



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

Planificación estratégica y su incidencia en los resultados del Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga

Informe de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Segovia Benítez Juan Xavier

Tutor:

Milton Marcelo Cárdenas. MBA.

Latacunga –Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Planificación estratégica y su incidencia en los resultados del Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga”, presentado por Segovia Benítez Juan Xavier, para optar por el título de magister en Administración de Empresas

CERTIFICO:

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe para su exposición y defensa pública.

Latacunga, febrero del 2023

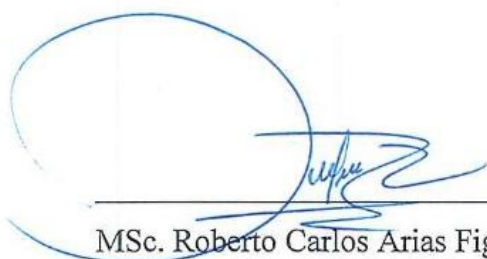


MSc. Milton Marcelo Cárdenas MBA
C.C. 0501810337

APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO

El trabajo de Investigación: Planificación estratégica y su incidencia en los resultados del Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, febrero 2023



MSc. Roberto Carlos Arias Figueroa.

C.C. 0502123730

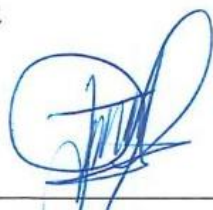
Presidente del tribunal



MSc. Mónica Patricia Salazar Tapia

C.C. 0502138191

Lector 2



MSc. Yadira Paola Borja Brazales

C.C. 0502786833

Lector 3

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mis amados padres, que han sido claro ejemplo de superación y esfuerzo diario.

A mis hermanas, quienes me extienden su apoyo cada vez que necesito su aliento y comprensión.

A mí esposa e hijo quienes con su paciencia, locuras y amor me han impulsado día a día a superar cada uno de mis miedos.

Juan

AGRADECIMIENTO

Muchas gracias mi Dios, por darme a mí y a mi familia, la salud necesaria e iluminar mi camino en todo momento de mi existencia.

A mis padres, hermanas, esposa e hijo que son un ejemplo de lucha, humildad y apoyo para el cumplimiento de mis objetivos.

Al Patronato Municipal de Amparo Social del GAD Municipal Latacunga por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente y a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI, por abrir sus puertas y permitirme fortalecer mis competencias.

Juan

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, febrero del 2023



Ing. Juan Xavier Segovia Benítez
C.C. 0503121956

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi

Latacunga, febrero del 2023

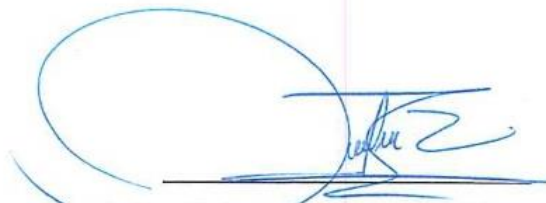


Ing. Juan Xavier Segovia Benítez
C.C. 0503121956

AVAL DEL PRESIDENTE

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: Planificación estratégica y su incidencia en los resultados del Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los miembros del tribunal.

Latacunga, febrero del 2023



MSc. Roberto Carlos Arias Figueroa.

C.C. 0502123730

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: “Planificación estratégica y su incidencia en los resultados del patronato municipal de amparo social del GAD Municipal Latacunga”

Autor: Segovia Benítez Juan Xavier Ing.

Tutor: Cárdenas Milton Marcelo MBA

RESUMEN

La planificación estratégica plantea horizontes que deben ser trabajados en el largo, mediano y corto plazo; el Patronato no ha generado un sistema de planificación que le permita fijar un horizonte de largo plazo; se ha limitado a trabajar con planes operativos anuales que reflejan una visión de corto plazo; lo que agrava más el problema es que los planes se gestionan bajo sistemas de medición tradicionales, enfocándose únicamente en indicadores económicos históricos; esa es la problemática que origina la presente investigación. El trabajo se basó en un enfoque cualitativo, no experimental y correlacional, basado en las variables planificación y resultados. Se diagnosticó la situación actual del patronato empleando la metodología del Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral para la gestión de procesos y se determinó siguiendo la metodología adaptada de Sierra (2022) que la institución adolece de un desorden de atención gerencial. Aplicando la técnica de la entrevista se logra articular la planificación estratégica con los resultados que esta tiene en el accionar del Patronato. Mediante una prueba chi cuadrado se determina que la planificación si tiene incidencia en los resultados del Patronato Municipal de Latacunga, obteniendo un grado de asociación del 36% entre las dos variables; es decir, un nivel medio de asociación medido en la escala de Cohen. Finalmente se diseña como propuesta un plan estratégico para mejorar la gestión en el Patronato.

PALABRAS CLAVE: Planificación estratégica, Plan operativo, Patronato, Resultados, Planificación

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
GRADUATE SCHOOL
MASTERS IN BUSINESS ADMINISTRATION

TITLE: "Strategic planning and its impact on the results of the Municipal Board of Social Protection of the Municipal GAD Latacunga"

AUTHOR: Segovia Benítez Juan Xavier Ing.

TUTOR: Cárdenas Milton Marcelo MBA

ABSTRACT

Strategic planning raises horizons that must work on in the long, medium, and short term; the Board has not generated a planning system that allows it to set a long-term horizon; it has limited itself to working with annual operating plans that reflect a short-term vision; What aggravates the problem more is that the plans are managed under traditional measurement systems, focusing only on historical economic indicators; That is the problem that gives rise to the present investigation.

The work was based on a qualitative, non-experimental, and correlational approach, based on the planning and results variables. The current situation of the board was diagnosed using the Balanced Scorecard (BSC) methodology or balanced scorecard for process management and it was determined following the adapted methodology of Sierra (2022) that the institution suffers from a managerial attention disorder.

By applying the interview technique, it is possible to articulate strategic planning with the results that it has in the actions of the Board. Through a chi-square test, it is determined that planning does have an impact on the results of the Latacunga Municipal Board, obtaining a degree of association of 36% between the two variables; that is to say, a mean level of association measured on the Cohen scale. Finally, a strategic plan to improve management on the Board is designed as a proposal.

KEYWORDS: Strategic planning, Operational plan, Board, Results, Planning

Yo, Tania Elizabeth Alvear Jiménez con cédula de identidad número: 0503231763 MAGÍSTER EN LINGÜÍSTICA APLICADA A LA ENSEÑANZA DEL INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA con número de registro de la SENESCYT: 1020-2021-2354185.; CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título "Planificación estratégica y su incidencia en los resultados del patronato municipal de amparo social del GAD Municipal Latacunga" de: Segovia Benítez Juan Xavier Ing., aspirante a Magister en Administración de Empresas



Tania Elizabeth Alvear Jiménez
ID. 0503231763

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL PRESIDENTE.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
 INTRODUCCIÓN	 1
 CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	 10
1.1. Antecedentes	10
1.2. Fundamentación epistemológica.....	12
1.2.1. Administración.....	12
1.2.2. Proceso Administrativo.....	14
1.2.3. Gestión Administrativa	19
1.2.4. Planificación.....	22
1.2.5. Planificación estratégica.....	26
1.2.6. Plan estratégico	29
1.2.7. Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard	29
1.3. Fundamentación del estado del arte	36
1.4. Conclusiones del Capítulo I	37
 CAPÍTULO II. PROPUESTA	 38
2.1. Título de la propuesta.....	38
2.2. Objetivos	38

2.3.	Diagnóstico	38
2.3.1.	Enfoque estratégico	41
2.3.2.	Traslado hacia el BSC	42
2.3.3.	Sincronización y despliegue.....	43
2.3.4.	Cultura de ejecución.....	44
2.3.5.	Medición de incidencia	46
2.4.	Desarrollo de la propuesta.....	48
2.4.1.	Tema:	48
2.4.2.	Visión	48
2.4.3.	Misión	48
2.4.4.	Logotipo	48
2.4.5.	Valores Institucionales	49
2.4.6.	Objetivos	49
2.4.7.	Análisis matriz de evaluación de factores internos (EFI)	52
2.4.8.	Análisis matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	54

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA65

3.1.	Evaluación de expertos	65
3.2.	Evaluación de usuarios.....	66
3.3.	Evaluación de impactos o resultados	67
3.4.	Conclusiones del Capítulo III	67
4.	Conclusiones generales	68
5.	Recomendaciones.....	69
6.	Referencias bibliográficas.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejecución presupuestaria 2021.....	3
Tabla 2. Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados	5
Tabla 3. Responsables de la planificación en el Patronato	9
Tabla 4. Principios administrativos	13
Tabla 5. Pasos de planeación estratégica	28
Tabla 6. Enfermedades típicas	33
Tabla 7. Enfoque estratégico	41
Tabla 8. Traslado hacia e BSC	42
Tabla 9. Sincronización y despliegue.....	43
Tabla 10. Cultura de ejecución.....	44
Tabla 11. Resumen de las etapas de la metodología para la gestión empresarial	45
Tabla 12. Resumen de procesamiento de casos	47
Tabla 13. Tabulación cruzada	47
Tabla 14. Pruebas de chi cuadrado.....	47
Tabla 15. Medidas simétricas.....	47
Tabla 16. Organigrama estructural.....	50
Tabla 17. Matriz FODA	51
Tabla 18. Matriz de evaluación de factores internos (efi) y factores externos (efe)	52
Tabla 19 Matriz EFE	54
Tabla 20. Matriz cruzada.....	56
Tabla 21. Matriz de evaluación estratégica.....	57
Tabla 22. Indicadores y criterios para la evaluación de la estrategia.....	62
Tabla 23. Cuadro de mando integral	63
Tabla 24. Semaforización.....	64
Tabla 25. Experto 1	65
Tabla 26. Valoración de criterios	66
Tabla 27. Componentes de evaluación experto.....	66
Tabla 28. Hoja de vida de usuario.....	67
Tabla 29. Evaluación de usuario	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Eficiencia y eficacia en la administración	12
Figura 2. Fases del proceso administrativo	15
Figura 3. Elementos de la planeación estratégica	16
Figura 4. Relación de la organización.....	17
Figura 5. Funciones de la dirección	18
Figura 6. Tipos de control	19
Figura 7. Beneficios del uso adecuado de la gestión administrativa	20
Figura 8. Recursos en la gestión administrativa	21
Figura 9. Características de la planificación	24
Figura 10. Elementos de la planificación.....	25
Figura 11. La jerarquía de la planificación	25
Figura 12. Pasos de la planeación estratégica	27
Figura 13. Objetivos alcanzar por la planeación estratégica.....	28
Figura 14. Perspectivas del CMI.....	30
Figura 15. Beneficios del CMI.....	31
Figura 16. Barreras en la aplicación de las estrategias	32
Figura 17. Causas de las enfermedades	34
Figura 18. Metodología para la gestión empresarial basada en el BSC.....	35
Figura 19. Graficación de las etapas	45

INTRODUCCIÓN

“Si no podemos hacer nada para cambiar el pasado, hagamos algo en el presente para cambiar el futuro”. Ernesto Guevara

Antecedentes

Los albores del siglo XXI trajeron innumerables cambios, el progreso tecnológico es evidente, siendo la globalización uno de los factores generadores de esta dinámica. Las organizaciones para hacer frente a este contexto deben mejorar procesos y utilizar diversas herramientas administrativas que les permitan ser más competitivas y enfrentar el nuevo contexto; una de estas herramientas es la planificación estratégica, esta herramienta de gestión permite definir un horizonte y alinear todos los esfuerzos de las organizaciones sean públicas o privadas a la consecución de sus objetivos y metas.

La Universidad Técnica de Cotopaxi orienta sus esfuerzos investigativos bajo líneas de investigación y de vinculación que le permite articular y trabajar en los contextos dinámicos. El presente trabajo se ejecutó bajo la línea de investigación Administración y Economía para el Desarrollo Social, sub línea Planificación Estratégica, se pretende demostrar la relación existente entre la gestión administrativa realizada por el patronato con la planificación estratégica adoptada como guía fundamental en los procesos administrativos; para de esta forma generar un impacto en el desarrollo humano y social en la comunidad latacungueña; de esta manera, se articula el presente trabajo con la línea y sub línea de investigación; se analizó de idéntica forma las estrategias que seguirá el patronato para el logro de sus objetivos.

En Ecuador, en la Presidencia del Eco. Rafael Correa se promulgó mediante Registro Oficial No. 331 segundo suplemento de fecha 30 de noviembre del 2010 el decreto No. 555, en el cual se disponía implementar el Proyecto Gobierno por Resultados – GPR siendo obligatorio en las instituciones que conforman la administración pública central, pero no para las instituciones autónomas, como son Universidades y Gobiernos Autónomos Descentralizados. Con este mandato el

Estado pensaba articular a los planes de desarrollo a sus instituciones; en un primer momento al Plan Nacional Para el Buen Vivir (PNBV) 2013-2017, Plan Nacional de Desarrollo Para Toda Una Vida 2017-2021 y actualmente al Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025.

En el año 2008 empieza una reestructuración total en el manejo del sector público, se comienza a implementar la conjunción entre la planificación y el presupuesto público, se da impulso a la Secretaría Nacional de Planificación y por otro lado, en el Ministerio de Finanzas se empieza a implementar el sistema E-sigef; de tal manera que, los presupuestos van atados a la planificación de cada institución, gestión innovadora en la política pública.

La Ordenanza Sustitutiva que reglamenta el funcionamiento del Patronato Municipal de Amparo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, establece la autonomía política, administrativa y financiera:

Art. 1.- Naturaleza Jurídica. - El Patronato Municipal de Amparo Social del GAD Municipal del cantón Latacunga, es una personería jurídica de derecho público adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, con autonomía política, administrativa y financiera.

Coordinará y responderá ante el Ejecutivo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponde (...). (GAD Latacunga, 2012, p. 3)

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPyFP), dispone la observación obligatoria para el sector público del Plan Nacional de Desarrollo, Asamblea Nacional (2010):

Art. 34.- Plan Nacional de Desarrollo. - El Plan Nacional de Desarrollo es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y todos los instrumentos, dentro del ámbito definido en este código. Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativa para los demás sectores. (p.15).

A pesar que la planificación es obligatoria para el sector público el Art. 54 del COPyFP, otorga autonomía a los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Por tanto, los planes institucionales en este caso como el plan institucional de planificación no es obligatorio para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, siendo el Patronato una entidad adscrita al GAD, no debe presentar tampoco los planes institucionales de desarrollo, lo que si es necesario presentar con fines presupuestarios es el plan operativo anual (POA), ya que sin ese documento no pueden acceder a los recursos financieros otorgados por el GAD.

La Administradora del Patronato de Amparo Social del GAD Municipal del cantón Latacunga, responsable de la gestión administrativa, operativa y financiera, viene realizando el control de monitoreo, seguimiento y evaluación mediante sistemas tradicionales que miden básicamente resultados económicos, como se muestra en la siguiente tabla, lo que limita la toma de decisiones asertivas:

Tabla 1.

Ejecución presupuestaria 2021

Enero - diciembre 2021		
Presupuesto inicial	\$2.803.893,83	
SI ejecutado	\$1.459.167,08	52,0%
NO ejecutado	\$1.344.726,75	48,0%
Suman	\$2.803.893,83	100,0%

Nota: Se muestra la ejecución presupuestaria del Patronato. Tomado de (Bedón, 2021, p. 4).

No se ejecuta el 100 % del presupuesto que tiene el patronato, tan solo el 52 %.

En la institución se ha detectado que **el problema** es la aplicación parcial del sistema de planificación, la administradora concebía al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) como el Plan Operativo Anual, dos cosas relacionadas, pero totalmente desenfocadas desde el punto de vista de la planificación estratégica, además el sistema de control del POA se lo hace de manera tradicional, esto es con indicadores meramente financieros, recordando que la planificación estratégica como un todo contiene los planes que ayudan a la

organización a alcanzar sus objetivos y metas planteadas y el POA es una parte de esa totalidad.

La necesidad de contar con recursos provenientes del Municipio obliga a la realización del POA, quedándose este como el único instrumento de planificación, perdiendo la guía de largo plazo que brinda el PEDI; para contrarrestar esta debilidad es necesario diseñar un plan de mejoras con miras a establecer la planificación estratégica.

El Patronato Municipal de Amparo Social del GAD Municipal del cantón Latacunga debe diseñar e implementar la planificación estratégica, ya que lo que hasta ahora maneja son indicadores básicos de presupuesto lo que no le permite gestionar de mejor manera su horizonte de planeación.

El presente proyecto pretende determinar la incidencia que tiene la planificación estratégica en los resultados que tiene el Patronato Municipal, para determinar las debilidades y a la vez trabajar en fortalezas que permitan proporcionar información mediante indicadores claves (KPI) a la Dirección, a fin de que la misma mejore el proceso de toma de decisiones.

