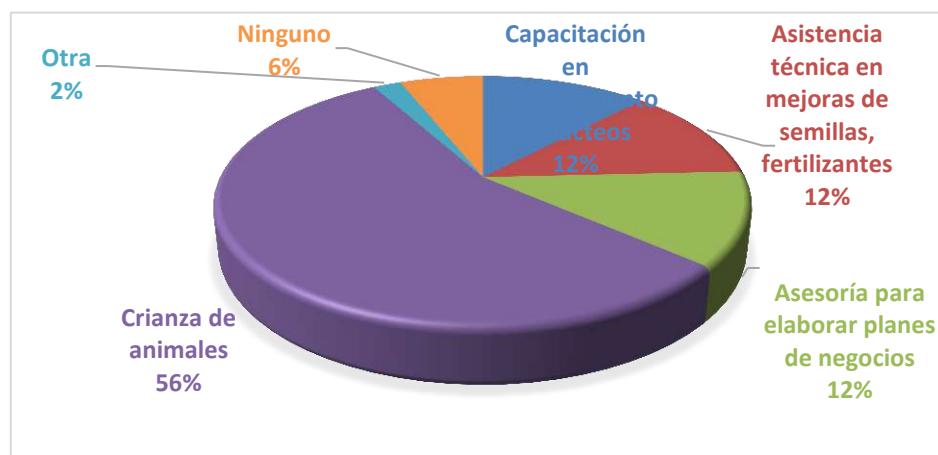
6. ¿El Gobierno Cantonal ha realizado alguna iniciativa para mejorar las actividades productivas, cuál o cuáles de las siguientes alternativas?

Cuadro 10. Iniciativas para mejoras

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación en Lácteos	34	12 %
Asistencia Técnica en Semillas y Fertilizantes	34	12 %
Asesoría para Elaborar Planes	34	12 %
Crianza de animales	158	56 %
Otra	6	2 %
Ninguno	17	6 %
TOTAL	283	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML
Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 6. Iniciativas para mejoras



Fuente: Cuadro 10
Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas manifestaron que el 56% ha realizado alguna iniciativa para mejorar las actividades productivas, en crianza de animales, el 12% manifiesta que en Asistencia Técnica en mejoras de semillas, fertilizantes, el 12% señala en asesoría para elaborar planes de negocios, el 12% establece en capacitación en procesamiento de lácteos, el 6% en ninguno y el 2% en otros.

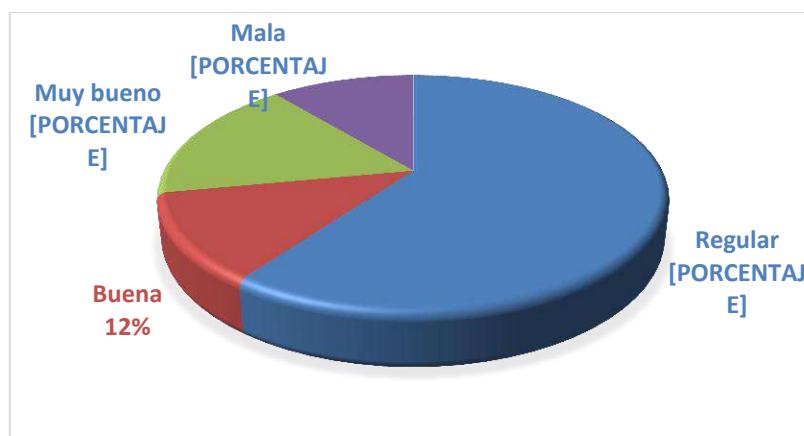
7. ¿Cómo califica usted el nivel de atención por parte del Gobierno Municipal del Cantón Logroño?

Cuadro 11. Nivel de atención del GADML

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	48	17 %
Buena	34	12%
Mala	31	11%
Regular	170	60%
TOTAL	284	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML
Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 7. Nivel de atención del GADML



Fuente: Cuadro 11
Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Referente al desempeño administrativo que ejercen al nivel de atención por parte del Gobierno Municipal, según las encuestas realizadas en el cantón Logroño, nos da como resultado que la atención es regular el 60%, en segundo lugar está muy buena atención con un 17%, en tercer lugar con buena atención está el 12% y finalmente contamos con el 11% que es mala atención.

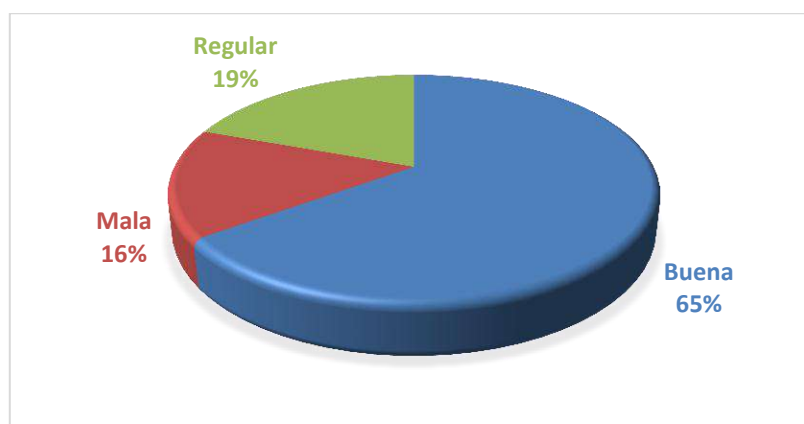
8. ¿De acuerdo a su experiencia cómo evalúa la gestión del Gobierno Cantonal?

Cuadro 12. Calificación de la gestión del GADML

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	184	65 %
Mala	44	16%
Regular	55	19%
TOTAL	283	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML
Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 8. Calificación de la gestión del GADML



Fuente: Cuadro 12
Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Dentro de la evaluación de la gestión de acuerdo a la población encuestada indica que ha sido buena en un 65%, seguidamente en regular con un 19% y finalmente en un %16 evalúan una mala gestión.

9. ¿Usted como usuario ha realizado reclamos, sugerencias y/o demandas al GADML?

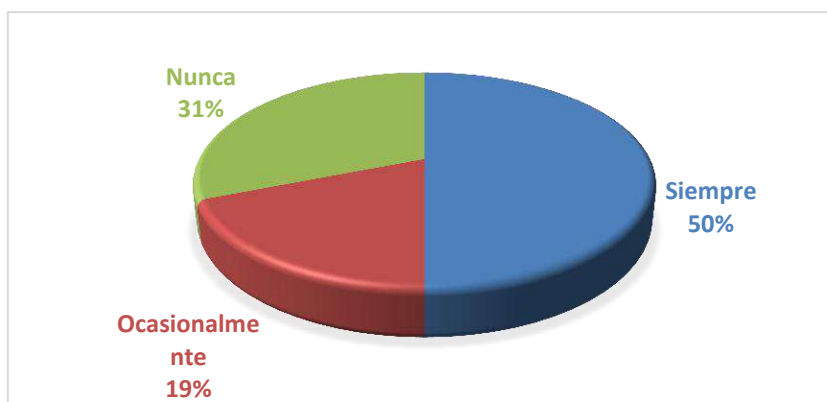
Cuadro 13. Participación de los usuarios en la toma de decisiones del GADML

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	54	19 %
Ocasionalmente	142	50%
Nunca	88	31%
TOTAL	283	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML

Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 9. Participación de los usuarios en la toma de decisiones del GADML



Fuente: Cuadro 13

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

De acuerdo a la población encuestada con respecto a la participación de la ciudadanía en las decisiones y acciones en beneficio del cantón Logroño, manifestaron que nunca han participado con un 31%, el 50% ha participado ocasionalmente y siempre ha participado un 19%. Lo que demuestra en un mayor porcentaje que el cantón Logroño, la población nunca ha sido participe de las decisiones y acciones que se tomen en el Cantón; es decir no hay un involucramiento tanto de la población como de las autoridades.

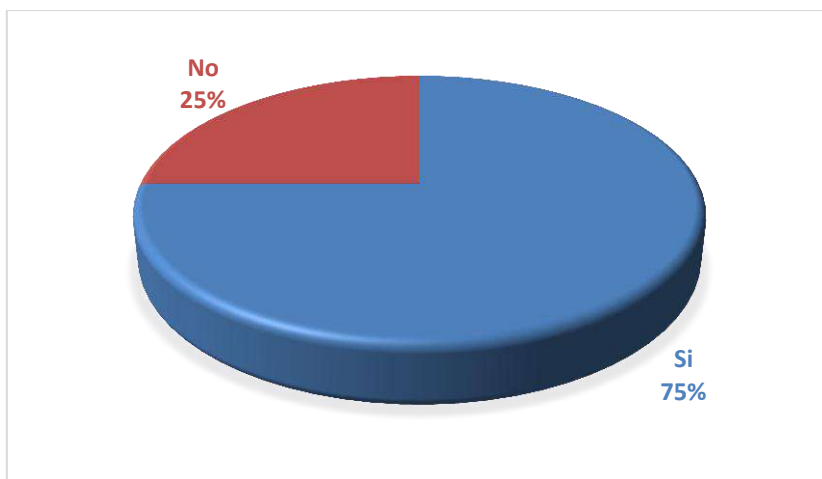
10. ¿Usted cree que la tecnología utilizada por el GADML es adecuada para dar el servicio a la ciudadanía?

Cuadro 14. Tecnología adecuada

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	212	75 %
No	71	25%
TOTAL	284	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML
Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 10. Tecnología adecuada



Fuente: Cuadro 14
Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Respecto de la tecnología utilizada por el GADM, el 75% menciona que si es la adecuada y el 25%, manifiesta que no lo es.

11. ¿Considera usted que se han hecho mejoras en la Cantón por la Administración Municipal actual?

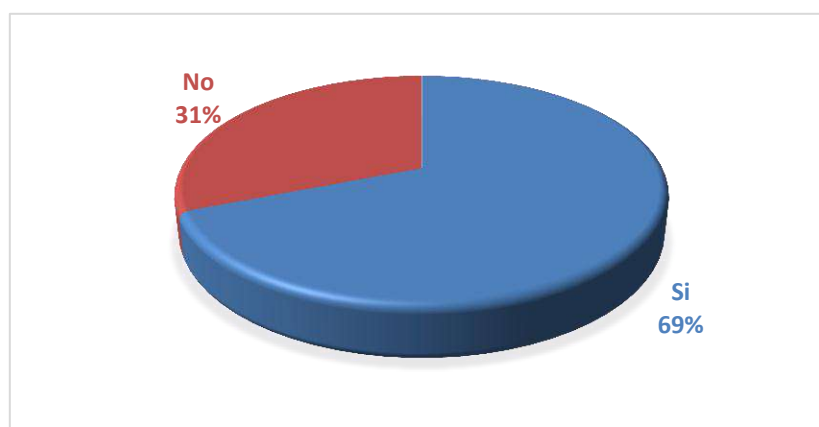
Cuadro 15. Mejoras en el cantón por parte del GADML

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	88	31 %
No	195	69%
TOTAL	283	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML

Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 11. Mejoras en el cantón por parte del GADML



Fuente: Cuadro 15

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

En lo que respecta a que si se han hecho mejoras en el cantón Logroño por la administración actual el 31% de la población manifiesta que no ha mejorado el cantón y el 69% de la población manifiesta que Logroño si ha mejorado por la administración actual.

12. ¿Conoce usted si el Gobierno Municipal del Cantón Logroño ha planteado propuestas para solucionar los problemas del Cantón?

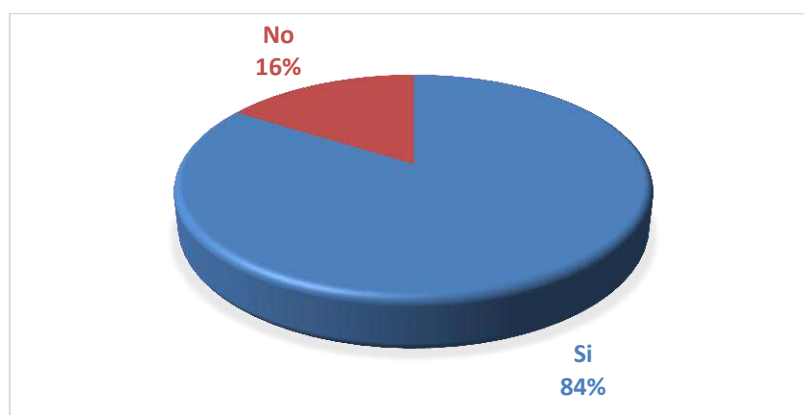
Cuadro 16. Propuestas para soluciones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	238	84 %
No	45	16 %
TOTAL	283	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML

Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 12. Propuestas para soluciones



Fuente: Cuadro 16

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

En relación a si el Gobierno Municipal del Cantón Logroño ha planeado propuestas para solucionar los problemas, el 16% de la población manifiesta que no, mientras que el 84% mostró que si conocen dichas propuestas, dando un resultado de que el GAD Municipal de Logroño ha planteado propuestas de una manera precisa, concreta y ordenada

13. ¿En el cantón Logroño se realizan actividades culturales periódicamente?

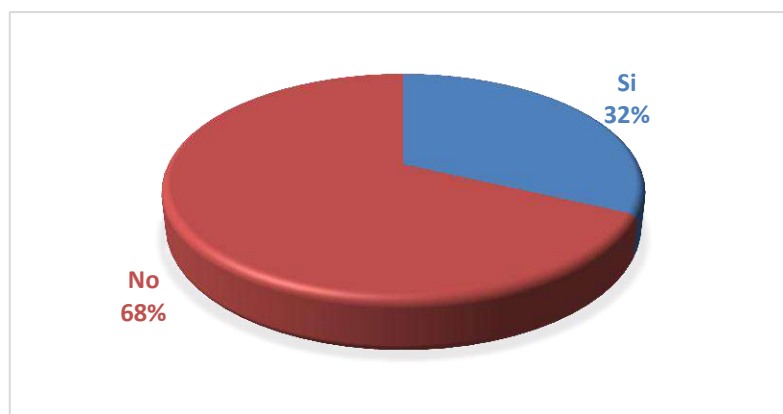
Cuadro 17. Ejecución de actividades culturales

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	91	32 %
No	192	68%
TOTAL	283	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML

Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 13. Ejecución de actividades culturales



Fuente: Cuadro 17

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Dentro del aspecto cultural, según las encuestas aplicadas en el cantón Logroño la población en un 68% manifiesta que no realizan actividades culturales periódicamente, tales como recreativas, deportivas, artísticas, folclóricas, mientras que el 32% establece que si realizan actividades culturales.

14. ¿El cantón Logroño cuenta con espacios de recreación para usted y su familia?

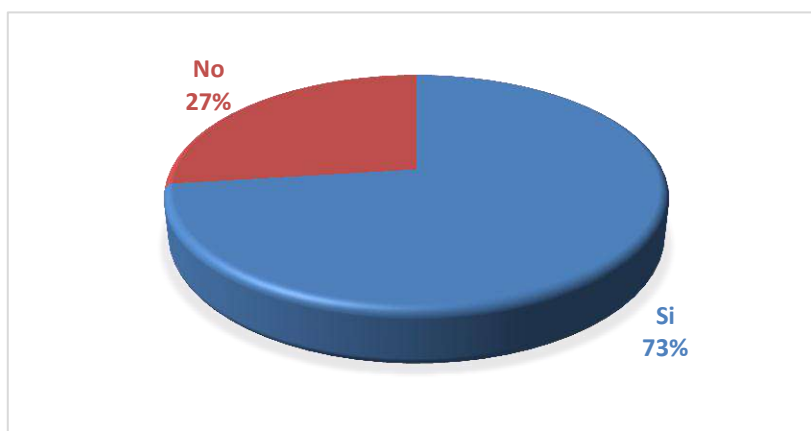
Cuadro 18. Espacios de recreación

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	207	73 %
No	76	27 %
TOTAL	283	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del GADML

Elaborador por: Gabriela Ruiz

Gráfico 14. Espacios de recreación



Fuente: Cuadro 18

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Referente a los espacios de recreación que hay en Logroño, tales como parques, senderos, canchas deportivas, entre otras, señalan que el 73% reconoce que el cantón cuenta con estos espacios mientras que el 27% no lo reconoce.

Encuesta realizada a los funcionarios del GAD Municipal del cantón Logroño

1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en el GAD Municipal de Logroño?

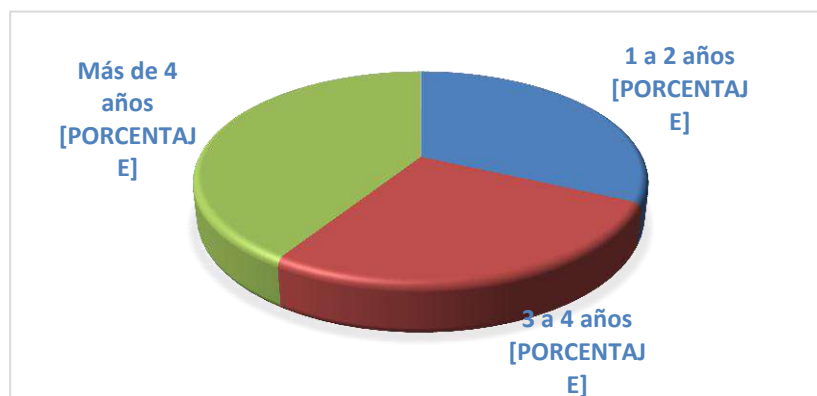
Cuadro 19. Tiempo de trabajar en el GADML

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 2 años	35	32%
De 3 a 4 años	30	27%
Más de 4 años	45	41%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 15. Tiempo de trabajar en el GADML



Fuente: Cuadro 19

Elaborado por: Gabriela Ruíz

Análisis

Respecto a tiempo que los funcionarios llevan laborando en el GADML, se obtiene como resultado que el 41% presta sus servicios a la entidad por más de 4 años, el 32% labora de 1 a 2 años y el 27% de 3 a 4 años, haciendo hincapié es la estabilidad laboral que existe para los funcionarios, ello permite un mejor desarrollo de los procesos y por ende mejor desempeño del Talento Humano del GADML.

2. ¿Conoce si en el GAD Municipal existe misión, visión y valores?

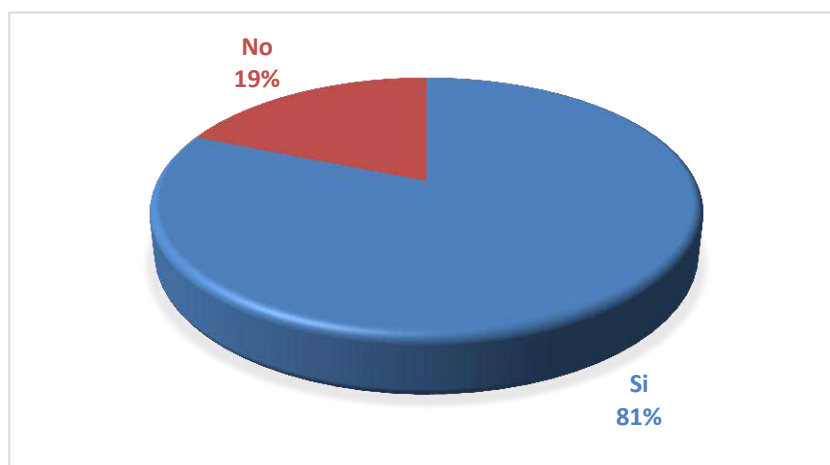
Cuadro 20. Conocimiento de la visión y misión

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	89	81%
No	21	19%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 16. Conocimiento de la visión y misión



Fuente: Cuadro 20

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Respecto al conocimiento de la misión, visión y valores del GADML, el 81% de los funcionarios manifiestan tener conocimiento del tema, mientras que el 19% declaran que no conocen. Importante es anotar que pese a que la mayor parte de funcionarios conocen la misión, visión y los valores, estas nos han sido actualizadas, por lo que sería fundamental su reestructuración.

3. ¿Conoce si en la empresa existen, objetivos, estrategias, políticas, documentadas?

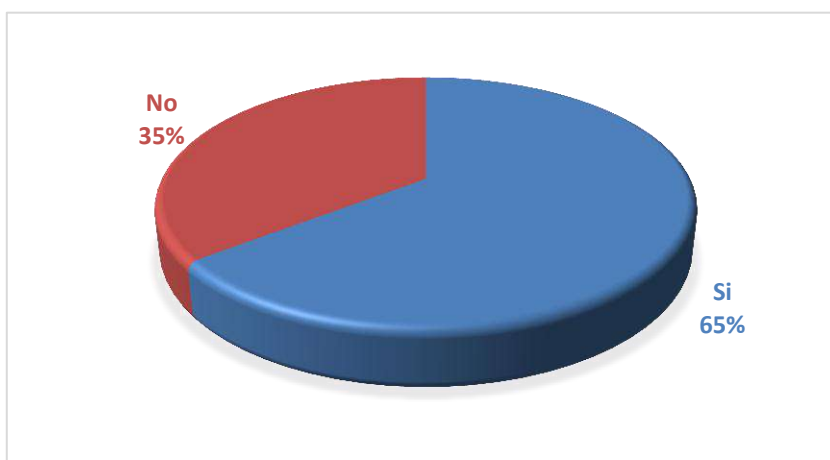
Cuadro 21. Conocimiento de objetivos, estrategia y políticas documentadas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	71	65%
No	22	20%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 17. Conocimiento de objetivos, estrategia y políticas documentadas



Fuente: Cuadro 21

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

En lo que se refiere a que si los funcionarios conocen de objetivos, estrategias y políticas documentadas del GADML, el 65% mencionan que si conocen, mientras que el 35% no, es importante hacer conocer que el porcentaje que si conocen del tema, se refiere al plan de desarrollo, al plan operativo anual y al presupuesto de la institución.

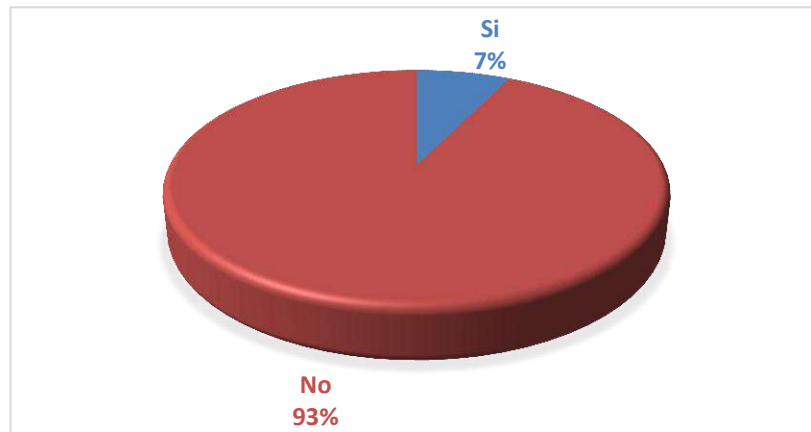
4. ¿Conoce si el GADML cuenta con un plan de capacitación para los funcionarios?

Cuadro 22. Plan de capacitación a empleados

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	20%
No	102	18%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML
Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 18. Plan de capacitación a empleados



Fuente: Cuadro 22
Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Con respecto a que si los funcionarios reciben capacitaciones para desarrollar sus labores, el 93% menciona que no recibe, mientras que tan solo el 7% declara que si le ha sido capacitado. Conociendo que el Talento Humano es el activo más importante de la empresa, por ello debe ser constantemente capacitado para que se mantenga actualizado y por ende pueda realizar un mejor desenvolvimiento de sus funciones, lo cual su vez redundará en el bienestar y satisfacción de las necesidades de los usuarios.

ORGANIZACIÓN

5. Conoce si en el GADML existe un organigrama que permita estructurar las diferentes áreas de la institución.

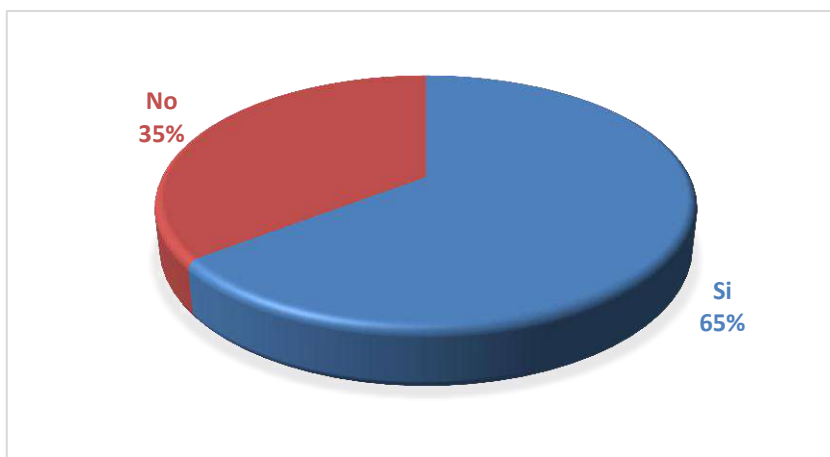
Cuadro 23. Conocimiento de la existencia de organigrama

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	71	65%
No	22	20%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 19. Conocimiento de la existencia de organigrama



Fuente: Cuadro 23

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

En lo que se refiere a que si los funcionarios conocen de la existencia de un organigrama del GADML, el 65% mencionan que si conocen, mientras que el 35% desconoce del tema.

6. ¿Conoce usted si existe un manual de funciones que describa las tareas y obligaciones que debe cumplir?

Cuadro 24. Conocimiento sobre manual de funciones del GADML

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	110	110%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 20. Conocimiento sobre manual de funciones del GADML



Fuente: Cuadro 24

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Con respecto al manual de funciones el 100% de los funcionarios, manifiestan que desconocen de dicho manual, que únicamente las funciones se las dicta de manera verbal a cada trabajador según el puesto.

7. ¿Conoce Usted si es que en el GADML existe un manual de procesos y procedimientos, que permita medir los tiempos en la ejecución del servicio?.

Cuadro 25. Conocimiento sobre manual de funciones del GADML

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	110	110%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 21. Conocimiento sobre manual de funciones del GADML



Fuente: Cuadro 25

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Con respecto al manual de procesos y procedimientos el 100% de los funcionarios, manifiestan que desconocen de dicho manual, que únicamente las funciones se las dicta de manera verbal a cada trabajador según el puesto

8. ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro del GADML?

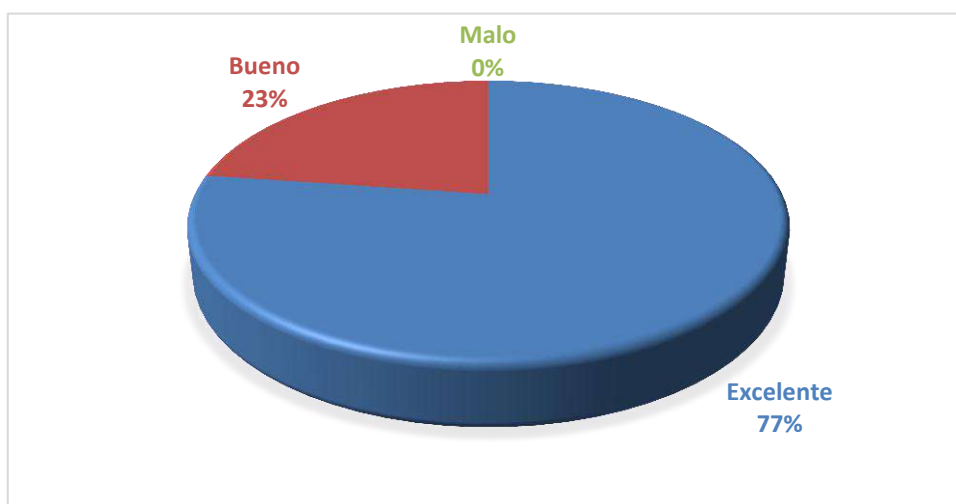
Cuadro 26. Calificación del ambiente laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	85	25 %
Bueno	25	36 %
Malo	0	15 %
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 22. Calificación del ambiente laboral



Fuente: Cuadro 26

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Con relación al ambiente de trabajo el 77% manifiesta que es excelente mientras que el 23%. El ambiente de trabajo es determinante para la productividad del personal en donde se genera mayor valor tanto para la entidad como para los usuarios.

9. ¿Cuenta el GADML, con la tecnología adecuada para prestar los servicios a la ciudadanía?

Cuadro 27. Tecnología adecuada

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	97	88 %
No	13	12 %
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruíz

Gráfico 23. Tecnología adecuada



Fuente: Cuadro 27

Elaborado por: Gabriela Ruíz

Análisis

En lo relacionado a la tecnología para otorgar el servicio, el 88% de los funcionarios mencionan que se es adecuada, mientras que el 12% declaran que no.

10. ¿El GADML, realiza con oportunidad y puntualidad el pago de sueldos?

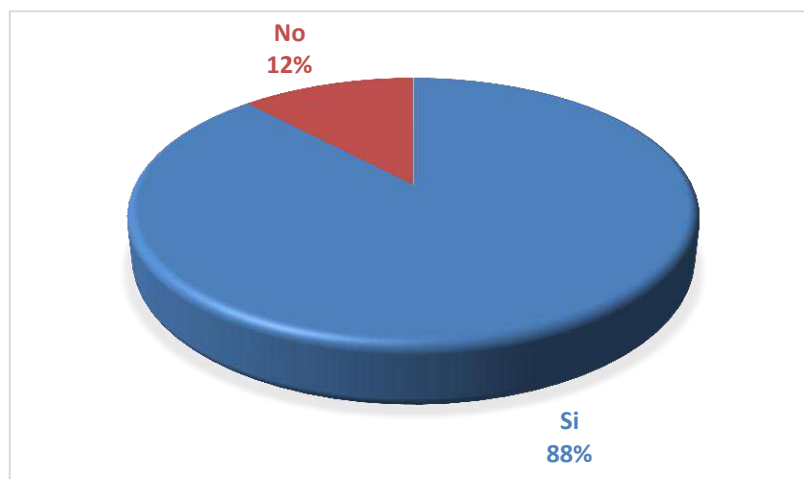
Cuadro 28. Puntualidad en el pago de sueldos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	97	88 %
No	13	12 %
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 24. Puntualidad en el pago de sueldos



Fuente: Cuadro 28

Elaborado por: Gabriela Ruíz

Análisis

Con relación al pago puntual de sueldos el 88% declaran que si recibe su remuneración de manera puntual y oportuna, mientras el 12% menciona que no.

DIRECCIÓN

11. ¿Usted cree que si existe en los funcionarios del GADML, predisposición y adaptabilidad al cambio?