Una vez determinada la incidencia se plantea una propuesta que contribuye a mejorar los procesos organizacionales dentro del Patronato, para lo cual se diseña un proceso que deberá ser implementado a fin de que la planificación estratégica no solo se alinee a los planes de desarrollo, sino también a los objetivos del milenio y ante todo que cumplan de manera satisfactoria los requerimientos de los usuarios del patronato, que son en última instancia los beneficiarios principales de los esfuerzos que realiza la institución para alcanzar estándares de calidad.

En este contexto, nace la necesidad de **formular el problema** el mismo que se plantea de la siguiente manera: ¿En qué grado afecta la planificación estratégica en la consecución de los resultados del Patronato Municipal de Amparo Social de Latacunga?

Por tanto; el objetivo **general** es, determinar el grado de incidencia que tiene el sistema de planificación en los resultados del Patronato Municipal de Amparo

Social del GAD Latacunga.

A fin de alcanzar este objetivo, es necesario formular los **objetivos específicos**, los cuáles son:

- Fundamentar teóricamente la planificación estratégica y los resultados basados en la gestión administrativa según el criterio de varios autores.
- Diagnosticar el estado actual del sistema de planificación en el Patronato, empleando la metodología del cuadro de mando integral para la gestión de procesos
- Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la gestión en el Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga

Tareas

Se presenta las tareas que se realizarán en función de los objetivos planteados:

Tabla 2.

Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados

Objetivos específicos	Sistemas de tareas
1. Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados a la planificación estratégica y los resultados basados en la gestión administrativa según el criterio de varios autores	1.1 Búsqueda de información en diferentes fuentes bibliográficas acerca de planificación estratégica y gestión 1.2 Análisis y síntesis de la información 1.3 Redacción de la información
2 Diagnosticar el estado actual del sistema de planificación en el Patronato, empleando la metodología del Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral para la gestión de procesos	2.1 Diseño de instrumentos 2.2 Aplicación de instrumentos para recopilar la información relacionada a la temática objeto de estudio. 2.3 Realizar el diagnóstico
3 Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la gestión	3.1 Elaborar el plan. 3.2 Validar el plan.

Nota: Se plantea las diferentes actividades que se realizarán en la presente investigación;

La planificación estratégica a nivel mundial es concebida como una herramienta muy importante debido a los cambios dinámicos que son acelerados en el contexto actual, por eso es necesario contar con algún instrumento que sea el horizonte de los negocios a largo plazo, tal como lo define Chávez (2018)

la planeación estratégica es una herramienta que contribuye a la competitividad de una organización. Pareciera algo sencillo plantear la definición de un plan para que se trabaje en su cumplimiento, pero, no es así, la planificación a este nivel requiere involucrar diversos factores del entorno, realizar un análisis, organizar los recursos y alinear sus elementos hacia una estrategia que se implemente para obtener resultados que promuevan la ventaja competitiva en medio de un entorno cada vez más complejo y cambiante. (p.7)

En un mundo de continuos y acelerados cambios, es necesario prever algunos riesgos inherentes a la gestión propia de las organizaciones, es necesario implementar estrategias para ser competitivos en el mercado mundial, eso en el sector privado; en el sector público, en cambio la limitada fuente de recursos financieros obliga a que estas instituciones sean eficientes y eficaces con el uso de los recursos públicos, por ello es necesario de la misma forma tener un horizonte de planificación.

Esta vorágine que se experimenta obliga necesariamente a los países a pensar estratégicamente, así lo menciona la Comisión Económica para América Latina CEPAL (CEPAL, 2003)

los planes estratégicos necesariamente deben estar ligados al surgimiento de instituciones de financiamiento flexibles, la integración entre agentes públicos y privados y la innovación en las formas de gestión y organización productiva. Luego cabe a los gobiernos locales adoptar una visión más estratégica del problema del desarrollo, cuya actividad debe reorientarse para incidir en la colaboración con los agentes económicos y financieros en la búsqueda de diferencias competitivas vinculadas al territorio y a la utilización de recursos endógenos, auspiciando además la concertación

estratégica entre el sector privado y el público, necesaria en un mundo globalizado y competitivo como el actual. (p. 8)

En los países es necesario integrar los dos sectores tanto el público como el privado en aras de alcanzar los grandes objetivos nacionales, para lo cual necesitan de un instrumento que oriente todo ese esfuerzo y eso es justamente los planes de desarrollo; que deberían ser nacionales, regionales, locales e institucionales; es decir, que todos los agentes productivos o no, se alineen en torno de una sola meta. Es el momento de crear alianzas estratégicas entre los dos sectores para hacer frente al mercado competitivo que impone la globalización.

Para esto es necesario, que toda organización empresarial o país, se encuentre preparado de ahí nace la importancia de la planificación estratégica, ya que será la herramienta que permita enfrentarse a un mundo de turbulencias, como lo menciona Chávez (2018);

la efectividad de la planeación estratégica se materializa con acciones administrativas que faciliten el cumplimiento de las estrategias definidas, entre las que pudieran considerarse: una estructura organizacional alineada, la asignación eficiente de recursos, políticas y procedimientos adaptables a los cursos de acción correspondientes. (p. 9)

El mismo autor, menciona que es importante capacitar al personal, generar capacidad empresarial y eso se consigue con capacitación permanente de todos los agentes involucrados.

La presente investigación se **justifica** porque actualmente el Patronato no cuenta con un plan estratégico; por las siguientes razones: el personal responsable tiene una limitada capacitación en temas de planificación estratégica en todos sus niveles; al no tener una adecuada planificación estratégica y tan solo poseer una planificación operativa anual no existe una visión a largo plazo y peor aún estrategias que permitan enfrentar los riesgos inherentes a un mundo globalizado, por lo que tampoco existe alineación con el sistema de gestión Gobierno por Resultados para el seguimiento, evaluación y ajuste de la estrategia institucional.

Los efectos se visualizan en un inadecuado proceso de comunicación y entendimiento de la estrategia anual planteada en el POA en los diferentes niveles; por tanto, existe personal desvinculado con la estrategia que desconoce su papel y aporte en la consecución de los objetivos planteados, bajo ese panorama las decisiones de la autoridad no van hacer las más adecuadas.

El **enfoque metodológico** de la investigación es cuantitativo y cualitativo; por un lado, lo cuantitativo se utilizó para determinar el grado de incidencia entre la variable planificación estratégica y resultados; y, por otro lado, lo cualitativo, como lo define Quecedo & Cataño (2002) es “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p. 7), se aplicó en las entrevistas que se realizaron para conocer la situación de la planificación estratégica del Patronato.

La Modalidad de Investigación utilizada es bibliográfica y descriptiva, la investigación bibliográfica indaga información de fuentes primarias, a fin de conocer el marco epistemológico del tema, esta modalidad se aplicó en el trabajo al momento de realizar la fundamentación teórica del mismo y conceptualizar las diferentes variables inmersas en el presente estudio.

Se utilizó de igual forma la investigación de campo, que es aquella que se realiza in situ, es un proceso sistémico, permitió en el trabajo el acceso a información de fuentes primarias que permitieron diagnosticar la planificación estratégica en la organización.

Se aplicó la técnica de la entrevista estructurada ya que según Folgueiras (2016)

En la entrevista estructurada se decide de antemano que tipo de información se quiere y en base a ello se establece un guion de entrevista fijo y secuencial. El entrevistador sigue el orden marcado y las preguntas están pensadas para ser contestadas brevemente. El entrevistado debe acotarse a este guion preestablecido a priori. (p. 4)

Esta técnica de investigación de campo posibilitó diagnosticar la gestión por procesos del Patronato basado en el cuadro de mando integral en sus 4 elementos,

los nombres de las personas a las cuales se aplicó las preguntas se las encuentra en el Anexo No. 1.

El nivel de investigación es de tipo correlacional por cuanto según Galarza, (2020) “surge la necesidad de plantear una hipótesis en la cual se proponga una relación entre 2 o más variables” (p.3). Es precisamente la necesidad de establecer la relación y medir la incidencia de la planificación estratégica en los resultados del Patronato de Amparo Social, lo que conduce a este nivel de investigación.

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que tienen características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se realiza una investigación debe considerarse algunas características esenciales de la población sujeta estudio, para esta investigación se consideró como objeto de análisis a la Máxima Autoridad, jefe administrativo y responsables directos de la planificación estratégica en el Patronato Municipal de Latacunga.

Tabla 3.
Responsables de la planificación en el Patronato

No.	CARGO
1	Jefe Administrativo del Patronato Municipal de Latacunga
2	Analista de Planificación y Proyectos
3	Analista de Presupuesto
4	Analista Administrativo
5	Analista de Talento Humano
6	Trabajo Social
7	Representante Técnico de Salud
8	Analista de Sistemas e información
9	Contabilidad y tesorería
10	Analista de Comunicación Social
11	Analista Jurídico
12	Gestor de Desarrollos Social Nacional e Internacional

Nota: Se muestra los responsables de planificación del Patronato

Para la presente investigación no se requiere de la determinación de la muestra; en razón, que la población esta previamente definida y no es mayor a 100, razón por la cual no exige el cálculo de esta metodología.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

A fin de potencializar la investigación, se indagó varias fuentes como son repositorios, páginas electrónicas, estudios de casos, bibliografía especializada del tema lo que ayuda a dar el marco epistemológico a las variables relacionadas en la presente investigación, de la misma forma orienta el trabajo investigativo.

Una tesis de interés para este estudio corresponde al tema “Diseño de un modelo de control estratégico aplicando la metodología del orgánico estructural y funcional para el intermediario de seguros Aeroseguros Cia. Ltda”. Realizada por Marcillo & Garzón (2014). El problema analizado es la ausencia de un modelo de planificación estratégica planteándose como objetivo el diseñar un Modelo de Control Estratégico aplicando la metodología del orgánico estructural y funcional que le permita a la empresa mejorar su gestión en su nicho de mercado a fin de cumplir con su misión, objetivos y visión propuesta. Entre sus principales conclusiones mencionan que; la empresa no tiene definidos objetivos estratégicos que le permitan alcanzar la visión deseada y transmitirla a su personal para lograr el compromiso de cumplimiento de los mismos; no se tiene tampoco una técnica de seguimiento para medir la consecución de los mismos; y, la compañía en estudio no ha establecido ningún proyecto para el cumplimiento de sus objetivos, ha planteado únicamente planes de acción frente a la ocurrencia de inconvenientes en la gestión. Los autores precisan que el no contar con objetivos estratégicos difícilmente se podría alcanzar la visión institucional, generando adicionalmente la desvinculación del personal a la estrategia planteada. Este trabajo sirve a la presente investigación para profundizar sobre la temática planteada y generó pautas de abordaje investigativo que se analizaron a la par, especialmente en el enfoque de la realización de la propuesta

basada en la matriz estratégica.

Otro trabajo es el propuesto por García (2016): “Formulación de un plan estratégico y elaboración del Balanced Scorecard para Quality Print Compañía Limitada 2016-2022”. En este trabajo el problema analizado es un modelo de gestión ineficiente planteándose como objetivo la formulación de su planificación estratégica y el cuadro de mando integral a fin de mejorar su sistema de comercialización. Su principal conclusión es la aplicación del orgánico estructural y funcional como herramienta para gestionar el plan estratégico de mencionada empresa. El análisis de este trabajo permitió establecer como la metodología del BSC puede utilizarse como instrumento de diagnóstico de la planificación estratégica.

El trabajo realizado por Cáceres (2016) cuyo título es “Planificación estratégica como herramienta gerencial para el control administrativo financiero de proyectos de cotización en el sector público de la empresa Dicoil”, en esta investigación se verifica que la inadecuada planificación estratégica llevaba a retrasar las obras que realizaba la constructora, no contaba la empresa con objetivos estratégicos claros, sumado a la falta de control en todos los procesos le conllevaba al pago de multas por el incumplimiento de tiempos, para lo cual diseñaron un plan estratégico para solucionar todos esos problemas, además comprobaron estadísticamente la hipótesis de que un inadecuado plan estratégico influye en el retraso de entregas de obras.

La investigación llamada “La planificación estratégica y su incidencia en el posicionamiento microempresarial de la organización Tamayo López en la ciudad de Ambato” realizado por López (2013) en el cual la empresa objeto de estudio no poseía un plan estratégico a pesar de tener Misión y Visión; eso le atraía pérdidas financieras a perder competitividad en el mercado ambateño, para lo cual se diseñó el plan estratégico, este trabajo fue importante ya que permitió esclarecer el tratamiento de las incidencias estadísticamente, en especial en la presente investigación ya que se trata de medir incidencias entre la planificación estratégica y los resultados del Patronato

Los trabajos citados dieron luces al trabajo investigativo, tanto en el diseño del plan

y también en la relación existente entre la planificación y la tarea gerencial, enfocándose en el tratamiento estadístico de la información cualitativa que proporcionaba cada una de las investigaciones analizadas.

1.2. Fundamentación epistemológica

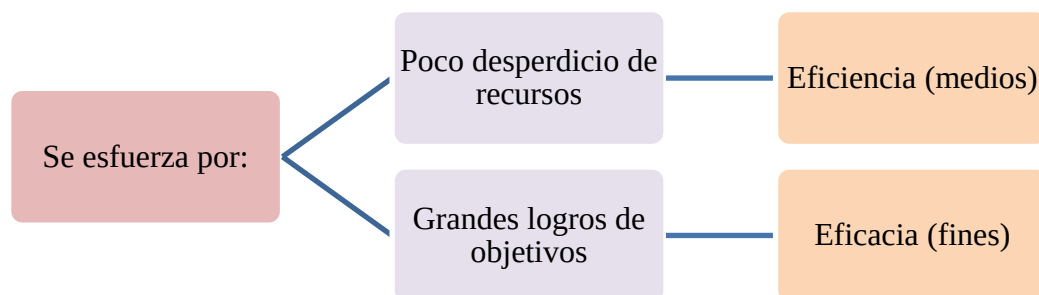
En el presente acápite se revisará los principales fundamentos epistemológicos y teóricos que sustentarán la investigación

1.2.1. Administración

La administración se basa en vigilar que las actividades laborales de los miembros de una empresa se realicen de manera eficiente: “La administración implica coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz, por las personas responsables de llevarlas a cabo” (Robbins y otros, 2018, p. 08). La administración se enfoca en supervisar que las actividades se realicen eficiente y eficaz mente, la administración se encarga de destinar a la persona responsable de cada actividad.

Figura 1.

Eficiencia y eficacia en la administración



Nota: Se muestra el esfuerzo de la administración por desperdiciar pocos recursos y lograr grandes objetivos. Fuente (Robbins y otros, 2018, p. 08).

La administración es necesaria en toda empresa, siendo: “La realidad es que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales y en todas las áreas de la organización, sin importar donde estén ubicadas” (Robbins y otros, 2018, p. 18). La administración es muy importante dentro de las organizaciones, el uso de la administración debe ser para toda empresa sin importar su tamaño.

La administración es la forma de dirigir o estar al mando de una organización:

Administrar quiere decir también regir o gobernar. Significa dirigir los destinos de una empresa, de una organización, de una comunidad, de una ciudad, de un pueblo, de tal manera que se alcancen sus objetivos o propósitos y su progreso y bienestar. (Ramírez y Pilar, 2019, p. 03)

La administración se basa en dirigir los recursos de una empresa con la finalidad de cumplir con sus objetivos, la administración contribuye al bienestar de una empresa, una correcta administración hace que la empresa sea eficiente y logre una ventaja competitiva.

Tabla 4.
Principios administrativos

14 principios administrativos de Fayol	
División del trabajo:	La especialización incrementa la producción al hacer que los empleados sean más eficientes.
Autoridad:	Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes; la autoridad les concede ese privilegio.
Disciplina:	Los empleados deben obedecer y respetar las normas que rigen a la organización.
Unidad de mando:	Cada empleado debe recibir órdenes de un superior único.
Unidad de dirección:	La organización debe tener un solo plan de acción que guíe a los gerentes y a los trabajadores.
Subordinación de los intereses individuales al interés general:	Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad con respecto a los intereses de la organización en su conjunto
Remuneración:	Los trabajadores deben recibir un salario justo en pago por sus servicios.
Centralización:	Este término se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.
Jerarquía:	La línea de autoridad que va del nivel administrativo más alto a los rangos más bajos del escalafón.
Orden:	Las personas y los materiales deben ubicarse en el lugar apropiado, en el momento exacto.
Equidad:	Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
Estabilidad de los puestos de trabajo:	La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y asegurarse de que haya reemplazos disponibles para cubrir las vacantes.
Iniciativa:	Los empleados autorizados para proponer planes y llevarlos a la práctica deben ejercer altos niveles de esfuerzo.