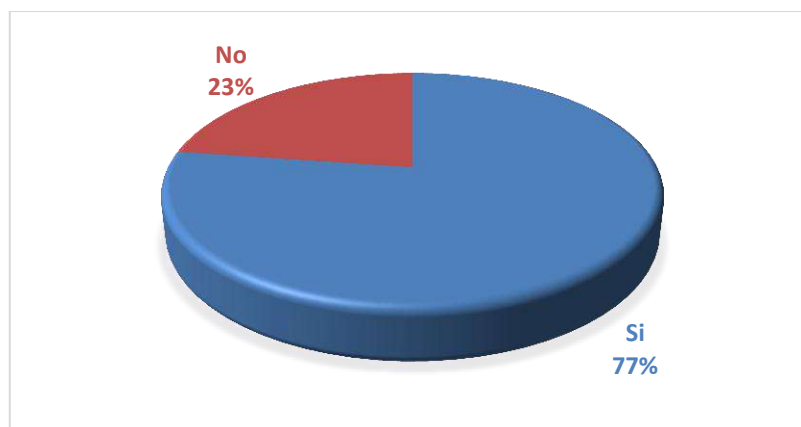
Cuadro 29. Predisposición por el cambio

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	85	77%
No	25	23%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 25. Predisposición por el cambio



Fuente: Cuadro 29

Elaborado por: Gabriela Ruíz

Análisis

De acuerdo a la pregunta anterior sobre la predisposición de los funcionarios hacia el cambio, el 77% de ellos manifiestan que si existe tal predisposición y adaptabilidad, mientras que el 23% mencionan que no.

12. ¿Se toma en cuenta su criterio para la toma de decisiones en el GADML?

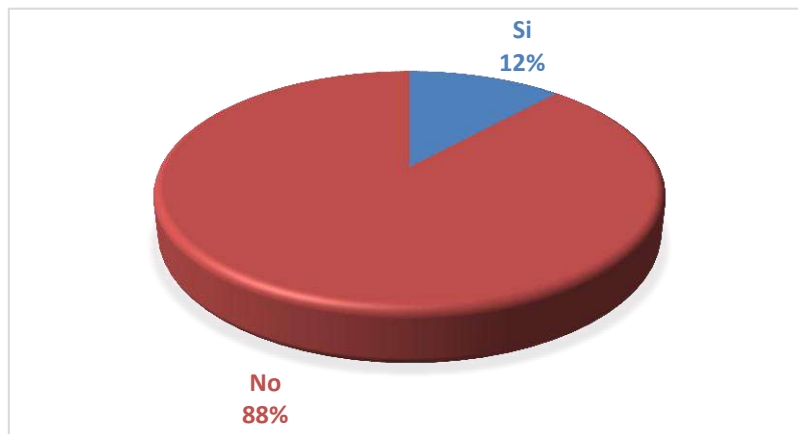
Cuadro 30. Consideración del criterio de los funcionarios para la toma de decisiones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	12 %
No	97	88 %
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 26. Consideración del criterio de los funcionarios para la toma de decisiones



Fuente: Cuadro 30

Elaborado por: Gabriela Ruíz

Análisis

En lo relacionado a que si se toma en cuenta la opinión de los funcionarios para tomar decisiones, el 88% menciona que no se le toma en cuenta para tal efecto mientras que el 12% indica que si se le considera su criterio para tomar decisiones. Es importante que los funcionarios, especialmente aquellos están directamente relacionados con los usuarios, expongan sus opiniones, ya que son ellos los que conocen más de cerca las verdaderas necesidades los usuarios.

13. ¿Al momento de ingresar a laborar en el GADML, se recibe el respectivo proceso de integración (inducción)

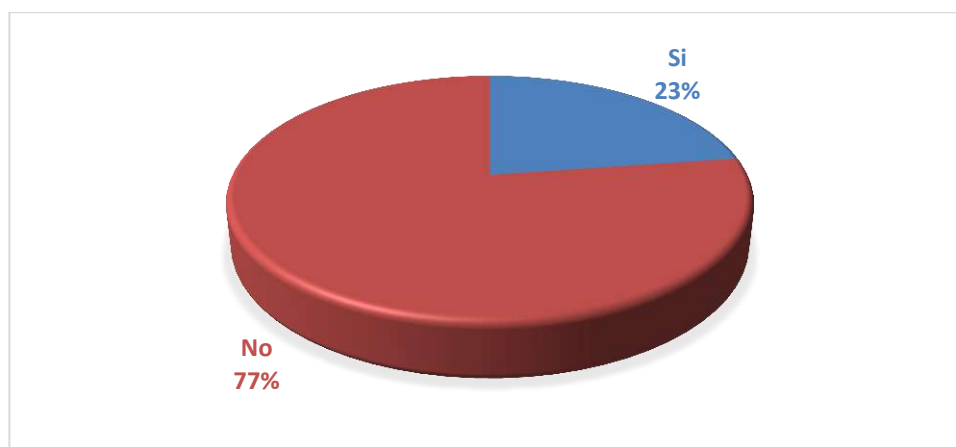
Cuadro 31. Proceso de integración

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	23 %
No	85	77%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruíz

Gráfico 27. Recibe motivación



Fuente: Cuadro 31

Elaborado por: Gabriela Ruíz

Análisis

Respecto del proceso de inducción al momento de ingresar a laborar en la institución, el 77% de los funcionarios mencionan que no reciben dicha integración, en tanto que el 23% declaran si recibirla, conociendo que este es un factor fundamental para mejorar las competencias y que el personal se empodere con rapidez a los procesos y por ende se logre incrementar la calidad del servicio.

14. ¿Recibe motivación por parte de sus superiores?

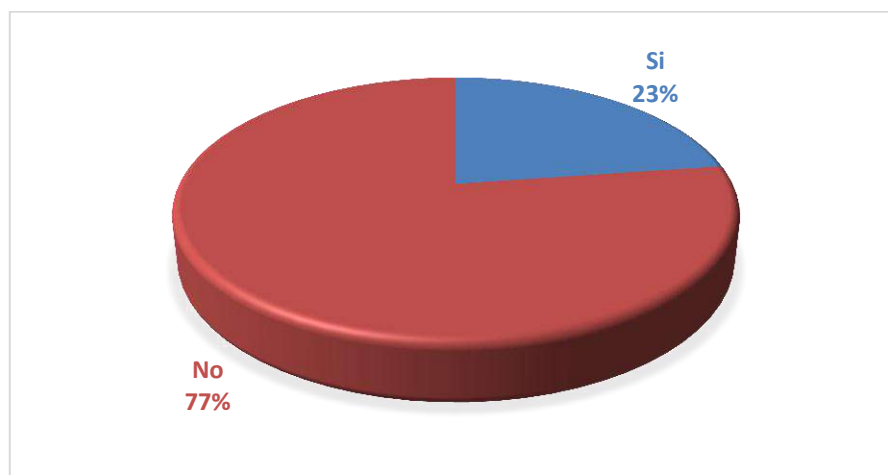
Cuadro 32. Recibe motivación

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	23 %
No	85	77%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 28. Recibe motivación



Fuente: Cuadro 32

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Respecto de la motivación, el 77 de los funcionarios mencionan que no reciben dicha motivación, en tanto que el 23% declaran si recibirla, conociendo que este es un factor fundamental para generar mayor calidad del servicio y por ende mayor satisfacción del usuario, la dirección de la entidad debería trabajar en este tema.

15. ¿La comunicación en la empresa se realiza considerando un proceso adecuado y de carácter formal?

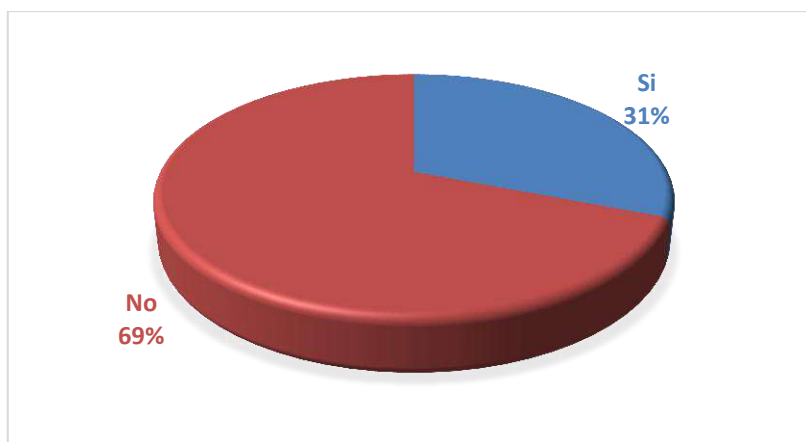
Cuadro 33. Comunicación formal

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	34	31 %
No	76	69%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 29. Comunicación formal



Fuente: Cuadro 33

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

En lo referente a que si la comunicación dentro del GADML se realiza de tipo formal, el 69% manifiesta que sí, mientras que el 31% menciona que no; conociendo que la comunicación es un indicador de dirección debe manejar con toda la fluidez posible, y de manera vertical, se debería manejar de la mejor manera este aspecto.

16. ¿Existe un proceso definido de supervisión adecuada de sus tareas?

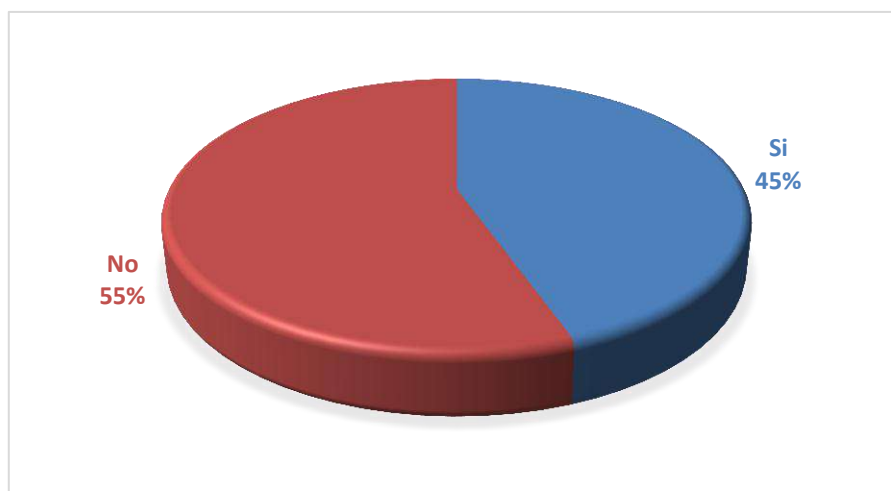
Cuadro 34. Proceso de supervisión

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	49	45 %
No	61	55%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 30. Proceso de supervisión



Fuente: Cuadro 34

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Con respecto a que si en el GADML, existe un procesos definido de supervisión de tareas, el 55% manifiesta que no existe tal proceso, mientras que el 45% menciona que si lo hay. Este tipo de procesos es importante en toda organización puesto que ello permite una retroalimentación adecuada y por lo tanto se pueden corregir errores y ser más eficientes y eficaces en el servicio a la ciudadanía.

CONTROL

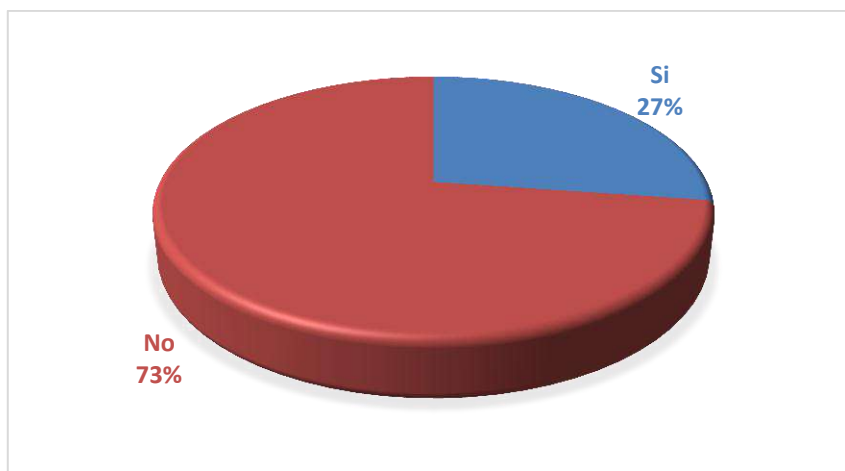
17. ¿Existen mecanismos para medir su desempeño?

Cuadro 35. Mecanismos para evaluar el desempeño del personal

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	27 %
No	80	73 %
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML
Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 31. Mecanismos para evaluar el desempeño del personal



Fuente: Cuadro 35
Elaborado por: Gabriela Ruíz

Análisis

En lo referente a los mecanismos de control y evaluación del desempeño del personal del GADML, el 73% da a conocer que no existe tal mecanismo en tanto que el 27% menciona que si existe.

18. ¿Se aplican en la entidad indicadores para medir el cumplimiento de actividades?

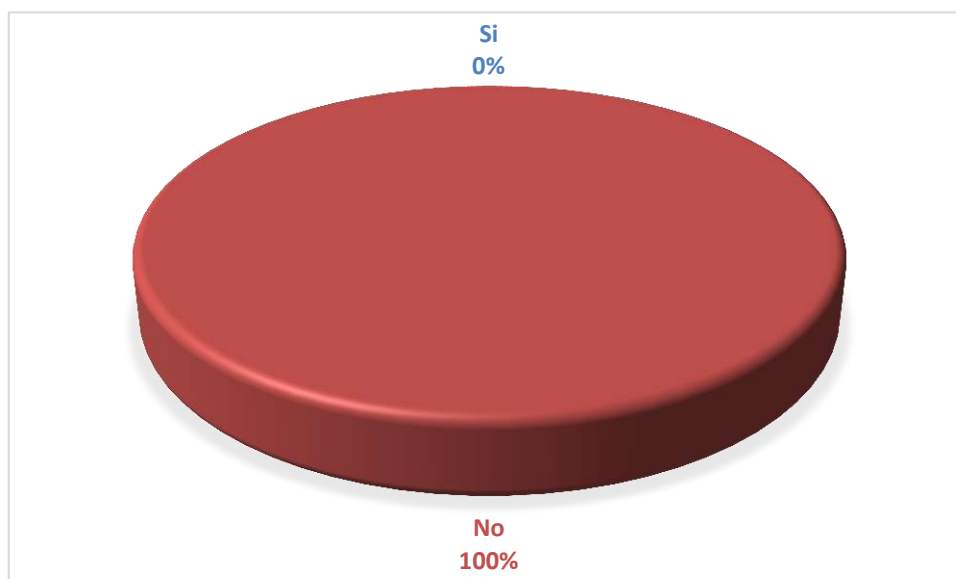
Cuadro 36. Mecanismos para evaluar el desempeño del personal

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	110	100%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuestas a Funcionarios del GADML

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Gráfico 32. Mecanismos para evaluar el desempeño del personal



Fuente: Cuadro 36

Elaborado por: Gabriela Ruiz

Análisis

Lo relacionado a la aplicación de indicadores de cumplimiento de actividades del personal del GADML, el 100% manifiesta que no existe o no se aplican dichos indicadores.

Entrevista realizada al Alcalde del GAD Municipal de Logroño

1. ¿El GADML, cuenta con filosofía institucional actualizada?

El Sr. Alcalde manifiesta que si se cuenta con, una visión, misión y valores, pero se han dado algunos cambios en la entidad por lo tanto ya se debe actualizar la filosofía institucional.

2. ¿Qué instrumentos de planificación utiliza para ejecutar gestión del GADML?

Según el Alcalde, los instrumentos utilizados actualmente para realizar su gestión, son, el plan de desarrollo, el plan operativo anual y el presupuesto, sin embargo de existir otros se puede analizar a fin de incorporarlos a la institución para su ejecución.

3. ¿Creé aspectos como, agilidad en los trámites y atención al público, deberían mejorar los funcionarios del Gobierno Municipal de Logroño?

El Entrevistado manifiesta estar totalmente de acuerdo en que estos aspectos deben mejorar ello depende mucho de la predisposición de los funcionarios por dar un servicio de calidad, además de ello es fundamental, una mejor organización en cuanto a la implementación

de un manual de funciones (pese a existir un organigrama) y procesos.

4. ¿Ha recibido reclamos, sugerencias y denuncias por parte de los Usuarios?

El Sr. Alcalde manifiesta que efectivamente si se ha recibido los aspectos mencionados, especialmente reclamos en el servicio, justamente por hace falta más organización en cuanto a funciones y actividades y además un sistema de gestión por procesos que permita medir los tiempos en la prestación del servicio.

5. ¿Los pagos de sueldo a los empleados se realiza de manera puntual y oportuna?

Según respuesta del Sr. Alcalde el Municipio de Logroño, informa que se viene ejecutando acciones planificadas para contar con el presupuesto necesario de manera que los pagos a los empleados se realiza de manera puntual y oportuna.

6. ¿El GADML dispone de la tecnología necesaria para ejecutar sus labores?

Según el Alcalde del GADML, declara que la tecnología como el internet, equipos de computación y equipo caminero se encuentra

renovado, por lo que el aspecto tecnológico es una fortaleza para la entidad.

7. ¿Se toma en cuenta a los funcionarios para la toma de decisiones y acciones en beneficio del Cantón?

El Entrevistado da a conocer que siempre se coordina y se toma decisiones con los Jefes Departamentales y los Concejales y muy rara vez con otros funcionarios.

8. ¿Existe por parte de los empleados apertura al cambio e innovación?

El Sr. Alcalde informa que los empleados siempre han demostrado predisposición y adaptabilidad para hacer cosas nuevas por el bienestar de la entidad y de la ciudadanía.

9. ¿Considera usted que existe un buen ambiente de trabajo?

Según el señor Alcalde menciona que en la entidad si existe buen ambiente de trabajo.

10. ¿El GADML dispone de un plan de capacitación para los funcionarios?

Según el Sr. Alcalde actualmente en la entidad no se ha elaborado una plan de capacitación, por ello es que no se ha dado la importancia necesaria a mantener capacitado y actualizado al personal.

11. ¿El GADML, aplica un proceso adecuado de dirección en cuanto a inducción, motivación, comunicación formal y supervisión?

El señor Alcalde manifiesta que si se realizan los procesos mencionados, sin embargo no se ha establecido un documento en el que se pueda ejecutar de manera planificada y ordenada.

12. ¿El GADML aplica algún instrumento para evaluar el desempeño del talento humano y medir el cumplimiento de actividades?

Según el Sr. Alcalde menciona que no se está aplicando de manera técnica instrumentos para evaluar el desempeño y cumplimiento de actividades, sin embargo se ser necesario se podría recibir una capacitación para tal efecto.

Conclusiones de la entrevista al Sr. Alcalde del GADML

De la información recabada en la entrevista al Sr. Alcalde del GADML, se puede sacar las siguientes conclusiones:

- Actualmente el GADML cuenta con una filosofía institucional, pero esta no se encuentra actualizada en función de la realidad actual de la entidad, además hoy por hoy la gestión en esta institución se realiza, considerando el Plan de desarrollo, el plan operativo y el presupuesto del GADML, lo cual se convierte en una debilidad para la institución en estudio.
- El GADML, no cuenta con un manual de funciones (pese a existir un organigrama) y procesos que le permita a la entidad mejorar el servicio, en cuanto a calidad y agilidad, ello conlleva a que la institución reciba por parte de los Usuarios, reclamos y denuncias y en el mejor de los casos, sugerencias, justamente por hace falta más organización en cuanto a funciones y actividades y además un sistema de gestión por procesos que permita medir los tiempos en la prestación del servicio, representando una debilidad para el GADML.
- Se ejecutan acciones planificadas para contar con el presupuesto necesario de manera que los pagos a los empleados se realiza de manera puntual y oportuna, sumado a ello es importante destacar, que la tecnología como el internet, equipos de computación y equipo

camintero se encuentra renovado. En este sentido el presupuesto para pago de sueldos y el aspecto tecnológico son una fortaleza para la entidad.

- Para la toma de decisiones en el GADML frecuentemente se hace considerando la participación de los Jefes Departamentales y los Concejales y muy rara vez con otros funcionarios, lo cual se transforma en una debilidad, puesto que aquellos funcionarios que están al día a día atendiendo a los usuarios, por lo tanto conocen más de cerca sus expectativas y por tanto son ellos quienes puede hacer mejores propuestas de desarrollo, aprovechando además la fortaleza que tiene la entidad que contar con buen ambiente laboral y con empleados abiertos al cambio, es decir siempre han demostrado predisposición y adaptabilidad para hacer cosas nuevas por el bienestar de la entidad y de la ciudadanía.
- El GADML no cuenta con un plan de capacitación, por ello es que no se ha dado la importancia necesaria a mantener capacitado y actualizado al personal. Sumado a ello no se ejecuta un proceso adecuado de dirección en cuanto a inducción, motivación, comunicación formal y supervisión ya que no se ha establecido un documento en el que se pueda ejecutar de manera planificada y ordenada. Finalmente no se aplican de manera técnica instrumentos para evaluar el desempeño y cumplimiento de actividades.

Cuadro 37. Matriz de Evaluación de factores internos (MEFE)

Fortalezas	Fuente	Peso	Calificación	Ponderación
1. Gestión alineada un plan de desarrollo, plan operativo anual y presupuesto	Preg. 3 funcionarios y Preg. 2 Alcalde	0,08	4	0,32
2. Existencia de un organigrama institucional	Preg. 5 funcionarios y preg. 3 Alcalde	0,06	3	0,18
3. Se cuenta con un excelente ambiente laboral	Preg. 8 funcionarios y preg. 9 Alcalde	0,07	3	0,21
4. Puntualidad en el pago de sueldos a empleados	Preg. 5 Alcalde y preg. 10 funcionarios	0,08	4	0,32
5. Se cuenta con tecnología adecuada para ejecutar el servicio	Preg. 6 Alcalde, preg. 9 funcionarios y perg. 10 a usuarios	0,09	3	0,27
Predisposición y adaptabilidad al cambio	Preg. 8 Alcalde y preg. 11 funcionarios	0,1	4	0,4
Debilidades				0
1. Filosofía institucional desactualizada	Preg. 2 funcionarios y preg. 1 Alcalde	0,09	2	0,18
2. No se dispone de un plan de capacitación para los funcionarios	Preg. 4 funcionarios, preg. 5 a usuarios y preg. 10 Alcalde	0,1	2	0,2
3. Se carece de un manual de funciones y procesos	Preg. 6 y 7 funcionarios, perg. 3 y 4 Alcalde y pregun. 1, 2, 7 y 9 a usuarios	0,1	1	0,1
4. Toma decisiones de tipo vertical	Preg. 12 funcionarios y perg. 7 Alcalde	0,07	1	0,07
5. No se ejecutan los procesos de integración, motivación, comunicación formal y supervisión	Preg. 13, 14, 15 y 16 funcionarios y preg. 11 Alcalde	0,08	1	0,08
6. No se ejecuta la evaluación de desempeño del personal y no se aplican indicadores de cumplimiento	Preg. 12 Alcalde y preg. 17 y 18 funcionarios	0,08	2	0,16
Total		1		2,49

Fuente: Encuestas y entrevista

Elaborado por: Gabriela Ruíz

Análisis

La matriz MEFI, arroja un valor ponderado de 2,49, al ser menor al ponderado que es de 2,50; determina que las debilidades en el GAD Municipal de Logroño están superando a las fortalezas.

ANÁLISIS EXTERNO

Análisis PEST

Factores políticos

La normativa legal principal que rige a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales es la Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en los cuáles se encuentran establecidos las funciones, derechos, obligaciones, prohibiciones y competencias de este nivel de gobierno. Adicionalmente deben cumplir con los objetivos establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir, los funcionarios que laboren en instituciones públicas deberá cumplir con lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su respectivo reglamento o de ser el caso por el Código de Trabajo.

El Art. 5 del COOTAD, señala a la vez la autonomía política, administrativa y financiera de los GAD's, que comprende el derecho y la capacidad efectiva para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios en sus respectivos territorios, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Mientras que en el párrafo 3, de este artículo señala que "La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y

cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución Ley.

Impuesto de plusvalía

El Ayuntamiento de Logroño seguirá cobrando el impuesto de plusvalías "porque tenemos la obligación legal de seguir aplicando la ley", pero garantiza, al mismo tiempo, que cuenta "con los mecanismos necesarios y suficientes" para realizar devoluciones en caso de que haya una sentencia firme del Tribunal Constitucional sobre su inconstitucionalidad.

Así lo ha afirmado este miércoles el portavoz del equipo de Gobierno municipal, Miguel Sáinz, quien, en la habitual rueda de prensa para informar de los asuntos tratados en Junta de Gobierno Local, ha apuntado que se ha valorado la situación creada en torno al impuesto "después de una sentencia contraria del TC a una norma de Guipúzcoa".

En este sentido, Miguel Sáinz ha explicado que "el equipo de Gobierno del Ayuntamiento de Logroño tiene claro que la sentencia del Tribunal Constitucional no anula la actual regulación de las plusvalías en la Ley de Haciendas Locales, que es de aplicación nacional, sino que sólo anula una norma foral de Guipúzcoa", según ha informado Europa Press.

Sáinz ha señalado que la Ley de Haciendas Locales, que regula para todo el ámbito nacional el Impuesto de Plusvalías, "es constitucional y, como tal,

hasta que se modifique la configuración del impuesto, sólo podemos seguir aplicándola".

No obstante, Sáinz ha asegurado que el Ayuntamiento de Logroño "seguirá las directrices y las instrucciones que la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) ha consensuado y las del propio Tribunal Constitucional".

Con todo, el portavoz municipal ha apelado a "urgir a que, lo antes posible, se modifique el diseño de este impuesto para poder calcular adecuadamente la variación del valor de los bienes vendidos".

Ha insistido en que "no es momento de precipitarse, de dejar de liquidar un impuesto de ámbito nacional y cuya ley reguladora es, en este momento, constitucional".

Por ello, Sáinz ha transmitido "tranquilidad" a los logroñeses que se vean afectados por este impuesto ya que, "existen los mecanismo legales para revertir la situación si se declarasen inconstitucionales los artículos que regulan esta ley a nivel nacional".

Análisis

La normativa que rige a los GAD Municipales y particularmente al GAD Municipal de Logroño, como son: la constitución de la república, el COOTAD, la LOSEP, Código de Trabajo en algunos casos, dan lugar a que la entidad rijan a parámetros legales y jurídicos que amparan un direccionamiento hacia

la búsqueda del mejoramiento continuo y sobre todo que trabaje por el beneficio de la colectividad, lo cual representa una **oportunidad** para el crecimiento institucional, y consecuentemente mejoramiento de la calidad de vida de la población. Además es importante anotar que los GAD también gozan de autonomía para establecer el pleno ejercicio de la facultad de organización y de la gestión de sus talentos, ello representa también una **oportunidad**.

Por otro lado actualmente el Municipio de Logroño se beneficia del ingreso por concepto de impuesto de plusvalías, lo cual se convierte en una **amenaza**, ya que la mencionada Ley podría derogarse en la próxima consulta popular, lo cual generaría problemas en la gestión del GADML.

Factores económicos

Según el COOTAD, en el artículo 192 manifiesta:

Artículo 192.- Monto total a transferir.- Los gobiernos autónomos descentralizados participarán del veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y del diez por ciento (10%) de los no permanentes del presupuesto general del Estado. En virtud de las competencias constitucionales, el monto total a transferir se distribuirá entre los gobiernos autónomos descentralizados en la siguiente proporción: veintisiete por ciento (27%) para los consejos provinciales; sesenta y siete por ciento (67%) para

los municipios y distritos metropolitanos; y, seis por ciento (6%) para las juntas parroquiales.

El total de estos recursos se distribuirá conforme a tamaño y densidad de la población; necesidades básicas insatisfechas jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados; logros en el mejoramiento de los niveles de vida; esfuerzo fiscal y administrativo; y, cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado.

Pese a lo expuesto anteriormente, los GAD Municipales han sufrido retrasos en las transferencias del Gobierno Central. El Ministerio de Finanzas contabilizó un saldo de 628,7 millones de dólares en deuda a los municipios y consejos provinciales del país, según el informe de la Subsecretaría de Financiamiento Público para ese mes. La cifra es el segundo pico más alto de deuda durante el 2016 superado solo por el saldo de octubre que alcanzó los 630,4 millones de dólares.

El Gobierno Nacional anticipó la difícil situación económica para el año que culminó por el bajón del precio del petróleo. La apreciación del dólar en los países vecinos y el pago de casi 1.000 millones de dólares a la petrolera Oxy agravaron el ya delicado diagnóstico.

Análisis

El financiamiento que se realiza desde el Presupuesto General del Estado a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales es importante, lo cual les ayuda a cubrir costos internos, lo significa una oportunidad para el GAD Municipal de Logroño, además de ello mucho dependerá de la gestión del Sr. Alcalde, para gestionar con entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales el fondeo para generar desarrollo al cantón, considerándose la calidad de Autónomo y Descentralizado, lo cual constituye también una gran **oportunidad**, a pesar de ello debido a la inestabilidad económica del país, existe retraso en la realización de transferencia ello, obliga a la gestión municipal a buscar otros medios para financiar los gastos corrientes, representando una **amenaza**.

Factores socio-culturales

La Constitución de la República reconoce los derechos culturales de la población (Art. 1), declarando que el Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. En el Art. 21, se declara que las personas tienen derecho a construir y mantener su propia identidad cultural, a decidir sobre su pertenencia a una o varias comunidades culturales y a expresar dichas elecciones; a la libertad estética; a conocer la memoria

histórica de sus culturas y a acceder a su patrimonio cultural; a difundir sus propias expresiones culturales y tener acceso a expresiones culturales diversas.

Con la participación de los pueblos y nacionalidades se han construido e implementado políticas públicas interculturales en beneficio de las comunas, comunidades, pueblos (Indígena, Afroecuatoriano y Montubio), nacionalidades y ciudadanía en función del Buen Vivir. Entre las acciones destacadas en la construcción del Estado plurinacional e intercultural podemos destacar políticas para fortalecer la educación intercultural bilingüe, la salud intercultural con la implementación del parto culturalmente adecuado, el apoyo a emprendimientos productivos que tienen como base prácticas culturales ancestrales, entre otros

Análisis

La Constitución de la República del Ecuador estipula la suficiente autonomía para que se respete la identidad socio cultural de los pueblos ecuatorianos ello representa una gran **oportunidad** para que el municipio de Logroño emprenda nuevos proyectos culturales, en donde la ciudadanía pueda dar a conocer su identidad, sin embargo, en la práctica no se evidencia una cooperación entre regiones para el desarrollo cultural, especialmente con los cantones más grandes de la provincia de Morona Santiago, ello impide la

generación de proyectos sociales y productivos, lo cual se convierte en una **amenaza**

Factor tecnológico

Durante los últimos años se ha mejorado la accesibilidad a la tecnología de punta, permitiendo que los avances e innovaciones tecnológicos coadyuven al desarrollo de las capacidades de las instituciones del sector público, teniendo una mejora en la gestión, creando nuevos sistemas y aplicaciones.