Espíritu de grupo: Fomentar el espíritu de equipo genera armonía y unidad dentro de la organización.

Nota: Se muestra los 14 principios básicos de la administración planteados por Fayol, como se citó en (Robbins y otros, 2018, p. 34)

La administración se usa con el fin de obtener resultados para la empresa, siendo: “La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Ramírez y Pilar, 2019, pág. 03). La administración es la forma que utilizar para tener resultados favorables en una organización, mediante la administración se pueden ejercer varios procesos que aportan al funcionamiento de la empresa.

1.2.2. Proceso Administrativo

El proceso administrativo ayuda a que las empresas puedan aprovechar sus recursos, para Pérez (2022):

Es el conjunto de etapas o fases interrelacionadas y sucesivas que tienen la finalidad de conseguir los objetivos establecidos en una empresa u organización de una forma eficiente. Este proceso siempre es continuo, al concluir con un ciclo alcanzando los objetivos particulares se procede con el siguiente hasta lograr el objetivo general de la empresa. (p. 1)

El proceso administrativo es una guía que favorece a las organizaciones a que aprovechen al máximo sus recursos, haciendo un uso correcto y eficiente de estos.

El uso del proceso administrativo es muy importante dentro de la organización, para Corichi, Valencia, y Fernández (2022) “El proceso administrativo desempeña un papel fundamental en la gerencia de una compañía, supone la hoja de ruta a seguir durante un determinado periodo, para poder alcanzar los objetivos establecidos por la dirección” (p. 03). El proceso administrativo es fundamental en la gerencia de las organizaciones, mediante el proceso administrativo las empresas tienen una guía que deben seguir en un tiempo específico, si se cumple con un proceso eficiente la empresa lograría alcanzar los objetivos que se han planteado.

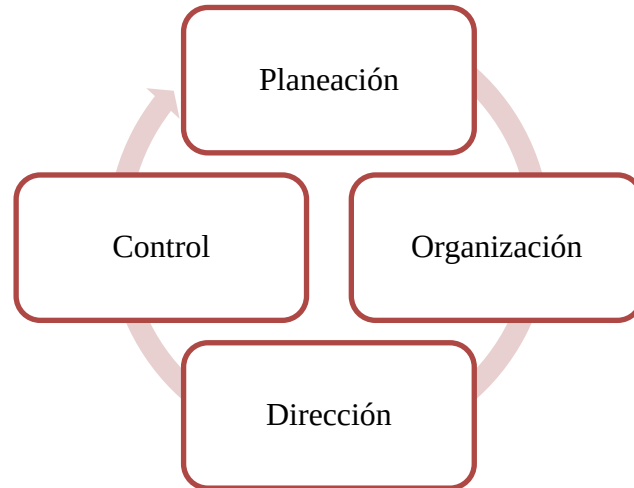
Un proceso administrativo es una guía para las empresas, siendo para Corichi y

otros, (2022b): “Proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas sociales” (p. 10). El proceso administrativo es una herramienta muy fundamental dentro de las instituciones, mediante el uso del proceso administrativo las organizaciones lograr alcanzar sus objetivos planteados; así también, como el lograr satisfacer las necesidades de las empresas.

El proceso administrativo permite que las empresas puedan aprovechar de mejor manera sus recursos, siendo: “El proceso administrativo es la relación de funciones que buscan aprovechar al máximo cada recurso de una empresa de forma correcta, rápida y eficaz” (Torres, 2019, p. 02). Un proceso administrativo ayuda a las organizaciones a que puedan organizar mejor sus recursos, de tal manera que logre resultados eficientes para la empresa.

Se plantea cuatro fases que forman parte del proceso administrativo:

Figura 2.
Fases del proceso administrativo



Nota: Datos tomados de: (Del Rio, 2022, p. 9)

1.2.2.1. Planeación

La planeación permite que la empresa identifique a donde quiere llegar, se dice: “Es la determinación de los escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirigirá la empresa, mediante la planeación se responden las preguntas: ¿Qué queremos?

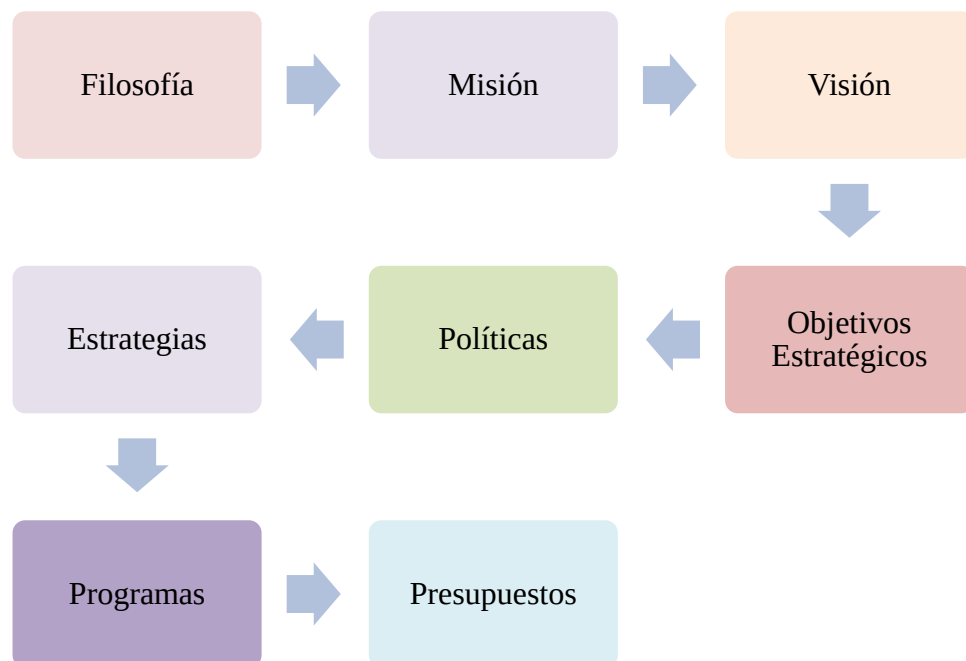
¿Quiénes somos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?” (Torres, 2019, p.p. 07-09). La planeación ayuda a identificar el futuro hacia donde quiere ir la empresa, con la planeación las organizaciones deben responder varias preguntas que le llevan a un escenario futuro.

La planeación ayuda a que las organizaciones puedan identificar que se va hacer en un futuro, Corichi y otros (2022) plantean:

La planeación trata de crear un futuro deseado, está consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. ¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)?.. (p. 13)

Mediante la planeación las empresas logran identificar un escenario futuro que le permita saber que se quiere llegar hacer, la planeación ayuda a que la organización conozca como alcanzar los objetivos que se plateó y de igual manera las autoras describen que se debe responder a varias preguntas.

Figura 3.
Elementos de la planeación estratégica



Nota: datos obtenidos de: (Torres, 2019, p.p. 10-11).

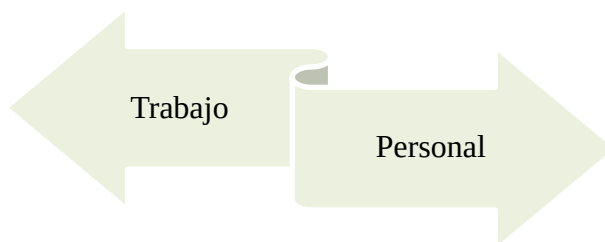
1.2.2.2. Organización

La organización ayuda a que la empresa logre utilizar mejor sus recursos creando una relación entre los colaboradores de la organización y su trabajo, siendo:

La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar, es un proceso en si mismo (dentro del proceso administrativo) en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos. (Corichi y otros, 2022, p. 13)

La organización permite que las empresas logren crear un vínculo fructífero entre los colaboradores y su trabajo, esto con la finalidad de establecer un proceso administrativo que indique una coordinación de las actividades por hacer.

Figura 4.
Relación de la organización



Nota: datos obtenidos de: (Corichi y otros, 2022, p. 13)

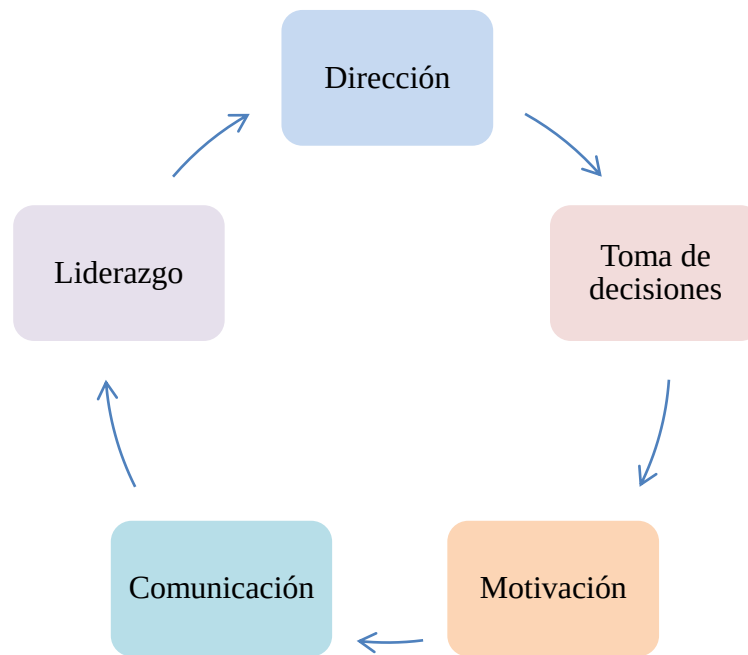
1.2.2.3. Dirección

La dirección es la que se encarga de que todos los integrantes de una organización aporten al logro de los objetivos de acuerdo a Arbeláez y otros (2015) “La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto; tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración” (p. 59). La dirección requiere de personas que tengan alta dosis de liderazgo y de motivación, para que las personas a su cargo la sigan en sus objetivos propuestos.

La dirección es la encargada de que todos los que forman parte de la empresa

contribuyan al logro de los objetivos de la misma, la dirección ayuda al dominio interpersonal en las personas involucradas con la organización, se plantea las funciones de la dirección:

Figura 5.
Funciones de la dirección



Nota: tomado de: (Torres, 2019, p. 20).

1.2.2.4. Control

El control ayuda a medir los resultados de la organización, para Arbeláez y otros, (2015): “El control consiste en medir y corregir, el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes” (p. 59). El control contribuye en la mejora continua de todas las organizaciones, mediante el control se mide si la empresa ha tenido los resultados que se espera.

En el control para medir los resultados se debe establecer estándares, siendo: “Por medio del control se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con la finalidad de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (Torres M. , 2019, pág. 21). Mediante el control la empresa crea estándares que permitan medir los resultados esperados, esto se realiza con el fin de corregir y mejorar las operaciones institucionales.

Figura 6.
Tipos de control



Nota: Datos obtenidos de (Torres, 2019, p. 25)

1.2.3. Gestión Administrativa

La gestión administrativa se encarga de la optimización en las empresas, se dice: “La gestión de administración tiene el propósito de optimizar el control en las empresas u organizaciones desde cualquier perspectiva, de forma tal que permita coordinar de manera eficiente y eficaz las actividades de comercialización y producción” (Peña et al., 2022, pág. 138). La gestión administrativa se encarga de optimizar el control de las organizaciones, la gestión administrativa se encarga de que las actividades de las empresas se realicen de manera muy eficiente, logrando una coordinación en estas actividades.

La gestión administrativa se enfoca en coordinar los recursos de las organizaciones:

La gestión administrativa es el área responsable de coordinar los recursos administrativos de la empresa, para llevar a cabo esta tarea, es necesario organizar las necesidades, los procesos y los recursos con los que dispone cada departamento de la empresa y gestionarlos de la mejor manera. (Peña et al., 2022, p. 140)

Con la coordinación eficiente de los recursos administrativo, se pretende que se pueda clasificar las necesidades que tienen cada departamento en la empresa y lograr una gestión que contribuya en la mejora, la gestión administrativa es la que se encarga de velar por el buen funcionamiento de los recursos en toda empresa.

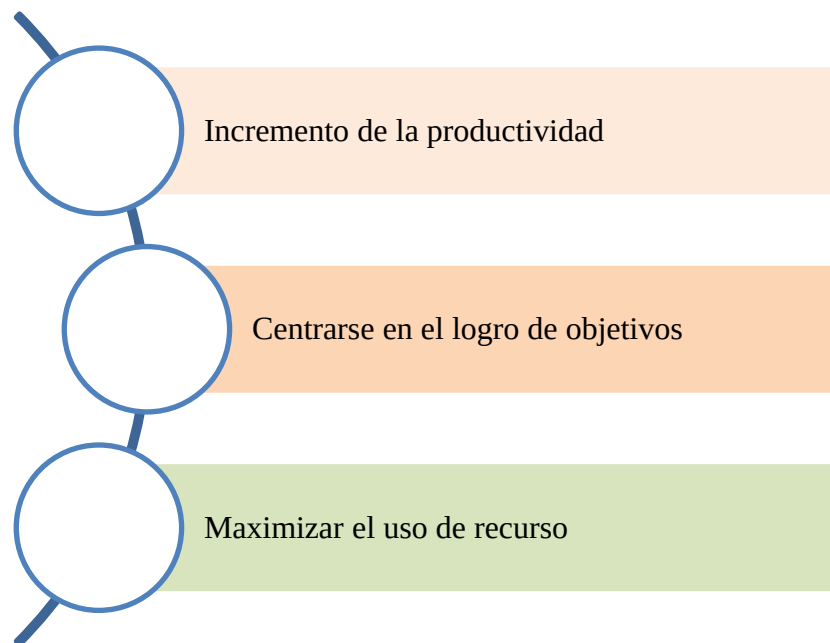
La gestión administrativa también contribuye al logro de los objetivos que se propone cada empresa:

Para el logro de objetivos propuestos se recurre al proceso de gestión administrativa, el cual constituye el conjunto de actividades fundamentales para el éxito de una organización y de este modo generar un mayor funcionamiento administrativo, todas estas fases pretenden hacer más eficaz y eficientemente la empresa a fin de conseguir un mejor rendimiento, desarrollo, crecimiento y cambios de mercado, adaptados a los comportamientos que aportan soluciones para que sea más viable en el contexto empresarial y generar de esta manera ganancias económicas. (Peña et al., 2022, p. 141)

La gestión administrativa vela por que se cumplan con el logro de objetivos, el cumplimiento de los objetivos es fundamental en toda organización ya que conlleva al éxito empresarial, cuándo las organizaciones tienen procesos eficientes y eficaces tienden a tener una mejor presencia en el mercado, que le permita a la empresa tener una ventaja competitiva.

Figura 7.

Beneficios del uso adecuado de la gestión administrativa



Nota: Se muestra los beneficios que obtienen las empresas al tener una gestión administrativa. Fuente (Peña et al., 2022, p. 142)

La gestión administrativa debe ser fundamental en toda empresa sin importar su

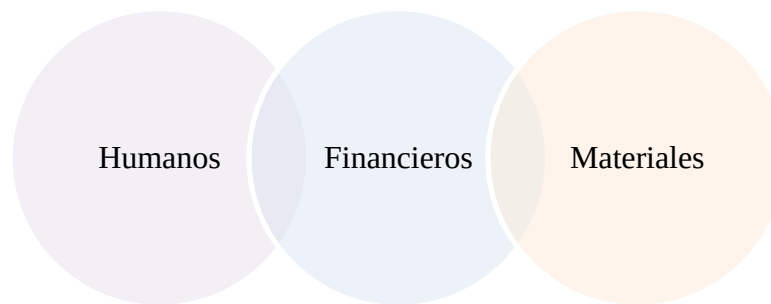
tamaño:

La gestión administrativa sin importar el tamaño del negocio, se constituye en base sólida que será el cimiento de toda organización, ya que de ello va a depender la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la misma. (Peña et al., Gestión Administrativa y su aporte al desarrollo empresarial: Caso cooperativa moto taxi de puerto lópez, 2022, pág. 143)

El uso correcto de una gestión administrativa sin importan el tamaño o actividad de la empresa debe contribuir al crecimiento de las organizaciones, mediante la gestión administrativa las empresas logran alcanzar los objetivos planteados.

Figura 8.

Recursos en la gestión administrativa



Nota: Se muestran los recursos que tienen las organizaciones dentro de la gestión administrativa. Fuente: (Peña et al., 2022, p. 122)

Los recursos están orientados en los objetivos que desea alcanzar las organizaciones:

El uso de los recursos se orienta en función de los objetivos que persigue la empresa, es decir, la gestión administrativa se responsabiliza de utilizar coordinada y eficientemente los recursos, por ello todas las funciones se organizan de manera que se pueda dirigir y controlar el manejo más adecuado de éstos. (Peña et al., 2022, p. 122)

El uso de los recursos se plantea en función a los objetivos que se plantea la empresa, se dice que la gestión administrativa es la responsable de manejar eficientemente estos recursos, debido a esto se crea funciones que puedan controlar

y dirigir estos recursos de manera correcta.