Ecuador es reconocido como un país que implementa políticas públicas para universalizar el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ejecutadas por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL).

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, promueve la implementación de políticas públicas para que la población acceda a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) de manera equitativa para erradicar el analfabetismo digital.

Hoy en día el desarrollo tecnológico forma parte del día a día de los habitantes del cantón Logroño, celulares inteligentes (smartphones) y el servicio de telefonía fija, principalmente en la cabecera cantonal, han permitido una comunicación fácil y veloz entre los pobladores. Además el

GADML cuenta con un Infocentro, que es un espacio comunitario de participación y desarrollo que garantizan el libre acceso a las TIC's, facilitando el acceso al servicio de internet de manera gratuita, motivando a los habitantes a emplear la tecnología, impulsando el desarrollo al cantón al acceder a productos y servicios tanto locales como internacionales, que se ofertan vía on-line.

Análisis

El desarrollo tecnológico a nivel nacional y concretamente en el cantón Logroño resulta beneficioso para ejercer una comunicación más rápida ya sea internamente en los procesos institucionales, como eternamente a otras entidades, lo cual facilita y agiliza la gestión admirativa y operativa, además gracia al internet el GADML, a través de su página web institucional puede mostrarle al mundo sus servicios a la ciudadanía, además puede a través de este medio puede realizar la rendición de cuentas a efectos de transparentar la gestión, además de fortalecer su imagen institucional. Lo expuesto representa una **oportunidad** para el GADML.

Cuadro 38. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Oportunidades	Fuente	Peso	Calificación	Ponderación
1. Presupuesto General del Estado financia a los GADM	Factor económico	0,12	4	0,48
2. Amparo de la Constitución y el COOTAD	Factor político	0,12	3	0,36
3. Autonomía para establecer políticas internas	Factor político	0,12	3	0,36
4. Fortalecimiento socio-cultural del cantón	Factor socio-cultural	0,12	4	0,48
5. Factor tecnológico apoya comunicación interna y externa (Sistemas operativo SIG AME – Financiero- y SIM – Recaudaciones-)	Factor tecnológico	0,12	3	0,36
Amenazas				
1. Retrasos en las transferencias a los GAD Municipales por parte del Gobierno Central.	Factor económico	0,14	2	0,28
2. Derogatoria de la ley de plusvalía	Factor político	0,14	2	0,28
3. Falta de cooperación interinstitucional para generar proyectos sociales y productivos	Factor socio-cultural	0,12	1	0,12
Total		1		2,72

Fuente: Análisis PEST

Elaborado por: Gabriela Ruíz

Análisis

La matriz MEFI, arroja un valor ponderado de 2,72, al ser mayor al ponderado que es de 2,50; determina que las oportunidades en el GAD Municipal de Logroño están superando a las amenazas

Cuadro 39. Matriz FODA

		Fortalezas	Oportunidades		
FACTORES INTERNOS		1. Gestión alineada un plan de desarrollo, plan operativo anual y presupuesto	1. Presupuesto General del Estado financia a los GADM	FACTORES EXTERNOS	
		2. Existencia de un organigrama institucional	2. Amparo de la Constitución y el COOTAD		
		3. Se cuenta con un excelente ambiente laboral	3. Autonomía para establecer políticas internas		
		4. Puntualidad en el pago de sueldos a empleados	4. Fortalecimiento socio-cultural del cantón		
		5. Se cuenta con tecnología adecuada para ejecutar el servicio	5. Factor tecnológico apoya comunicación interna y externa (Sistemas operativo SIG AME –Financiero- y SIM – Recaudaciones-)		
		6. Predisposición y adaptabilidad al cambio			
		Debilidades	Amenazas		
		1. Filosofía institucional desactualizada	1. Retrasos en las transferencias a los GAD Municipales por parte del Gobierno Central.		
		2. No se dispone de un plan de capacitación para los funcionarios	2. Derogatoria de la ley de plusvalía		
		3. Se carece de un manual de funciones y procesos	3. Falta de cooperación interinstitucional para generar proyectos sociales y productivos		
		4. Toma decisiones de tipo vertical			
		5. No se ejecutan los procesos de integración, motivación, comunicación formal y supervisión			
		6. No se ejecuta la evaluación de desempeño del personal y no se aplican indicadores de cumplimiento			

Fuente: Cuadro 37 y 38

Elaborado por: Gabriela Ruíz

Cuadro 40. Matriz de alto impacto

	Fortalezas	Debilidades
FACTORES INTERNOS	1. Gestión alineada un plan de desarrollo, plan operativo anual y presupuesto	1. Filosofía institucional desactualizada
	2. Existencia de un organigrama institucional	2. No se dispone de un plan de capacitación para los funcionarios
	3. Se cuenta con un excelente ambiente laboral	3. Se carece de un manual de funciones y procesos
	4. Puntualidad en el pago de sueldos a empleados	4. Toma decisiones de tipo vertical
	FACTORES EXTERNOS	5. Se cuenta con tecnología adecuada para ejecutar el servicio
6. Predisposición y adaptabilidad al cambio		6. No se ejecuta la evaluación de desempeño del personal y no se aplican indicadores de cumplimiento
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Presupuesto General del Estado financia a los GADM		D1-O3. Reestructurar la filosofía institucional
2. Amparo de la Constitución y el COOTAD	F1, F2, F3-O3. Satisfacción ciudadana con la calidad y oportunidad de nuestros servicios	D3, D4 - O2, O3. Analizar y mejorar los procesos y funciones para incrementar la calidad de los servicios
3. Autonomía para establecer políticas internas		D3, D4-O3, O5 Establecer un sistema de gestión por procesos
4. Fortalecimiento socio-cultural del cantón	F5, F6 -O5. Establecer una nueva imagen institucional para el GAD	
5. Factor tecnológico apoya comunicación interna y externa (Sistemas operativo SIG AME –Financiero- y SIM –Recaudaciones-)		
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Retrasos en las transferencias a los GAD Municipales por parte del Gobierno Central.		D6-A3. Articular convenios estratégicos
2. Derogatoria de la ley de plusvalía		D5-A3. Fomentar actividades sociales, culturales recreativas y deportivas
3. Falta de cooperación interinstitucional para generar proyectos sociales y productivos	F3-A3. Política de gestión de talento y tecnológico	D3-A3. Formulación, seguimiento y evaluación del desempeño institucional

Fuente: Cuadro 39

Elaborado por: Gabriela Ruíz

Cuadro 41. Objetivos estratégicos

ACCIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
F1, F2, F3-O3. Satisfacción ciudadana con la calidad y oportunidad de nuestros servicios	Lograr que los usuarios se sientan satisfechos de los servicios que reciben.
D3, D4 - O2, O3. Analizar y mejorar los procesos y funciones para incrementar la calidad de los servicios D3, D4-O3, O5 Establecer un sistema de gestión por procesos	Desarrollar procedimientos y trámites simples que permitan una atención al usuario ágil y rápido, mediante un mecanismo de medición y mejoramiento sistemático de los resultados de nuestra gestión.
D3-A3. Formulación, seguimiento y evaluación del desempeño institucional	Diseñar y poner en marcha un proceso de control de gestión, sistemas de monitoreo y reporte de cada una de las áreas

Fuente: Cuadro 40

Elaborado por: Gabriela Ruíz

g. Discusión

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA EL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO.

CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Una vez realizado el análisis de los factores externos e internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Logroño se procede a plantear un modelo de planificación estratégica, el mismo que será diseñado para un período de cinco años, estableciendo los objetivos estratégicos que los representantes del GAD deberán tomar en cuenta para mejorar la eficiencia en la gestión administrativa.

Los objetivos estratégicos serán planteados en función de las necesidades y las falencias detectadas en la administración del GADML, estableciendo el procedimiento a seguir para su ejecución.

Reestructuración de la misión y visión

Interrogantes para formular la misión

¿Quiénes somos?

Somos una institución gubernamental encargada de brindar bienes y servicios públicos de calidad para consolidar el desarrollo del cantón

¿Qué hacemos?.

Ofrecer a los habitantes del cantón Logroño infraestructura física necesaria para el desarrollo del cantón, equipamientos y espacios públicos seguros; acondicionamiento de las vías públicas; actividades productivas en pro de la comunidad y el medio ambiente y la administración y vigilancia de la ejecución de obras y servicios públicos de calidad garantizando la satisfacción de las necesidades de los conciudadanos

¿Para qué lo hacemos? Para garantizar el buen vivir de todos los habitantes del cantón.

¿Para quienes trabajamos? Para el cantón Logroño

Misión propuesta

Somos una institución gubernamental encargada de brindar bienes y servicios públicos de calidad para consolidar el desarrollo del cantón, utilizando la infraestructura física necesaria, equipamientos y espacios públicos seguros ofreciendo acondicionamiento de las vías públicas; actividades productivas en pro de la comunidad y el medio ambiente y la administración y vigilancia de la ejecución de obras y servicios públicos de calidad garantizando la satisfacción de las necesidades de los conciudadanos, para garantizar el buen vivir de todos los habitantes del cantón Logroño.

Interrogantes para formular la visión**¿Horizonte de tiempo?**

5 años

¿Cuál es la imagen deseada?

Entidad Gubernamental reconocida a nivel provincial por lograr eficiencia en la gestión administrativa

¿Cómo seremos en el futuro?

Una institución consolidada, capaz de satisfacer las necesidades de los pobladores de manera oportuna

¿Qué haremos en el futuro?

Trabajo en equipo sin conflictos políticos, logrando un clima organizacional adecuado para trabajar en beneficio

Visión propuesta

En próximos 5 años seremos una Entidad Gubernamental reconocida a nivel provincial por lograr eficiencia en la gestión administrativa, una institución consolidada, capaz de satisfacer las necesidades de los pobladores de manera oportuna, ejecutando un trabajo en equipo sin conflictos políticos, logrando un clima organizacional adecuado en beneficio de la ciudadanía del cantón Logroño.

Valores institucionales propuestos

- **Transparencia.-** Poner a disposición de todos y cada uno de los habitantes del cantón, el acceso oportuno a toda la información posible de entregar con respecto a la gestión administrativa del GADML.

- **Equidad.-** Distribución adecuada de recursos, concediendo a cada parroquia, barrio y comunidad un trato justo e igualitario.

- **Compromiso.-** Cumplir con los objetivos propuestos trabajando siempre en beneficio del cantón.

- **Honestidad.-** Proceder correcto en cada actividad que desempeñan cada uno de los miembros que integran el GADML

- **Trabajo en Equipo.-** Valorar el aporte de cada miembro del equipo, trabajando comprometidamente para alcanzar las metas en común

Desarrollo de los objetivos estratégicos

Objetivo estratégico 1

Lograr que los usuarios se sientan satisfechos de los servicios que reciben.

Problema

El Municipio de Logroño ha tenido ciertas dificultades en la prestación del servicio a la ciudadanía, ello se ve reflejado en las quejas, denuncias y sugerencias que se reciben en la entidad, derivado de una organización de funciones y procesos desactualizada.

Meta

- Lograr un incremento semestral de la eficiencia en los procesos del 10%
- Encuestar trimestralmente al 20% de los usuarios
- Solucionar el 80% de las quejas y reclamos de los usuarios

Estrategia

- Evitar la duplicidad de funciones por parte de los funcionarios
- Definir tiempos en la ejecución del servicio

- Medir constantemente la satisfacción de los usuarios mediante encuestas

Actividades

- Análisis con los involucrados para reducción de tiempos de espera
- Creación de encuestas periódicas a usuarios
- Implementación de las encuestas
- Medición de los resultados
- Medición de acción

Políticas

- Los involucrados deben de informar permanentemente el cumplimiento de actividades.
- Aplicar los tiempos y recursos suficientes para la ejecución de actividades

Presupuesto

Cuadro 42. Presupuesto para el cumplimiento del objetivo Nro.1

CANTIDAD	DETALLE	TIEMPO	TOTAL
1	Implementación de encuestas	Continuo en 1 año	\$ 800.00
TOTAL			\$ 800.00

Fuente: Investigación propia
Elaborador por: La Autora

El presupuesto para cumplir con el primer objetivo, concretamente en la realización de encuestas de USD 800,00

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 1 año, con periodos de cumplimiento de cada 3 meses.

Responsables:

- Grupo de trabajo

Indicadores

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ de procesos con reducción de tiempos}}{\# \text{ de procesos}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ de encuestas realizadas}}{\# \text{ de encuestas propuestas}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ de encuestas implementadas}}{\# \text{ de encuestas}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ Usuarios satisfechos}}{\# \text{ de usuarios}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ de casos resueltos}}{\# \text{ de casos}}$$

Resultados Esperados

Lograr la satisfacción ciudadana con el cumplimiento de los servicio de manera eficiente y oportuna.

Cuadro 43. Matriz de operatividad del objetivo estratégico 1

Objetivo Estratégico N° 1. Lograr que los usuarios se sientan satisfechos de los servicios que reciben.							
META	ESTRATÉGIAS	POLÍTICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Lograr un incremento semestral de la eficiencia en los procesos del 10%	Evitar la duplicidad de funciones por parte de los funcionarios	Los involucrados deben de informar permanentemente el cumplimiento de actividades.	Análisis con los involucrados para reducción de tiempos de espera	\$800.00	1 año	Grupo de trabajo	Eficiencia = $\frac{\text{\# de procesos con reducción de tiempos}}{\text{\# de procesos}}$
Encuestar trimestralmente al 20% de los usuarios	Definir tiempos en la ejecución del servicio		Creación de encuestas periódicas a usuarios				Eficiencia = $\frac{\text{\# de encuestas realizadas}}{\text{\# de encuestas propuestas}}$
Solucionar el 80% de las quejas y reclamos de los usuarios	Medir constantemente la satisfacción de los usuarios mediante encuestas	Aplicar los tiempos y recursos suficientes para la ejecución de actividades	Implementación de las encuestas				Eficiencia = $\frac{\text{\# de encuestas implementadas}}{\text{\# de encuestas}}$
			Medición de los resultados				Eficiencia = $\frac{\text{\# Usuarios satisfechos}}{\text{\# de usuarios}}$
			Medición de acción				Eficiencia = $\frac{\text{\# de casos resueltos}}{\text{\# de casos}}$

Fuente: Diagnostico del GADML

Elaborador por: La Autora

Objetivo estratégico 2

Desarrollar procedimientos y trámites simples que permitan una atención al usuario ágil y rápido mediante mecanismos de medición y mejoramiento sistemático de los resultados de nuestra gestión.

Problema

El Municipio de Logroño no dispone de un sistema de medición de los tiempos de la ejecución de actividades en la prestación del servicio, lo cual conlleva a demoras en el mismo y al desperdicio de recursos para la institución.

Meta

- Satisfacción de los usuarios y sus expectativas de calidad

Estrategia

- Analizar cuellos de botella que impiden una mejor fluidez del servicio
- Conocer cuáles son las expectativas de los usuarios
- Fomentar el trabajo en equipo

Actividades

- Comunicación a todo el personal comprometiéndolo a trabajar eficientemente
- Capacitación al personal sobre procesos y levantamiento de procedimientos
- Levantamiento de procesos de todas las áreas
- Mejoramiento y optimización de los procesos
- Aprobación de los nuevos procesos y puesta en marcha

Políticas

- Aplicar la normativa correspondiente.
- Involucrar a todo el personal
- Fijar reuniones en la que todos los involucrados deban asistir y de manera puntual

Presupuesto

Cuadro 44. Presupuesto para el cumplimiento del objetivo Nro.2 Nro. 2

CANTIDAD	DETALLE	TIEMPO	TOTAL
1	Capacitación al personal sobre y levantamiento de procedimientos	\$600,00	\$ 600.00
2	Levantamiento de procesos en todas las áreas	\$400,00	\$400,00
3	Mejoramiento y optimización de los procesos	\$400,00	\$400,00
TOTAL			\$ 1400.00

Fuente: Investigación propia
Elaborador por: La Autora

El presupuesto para cumplir con el primer objetivo, concretamente en la realización de encuestas de USD 1.400,00

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 2 años, con periodos de cumplimiento de cada 6 meses.

Después de haber ejecutado el objetivo 1.

Responsables:

- Grupo de trabajo

Indicadores

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ áreas comprometidas}}{\# \text{ de áreas}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ de personal capacitado}}{\# \text{ de personas}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ procesos levantados}}{\# \text{ total procesos}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ Procesos optimizados}}{\# \text{ de procesos}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ de procesos aprobados}}{\# \text{ de procesos presentados}}$$

Resultados Esperados

Administrar de manera eficiente los recursos cumpliendo con los servicios de calidad

Cuadro 45. Matriz de operatividad del objetivo estratégico N° 2.

Objetivo Estratégico N° 2. Desarrollar procedimientos y trámites simples que permitan una atención al usuario ágil y rápido mediante mecanismos de medición y mejoramiento sistemático de los resultados de nuestra gestión.							
META	ESTRATÉGIAS	POLÍTICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Satisfacción de los usuarios y sus expectativas de calidad	<p>Analizar cuellos de botella que impiden una mejor fluidez del servicio</p> <p>Conocer cuáles son las expectativas de los usuarios</p> <p>Fomentar el trabajo en equipo</p>	<p>Aplicar la normativa correspondiente.</p> <p>Involucrar a todo el personal</p> <p>Fijar reuniones en la que todos los involucrados deban asistir y de manera puntual</p>	<p>Comunicación a todo el personal comprometiéndolo a trabajar eficientemente</p> <p>Capacitación al personal sobre procesos y levantamiento de procedimientos</p> <p>Levantamiento de procesos de todas las áreas</p> <p>Mejoramiento y optimización de los procesos</p> <p>Aprobación de los nuevos procesos y puesta en marcha</p>	\$1.400.00	2 años	Grupo de trabajo	<p>Eficiencia = $\frac{\# \text{ áreas comprometidas}}{\# \text{ de áreas}}$</p> <p>Eficiencia = $\frac{\# \text{ de personal capacitado}}{\# \text{ de personas}}$</p> <p>Eficiencia = $\frac{\# \text{ procesos levantados}}{\# \text{ total procesos}}$</p> <p>Eficiencia = $\frac{\# \text{ Procesos optimizados}}{\# \text{ de procesos}}$</p> <p>Eficiencia = $\frac{\# \text{ de procesos aprobados}}{\# \text{ de procesos presentados}}$</p>

Fuente: Diagnostico del GADML

Elaborador por: La Autora

Objetivo estratégico 3

Diseñar y poner en marcha un proceso de control de gestión, sistemas de monitoreo y reporte de cada una de la áreas.

Problema

El Municipio de Logroño no lleva sus operaciones y actividades sin conocer de una manera técnica y exacta su cumplimiento, ello impide que se realice una evaluación y control de la gestión de manera oportuna a efectos de hacer los correctivos que sean necesarios.

Meta

- Monitorear anualmente los principales indicadores de desempeño del GADML

Estrategia

- Asesoramiento sobre los indicadores de gestión aplicables a un GAD
- Determinar qué actividades y/o procedimientos son los que requieren evaluarse

- Establecer los mecanismos correctivos o de retroalimentación para cambiar o mejorar determinada actividad.

Actividades

- Reunión por áreas para identificar los indicadores de gestión
- Revisión de los indicadores y creación de un formato para su monitoreo
- Creación de un sistema de monitoreo de indicadores
- Evaluación y retroalimentación

Políticas

- Aplicar la normativa correspondiente.
- Involucrar a todo el personal
- Fijar reuniones en la que todos los involucrados deban asistir y de manera puntual
- La aplicación de los formatos de indicadores es de manera obligatoria y oportuna

Presupuesto

Cuadro 46. Presupuesto para el cumplimiento del objetivo Nro.2 Nro. 2

CANTIDAD	DETALLE	TIEMPO	TOTAL
1	Reunión por áreas para identificar los indicadores de gestión	\$400,00	\$ 400.00
2	Revisión de los indicadores y creación de un formato para su monitoreo	\$200,00	\$200,00
3	Creación de un sistema de monitoreo de indicadores	\$1.200,00	\$1.200,00
4	Evaluación y retroalimentación	00,00	
TOTAL			\$ 1.800.00

Fuente: Investigación propia

Elaborador por: La Autora

El presupuesto para cumplir con el primer objetivo, concretamente en la realización de encuestas de USD 1.800,00

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 2 años, con periodos de cumplimiento anuales, después de haber ejecutado el objetivo número 2.

Responsables:

- Grupo de trabajo

Indicadores

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ \u00e1reas con indicadores identificados}}{\# \text{ de \u00e1reas}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ Indicadores revisados}}{\# \text{ de indicadores}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ de indicadores monitoreados}}{\# \text{ de indicadores}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\# \text{ de indicadores evaluados}}{\# \text{ de indicadores}}$$

Resultados Esperados

Contar con un sistema de informaci\u00f3n y control de gesti\u00f3n que monitoree los indicadores de desempe\u00f1o municipal priorizados

Cuadro 47. Matriz de operatividad para el objetivo N° 3

Objetivo Estratégico N° 2. Diseñar y poner en marcha un proceso de control de gestión, sistemas de monitoreo y reporte de cada una de la áreas.							
META	ESTRATÉGIAS	POLÍTICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Monitorear mensualmente los principales indicadores de desempeño del GADML	Asesoramiento sobre los indicadores de gestión aplicables a un GAD	Aplicar la normativa correspondiente. Involucrar a todo el personal	Reunión por áreas para identificar los indicadores de gestión	\$1.800.00	2 años	Grupo de trabajo	Eficiencia = $\frac{\# \text{ áreas con indicadores identificados}}{\# \text{ de áreas}}$
	Determinar qué actividades y/o procedimientos son los que requieren evaluarse	Fijar reuniones en la que todos los involucrados deban asistir y de manera puntual	Revisión de los indicadores y creación de un formato para su monitoreo				Eficiencia = $\frac{\# \text{ Indicadores revisados}}{\# \text{ de indicadores}}$
	Establecer los mecanismos correctivos o de retroalimentación para cambiar o mejorar determinada actividad.	La aplicación de los formatos de indicadores es de manera obligatoria y oportuna	Creación de un sistema de monitoreo de indicadores				Eficiencia = $\frac{\# \text{ de indicadores monitoreados}}{\# \text{ de indicadores}}$
			Evaluación y retroalimentación				Eficiencia = $\frac{\# \text{ de indicadores evaluados}}{\# \text{ de indicadores}}$

Fuente: Diagnostico del GADML

Elaborador por: La Autor

Cuadro 48. Matriz de Presupuestos

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	CUOTA
N° 1: Lograr que los Usuarios se sientan satisfechos de los servicios que reciben.	Análisis con los involucrados para reducción de tiempos de espera Creación de encuestas periódicas a usuarios Implementación de las encuestas Medición de los resultados Medición de acción	\$ 800
N° 2: Desarrollar procedimientos y trámites simples que permitan una atención al usuario ágil y rápido, mediante un mecanismo de medición y mejoramiento sistemático de los resultados de nuestra gestión.	Comunicación a todo el personal comprometiéndolo a trabajar eficientemente Capacitación al personal sobre procesos y levantamiento de procedimientos Levantamiento de procesos de todas las áreas Mejoramiento y optimización de los procesos Aprobación de los nuevos procesos y puesta en marcha	\$ 1400
N° 3: Diseñar y poner en marcha un proceso de control de gestión, sistemas de monitoreo y reporte de cada una de las áreas	Reunión por áreas para identificar los indicadores de gestión. Revisión de los indicadores y creación de un formato para su monitoreo. Creación de un sistema de monitoreo de indicadores. Evaluación y retroalimentación.	\$1800
PRESUPUESTO TOTAL		\$ 4000

Fuente: Diagnostico del GADML

Elaborador por: La Autor

Cuadro 49. Matriz de Cronograma de Actividades del Plan Estratégico.

OBJETIVOS	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
1. Lograr que los Usuarios se sientan satisfechos de los servicios que reciben.					
2. Desarrollar procedimientos y trámites simples que permitan una atención al usuario ágil y rápido, mediante un mecanismo de medición y mejoramiento sistemático de los resultados de nuestra gestión.					
3. Diseñar y poner en marcha un proceso de control de gestión, sistemas de monitoreo y reporte de cada una de las áreas					

Fuente: Diagnostico del GADML

Elaborador por: La Autor

h. Conclusiones

- En el presente trabajo se puede observar que el GAD Municipal del Cantón Logroño, no mantiene una planificación acertada para el accionar de su política administrativa, para mejorar los aspectos negativos y fortalecer los aspectos positivos que se han determinado.
- Se observa que no existe una capacitación del personal, falta de planificación y coordinación con otras direcciones, la falta de recursos económicos y el no pago a proveedores muestra una imagen negativa ante algunos sectores de la comunidad.
- Los contribuyentes no realizan el pago de los impuestos debido a que existe poca credibilidad de las autoridades municipales, lo que ha incrementado la cartera vencida, no existe una planificación adecuada de mantenimiento vial, se desconoce las competencias por niveles de gobierno y se asignan recursos por clientelismo político.
- Los aspectos positivos que se deben mejorar son el suficiente y actualizado equipamiento tecnológico, fotográfico, video, material didáctico y herramientas de trabajo, se cuenta con una moderna infraestructura física, excelencia en la atención al usuario interno y externo.

i. Recomendaciones

- Coordinación e intercambio de información entre las diferentes unidades municipales, involucrar a las direcciones departamentales en la planificación, programación y formulación del presupuestos, evaluación de cumplimiento de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.
- Desarrollo de proyectos según los resultados y prioridades establecidas en el Plan de Desarrollo Cantonal y Ordenamiento Territorial- PDOT, dentro de proceso de planificación estratégica es muy importante la implementación de un proceso de planificación, seguimiento y evaluación del plan.
- Preparar, revisar, actualizar y evaluar para adaptar las estrategias, ya que permite a la municipalidad medir constantemente sus logros y redefinir su curso cuando sea necesario; es decir, se propone mantener una información oportuna, pertinente y de buena calidad sobre el alcance de los proyectos y su impacto en las estrategias planteadas.
- La aplicación del presente presupuesto del Plan Estratégico Institucional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño para mejorar el accionar del municipio.

j. Bibliografía

- Allen, D., & Gorgeon, A. (2008). *Las cinco fuerzas como herramienta analítica*. IE Business School, Departamento de Publicaciones, Madrid.
- Ancin, J. M. (2009). *El Plan estrategico en la Pyme*. Madrid: ESIC.
- Anglada, Q. (2012). *Elaboración del plan estratégico*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Armstrong, Kotle & Phillip. (2006). Planeacion de los objetivos de la planeación estratégica. En Kotle Phillip y Armstrong, *Fundamentos de la planeación estrategica*. VI edición, Edit.Prentice Hall. Obtenido de KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit.Prentice Hall. (2006)
- Arnstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: PEARSON.
- Ayala , L., & Arias, R. (2011). *Gerencia de mercadeo, Ciencias Economicas y Adminsitrativas*. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>.
- Beltran, R. A. (2012). *Costos y Presupuesto*.
- Carranza, R. (2015). *Plan de marketing para la empresa Comercial Carranza, cantón Quevedo, año 2015*. Tesis de grado, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo.
- COOTAD. (2010). *Codigo Organico de Organizacion Territorial Autonomia y Descentralizacion*. Quito-Ecuador : Lexxis.
- COOTAD. (2011). *El COOTAD y el Nuevo Horizonte Político*. Quito: Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- COOTAD. (2016). *Código Orgánico de Organización Territorial, Atonomía y Descentralización*. Quito: Ediciones Legales.
- Cuestas, P. (2012). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Recuperado el 13 de 04 de 2016, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm>.
- Czikota, M., & Ronkainen, I. (2011). *Marketing Internacional*. Mexico: Thomson.

- Dominguez, A., & Muñoz, G. (2011). *Métricas del marketing* (Vol. Segunda edición). Madrid, España: Editorial ESIC.
- Espinosa. (2013). *Análisis interno de la empresa*.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Juárez de México: Pearso Educación.
- Fred, D. (1997). *Matriz de alto impacto*, pag. 184.
- Jobber, D., & Fahy, J. (2011). *Fundamentos de plan estratégico*. México: McGrawHill.
- Koenes, C. (2014). *El plan de negocios*. Claudio Koenes: Editorial Dias de Santos S.A.
- Kotler , P., & Kaeller, K. (2006). *Dirección de marketing* (Vol. 12va Edición). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2001). *Fundamentos de la mercadotecnia* (Vol. 2da Edición). Hispanoamérica: Prentice Hall.
- LOSEP. (2016). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: Lexis.
- Macías, M. (2015). *Cómo analizar el entorno y los factores externos que influyen en tu modelo de negocio*. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de <http://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>.
- Mardones, C., & Gárate, C. (2016). Elementos de la estrategia de marketing y su efecto sobre la participación del mercado en la industrias chilena. *Cross Mark*.
- Muñis, R. (2016). *Marketing en el siglo XXI*. (C. d. financieros, Editor) Recuperado el 07 de 06 de 2016, de <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>.
- Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos. En R. M. Noe, *Robert M. Noe* (pág. 531). Mexico: Pearson Educación.
- Parmerlee, D. (2009). *Preparación del plan estratégico*. Barcelona, España: Granica.
- Pérez, E. (2013). Fundamentos de Dirección Comercial . En J. C. Enrique Pérez, *Mercadotecnia* (págs. 319,320,321,322). Riobamba-Ecuador: EDITEX.

- Porter, M. (1985). Fundamentos de la planeación estratégica: teoría y experiencia. En M. Porter, *Competitive advantage*. New York: Granica S.A.
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva*. México: Continental S. A.
- Porto & Rodriguez. (2008). *Valores organizacionales*. Mexico: EESIC.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá, Colombia: Ecoe Edición.
- Ramos, M. C., López, M. P., Gonzáles, J., Yaguez, I., & Merigó, J. M. (2008 ,). *Guía practica de la economía de la empresa : Empresa y entorno*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Rodriguez, J. (2013). *Como aplicar la planeación estratégica a la empresa pequeña*.
- Sainz, d. V. (2012). *El Plan estraégico en la Práctica*. Madrid: ESIC Editorial, 20va Edición.
- Sainz, J. (2010). *El plan estratégico en la Pyme*. Madrid, España: ESIC.
- Soriano, M. (2012). *Economía de la empresa*. ISBN.
- Torres, I. (2011). *La economía y Macroeconomía*. Lima: Luppa.
- Vértice, P. S. (2008). Plan estratégico profesional orientado al comercio. En P. V. L., *Plan estratégico profesional orientado al comercio* (pág. 183). Málaga: Vértice.
- Villalobos, J. (2012). *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Recuperado el 01 de 06 de 2016, de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>.
- Zurita, R. (2013). *Transcripción de Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y regímenes especiales*. Obtenido de <https://prezi.com/y7y1fvmbjrtj/gobiernos-autonomos-descentralizados-gad-y-regimenes-espec/>.

k. Anexos

ANEXO N° 1: Perfil de tesis

a. Tema

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2016 - 2020”

b. Problemática

Actualmente, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías. Hace años, era la parte operativa a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de una empresa. Uno de los problemas más importantes era cómo usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores.