Es muy importante la gestión administrativa ya que prepara a la empresa para que pueda enfrentar nuevos retos:

La importancia de la gestión administrativa consiste en preparar a la organización y disponerla para actuar, pero de manera adelantada, contemplando todos los medios y procedimientos que necesita para cumplir con sus objetivos y disminuir los efectos negativos o posibles problemas. (Peña et al., 2022, p. 122)

La gestión administrativa es fundamental en toda empresa, ya que le va preparando para que actúe de manera correcta, la gestión administrativa utiliza todos los medios para lograr cumplir con los objetivos planteados.

La gestión administrativa se aplica cuando las empresas desean conseguir algo, siendo: “la gestión administrativa es la acción que se realiza para la consecución de algo; es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos” (Peña et al., 2022, p. 123). La gestión administrativa se orienta ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, mediante la gestión las empresas logran evaluar los recursos y conseguir acciones para dirigirlos.

1.2.4. Planificación

La planificación permite que se logre tomar decisiones eficientes que conlleven el logro de los objetivos:

Es el proceso administrativo de toma de decisiones mediante el que se seleccionan los objetivos que una organización se propone lograr en el futuro y se establece un conjunto de planes y acciones que posibiliten su consecución. Se trata, por tanto, de establecer no sólo el qué se quiere lograr objetivos, sino también el cómo lograrlo en los planes de acción y recursos, el cuándo (plazo temporal) y quiénes deberán conseguirlo responsables y ejecutantes. (Hernández, 2014, p. 267)

La planificación es un método administrativo de toma de decisiones, que permite escoger objetivos que contribuyan a las metas que desean alcanzar, mediante la planificación se puede identificar las variables de que se quiere lograr, como lograrlo y quienes deben hacerlo.

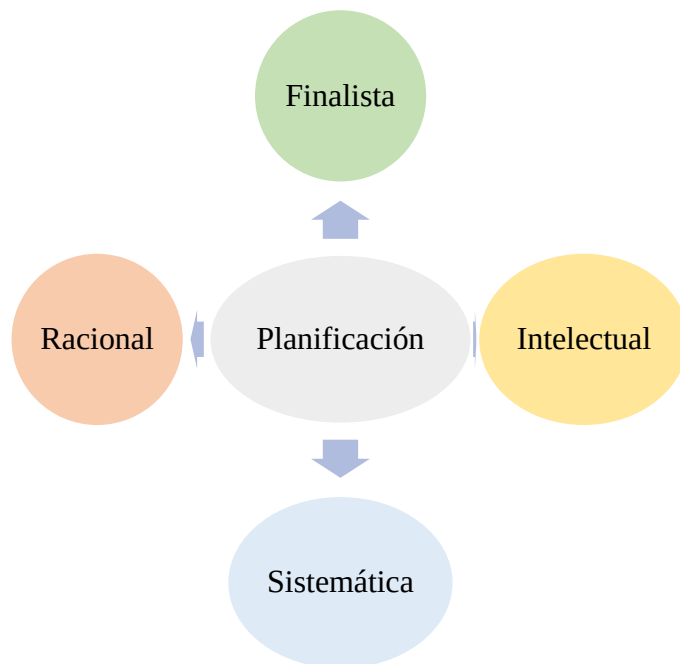
La planificación permite que se diseñe planes de acción necesarios para la empresa, se dice: “La planificación proporciona los elementos necesarios para el diseño de los planes que la organización requerirá de cara a conseguir los resultados deseados y supone una guía para los individuos que deberán llevar a cabo las actividades definidas” (Hernández, 2014, pág. 267). En la planificación se realiza el plan de acción que ayude a las empresas, con una planificación adecuada se puede crear actividades dirigidas, la planificación permite obtener resultados eficientes para la organización.

Una planificación crea un proceso administrativo dentro de las organizaciones, por ello:

La planificación es la función que inicia el proceso administrativo, la primera tarea sin la cual el resto de las actividades directivas pierden consistencia y, muy particularmente, la función de control se hace inviable, al carecer de estándares con los que establecer comparaciones para evaluar el progreso de la organización. (Hernández, 2014, p. 269)

La planificación dentro de las organizaciones forma parte fundamental ya que se crea un proceso administrativo, sin un proceso administrativo muchas de las empresas se pierden en el tiempo ya que no tienen claro su actividad, en la planificación se establece el control y el proceso administrativo.

Figura 9.
Características de la planificación



Nota: datos obtenidos de: (Hernández, 2014, p. 267)

La planificación permite que se pueda dirigir a las empresas en un tiempo específico, siendo: “Con la planificación se establece un lugar común al que dirigir la organización en el futuro, proporcionando una dirección hacia la que coordinar los distintos esfuerzos y actuaciones de la empresa, al vincularlos a una preselección de objetivos concretos” (Hernández, 2014, p. 270). La planificación crea un espacio que permite que se dirige la organización, mediante la planificación se puede estructurar objetivos que conlleven a la satisfacción empresarial.

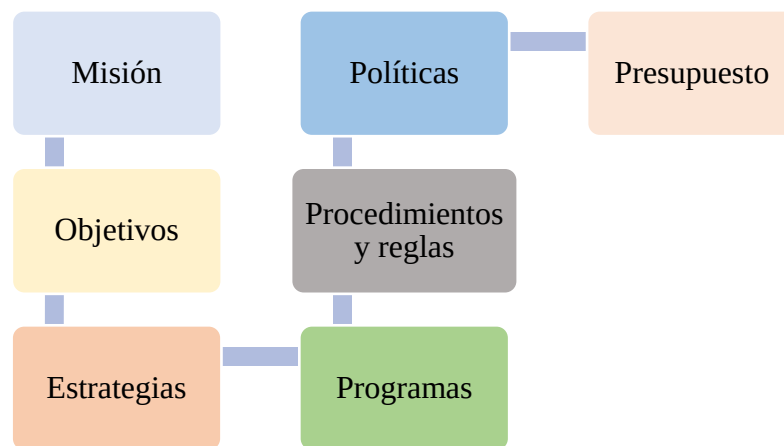
La planificación trae consigo la definición de objetivos y creación de planes:

La función de planificación se materializa en la definición de objetivos y el establecimiento de los planes necesarios para su consecución. Con carácter general, la planificación requiere de ambos elementos, objetivos y planes, tanto si se está llevando a cabo para un gran grupo empresarial como para una pequeña o mediana empresa. (Hernández, 2014, p. 274)

La planificación tiene como función el desarrollo de objetivos que contribuyan a

alcanzar las metas de las organizaciones, la planificación debe ser para todas institución sin importar su tamaño, el proceso de planificación necesita de los objetivos y los planes de acción.

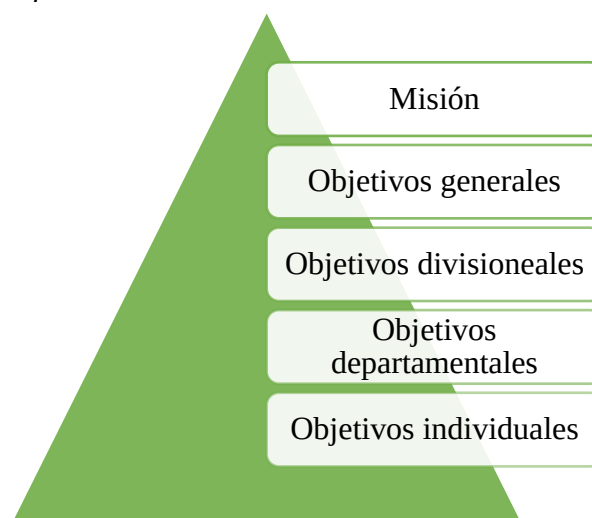
Figura 10.
Elementos de la planificación



Nota: datos obtenidos de: (Hernández, 2014, p. 275)

Según el autor plantea siete elementos que forman parte de la planificación, estos elementos contribuyen a que exista una planificación eficiente en las organizaciones, con resultados beneficiosos para cada empresa.

Figura 11.
La jerarquía de la planificación



Nota: datos obtenidos de: Koontz citado en (Hernández, 2014, p. 278)

Dentro de la planificación existe una jerarquía al definir los objetivos y diseñar los planes:

Una caracterización de la planificación es la necesidad de establecer una jerarquización al definir los objetivos a conseguir y los planes para lograrlos. Así, el proceso de la planificación goza de una estructura propia que proviene de la necesidad de desagregar los objetivos y planes, que deben ser establecidos tanto con carácter global como particularmente para cada una de las unidades o niveles organizativos. (Hernández, 2014, p. 278)

La planificación tiene la necesidad de crear una jerarquía al momento de crear objetivos y diseñar planes, al cumplir con esta característica la planificación permite que las organizaciones tengan mejores resultados.

1.2.5. Planificación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta que usan las empresas para lograr una consolidación en el mercado, siendo:

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas, son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. (Borjórquez y Pérez, 2013, p. 02)

Una planeación estratégica permite que las empresas identifiquen su visión y logren alcanzarla siguiendo los objetivos planteados, la planeación estratégica orienta a la organización con el fin de lograr una consolidación en el mercado.

La planeación estratégica logra que las empresas tomen mejores decisiones, se plantea: “La Planeación Estratégica es la herramienta que permite a todas las organizaciones establecer las metas y los objetivos que desean lograr, así como el camino que deben llevar y cómo lo harán” (Ortiz, 2021, p. 01). Mediante la planeación estrategia las organizaciones puedan identificar sus metas y objetivos que desean alcanzar, con la planeación estratégica las empresas tienen claro el

camino que deben seguir.

La planeación es una herramienta fundamental para el desarrollo eficiente de las organizaciones, se dice:

La planeación estratégica se convierte en un elemento básico en las organizaciones hoy día, ya que permite visualizar el entorno de manera global, realizar constantemente una evaluación de la misión, visión, objetivos, metas, políticas, etc. de la organización, cuidando que sean acordes a la realidad en que está inmersa la empresa. (Ortiz, 2021, p. 02)

La planeación estratégica se ha convertido en un proceso fundamental que deben diseñar las empresas, ya que les permite evaluar de forma constante su misión y alcanzar la visión organizacional, el plan estratégico fortalece los procesos de las empresas y que se desarrollen acorde a la necesidad del mercado.

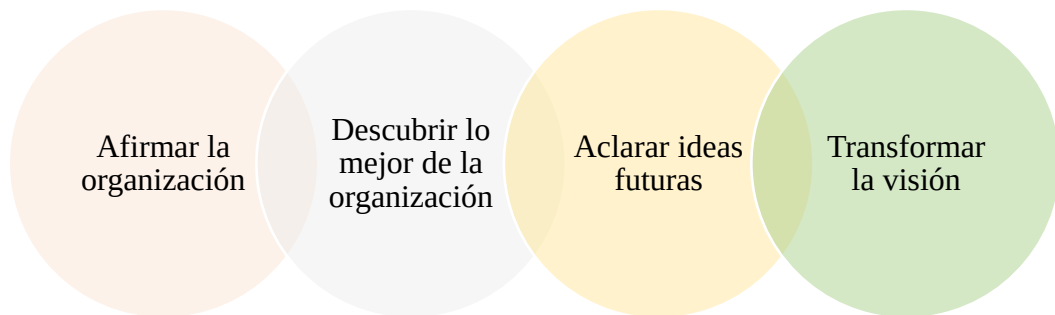
Figura 12.
Pasos de la planeación estratégica



Nota: Datos obtenidos de: (Ortiz, 2021, p. 05)

Según el autor existen pasos que hacen posible la planeación estratégica, cinco pasos se deben seguir para un buen plan estratégico, siendo estos la toma de conciencia y organización, el análisis estratégico, formulación de la estrategia, implantación de las estrategias y el control estratégico.

Figura 13.
Objetivos alcanzar por la planeación estratégica



Nota: datos obtenidos de: (Ortiz, 2021, p. 06)

Al realizar una planeación estratégica se espera alcanzar cuatro objetivos, afirmar la organización, descubrir lo mejor de la organización, aclarar ideas futuras y transformar la visión.

Tabla 5.
Pasos de planeación estratégica

PASOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
Fijación de objetivos:	Consiste en la elaboración de extensos procedimientos para explicar y siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización.
Verificación externa:	Elemento importante en la revisión de las condiciones externas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro.
Verificación interna:	Consistente en el estudio de las propias virtudes y flaquezas de la organización.
Evaluación de estrategia:	Cómo el proceso de evaluaciones presta a la elaboración y cualificación, abundan las tecnologías, desde los simples y primitivos cálculos de rédito sobre inversión, hasta un torrente de técnicas más modernas como la valoración de la estrategia competitiva.
Puesta en operación de la estrategia:	La puesta en operación de las estrategias da lugar a todo un conjunto de jerarquías, las cuales se cree que existen en distintos niveles y con diferentes perspectivas temporales.

Fijar plazos para todo el proceso: No sólo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo.

Nota: datos obtenidos de (Borjórquez y Pérez, 2013, p. 16)

1.2.6. Plan estratégico

Un plan estratégico ayuda a que la empresa identifique su situación actual:

El plan estratégico es un camino muy singular y primordial a través del cual una organización evalúa su situación actual, revisa y analiza la razón de ser de la misma, define su visión de futuro y cuáles deben ser sus objetivos principales, por tal razón se convierte en un marco muy referencial para la toma de decisiones y la ejecución de planes y actividades. (Calle et al., 2020, p. 85)

El plan estratégico es el medio que usan las organizaciones para conocer su situación actual, mediante al plan estratégico las empresas logran definir cuál es su razón de ser, identificando los objetivos principales para el cumplimiento de sus metas, el plan estratégico ayuda a que las instituciones puedan tomar mejores decisiones para lograr mantenerse en el mercado.

1.2.7. Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard

Una herramienta muy conocida para la planificación estratégica es el Balanced Scorecard o conocido como cuadro de mando integral (CMI), de acuerdo a sus autores Kaplan y Norton (2002)

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (.....). Tiene 4 perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. (p. 14).

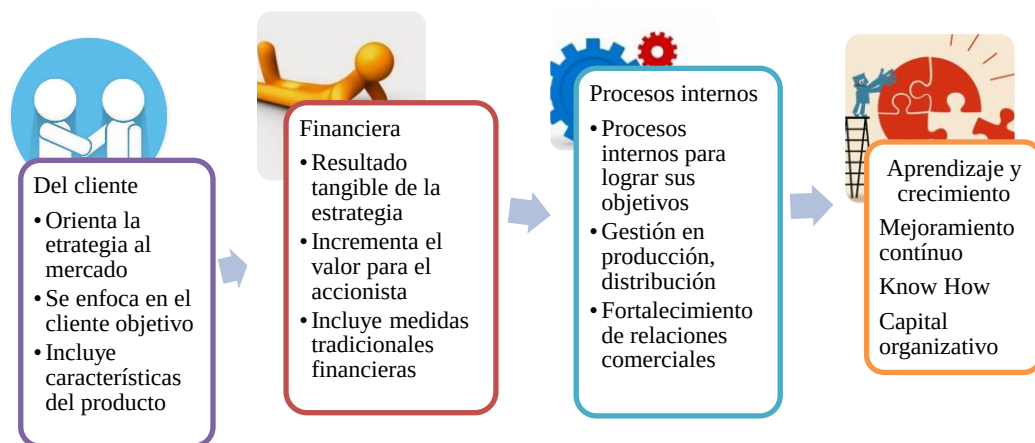
El cuadro de mando integral no debería ser utilizado como un sistema de control, sino como un sistema de información, porque da información para la toma oportuna de decisiones. Ballvé (2007, como se citó en Ghiglione, 2021) establece que “El

Cuadro de Mando Integral nació como herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar su monitoreo permanente. Es una metodología para organizar información y acrecentar el valor” (p. 89). El cuadro de mando integral es también una herramienta de diagnóstico que permite en esta investigación efectuar la valoración de la situación de la planificación en el Patronato.

1.2.7.1. Perspectivas del CMI

Como se citó anteriormente son 4 las perspectivas que ofrece el mando integral:

Figura 14.
Perspectivas del CMI



Nota: Se muestra las perspectivas del CMI. Adaptado de (Ghiglione, 2021, p. 90)

La perspectiva del cliente debe orientarse al mercado a fin de enfocarse en el cliente objetivo o segmento meta, en la parte de indicadores debe enfocarse en las características del producto, como son tiempos de entrega, características, entre otros. La financiera es el reflejo de todo lo que se ha hecho, se traduce en el incremento del valor para el accionista, debe incluir los indicadores tradicionales como son rentabilidad, retorno de capital, entre otros.