Se pensaba que al cumplir con este objetivo las ganancias serían maximizadas. Ahora, el uso eficiente de recursos escasos todavía es una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier organización.

Esta problemática trasciende la barrera de lo privado y se traslada al sector público. La alta dependencia económica de los municipios de los recursos del Gobierno Central, empeorada por la creciente crisis

económica por la que atraviesa el País, las múltiples necesidades básicas de los pueblos que no están satisfechas, generan la importancia de realizar una planificación estratégica de la utilización y optimización de los escasos recursos económicos con los que cuentan las Instituciones, como una herramienta de gestión para toma de decisiones por parte de la gerencia institucional, tendientes a la consecución de sus objetivos planteados.

La planificación descentralizada y participativa del Plan Nacional del Buen Vivir, establece que la instancia institucional, corresponde a la planificación estratégica y operativa de las instituciones públicas. Define los procesos programáticos e implementación de las políticas públicas que incluye la planificación plurianual y anual y que es responsabilidad de cada una de las instituciones públicas.

Estas instancias tienen en la medida de su alcance, responsabilidad sobre todo el ciclo de la política pública nacional, intersectorial, sectorial y local; es decir, sobre la coordinación para su formulación, óptima implementación, evaluación y seguimiento.

La instancia de coordinación territorial corresponde al proceso que permite la particularización de lo definido en el Plan Nacional de Desarrollo y en la Estrategia Territorial Nacional para cada una de las zonas de planificación, así como también la coordinación y articulación de la planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en coherencia con los objetivos y políticas nacionales.

El gran problema que se observa al respecto en el GAD Municipal de Logroño, es que no existen lineamientos, políticas y metas bien definidas de la inversión pública, destinadas a satisfacer las necesidades básicas de la población, por lo que es necesario contar con un instrumento de gestión pública, definido en el Plan Estratégico Institucional.

c. Justificación

Justificación Académica

Una de las razones por las cuales se realizara este proyecto, es porque es un requisito para obtener el título de Ingeniero Comercial, ya que este trabajo de investigación está ligado a una problemática que guarda relación directa con el perfil académico y profesional como estudiante de la Universidad Nacional de Loja.

Justificación Económica

La planeación estratégica ayudará a encontrar la solución a la falta de procesos para la toma de decisiones, que permita que los recursos sean utilizados de manera eficaz y eficientemente para la consecución de las metas y objetivos planteados.

Justificación Social

Con el presente proyecto se pretende dotar a los funcionarios, empleados y trabajadores del GAD Municipal de Logroño, de una herramienta de gestión, la misma que mediante los lineamientos, políticas y guías,

faciliten la canalización de los recursos en sus presupuestos anuales, de manera articulada con las necesidades y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Logroño, para la atención de sus competencias exclusivas determinadas en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del cantón.

d. Objetivos

Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico Institucional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, Provincia de Morona Santiago, para el período 2016-2020.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico interno para determinar fortalezas y debilidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Logroño.
- Realizar un diagnóstico externo para determinar oportunidades y amenazas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Logroño.
- Elaborar un análisis FODA.
- Diseñar los objetivos estratégicos y definir las estrategias.

- Elaborar el plan estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Logroño.
- Formular el cronograma de ejecución del plan estratégico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Logroño.

e. Metodología

Métodos

. **Método Deductivo.**- El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general. Se empleará para la formulación de la problemática partiendo de lo general a lo particular con la identificación de las necesidades de la población y los inconvenientes con los que encuentran los ejecutivos al momento del ejercicio de sus funciones.

Método Inductivo.- El método inductivo es aquel que es aquel que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Permitirá llegar a una conclusión partiendo de la problemática y la formulación de los objetivos, establecer los lineamientos, políticas y metas que permitan alcanzar los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, alcanzar el Buen Vivir dentro del territorio cantonal.

Método Estadístico.- La Investigación cuantitativa asume el *Método Estadístico* como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de datos. Permitirá tabular las encuestas que se realizara y a describir todos los procesos durante la

investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones para el diseño del Plan Estratégico Institucional.

Técnicas

Revisión Bibliográfica.- Esta técnica se utilizará para consultar términos necesarios para obtener información en el desarrollo de la investigación a la vez que ayudará a ampliar los conocimientos relacionados con el marco teórico.

Encuestas.- Al ser instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario impreso. Se la realizará a 364 usuarios del GAD Municipal del cantón Logroño.

Entrevistas.- La entrevista es una conversación entre dos personas y que está basada en una serie de preguntas o afirmaciones que plantea el entrevistador y sobre las que la persona entrevistada da su respuesta o su opinión. Se realizará al Alcalde y a 3 jefes departamentales del GAD Municipal del cantón Logroño para identificar sus verdaderas necesidades.

ANEXO N° 2: Moderno Edificio Municipal



ANEXO N° 3: Reuniones de trabajo con los jefes departamentales y obreros para la obtención de información previa a la elaboración del análisis FODA.



ANEXO N° 4: Mesas de trabajo en las comunidades para elaboración del presupuesto participativo.



ANEXO N° 5: Revisando documentos dentro del GAD del Cantón Logroño.



ANEXO N° 6: Ruc de la Institución

 <https://declaraciones.sri.gob.ec> 

SRI.gob.ec

Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Autorización de Documentos

Información del Contribuyente

Razón Social: GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON LOGROÑO
 RUC: 1460001770001

Establecimiento Matriz

No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
001		MORONA SANTIAGO / LOGROÑO / AV. SANTIAGO LA FEBRE S/N Y AV. 10 DE AGOSTO	Abierto

Establecimientos Adicionales

No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
------------------------	------------------	-------------------------------	----------------------------

Líneas por página: [Cambiar](#)

[Regresar](#)

© Copyright Servicio de Rentas Internas del Ecuador 

ANEXO N° 7: Autorización de documentos

SRI.gob.ec

Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Autorización de Documentos

Información del Contribuyente

Razón Social: GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON LOGROÑO Fecha: 20-05-2016
 RUC: 1460001770001

Nombre Comercial: _____
 Estado del Contribuyente en el RUC: Activo
 Clase de Contribuyente: Especial
 Tipo de Contribuyente: Sociedad
 Obligado a llevar Contabilidad: SI
 Actividad Económica Principal: OTRAS ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA EN GENERAL
 Fecha de inicio de actividades: 22-01-1997
 Fecha de cese de actividades: _____
 Fecha reinicio de actividades: _____
 Fecha actualización: 26-08-2015

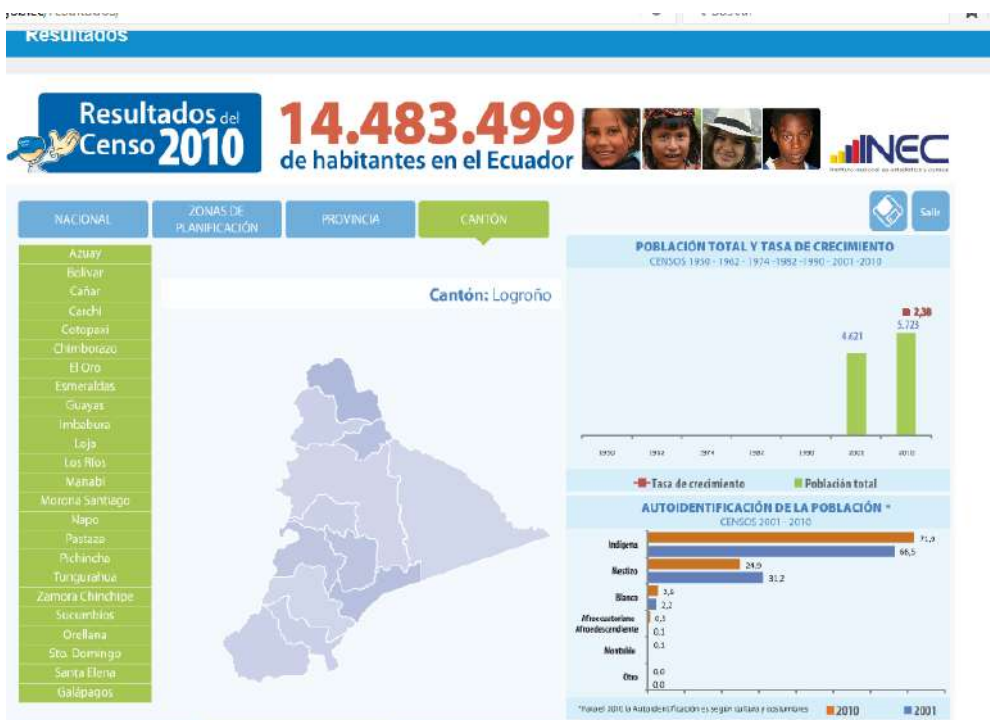
► Establecimientos registrados

[Regresar](#)

© Copyright Servicio de Rentas Internas del Ecuador 

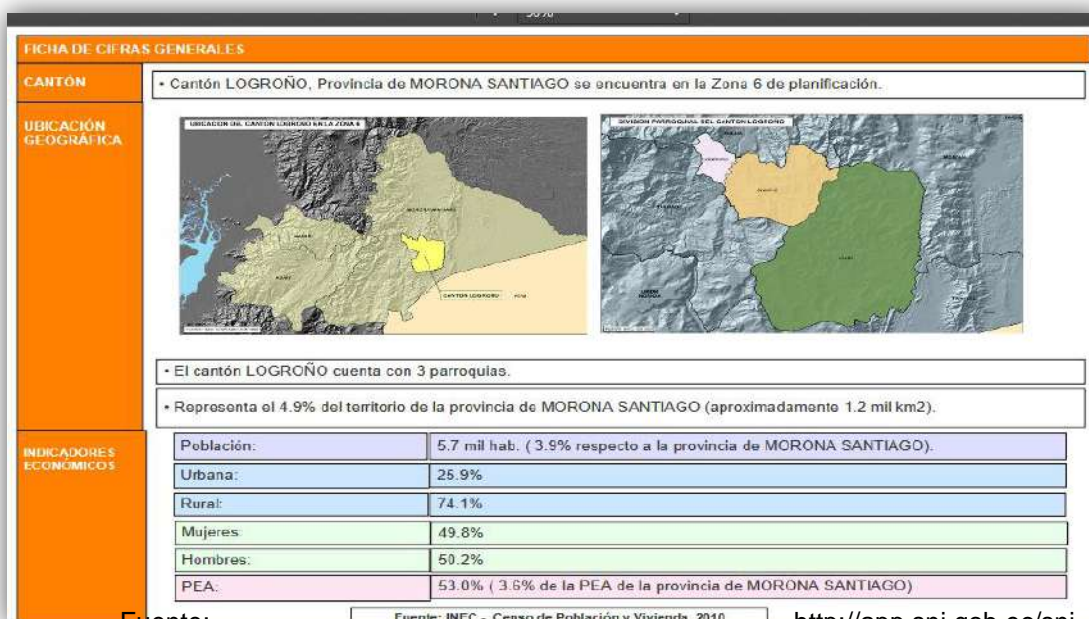
Anexo 8

Población y tasa de crecimiento poblacional del cantón Logroño.




Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>

Anexo 9. Porcentaje de P.E.A., del cantón Logroño




Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010 http://app.sni.gob.ec/sni/link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1410_LOGRO%C3%91O_MORONA%20SANTIAGO.pdf


Anexo 10. RUC



SRI
...le hace bien al país!



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



SRI
...le hace bien al país!

NUMERO RUC:	1460001770001		
RAZON SOCIAL:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON LOGROÑO		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	ESPECIAL		
REPRESENTANTE LEGAL:	NURINKIAS MASHIANT JINTIACH ROSENDO		
CONTADOR:	SARMIENTO GUTIERREZ RITA GRACIELA		

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	22/01/1997	FEC. CONSTITUCION:	22/01/1997
FEC. INSCRIPCION:	05/09/1997	FECHA DE ACTUALIZACION:	26/08/2015

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL: _____

OTRAS ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA EN GENERAL: _____

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: MORONA SANTIAGO Cantón: LOGROÑO Parroquia: LOGROÑO Barrio: CENTRO Calle: AV. SANTIAGO LA FEBRE Número: S/N Interscción: AV. 10 DE AGOSTO Referencia ubicación: FRENTE A PARQUE SERAFIN VALLEJO
 Telefono Trabajo: 073911223 Fax: 073911254 Telefono Trabajo: 073911275 Telefono Trabajo: 073911158 Email: municipologroño@hotmail.com Web: WWW.MUNICIPIOLOGROÑO.GOB.EC

DOMICILIO ESPECIAL: _____

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS


CERTIFICADO

Que el documento es fiel copia del original que reposa en


Logroño.....de.....del 20.....

Responsable:.....