Los procesos internos de la empresa son importantes porque es la forma como se organiza interiormente la empresa para enfrentar varios de sus procesos, si es necesario reestructurar se lo hará en la medida que contribuya a alcanzar los

objetivos; debe fortalecer las relaciones comerciales entre los proveedores y los clientes. El mejoramiento continuo es básico en toda organización, el capital organizativo es importante para crear las relaciones necesarias para seguir creciendo.

1.2.7.2. Beneficios del cuadro de mando integral

Los beneficios del cuadro de mando integral son varios entre los cuales se pueden citar, de acuerdo a Villa, (2015).

Figura 15.
Beneficios del CMI



Nota: Se muestra los beneficios del CMI. Adaptado de (Villa, 2015, p. 179)

Como se observa son múltiples los beneficios del CMI.

1.2.7.3. Barreras para la implementación de las estrategias

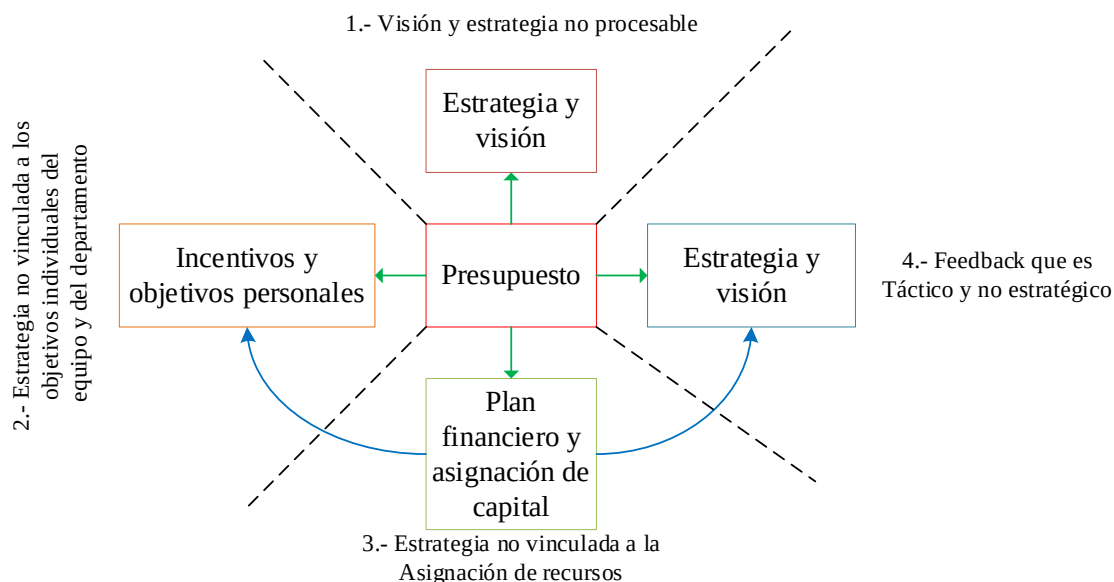
Hay algunas empresas que pueden usar el orgánico estructural y funcional como un sistema de planificación estratégica y vincular la planificación estratégica a su aplicación, para ello es necesario eliminar las trabas que se van presentando en su

ejecución.

De acuerdo a (Kaplan & Norton, 2000) se determinan cuatro barreras que no permiten la consecución de las estrategias:

Figura 16.

Barreras en la aplicación de las estrategias



Nota: Se presenta las barreras a la estrategia. Tomado de (Kaplan & Norton, 2002, p. 206)

La primera barrera se da cuando la misión y a visión no pueden ser convertidas en acción, al faltar la claridad cada grupo va a desorientarse y a seguir rumbos diferentes; la segunda barrera es cuando la estrategia no se articula con los diferentes departamentos, peor con las personas, la actuación sigue centrada en cumplir con los presupuestos, la tercera barrera es cuando la estrategia no cuenta con presupuesto a largo plazo y finalmente la cuarta tiene relación con la retroalimentación en todas las áreas, se prioriza la parte financiera y no se da la retroalimentación a las áreas que de pronto más necesitan. (Kaplan & Norton, 2002)

Enfermedades típicas

Al tratar de implantar el CMI se presentan desajustes propios del proceso de implantación y a estos desajustes se los conoce como enfermedades típicas, los cuales se presentan a continuación:

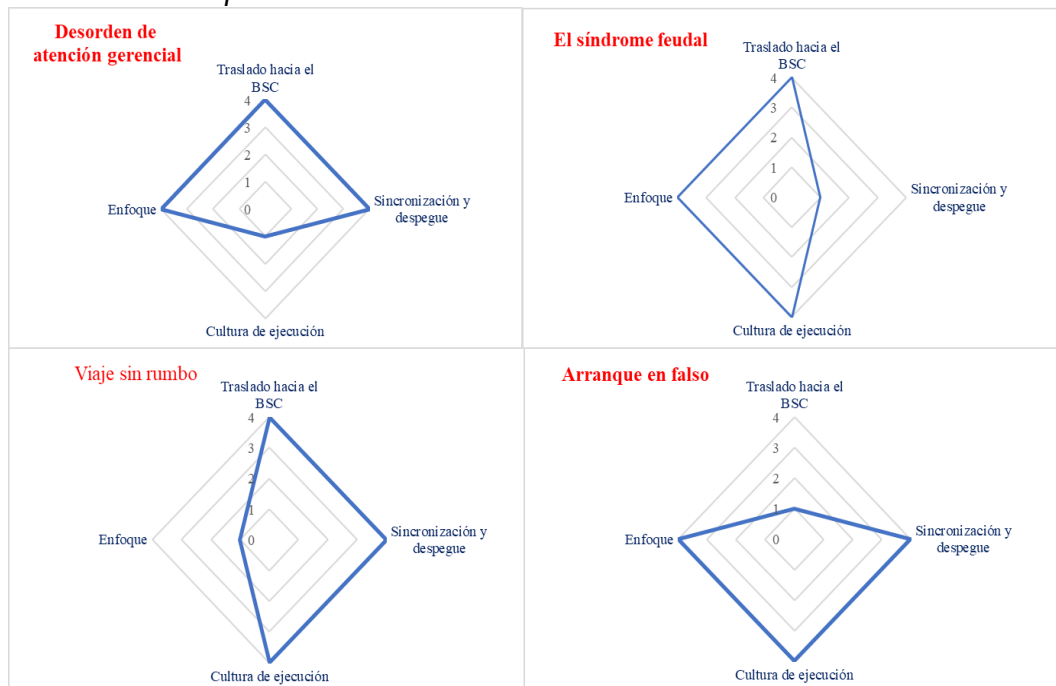
Tabla 6.*Enfermedades típicas*

Nombre de la enfermedad	Falta de
Desorden de atención gerencial	Cultura de ejecución
Síndrome feudal	Sincronización y despliegue
Viaje sin rumbo	Enfoque
Presupuesto crónico	Enfoque Sincronización y despliegue
Prueba y error	Traslado hacia el BSC Sincronización y despliegue Cultura de ejecución
Arranque en falso	Traslado hacia el BSC
Énfasis extremo en medición y mejora	Enfoque Sincronización y despliegue Traslado hacia el BSC
Plan operativitis	Traslado hacia el BSC Cultura de ejecución
Procesitis crónica	Enfoque Traslado hacia el BSC
Proyectitis crónica	Enfoque

Nota: Se presenta las enfermedades típicas en las estrategias. Tomado de (Torres R. , 2008, p. 61)

Estas enfermedades tienen sus causas que las producen y esas son las siguientes: desorden de atención gerencial; síndrome feudal, viaje sin rumbo y arranques en falso.

Figura 17.
Causas de las enfermedades



Nota: Se muestra las causas de las enfermedades. Tomado de (Sierra, 2022, p. 29)

El desorden de atención gerencial se da porque no existe ejecución, el síndrome feudal es porque el empleado no llega a compenetrarse con los objetivos, el viaje sin rumbo es porque no existe enfoque para el personal interno y arranque en falso se da cuando todas las áreas hacen planes sin el enfoque estratégico (Sierra, 2022)

1.2.7.4. Metodología del BSC en la gestión por procesos

La aplicación de los 4 elementos del BSC permite diagnosticar el estado de la panificación en la empresa, una de las principales ventajas de aplicar la metodología del BSC como herramienta de implementación estratégica es como lo señala Cepeda (2015)

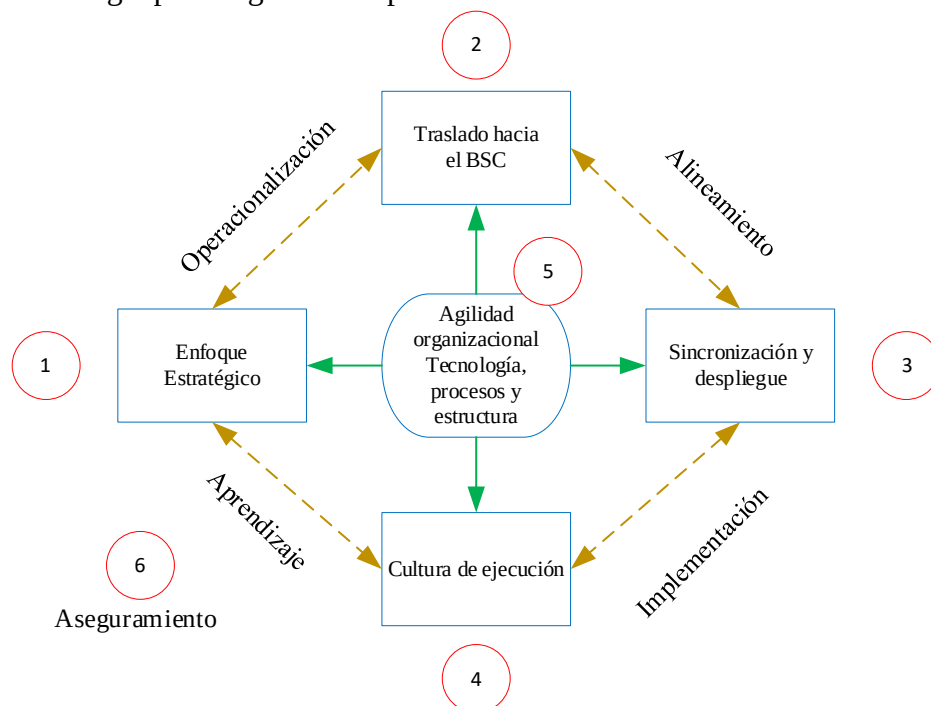
Permite conocer la situación actual de la empresa, ya que mediante la medición de los elementos que consideramos clave para la consecución de nuestra visión, podemos dar respuesta a algunas preguntas clave como: ¿Cuál es nuestro punto de partida? ¿Cuáles son nuestros puntos más fuertes? ¿Y los más débiles? ¿Cómo estamos respecto a la competencia?, etc. Permite mirar hacia adelante de forma proactiva, al centrarse en los aspectos

de infraestructura de gestión (procesos, personas, tecnología...) que son clave hoy para aportar valor a los clientes y accionistas en el futuro de forma sostenible. (p. 17)

Esta metodología nos dará una visión integral del Patronato, desde una visión de la planificación estratégica, el cuadro de mando integral permite analizar a la empresa bajos las 4 perspectivas, la financiera, de procesos internos, de cliente y de aprendizaje y crecimiento, el BSC es utilizado como herramienta de evaluación de planificación; como lo demuestran los trabajos de Romero (2007) o de González & Polindara (2017).

El enfoque de procesos permite adaptar la metodología que emplea el BSC a fin de obtener la metodología para la gestión empresarial basada en el cuadro de mando integral, el cual se basa en el siguiente esquema:

Figura 18.
Metodología para la gestión empresarial basada en el BSC



Nota: Se muestra la metodología del BSC en la gestión por procesos. Adaptado de Lozada Loza Jaime (2008). “Metodología para la gestión empresarial basada en el Balanced Scorecard”. Citado en (González L. , 2013, p. 24)

En esta sección se valora los productos de un cuestionario estructurado para

identificar cuáles de los 4 componentes clave de la gestión basada en el cuadro de mando integral están causando dificultades. Luego se analizará los resultados para determinar el nivel de fortalecimiento institucional.

1.3. Fundamentación del estado del arte

Los aportes que se han dado al tema han tenido variadas fuentes de información, se analiza en primera instancia el trabajo realizado por Nieto (2018); cuyo título es “Planificación estratégica y gestión pública por objetivos: Caso de estudio Gobierno Autónomo descentralizado municipal del Cantón Penipe–Chimborazo”, la investigación nace de la necesidad de contar con una metodología que gestione los planes de desarrollo locales, utilizando un enfoque mixto y una investigación correlacional y una metodología de análisis multivariado de árbol de decisiones; determina que existen once variables que inciden en el plan de desarrollo, de los cuáles 4 son altamente significativas, estas son: percepción de servicios insitucionales, el trato del servidor municipal, sexo y el servicio eficiente y eficaz, muy importante el trabajo porque en la presente investigación se tiene resultados sejemantes al relacionar las dos variables

El segundo aporte lo constituye el de Acuña et al, (2021); trabajo titulado como “Incidencia de la administración pública en el manejo eficiente de los costos. Caso Gad parroquial Uzhcurrumi”, en el cual ponen de relieve lo importante que es la eficiencia en el manejo del recurso público, investigan la incidencia de la gestión pública en el adecuado manejo de los recursos, utilizan un enfoque cuantitativo; mediante la aplicación de encuestas y a pesar de tener planes operativos es necesario el contar con una planificación estratégica ya que la percepción de la ciudadanía así lo reflejaba, importante conocer como la administración influye en el manejo de los recursos públicos, en el caso que se indaga en la presente investigación los recursos públicos se gastan solo en un año fiscal por la necesidad de cumplir con el POA, dejando de lado proyectos de largo plazo que el patronato puede ejecutar en beneficio de la población latacungueña

Un trabajo importante es el realizado por Yanis et al, (2021), cuyo tema es “Elaborando la visión, misión y valores de un departamento de enfermería basada

en la planificación estratégica”, siendo este un proyecto de intervención y utilizando una metodología cuasiexperimental y longitudinal en varias intervenciones, detallan el proceso de ejecución, contribuyendo a dirigir el proceso de formulación de elementos claves que existen dentro de la planificación estratégica, este trabajo sirve para tener una base de lo que es un plan estratégico, como construirlo y que sirve de base para la propuesta que se presenta.

El trabajo realizado por Pichardo, (2022) aporta con una importante base bibliográfica referente de la planificación y su desarrollo en el mundo y en América Latina, partiendo desde su origen en el ejército hasta hoy que es una herramienta casi obligatoria en el sector público, se enfoca los aciertos, los problemas que se derivan dentro de la planificación, se aborda la planificación desde diferentes puntos de vista quedando como un problema arraigado en la cultura latinoamericana la falta de planificación no se ha convertido en el mecanismo efectivo de asignación de recursos y señala además que no se debe permitir que la planificación estratégica por esos desórdenes caiga en la trampa del desprestigio; este trabajo ayudó en la presente investigación a contextualizar la planificación en el mundo y en Latinoamérica, sirvió más como fuente de consulta para tener una visión panorámica de la planificación..

1.4. Conclusiones del Capítulo I

En este capítulo se revisó los antecedentes del tema previo a iniciar el presente trabajo y se constató las investigaciones de diversos autores respecto a la planificación estratégica que sirvió de referente básico para el enfoque que se pretende dar a la investigación.

Se aborda la fundamentación epistemológica referente a la planificación estratégica y los resultados basado desde la óptica de la gestión administrativa, se revisó además las enfermedades de la planificación estratégica que sirve de base del trabajo y buscar la incidencia entre la planificación estratégica y los resultados del Patronato Municipal.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta

Plan Estratégico para mejorar la gestión en el Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga

2.2. Objetivos

General:

- Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la gestión en el Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga

Específicos:

- Desarrollar un análisis interno y externo, mediante la matriz FODA para diagnosticar la situación actual del Patronato.
- Establecer estrategias, a través del uso de la matriz cruzada, para plantear alternativas de mejora.
- Definir las acciones y los recursos necesarios para realizar y cumplir las metas definidas por el plan estratégico.

2.3. Diagnóstico

El diagnóstico realizado a las personas que laboran en el patronato de amparo social de Latacunga se ha evidenciado que no existe un sistema de planificación, tampoco un plan estratégico; la administradora del Patronato utiliza como herramienta de planificación el plan operativo anual no existe una visión estratégica de largo plazo

desarrollada por las personas que laboran en el Patronato de esta forma el plan operativo anual (POA) ha sido la única planificación que orientan las actividades del día a día del Patronato; esto debido a que para acceder a los recursos económicos que otorga el municipio, deben necesariamente presentar su plan operativo anual caso contrario no accederían a los recursos que les otorga el municipio.