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001	ABIERTOS: 1
JURISDICCION: (ZONA 5) MORONA SANTIAGO	CERRADOS: 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: CBCS030113 Lugar de emisión: MACAS/AVE 24 DE MAYO Y Fecha y hora: 26/08/2015 14:14:09

Página 1 de 2

www.SRI.gob.ec



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1460001770001
 RAZON SOCIAL: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON LOGROÑO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 22/01/1997
 NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:
 ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:
 OTRAS ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA EN GENERAL:

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: MORONA SANTIAGO Cantón: LOGROÑO Parroquia: LOGROÑO Barrio: CENTRO Calle: AV. SANTIAGO LA FEBRE
 Número: S/N Intersección: AV. 10 DE AGOSTO Referencia: FRENTE A PARQUE SERAFIN VALLEJO Teléfono Trabajo: 073911220
 Fax: 073911254 Teléfono Trabajo: 073911275 Teléfono Trabajo: 073911158 Email: municipiologroño@hotmail.com Web:
 WWW.MUNICIPIOLOGROÑO.GOB.EC

CERTIFICADO

Que el documento es fiel copia del original que reposa en
 Logroño, 11 de del 20.....
 Responsable:

[Handwritten signature]

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Handwritten signature and stamp]
 26/AGO 2015

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: CBCS030113 Lugar de emisión: MACAS/AVE 24 DE MAYO Y Fecha y hora: 26/08/2015 14:14:09

Anexo 11



UNIDAD DE TALENTO HUMANO

NÓMINA DE EMPLEADOS PERMANENTES

Nº	LISTA DE EMPLEADOS	CARGO
01	ANKUASH ATAMAIT NASHIR OLGUER	TECNICO DE SISTEMAS
02	ASTUDILO CEDILLO MARTHA RAQUEL	CONTADORA GENERAL
03	BARRERA LEON EDEL BEATRIZ	ASIT. ADMINISTRA.
04	CHUINT NURINKIAS RAUL MESIAS	ASIT. ADMINISTRA.
05	CHAMICO CHUINDIA FELICIANO FREDDY	ASIT. ADMINISTRA.
06	ETSA WAJARAI JAIME PEDRO	PROMOTOR CULTURAL
07	HERAS ALVARADO EUGENIO GONZALO	PROMOTOR SANITARIO
08	IDROVO CORCNEL MILTON MARCELO	JEFE DE TRANSITO
09	ZAMBRANO VERA ISIDRO LEONARDO	FISCAUZADOR
10	MASHINKIASH CHINKIAS MARCELINO LEONARDO	AST. DE DIBUJO
11	NAYAPI CHAMIK DAJA CARMEN	ASIT. ADMINISTRA.
12	NARANZA NANCHI JAIME TITO	TEC. AVALUOS Y CATAS.
13	ORTIZ LOZADO AURELIO GEOVANNY	TEC. PARQ. JARDONES
14	ORTIZ GARAY MIRTHIA MARGOT	ASIT. ADMINISTRA.
15	ORTIZ PARRA MARLENI ELIZABETH	ASIT. ADMINISTRA.
16	ORELLANA VALLEJO IRENE LEUVINA	AST. ADMINISTRATIVO
17	PONSHERA ANKUASH NELLY FAVIOLA	PROVEDORA
18	CLAUDIO ERMEL RODRIGUEZ	GUARDALMACEN
19	SARMIENTO GUTIERREZ RITA GRACIELA	CONTADORA
20	SOLDADO CHACHA HENRY PAUL	TEC. AMBIENTAL
21	TAPIA VALVERDE GINA ELIANA	AST. ADMINISTRATIVO

SEAL MUNICIPAL
 18
 Hijo
 18



UNIDAD DE TALENTO HUMANO

NÓMINA DE EMPLEADOS CONTRATADOS

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	WAJACH ANTUAJH JAKY MARYZA	DIGITADORA ANT
2	FRANCISCO JAVIER LEON PAZMIÑO	JEFE ADMINISTRATIVO Y COMPRAS PUBLICAS
3	MARVIN SANTIAGO AROCA RIVERA	INSTRUCTOR DE DANZA
4	NAYAP PUENCHI MESIAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
5	BENITO YAGORA	TECNICO DE REGISTRO DE LA PROPIEDAD
6	ERIK ADRIAN VALLEJO SANMARTIN	COMISARIO MUNICIPAL
7	ANTICH CARRILLO JUAN VICENTE	JEFE DE DESARROLLO SOCIAL
8	MIGUEL ANGEL FOMERO CATOTA	JEFE DE PLANIFICACION
9	RICHARD QUEZADA	TECNICO DEPORTIVO
10	MONTUFAR NUÑEZ JHON CARLOS	TECNICO DE AGUA POTABLE
11	PIEDAD EDUVIGIS WAMPASH	TECNICO DE RELACIONES PUBLICAS Y TURISMO
12	JOSÉ GABRIEL GÓMEZ ATARIGUANA	DIRECTOR FINANCIERO
13	LUCERO BONILLA ROSA CONCEPCION	TESORERA
14	REA CORONEL ELVA VERONICA	SECRETARIA GENERAL DEL CONCEJO
15	HUGO CUEVA	PROCURADOR SINDICO
16	SAMIENTO GUTIERREZ MARIELA CECILIA	TECNICO DE DESARROLLO INFANTIL
17	ELSA ROMELIA NIVELANDI	COORDINADORA DEL CENTRO DE GERONTOLOGIA
18	TOTOY GUARACA FERNANDO EDUARDO	JEFE DE TALENTO HUMANO
19	HEREDIA SANUNGA WILSON GUILLERMO	TECNICO DE PROYECTOS
20	TATIANA DENISSE SOLANO ZUÑIGA	TECNICO ORDENAMIENTO TERRITORIAL
21	LEDESMA VILLALTA WILMER DAMIAN	DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS
22	ROSA VASQUEZ	COORDINADORA DE GOBERNABILIDAD Y PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL

Dirección: Santiago Lefebre s/n, Logroño, Morona Santiago, Ecuador
 Telfs: 07-3911158 / 07-3911254 / 07-3911275 / 07-3911220 / Email: municipio@logroño.gob.ec / Sitio Web: www.logroño.gob.ec



UNIDAD DE TALENTO HUMANO

NÓMINA DE LOS TRABAJADORES PERMANENTES

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	ANANGONÓ CARLOSAMA SIXTO ANGEL	OPERADOR DE AGUA
2	ANTICH CHUMPI ANGEL	OBRERO
3	AREVALO NIETO HUMBERTO	CHOFER
4	CACEPA NAANCHI LUCIO TIMOTEO	OBRERO-RECOLECCION
5	CASTILLO CALLE EDUARDO BOLIVAR	CHOFER
6	COYAGO GUAMAN MANUEL JESUS	GUARDIAN
7	COYAGO ORTIZ MARCO EVELIO	AYUDANTE DE FOTOCOPIADORA
8	DOMINGO CATIFI LAURO PATRICIO	AYUDANTE-ALBAÑIL
9	KANIRAS MAMACH CARLOS AGUSTIN	OBRERO
10	KAYUK CHUINT JORGE WILSON	GUARDIAN
11	LAFEBRE ROJAS RAFAEL LEONIDAS	GUARDIAN
12	LOJA BUENO MANUEL JESUS	OPERADOR DE AGUA
13	MASHANDA TZEREMP NELSON FLORES	CADENERO
14	MORALES RODRIGUEZ BYRON SANTIAGO	OPERADOR MOTONIVELADORA
15	MOROCHO LEON MANUEL ELIAS	OBRERO
16	NAANCH TSEREMP PEDRO PABLO	OBRERO
17	ORTIZ GARAY NERIO ELOY	CHOFER
18	PERALTA TAPIA JESUS ALEJANDRO	CHOFER
19	PUANCHIR MASHINKASH MILTON	AYUDANTE DE MAQUINARIA
20	QUIZHPE GUZNA MAURO RENÉ	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
21	RAMONES MANIJEL GUILLERMO	OPERADOR DE AGUA (RESIDENTE)
22	RIVERA ROJAS NAPOLEON ENRIQUE	JEFE DE TRABAJO
23	ROJAS BAUTISTA CARLOS MARCELO	CHOFER
24	SANCHEZ TAPIA NIXON ROBERTO	AUXILIAR DE BODEGA
25	SANCHEZ TAPIA TELMO GERMAN	GUARDIAN (RESIDENTE)

Dirección: Santiago Lafebre s/m, Logroño, Morona Santiago, Ecuador.
 Telfs: 07-3911158 / 07-3911254 / 07-3911273 / 07-3911220 / Email: municipio@logroño@hotmail.com /
 municipio@logroño.gob.ec / Sitio Web: www.logroño.gob.ec



UNIDAD DE TALENTO HUMANO

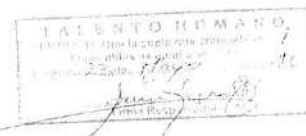
LOGROÑO	
25	YINCA FLAVIO RUFINO GUARDIAN-OPERADOR DE AGUA
27	TAPIA CARDENAS FLAMARION EUDOFILO CHOFER
28	TSANIMP IISAM NAINT GERMAN CADENERO
29	TSANIMP TIMIAS CHUMPI SAMUEL GUARDIAN
30	TUMINK WASHIKIAT NAJAMTAI AGUSTIN OBRERO
31	UNKUCH KUJA WILMER AYUDANTE DE ALBAÑIL
32	VALLEJO RODRIGUEZ EDGAR ERMEL OPERADOR DE LA RETROEXCAVADORA
33	WISUM WAUMP SHAKAIM JOSÉ OBRERO
34	YAKUM CHIRIAP TSEATIK JORGE CHOFER
35	YAKUM TSANIMP CESAR ROBERTO CARPINTERO
36	UNUP CHIRIAP E'SA JUAN TOPOGRAFO
37	CHAMIK PUWAINCHIR PABLO MAURICIO OBRERO-RECOLECCION
38	CHIRIAP CHUMPI PUJUPAT LUIS OBRERO-RECOLECCION
39	JIUKAM NURINKIAS MÓNICA ROSALINA OBRERO- AUXILIAR DE SERVICIOS
40	CAJAMARCA MARILES NESTOR ALFREDO OPERADOR DE RODILLO
41	ORELLANA PALACIOS GUILBERT FABIAN OBRERO - AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
42	YACUMA WARMI CORDELIO OBRERO
43	ROJAS AMON RAUL PATRICIO CHOFER
44	ONCE ROJAS JORGE SANTIAGO MECÁNICO
45	NIVelo LANDI WILSON PATRICIO ALBAÑIL
46	PINCHU WAJARAI AIDA ORFELINA OBRERO
47	YAKUM SUNTAN C ARTURO CLEMENTE OBRERO
48	ETSA WAJARAI YAMPANIAK MÓNICA OBRERO
49	NURINZA ENTZA ALBERTO DOMINGO OBRERO
50	LITUMA MARIN DLGER AMARILDO OBRERO
51	JARAMILLO URGILES JAMES PATRICIO OBRERO
52	RIVERA RIERA CARLOS ALFONSO CHOFER
53	PUWAINCHIR SAANT AMARU RODOLFO CHOFER

Dirección: Santiago Lofebre s/n, Logroño, Morona Santiago, Ecuador
 Telfs: 07 3911158 / 07 3911254 / 07 3911273 / 07 3911220 / Email: municipio@logroño.gob.ec /
 municipio@logroño.gob.ec / Sitio Web: www.logroño.gob.ec



UNIDAD DE TALENTO HUMANO

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	NANCH CHINKIAMAI MIRIAM MARICELA	AUXILIAR DE SERVICIOS
2	KAYUK KITIAR ROMAN EDUARDO	OBRERO
3	UNKUCH VICTOR ELIAS	OPERADOR DE EXCAVADORA
4	NURINKIAS WAJIRAI OLGER ERNESTO	OPERADOR DE EXCAVADORA
5	KAYAP ANTUN LEVIN OTILIO	MECÁNICO REVISOR



Anexo 12

Logroño, 11 de abril de 2016

Señor
Jintiach Rosendo Nurinkias Mashiant
ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DE LOGROÑO
Logroño



De mi consideración:

Yo, Renelda Gabriela Ruiz Cabrera, con cédula de Ciudadanía N° 1400802110, estudiante del Décimo Ciclo de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, Sede Zamora, solicito a usted muy comedidamente, se digne autorizarme desarrollar en la Institución que Usted acertadamente administra, la Tesis denominada: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2016 - 2019" previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

De igual manera, solicito conferirme una certificación de que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Logroño no existe un estudio similar al tema propuesto.

Segura de contar con su aceptación le expreso mis agradecimientos.

Atentamente,

Renelda Gabriela Ruiz Cabrera
ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE LOJA, SEDE ZAMORA

Anexo 13

Logroño, 11 de abril de 2016

Señor
Jintiach Rosendo Nurinkias Mashiant
ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DE LOGROÑO
Logroño



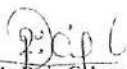
De mi consideración:

Yo, Renelda Gabriela Ruiz Cabrera, con cédula de Ciudadanía N° 1400802110, estudiante del Décimo Ciclo de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, Sede Zamora, solicito a usted muy comedidamente, se digne autorizarme desarrollar en la Institución que Usted acertadamente administra, la Tesis denominada: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2016 - 2019" previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

De igual manera, solicito conferirme una certificación de que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Logroño no existe un estudio similar al tema propuesto.

Segura de contar con su aceptación le expreso mis agradecimientos.

Atentamente,


Renelda Gabriela Ruiz Cabrera
ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE LOJA, SEDE ZAMORA

Anexo 14



ALCALDIA

LA SUSCRITA SRTA. ELBA VERONICA REA CORONEL, SECRETARIA
GENERAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, EN USO
DE SUS FACULTADES LEGALES;

CERTIFICA:

Que revisados los archivos correspondientes a Secretaría del Gobierno Municipal del Cantón Logroño, se constata que no existe un Plan Estratégico Institucional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, Provincia de Morona Santiago para el período 2016 - 2019.

Es todo cuanto puedo certificar a petición de la parte interesada en honor a la verdad para que hagan uso del presente, en los trámites que creyera convenientes.

Logroño, 11 de Abril del 2016.

Atentamente,

Ab. Verónica Rea Coronel
**SECRETARIA GENERAL
DEL CANTÓN LOGROÑO**

Anexo 15



ALCALDIA

LA SUSCRITA SRTA. ELBA VERONICA REA CORONEL, SECRETARIA
GENERAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, EN USO
DE SUS FACULTADES LEGALES;

CERTIFICA:

Que revisados los archivos correspondientes a Secretaría del Gobierno Municipal del Cantón Logroño, se constata que no existe un Plan Estratégico Institucional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, Provincia de Morona Santiago para el periodo 2016 - 2019.

Es todo cuanto puedo certificar a petición de la parte interesada en honor a la verdad para que hagan uso del presente, en los trámites que creyera convenientes.

Logroño, 11 de Abril del 2016.

Atentamente,

Ab. Verónica Rea Coronel
**SECRETARIA GENERAL
DEL CANTÓN LOGROÑO**

Anexo 16



ALCALDÍA

Logroño, 11 de Abril del 2016
Of. No. ALC-GADMCL-0122-2016

Señores
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA SEDE ZAMORA
PLAN DE CONTINGENCIA
Ciudad

De mis consideraciones:

Por medio del presente, tengo a bien llegar a su autoridad, para indicar que nuestra institución, autoriza a la Señora **RENELDA GABRIELA RUIZ CABRERA**, con cédula de identidad No. 1400802110, estudiante del Décimo Ciclo de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, Sede Zamora. Por lo que se le permitirá recopilar información necesaria para el desarrollo de su tesis en el área administrativa, financiera y de planificación, para ejecutar el tema: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2016 - 2019."**

Particular que hago conocer a su autoridad para fines pertinentes, no sin antes anticipar mis agradecimientos, por su atención.

Atentamente,


Sr. Rosendo Numkias Mashiant
ALCALDE DEL CANTÓN LOGROÑO



TELÉFONOS:
(07) 3911-220 3911-158
LOGROÑO - MORONA SANTIAGO - ECUADOR

Correo Electrónico: municipiologroño@hotmail.com

Anexo 17



ALCALDÍA

Copia

Logroño, 11 de Abril del 2016
Of. No. ALC-GADMCL-0122-2016

Señores
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA SEDE ZAMORA
PLAN DE CONTINGENCIA
Ciudad

De mis consideraciones:

Por medio del presente, tengo a bien llegar a su autoridad, para indicar que nuestra institución, autoriza a la Señora **RENELDA GABRIELA RUIZ CABRERA**, con cédula de identidad No. 1400802110, estudiante del Décimo Ciclo de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, Sede Zamora. Por lo que se le permitirá recopilar información necesaria para el desarrollo de su tesis en el área administrativa, financiera y de planificación, para ejecutar el tema: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2016 - 2019."**

Particular que hago conocer a su autoridad para fines pertinentes, no sin antes anticipar mis agradecimientos, por su atención.

Atentamente,

Sr. Rosendo Nurinkias Mashiant
ALCALDE DEL CANTÓN LOGROÑO.



TELÉFONOS:
(07) 3911-220 3911-158
LOGROÑO - MORONA SANTIAGO - ECUADOR

Correo Electrónico: municipiologrono@hotmail.com

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS	40
f. RESULTADOS	45
g. DISCUSIÓN	107
h. CONCLUSIONES	128
i. RECOMENDACIONES	129
j. BIBLIOGRAFÍA	130
k. ANEXOS	133
INDICE.....	156