Considerando que dos herramientas básicas y fundamentales son el PEDI y el POA, se va a considerar solo el POA como herramienta de gestión y para ver su incidencia en los resultados en la gestión del patronato se considerará los 4 elementos básicos del BSC a fin de diagnosticar la planificación en el patronato y la incidencia de esta en los resultados del mismo.

El diagnóstico a nivel interno del Patronato es el siguiente: a nivel financiero la institución cuenta con una contribución presupuestaria del GADML, lo que le permite solventar sus necesidades, cuenta con la Unidad de Trabajo Social, la que establece ayudas sociales a la ciudadanía, a más de contar con otros recursos de autogestión dado por las contribuciones por el servicio prestado por la Área Médica, rehabilitación, odontología y laboratorio.

Los objetivos del patronato son claros y realizables, lo que otorga motivación y seguridad al personal, se cuenta además con convenios interinstitucionales lo que le permite ampliar la cobertura y contar con socios estratégicos que le permiten mejorar la gestión y atención a la comunidad laticungueña, además estos socios aportan al Patronato con sus donaciones personales o donaciones realizadas por entidades privadas y públicas, Es importante mencionar que se cuenta con los Embajadores Sociales Laticungueños, los que permiten entrelazar los lazos del Patronato con la comunidad.

Es necesario señalar que la falta de espacio físico impide ampliar los servicios de salud y de igual forma el espacio físico en bodega es inadecuado, la ausencia de manuales, procedimientos administrativos y operativos influyen en la gestión administrativa y operativa de la organización, esto influye en la actualización tecnológica en las diferentes áreas en especial en estadística y área médica. La actualización de la página Web impide que el público tenga información adecuada

y que inclusive pueda agendar turnos, en definitiva, falta la implementación de sistemas de gestión.

El diagnóstico a nivel externo determina que la demora en transferencias de presupuestos por parte del GADML, obstaculiza la gestión ya que las transferencias están llegando a finales del mes de febrero. La ciudadanía latacungueña desconoce los diferentes programas y proyectos que realiza la institución, la falta de planificación y coordinación en la ejecución de proyectos y programas sociales incide en la gestión social que realiza el patronato.

La aceptación de la colectividad es muy alta por parte de la ciudadanía lo que le ha permitido obtener un fuerte posicionamiento institucional, generando alianzas con instituciones públicas y privadas para el personal. Con el paso del tiempo y el incremento de los servicios se aumenta la demanda en servicios sociales y de salud planteándose como objetivo el mantener valores mínimos de las tarifas de servicios. Este incremento de beneficiarios además permitirá generar estrategias de enfoque a nuevos segmentos.

A continuación, se presenta los resultados de las entrevistas, considerando que tanto para el enfoque estratégico, el traslado al BSC, sincronización y despliegue; y la cultura organizacional se realizan 10 preguntas claves. La calificación otorgada a cada afirmación se basa en los siguientes factores, si es positiva es una fortaleza y su nota es de 2,5 si es negativa es debilidad y su nota será de 0.

2.3.1. Enfoque estratégico

Pregunta No. 1: ¿El foco estratégico está claramente identificado en la institución?

Tabla 7.

Enfoque estratégico

ORD	ENFOQUE ESTRATÉGICO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
1	¿Conoce claramente cuáles son las misiones fundamentales del Patronato Municipal de Latacunga, en las cuales deben enfocar los esfuerzos de la Institución?	F	2,5
2	¿Tiene un claro conocimiento de las necesidades de la ciudadanía?	D	0
3	¿Conoce las fortalezas y debilidades del Patronato Municipal de Latacunga?	F	2,5
4	¿Comprende qué es lo que espera el Municipio del Patronato Municipal de Latacunga?	D	0
5	¿Conoce claramente las necesidades del personal del Patronato Municipal de Latacunga para el cumplimiento de los proyectos sociales y de salud?	F	2,5
6	¿Tiene claramente identificado los principales aliados estratégicos?	D	0
7	¿Mantiene herramientas y metodologías que permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) en la ejecución de proyectos sociales y de salud?	D	0
8	¿Tiene claramente definido y documentada la visión, misión y valores institucionales?	F	2,5
9	¿Conoce que el Servicio social y de salud, debe ser considerado como un bien público?	F	2,5
10	¿Identifica claramente los principales objetivos estratégicos del Patronato Municipal de Latacunga?	F	2,5
TOTAL		6F / 4D	15

Nota: Esta tabla muestra el resultado de las entrevistas sobre el enfoque estratégico

El enfoque estratégico refleja un resultado de 15 sobre un total de 25 puntos, lo que implica que el Patronato Municipal de Latacunga cuenta con una planificación estratégica medianamente establecida; sin embargo, se requiere actualizar tomando en consideración los nuevos escenarios estratégicos.

2.3.2. Traslado hacia el BSC

Pregunta No. 2: ¿El foco estratégico está trasladado hacia el BSC?

Tabla 8.

Traslado hacia e BSC

ORD	TRASLADO HACIA EL BSC	CALIFICACIÓN	RESULTADO
11	¿Para cada objetivo estratégico, el Patronato tiene definido un grupo de indicadores claves de desempeño (KPIs)?	D	0
12	¿Para cada uno de los KPIs, el Patronato cuenta con una clara definición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, ¿fuente de captura de datos y responsable?	D	0
13	¿El Patronato cuenta con información sobre líneas base (desempeño actual) de cada KPI y en algunos casos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?	D	0
14	¿El Patronato Municipal de Latacunga cuenta con metas de corto, mediano y largo plazo para cada KPI?	D	0
15	¿Para cada una de las metas, el Patronato Municipal de Latacunga cuenta con variabilidades (semáforos) que permiten analizar el desempeño de cada objetivo y KPI, ¿para tomar acciones correctivas?	D	0
16	¿Cada una de las metas planificadas por el Patronato Municipal de Latacunga se han validado tomando en cuenta, los niveles actuales, aspiración de la organización, impacto de la estrategia y recursos disponibles?	D	0
17	¿El Patronato Municipal de Latacunga tiene identificado inductores/estrategias y/o proyectos, los cuales indican cómo se conseguirán las metas?	D	0
18	¿Para cada uno de las iniciativas planteadas, el Patronato Municipal de Latacunga tiene descritos proyectos de implementación, los cuales incluyen: actividades, fechas, responsables, recursos y controles?	F	2,5
19	¿El Patronato Municipal de Latacunga tiene claramente identificadas sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)?	F	2,5
20	¿El Patronato Municipal de Latacunga difunde las metas e inversiones requeridas en un presupuesto flexible y articulado a la estrategia?	D	0
TOTAL		2F / 8D	5

Nota: Esta tabla muestra el resultado de las entrevistas sobre el traslado al BSC

El traslado hacia el BSC refleja un resultado de 5 sobre un total de 25 puntos, lo

que implica que el Patronato Municipal de Latacunga tiene una deficiente gestión de la estrategia, al no contar con medidas, metas y medios que permiten avizorar el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

2.3.3. Sincronización y despliegue

Pregunta No. 3: ¿La estrategia está sincronizada y desplegada en la institución?

Tabla 9.

Sincronización y despliegue

Esta tabla muestra el resultado de las entrevistas sobre el traslado al BSC

ORD	SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE	CA LIF	RT DO
21	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados “entre sí”, que garantice el logro del objetivo estratégico?	D	0
22	¿Para cada uno de los procesos de la cadena de valor, se tiene identificados: objetivos, metas, KPI's e iniciativas?	D	0
23	¿El Patronato ha realizado el despliegue y sincronización del Plan Estratégico Institucional?	D	0
24	¿Para los procesos claves de la cadena de valor el Patronato tiene identificado un conjunto de KPI's en cuenta a: eficiencia, calidad e impacto?	D	0
25	¿El presupuesto está planificado en concordancia con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas en el Plan Estratégico Institucional?	D	0
26	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas del Patronato Municipal de Latacunga son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-efecto) desde el nivel superior?	D	0
27	¿Se dispone del Manual de Procesos de cada uno de los componentes de la cadena de valor del Patronato Municipal de Latacunga?	F	2,5
28	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, contribuyen al logro de los objetivos estratégicos del Patronato?	D	0
29	¿El Patronato dispone de los instrumentos orientadores de nivel superior, para realizar la sincronización y despliegue de sus objetivos para satisfacer las necesidades del Cantón en su campo de acción?	D	0
30	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas del Patronato están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de la institución?	D	0
TOTAL		1F / 9D	2,5

Nota: Esta tabla muestra el resultado de las entrevistas sobre sincronización y despliegue

La sincronización y despliegue refleja un resultado de 2,5 sobre un total de 25 puntos, lo que indica que el Patronato Municipal de Latacunga tiene grandes deficiencias al determinar objetivos, indicadores, metas y medios para la planificación en la institución.

2.3.4. Cultura de ejecución

Pregunta No. 4: ¿La estrategia está siendo aplicada con una cultura de ejecución?

Tabla 10.
Cultura de ejecución

ORD	CULTURA DE EJECUCIÓN	CAL	RTDO
31	¿El Patronato define e implementa acciones correctivas cuando el desempeño de las estrategias, proyectos y procesos no están de acuerdo a las metas trazadas?	D	0
32	¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, proyectos y recursos?	D	0
33	¿Se cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional?	D	0
34	¿La evaluación del desempeño del personal están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?	D	0
35	¿Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera y remuneración) están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas del Patronato Municipal de Latacunga?	D	0
36	¿Existe una planificación de evaluaciones, que permitan monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?	D	0
37	¿Existe un proceso de seguimiento, entrenamiento y retroalimentación sistematizados del desempeño profesional de los Servidores Públicos?	D	0
38	¿Existe una difusión institucional que permite el empoderamiento de la visión, estrategia, objetivos y valores que refuerzan continuamente una cultura de ejecución?	F	2,5
39	¿Existe un comité de mejora continua que supervise la organización y procesos del Patronato Municipal de Latacunga?	D	0
40	¿El Patronato dispone de los Planes de Carrera actualizados y establece claramente las competencias y los conocimientos específicos de los puestos de trabajo para Servidores Públicos, que apoyen el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel?	F	2,5
TOTAL		2F / 8D	5

Nota: Esta tabla muestra el resultado de las entrevistas sobre cultura de ejecución

La cultura de ejecución refleja un resultado de 5 sobre un total de 25 puntos, lo que

indica que el Patronato Municipal de Latacunga tiene deficiencias en la implementación de medidas correctivas cuando el desempeño de la estrategia no está acorde a las metas planteadas.

Se presenta el resumen de las cuatro etapas de la metodología:

Tabla 11.

Resumen de las etapas de la metodología para la gestión empresarial

Etapas	Resultados	Óptimo	Porcentaje
Enfoque estratégico	15	25	60%
Traslado hacia el BSC	5	25	20%
Sincronización y despliegue	2,5	25	10%
Cultura de ejecución	5	25	20%
TOTAL	28	100	28%

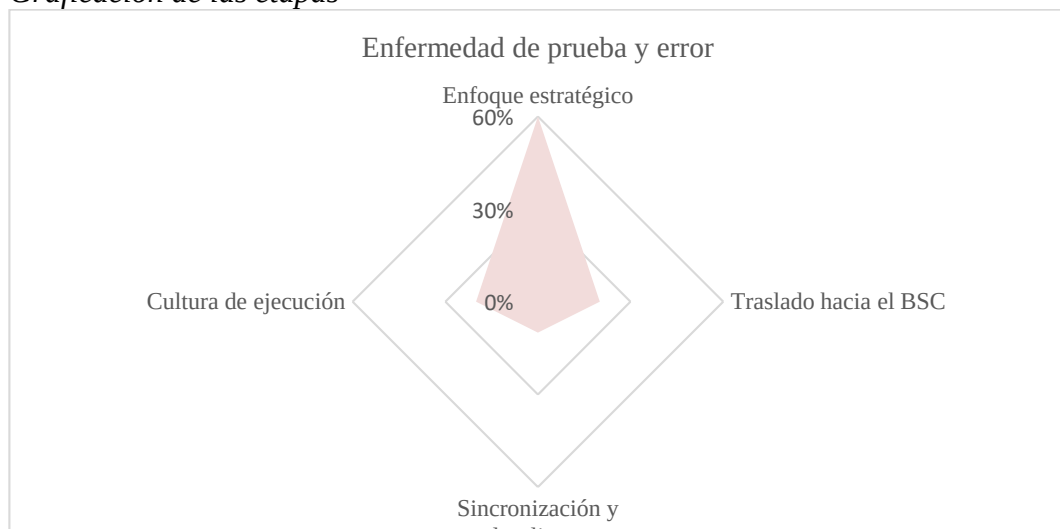
Nota: Se muestra el resumen de las etapas de la metodología

El nivel óptimo es el prorrateo igualitario de las 4 etapas, es decir $100/4$ lo que da 25, el porcentaje se obtiene dividiendo el resultado para el nivel óptimo ($15/25=60\%$) y así sucesivamente.

Una vez que se encuentran los resultados, se procede a graficar.

Figura 19.

Graficación de las etapas



Nota: Se presenta el gráfico de las etapas del BSC basado en la gestión por procesos.

Luego de la entrevista a los encargados de la planificación, se evalúa que el Patronato ha aplicado en un 28% su estrategia, considerando las 4 etapas:

- 60% del enfoque
- 20% Traslado al Cuadro de mando integral
- 10% De sincronización y despliegue
- 20% Sobre la cultura de ejecución

La aplicación porcentual en estas etapas, reconoce la perturbación de ensayo y error que vive el Patronato Municipal de Latacunga, lo que revela una escasa planificación sin un correcto manejo de la estrategia. Esta situación se da porque la planificación solo es anual y se sustenta solamente en el plan operativo anual, lo que hace de la planificación meramente financiera y no aporta con mayores elementos para una visión de largo plazo.

2.3.5. Medición de incidencia

Una vez que se diagnostica la situación de la planificación utilizando la metodología del BSC, se va a proceder a revisar la incidencia de la planificación en los resultados de la gestión del Patronato, para lo cual se plantea las dos hipótesis, la nula y alternativa:

Ho: La planificación estratégica NO tiene incidencia en los resultados del Patronato Municipal de Latacunga

H1: La planificación estratégica SI tiene incidencia en los resultados del Patronato Municipal de Latacunga

Se realiza el cálculo con el programa SPSS y los resultados son los siguientes:

Tabla 12.*Resumen de procesamiento de casos***Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Planificación estratégica * Resultados	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

Tabla 13.*Tabulación cruzada***Planificación estratégica*Resultados tabulación cruzada**

			Resultados		Total
			,00	1,00	
Planificación estratégica	0	Recuento	18	11	29
		Recuento esperado	14,5	14,5	29,0
	1	Recuento	2	9	11
		Recuento esperado	5,5	5,5	11,0
Total		Recuento	20	20	40
		Recuento esperado	20,0	20,0	40,0

Tabla 14.*Pruebas de chi cuadrado***Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	6,144 ^a	1	,013	,031	,015
Corrección de continuidad	4,514	1	,034		
Razón de verosimilitud	6,525	1	,011		
Prueba exacta de Fisher					
Asociación lineal por lineal	5,991	1	,014		
N de casos válidos	40				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

La probabilidad es menor a 0,05 (0.013); por tanto, se acepta la hipótesis alternativa; es decir, si existe relación entre la planificación estratégica y los resultados, a fin de medir el grado de asociación se utiliza el coeficiente de contingencia

Tabla 15.*Medidas simétricas***Medidas simétricas**

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal N de casos válidos	Coeficiente de contingencia 40	,365 ,013

La variable resultados tiene un grado de asociación del 36.5% con la variable

planificación estratégica, utilizando la escala de Cohen, como lo hacen Molina & Rodrigo (2010) se tiene un nivel medio de asociación.

2.4. Desarrollo de la propuesta

2.4.1. Tema:

Plan Estratégico para mejorar la gestión en el Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga

2.4.2. Visión

Al 2026 ser un Patronato de Amparo Social de calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de salud integral y acción social, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública, en el marco de la justicia y la equidad social.

2.4.3. Misión

Somos el Patronato de Amparo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga encargados de liderar programas sociales, pensando siempre en la salud de la ciudadanía, brindando una atención de calidad y expectativas, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente, eficaz y transparente.

2.4.4. Logotipo

Patronato de Amparo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga.



2.4.5. Valores Institucionales

Respeto. - Es la consideración hacia otra persona que todo servidor público debe guardar.

Justicia. - Es el valor que tiene el servidor público, que le inclina a obrar y juzgar respetando la verdad

Honor. - Severa conciencia y estricto cumplimiento del deber social y humanitario.

Moral. - Conjunto de normas que deben cultivarse para practicar el bien y evitar el mal.

Valor. - El coraje moral es el que sostiene a un hombre en los momentos de crisis mental.

Integridad. – Entereza moral que le permite actuar dignamente.

Lealtad. – Respeto a sus principios morales.

Disciplina. – Reglas de acatamiento social e individual.

2.4.6. Objetivos

General

Diseñar un Plan Estratégico que mejore la gestión administrativa del Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D.

Objetivos Específicos:

Desarrollar un análisis interno y externo, mediante la matriz FODA para conocer la situación actual del Patronato.

Delinear estrategias, a través del uso de la matriz cruzada, para plantear alternativas de mejora.

Establecer indicadores y criterios para la evaluación de las estrategias planteadas y que lleven a los procesos de mejora en la gestión administrativa del patronato.

Tabla 16.

Organigrama estructural

Patronato de Amparo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga

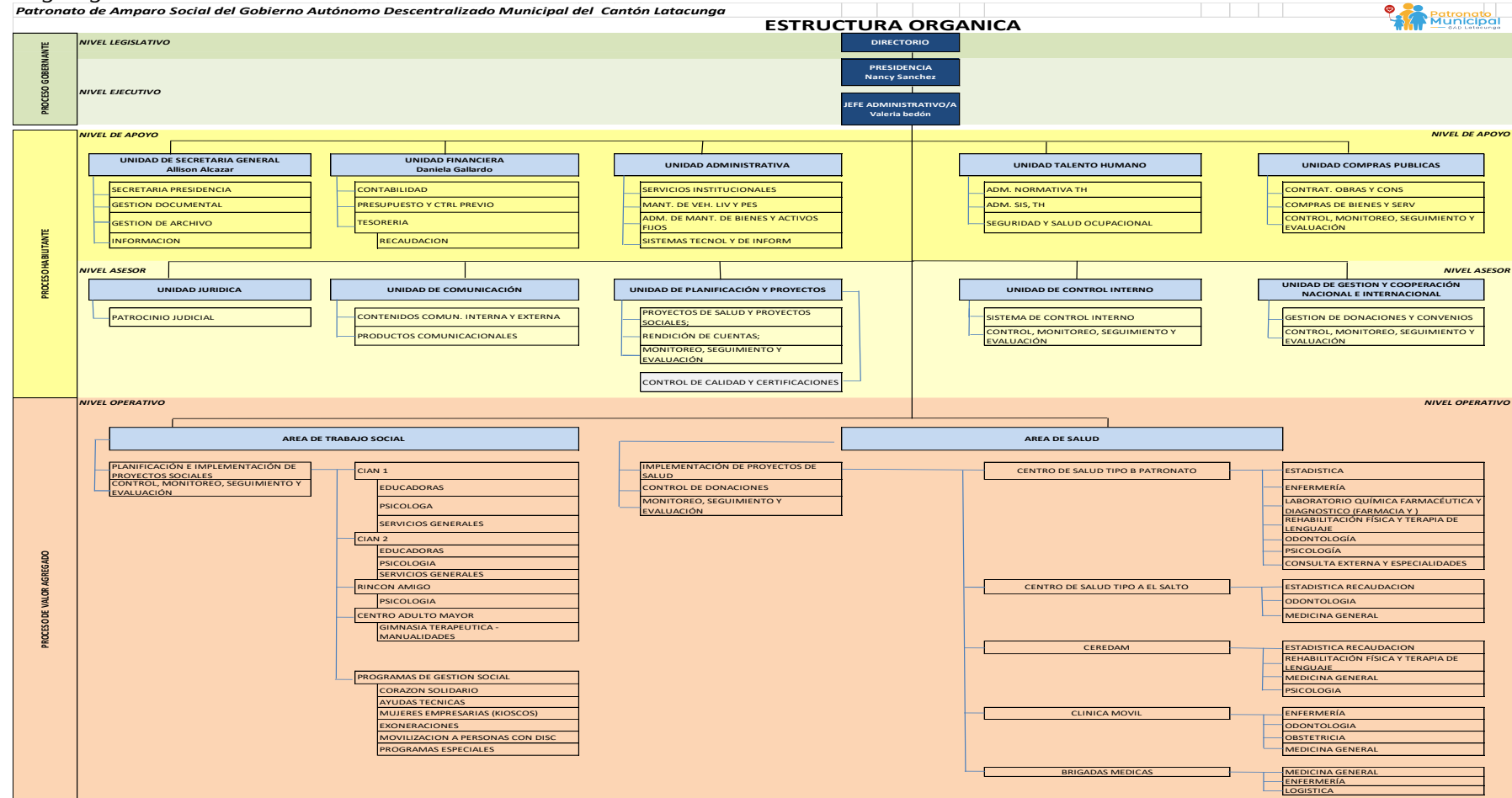


Tabla 17.*Matriz FODA*

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
DEBILIDADES 1 Carencia de espacio físico para ampliar los servicios de salud 2 Carencia de manuales y procedimientos administrativos y operativos 3 Infraestructura deficiente para bodega. 4 Carencia de actualización tecnológica en el área de estadística y área medica 5 Carencia de página Web 6 Inadecuada transmisión de la información entre el personal 7 Carencia de implementación Sistemas de Gestión 8. Inexistencia de colaboración de todo el Directorio	AMENAZAS 1 Demora de presupuestos por parte del estado. 2 Desconocimiento de programas y proyectos del estado 3 Inestabilidad económica del país 4 Carencia del estado en cuanto a gestión social con entidades internacionales 5 Riesgo de nuevas variantes de enfermedades 6. Alto índice de desempleo 7. Inseguridad social 8. Carencia de acuerdos o convenios interinstitucionales 9. Inexistencia de apoyo por entidades privadas con donaciones de equipos e insumos 10. El GADML, transfiera los bienes muebles e inmuebles y partidas del personal con los que actualmente cuenta el Patronato
FORTALEZAS 1. Respaldo del GAD Municipalidad de Latacunga y apoyo Incondicional del Sr. Alcalde 2. Participación oportuna del Directorio del Patronato 3. Contribución Presupuestaria del GADML 4. Contar con la Unidad de Trabajo Social. 5. Estructura Orgánica y Funcional definida. 6. Capacitación Constante a todo el Personal 7. Contribuciones por el servicio de las Área Médica, rehabilitación, odontología y laboratorio 8. Contar con un equipo de comunicación que interactúa y da a conocer a la comunidad todas las actividades 9. Motivación y seguridad al personal 10. Incrementar los ingresos por servicios de salud, odontología, laboratorio y demás servicios	OPORTUNIDADES 1. Apoyo del gobierno local 2. Aceptación de la colectividad. 3. Motivación por los moradores 4. Aprobación de proyectos de grupos vulnerables 5. Lineamientos del Plan Nacional Creando Oportunidades 6. Apertura de convenios con empresas privadas para prestaciones de servicios complementarios 7. Crear alianzas con Instituciones Públicas y Privadas para el personal 8. Aumentar la Demanda en servicios sociales y de salud

Nota: Se muestra el FODA del patronato

Tabla 18.*Matriz de evaluación de factores internos (efi) y factores externos (efe)*

MATRIZ EFI
(FACTORES INTERNOS)
Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	56%		
1. Carencia de espacio físico para ampliar los servicios de salud	0,07	2	0,14
2. El GADML, transfiera los bienes muebles e inmuebles y partidas del personal con los que actualmente cuenta el Patronato	0,05	1	0,05
3. Carencia de manuales y procedimientos administrativos y operativos	0,08	2	0,16
4. Infraestructura deficiente para bodega.	0,05	1	0,05
5. Carencia de actualización tecnológica en el área de estadística y área medica	0,06	2	0,12
6. Carencia de página Web	0,06	1	0,06
7. Inadecuada transmisión de la información entre el personal	0,06	2	0,12
8. Carencia de implementación Sistemas de Gestión	0,06	2	0,12
9. Inexistencia de colaboración de todo el Directorio	0,07	1	0,07
Fortalezas	44%		
1. Respaldo del GAD Municipalidad de Latacunga y apoyo Incondicional del Sr Alcalde	0,05	4	0,2
2. Participación oportuna del Directorio del Patronato	0,04	4	0,16
3. Contribución Presupuestaria del GADML	0,06	4	0,24
4. Contar con la Unidad de Trabajo Social.	0,07	4	0,28
5. Estructura Orgánica y Funcional definida.	0,04	3	0,12
6. Capacitación Constante a todo el Personal	0,05	3	0,15
7. Contribuciones por el servicio de las Área Médica, rehabilitación, odontología y laboratorio	0,05	4	0,2
8. Contar con un buen equipo de comunicación quien interactúa y da a conocer a la comunidad todas las actividades diarias del Patronato	0,04	3	0,12
9. Motivación y seguridad al personal	0,04	3	0,12
Totales	100 %		2,48

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

2.4.7. Análisis matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo al análisis sectorial de la matriz de evaluación de factores internos (EFI), nos demuestra que el Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D

Latacunga tiene mayor peso en las debilidades siendo un 56% en referente a las fortalezas que alcanza un 44% el motivo es porque tiene debilidades mayores siendo:

- Carencia de manuales y procedimientos administrativos y operativos
- Carencia de espacio físico para ampliar los servicios de salud
- Inexistencia de colaboración de todo el Directorio
- Carencia de actualización tecnológica en el área de estadística y área medica
- Carencia de página Web
- Inadecuada transmisión de la información entre el personal
- Carencia de implementación Sistemas de Gestión
- Inexistencia de colaboración de todo el Directorio

Mientras que como fortalezas mayores se tiene:

- Contribución Presupuestaria del GADML
- Respaldo del GAD Municipalidad de Latacunga y apoyo Incondicional del Sr Alcalde
- Capacitación Constante a todo el Personal
- Contribuciones por el servicio de las Área Médica, rehabilitación, odontología y laboratorio

Por tanto, el Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga refleja una calificación ponderada de la matriz de evaluaciones de Factores Internos (EFI) de un 2,48 donde se considera que la institución no está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, ya que las debilidades son mayores frente a las fortalezas.

Tabla 19
Matriz EFE

MATRIZ EFE
(FACTORES EXTERNOS)
Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	45%		
1. Demora en transferencias de presupuestos por parte del GADML.	0,05	2	0,1
2. Desconocimiento de programas y proyectos que realiza la institución.	0,04	2	0,08
3. Inestabilidad económica del país	0,06	3	0,18
4. Carencia del estado en cuanto a gestión social con entidades internacionales	0,05	3	0,15
5. Riesgo de nuevas variantes de enfermedades	0,04	3	0,12
6. Alto índice de desempleo	0,04	2	0,08
7. Inseguridad social	0,06	3	0,18
8. Carencia de acuerdos o convenios interinstitucionales	0,05	2	0,1
9. Carencia de apoyo de socios estratégicos mediante sus donaciones	0,06	3	0,18
OPORTUNIDADES	55%		
1. Apoyo del gobierno local	0,08	3	0,24
2. Aceptación de la colectividad.	0,07	2	0,14
3. Motivación por los moradores	0,04	3	0,12
4. Aprobación de proyectos de grupos vulnerables	0,05	2	0,1
5. Lineamientos del Plan Nacional Creando Oportunidades.	0,06	2	0,12
6. Apertura de convenios con empresas privadas para prestaciones de servicios complementarios	0,06	1	0,06
7. Crear alianzas con Instituciones Públicas y Privadas para el personal	0,08	4	0,32
8. Aumentar la Demanda en servicios sociales y de salud	0,05	4	0,2
9. Incrementar los ingresos por servicios de salud, odontología, laboratorio y demás servicios	0,06	3	0,18
Totales	100%		2,65

Calificar entre 1 y 4	Muy Importante Importante Importante Poco Importante Importante Nada Importante
------------------------------	--

2.4.8. Análisis matriz de evaluación de factores externos (EFE)

De acuerdo al diagnóstico de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), refleja que el Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga tiene un peso en las Oportunidades de alcanza un 55% de peso y en las Amenazas del 55%

de peso; de acuerdo a la calificación ponderada se analiza que las amenazas más importantes que tiene la institución:

- Carencia de apoyo de socios estratégicos mediante sus donaciones
- Inestabilidad económica del país
- Inseguridad social
- Demora en transferencias de presupuestos por parte del GADML.
- Carencia del estado en cuanto a gestión social con entidades internacionales
- Carencia de acuerdos o convenios interinstitucionales

Mientras que en Oportunidades con mayor importancia son:

- Apoyo del gobierno local
- Crear alianzas con Instituciones Públicas y Privadas para el personal
- Aceptación de la colectividad.
- Lineamientos del Plan Nacional Creando Oportunidades.
- Incrementar los ingresos por servicios de salud, odontología, laboratorio y demás servicios

Por tanto, el Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga refleja una calificación ponderada de la matriz de evaluaciones de Factores externos (EFE) de un 2,65 donde se considera que la institución está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para afrontar las amenazas

Tabla 20.
Matriz cruzada

MATRIZ CRUZADA	FORTALEZAS 1. Contribución Presupuestaria del GADML 2. Contar con la Unidad de Trabajo Social. 3. Contribuciones por el servicio de las Área Médica, rehabilitación, odontología y laboratorio	DEBILIDADES 1. Carencia de espacio físico para ampliar los servicios de salud 2. Carencia de manuales y procedimientos administrativos y operativos 3. Carencia de actualización tecnológica en el área de estadística y área medica 4. Inadecuada comunicación de la información entre el personal 5. Carencia de implementación Sistemas de Gestión
OPORTUNIDADES 1. Apertura de convenios con empresas privadas para prestaciones de servicios complementarios 2. Crear alianzas con Instituciones Públicas y Privadas para el personal 3. Incrementar los ingresos por servicios de salud, odontología, laboratorio y demás servicios	ESTRATEGIAS (FO) 1. Desarrollar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para garantizar los servicios complementarios. (F2, O2) 2. Impulsar procesos de autogestión económicos a fin de realizar actividades de trabajo social. (F2, O1)	ESTRATEGIAS (DO) 1. Establecer un Plan de capacitados trimestrales para tener colaboradores motivados en sus puestos de trabajo (D4, O3) 2. Desarrollar flujogramas de procedimientos con el propósito de estandarizar las entradas y salidas de actividades (D2, O3)
AMENAZAS 1. Incumplimiento gestión de permisos de funcionamiento 2. Carencia de planificación y coordinación en la ejecución de proyectos y programas sociales 3. Carencia de apoyo de socios estratégicos mediante sus donaciones 4. Carencia de Gestión social 5. El incumplimiento de manuales y procedimientos administrativos y operativos 6. Carencia de acuerdos o convenios interinstitucionales	ESTRATEGIAS (FA) 1. Diseñar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional a fin de medir objetivos y metas institucionales. (F75, A9). 2. Ejecutar un manual de gestión de calidad a fin establecer los procesos y procedimientos con la norma ISO. (F3, A2).	ESTRATEGIAS (DA) Aplicar la estrategia de mejora de gestión administrativa, a fin de aplicar nuevas metodologías y herramientas institucionales. (D5, A5). Establecer estrategias de comunicación aplicando metodologías y sistemas dentro de la institución. (D5, A2).

Tabla 21.

Matriz de evaluación estratégica

	ESTRATEGIA	OBJETIVOS Estratégicos	ACCIONES	INDICADOR	META
Estrategia FO (maximizar las fortalezas minimizar oportunidades)	Desarrollar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para garantizar los servicios complementarios. (F2, O2)	Impulsar a los Directivos y jefes departamentales a la búsqueda de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas en el tiempo de un año para desarrollar programas de servicios complementarios	• Desarrollar la planificación del programa • Aprobar el programa • Identificar entidades públicas y privadas para el desarrollo de alianzas estratégicas • Firma de convenios y cartas compromiso • Ejecución del programa	Cantidad de servicios complementarios nuevos / servicios complementarios existentes	Ejecutar al menos 2 servicios complementarios mediante nuevas alianzas estratégicas en el año
	Generar procesos de autogestión económicos a fin de realizar actividades de trabajo social. (F2, O1)	Desarrollar con los Directivos del Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga a buscar procesos de autogestión económicos, para desarrollar actividades de trabajo social.	• Desarrollar la planificación de proyectos • Aprobar el proyecto • Identificar entidades públicas y privadas para el desarrollo que apoyen los proyectos • Firma de convenios y cartas compromiso	Valor de autogestión / Valor total del presupuesto	Incremento de 1 proyecto de trabajo social mediante autogestión anualmente

	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADOR	META
Estrategia DO (minimizar las debilidades y maximizar oportunidades)	Establecer un Plan de capacitados trimestrales para tener colaboradores motivados en sus puestos de trabajo (D4,O3)	Ejecutar continuamente capacitaciones direccionado para los colaboradores del GAD al menos cada trimestre a fin de mejorar conocimientos y las relaciones del personal.	• Diseñar y aprobar plan de capacitación • Análisis de logística, tiempos y recursos del plan de capacitación • Ejecución el plan de capacitación	No de capacitaciones en el año.	Mejorar el desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias de los colaboradores en un 50 % el primer año
	Desarrollar flujogramas de procedimientos con el propósito de estandarizar las entradas y salidas de actividades institucionales (D2,O3)	Diseñar el diagrama de flujo de procesos de cada cargo del Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga en un 80% para especificar entradas y salidas de los cargos	• Especificar los cargos y actividades • Delegar al departamento de sistemas el desarrollo del diagrama de flujos de procesos • Presentar y aprobar el diagrama de flujo • Ejecución del diagrama de flujos	No de procesos realizados / No. De procesos planificados	Implementación al 100% del sistema de flujo de procesos

	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADOR	META
Estrategia FA (maximizar las fortalezas minimizar amenazas)	Creación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional a fin de medir objetivos y metas institucionales. (F75, A9).	Desarrollar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional en un tiempo de 6 meses, mediante el uso de la normativa vigente para mejorar los procesos del Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga	• Armar mesas de encuentro para el desarrollo • Levantar la información en base al diagnóstico y en participación de todos los colaboradores • Presentar y aprobar el PEDI • Ejecutar el PEDI en un corto tiempo	No. De mesas de trabajo. Valor planificado / valor ejecutado 1 plan estratégico	Ejecutar el PEDI en un 25% el primer año
	Diseño de un manual de gestión de calidad a fin de establecer los procesos y	Establecer el manual de gestión de calidad, mediante la normativa ISO 9001-2015	• Designar un responsable • Realizar mesas de trabajo para el diseño del manual	Acciones planificadas / acciones ejecutadas	Alcanzar la mejora continua en la gestión de calidad a finales de diciembre 2023

	procedimientos con la norma ISO. (F3, A2).	para alcanzar la eficiencia e la institución	• Diseño del manual de gestión de calidad • Ejecución del manual gestión		
--	--	--	---	--	--

	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADOR	META
Estrategia DA (minimizar las debilidades y minimizar oportunidades)	Aplicar la estrategia de mejora de gestión administrativa, a fin de aplicar nuevas metodologías y herramientas institucionales. (D5, A5).	Establecer estrategia de mejora de gestión mediante el uso de las funciones de la administración (Planificación, organización, dirección y control) para lograr los objetivos del Patronato	• Identificar métodos claves para la ejecución de procesos • Diseñar un plan estratégico de mejora de gestión • Aprobar el plan estratégico de mejora de gestión • Ejecución del estratégico de mejora de gestión	Nivel de satisfacción del usuario	Plan estratégico aprobado en el primer trimestre del año
	Establecer estrategias de comunicación aplicando metodologías y sistemas dentro de la institución. (D5, A2).	Implementar un sistema de comunicación mediante el uso de medios tecnológicos para mejorar comunicación en la	• Desarrollar la hora de ruta • Establecer el plan de comunicación interno y sus objetivos • Ejecución del plan de comunicación	Número de visitantes en redes sociales. Número de trámites atendidos	Alcanzar en quipux el 50% de trámites atendidos

FACTORES CRÍTICOS	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO (AÑOS)					COSTO(USD)	RESULTADOS ESPERADOS
				1	2	3	4	5		
Alianzas con instituciones	Desarrollar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para garantizar los servicios complementarios. (F2, O2)	Director de la Unidad de Planificación y Proyectos	Procesos Habilitantes • Material • Tecnológico	X						Ejecución de servicios complementarios mediante nuevas alianzas estratégicas
Carencia de procesos de autogestión	Impulsar procesos de autogestión económicos a fin de realizar actividades de trabajo social. (F2, O1)	Director de la Unidad de Gestión y Cooperación Nacional e Internacional	Procesos Habilitantes • Material • Tecnológico	X	X	X	X	X		Incremento de proyectos de trabajo social mediante autogestión
Carencia de un Plan de Capacitación	Establecer un Plan de capacitados trimestrales para tener colaboradores motivados en sus puestos de trabajo (D4, O3)	Director de la Unidad Talento Humano	Procesos Habilitantes • Económico • Material • Tecnológico	X	X	X	X	X	S 800.00	Mejorar el desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias de los colaboradores
Insistencia de procedimientos a seguir	Desarrollar flujogramas de procedimientos con el propósito de estandarizar las entradas y salidas de actividades institucionales (D2, O3)	Director de la Unidad de Control Interno	Procesos Habilitantes • Económico • Material • Tecnológico	X					S 150.00	Implementación del sistema de flujo de procesos.
Inexistencia de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional	Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional a fin de medir objetivos y metas institucionales. (F75, A9).	Director de la Unidad de Planificación y Proyectos	Procesos Habilitantes • Económico • Material • Tecnológico	X					\$ 200,00	Alcanzar los objetivos institucionales

Carencia de un manual de Gestión de Calidad	Ejecutar un manual de gestión de calidad a fin establecer los procesos y procedimientos con la norma ISO. (F3, A2).	Encargado de Control, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación	Procesos Habilitantes - Económico - Material - Tecnológico	X					\$ 400,00	Alcanzar la mejora continua en la gestión de calidad
No se cuenta con Estrategias de Mejora de Gestión Administrativa	Aplicar la estrategia de mejora de gestión administrativa, a fin de aplicar nuevas metodologías y herramientas institucionales. (D5, A5).	Director de la Unidad Administrativa	Procesos Habilitantes - Económico - Material - Tecnológico	X					\$ 200,00	Logro de objetivos empresariales
Inexistencia de un Plan de Comunicación	Establecer estrategias de comunicación aplicando metodologías y sistemas dentro de la institución. (D5, A2).	Director de la Unidad de Comunicación	Procesos Habilitantes - Económico - Material - Tecnológico	X					\$ 800,00	Alcanzar un buen clima laboral y mejorar las relaciones institución 'empleado
TOTAL									2550.00	

Tabla 22.*Indicadores y criterios para la evaluación de la estrategia*

rea Principal	Ponderación Área Principal	Criterios por Área	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada Área Ind.	Índices Calculados por Área I.	Nivel Esperado por Área.
Unidad de Planificación y Proyectos	0,20	Insistencia de alianzas estratégicas con entidades	0,20	4	2,5	0,50	0,70
		No cuenta con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional	0,30	3			
		Cumplimiento de objetivos institucionales	0,20	4			
Unidad de Gestión y Cooperación Nacional e Internacional	0,10	Carencia de procesos de autogestión	0,25	5	3	0,30	0,35
		Desarrollo de nuevos convenios	0,25	4			
		Inexistencia de actividades de trabajo social	0,25	3			
Unidad Talento Humano	0,20	Conocimientos actualizados	0,20	2	2,7	0,54	0,70
		Motivación	0,30	3			
		Compromiso institucional	0,20	3			
		Aprovechamiento de destrezas y habilidades	0,20	4			
Unidad de Control Interno / Control, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación	0,20	Cargos y funciones no definidos	0,35	3	3	0,60	0,70
		Entradas procesos y salidas con falta de especificación	0,30	3			
		Inexistencia de flujogramas de procesos	0,35	3			
Unidad Administrativa	0,20	Procesos administrativos con falencias	0,35	2	2,95	0,59	0,70
		Funciones administrativas no definidas en la gestión	0,35	3			
		Carencia de estrategias de gestión administrativa	0,30	4			
Unidad de Comunicación	0,15	Inexistencia de un plan de comunicación	0,20	3	2	0,30	0,53
		Creencia de difusión en redes sociales	0,30	2			
		Fala de comunicación	0,20	4			

Tabla 23.*Cuadro de mando integral*

ÁREA PRINCIPAL	Nivel Esperado por Áreas	INDICADOR	SEMÁFORO
Unidad de Planificación y Proyectos	0.70	Aceptable	
Unidad de Gestión y Cooperación Nacional e Internacional	0,35	Critico	
Unidad Talento Humano	0,70	Aceptable	
Unidad de Control Interno / Control, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación	0,70	Aceptable	
Unidad Administrativa	0,70	Aceptable	
Unidad de Comunicación	0,53	Con riesgo	
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA			Aceptable

Semaforización del Cuadro de Mando Integral

Tabla 24.

Semaforización

Cumplimiento	Indicador	Semáforo
$\geq 0,75$	Aceptable	
$\leq 0,75 \geq 0,50$	Con riesgo	
$\leq 0,50\%$	Crítico	

Como se puede observar en la tabla del Cuadro de Mando Integral las principales áreas a evaluar la gestión estratégica cuatro áreas son aceptables: La Unidad de Planificación y Proyectos, Unidad Talento Humano, Unidad de Control Interno / Control, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación y Unidad Administrativa; mientras que la Unidad de Comunicación se encuentra en un indicador con riesgo y la Unidad de Gestión y Cooperación Nacional e Internacional en un indicador crítico. Lo que significa que al ejecutar el plan estratégico se tendrá un gran impacto con acciones de mejora al ejecutarse en las áreas mencionadas.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos

Una vez realizada la propuesta, es necesario validarla con el criterio de un experto afín al área de aplicación, se recurrió a un profesional con amplia experiencia en el sector público y educativo a fin de que se digne revisar la propuesta y valide la misma, a la vez se hizo entrega de un formato con los criterios de validación para cada elemento de las estrategias propuestas y de todo el plan, el instrumento fue aplicado y se obtuvo la validación con éxito.

Tabla 25.

Experto 1

Nombre	Salazar Cajas César Patricio		
Cédula	0501843692		
Títulos académicos	Economista		
		Universidad Central del Ecuador	
	Master en docencia universitaria		Universidad Indoamérica
	Master en gerencia empresarial		Escuela Politécnica Nacional
Experiencia	Docente de instituciones de educación superior		
	Universidad Técnica de Cotopaxi		
		Ex director financiero	
	GAD Saquisilí		
		Ex director financiero	
		Ex director administrativo	
Años de experiencia	18 años		
Cargo actual	Coordinador del Centro de formación integral y servicios especializados		
Institución que labora	Instituto Superior Tecnológico Vicente León		

El instrumento de validación consta de 4 criterios de evaluación.

Tabla 26.
Valoración de criterios

Denominación	Excelente	Muy buena	Buena	Regular
Puntaje	4	3	2	1
Criterios	Presenta de manera clara, concisa y adecuada. El plan es factible	Presenta de manera clara, concisa y adecuada; pero, requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No es técnico ni factible

Nota: Se presenta la valoración de criterios

Tabla 27.
Componentes de evaluación experto

Componentes para evaluar	Puntaje
El tema está relacionado con la problemática	4
La matriz FODA es consistente	4
La matriz EFI responde al Foda	4
La matriz EFE responde al Foda	4
El análisis de la matriz EFE y EFI es preciso	4
La matriz cruzada considera los elementos resultantes del análisis anterior	4
Las estrategias están correctamente delineadas	4
La matriz de evaluación estratégica es coherente	4
Los indicadores y criterios están definidos	4
El cuadro de manto integral es válido	4
La semaforización es la adecuada	4
TOTAL	44
Promedio Puntaje	4

Nota: Se presenta la evaluación del experto

El experto considera que la propuesta responde a los indicadores propuestos y es factible.

3.2. Evaluación de usuarios

A continuación, se solicitó la colaboración de una persona que es usuaria de los servicios del Patronato a fin de que evalúe la propuesta.

Tabla 28.*Hoja de vida de usuario*

Nombre	Bravo Moreira Dorian Mabel	
Cédula	1720443223	
Títulos académicos	Licenciada en comercio	Universidad Técnica de Cotopaxi
Trabajo actual	Consultora y empresaria	

Se le presentó el instrumento y procedió a evaluarlo.

Tabla 29.*Evaluación de usuario*

Componentes para evaluar	Puntaje
El tema está relacionado con la problemática	4
La matriz FODA es consistente	4
La matriz EFI responde al Foda	4
La matriz EFE responde al Foda	4
El análisis de la matriz EFE y EFI es preciso	4
La matriz cruzada considera los elementos resultantes del análisis anterior	4
Las estrategias están correctamente delineadas	4
La matriz de evaluación estratégica es coherente	4
Los indicadores y criterios están definidos	4
El cuadro de manto integral es válido	4
La semaforización es la adecuada	4
TOTAL	44
Promedio Puntaje	4

3.3. Evaluación de impactos o resultados

La evaluación de resultados no aplica, por cuanto la propuesta debe seguir los canales regulares de aprobación dentro del patronato a fin de que se aplique en el próximo ejercicio fiscal.

3.4. Conclusiones del Capítulo III

La validación de la propuesta fue un éxito, ya que tanto el experto como la usuaria, consideraron que reúne todos los elementos prácticos y factibles para ejecutar de manera exitosa la propuesta, los dos calificaron con 4 la nota más alta en todos los criterios puestos a consideración.

La revisión exhaustiva permitió además considerar el plan como un instrumento válido que oriente la gestión administrativa del Patronato y alcancen los resultados esperados a largo plazo en beneficio de la comunidad latacungueña.

4. Conclusiones generales

- La investigación determinó el grado de incidencia que tiene el sistema de planificación en los resultados del Patronato Municipal de Amparo Social de Latacunga, la aplicación de la prueba chi cuadrado determina que, si existe relación entre el sistema de planificación y los resultados, el grado de asociación entre estas dos variables es del 36%, en la escala de Cohen corresponde esta medida a un grado medio de asociación.
- En el primer capítulo se fundamentó teóricamente la planificación estratégica y los resultados basados en la gestión administrativa según el criterio de varios autores; por tanto, es importante en toda organización contar con una visión de largo plazo; es decir; una planificación estratégica, esto le permitirá enfrentarse a los cambios impuesto por la competitividad de mercados globales.
- El diagnosticar el estado actual de la planificación en el Patronato, empleando la metodología del cuadro de mando integral para la gestión de procesos posibilitó encontrar la enfermedad llamada desorden de atención gerencial, esto debido a la falta de un sistema de planificación estratégica y basar su planificación solo en los planes operativos.
- Para enfrentar la problemática descrita anteriormente se diseñó un Plan Estratégico para mejorar la gestión en el Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga, el plan está basado en el modelo del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, dicho plan permite sentar las bases para el direccionamiento estratégico que necesita el Patronato.

5. Recomendaciones

- Analizada la problemática se recomienda a la parte gerencial del Patronato ejecutar el plan propuesto esto les permitirá realizar el sistema de planificación estratégica que es fundamental para obtener la visión de largo plazo propuesta.
- Fruto del diagnóstico, se recomienda a las autoridades pertinentes dotar de capacitación al capital humano del Patronato en todas las áreas, la capacitación es elemento fundamental del desarrollo de las empresas para alcanzar su madurez institucional.
- Se recomienda finalmente diseñar y ejecutar el sistema de planificación estratégica, lo que permitirá articular la formulación con la implementación, acoplando a la planificación anual; promoviendo una medición en base a indicadores reales, que permitan una evaluación periódica del cumplimiento de objetivos estratégicos y resultados esperados.

6. Referencias bibliográficas.

- Acuña, M., Riofrío, K., y Orellana, M. (2021). Incidencia de la administración pública en el manejo eficiente de los costos. Caso Gad parroquial Uzhcurrumi. *Digital Publisher*, 6(6), 125.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8149602>
- Arbeláez, J., Serna, H., y Alejandro, D. (2015). *Modelos Gerenciales. Un marco conceptual*. Cátedra María Cano.
<https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Modelos%20Gerenciales-un%20marco%20conceptual%20da%20Ed%202015.pdf>
- Asamblea Nacional. (20 de Octubre de 2010). *Ministerio de Finanzas del Ecuador*. Ministerio de Finanzas del Ecuador: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf
- Bedón, V. (2021). *Informe de gestión 2021*. Gestión, Latacunga.
<https://patronatomunicipallatacunga.gob.ec/wp-content/uploads/2022/04/Informe-de-Gestion-PASGADML2021.pdf>
- Borjórquez, M., y Pérez, A. (2013). *La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial*.
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Cáceres, A. (2016). Tesis. *Planificación estratégica como herramienta gerencial para el control administrativo financiero de proyectos de cotización en el sector público de la empresa Dicoil*. Uta, Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23251/1/T3660M.pdf>
- Calle, M., Gurumendi, I., y Calle, M. (2020). *Planeación Estratégica: Aplicada a profesionales de la medicina y jurisprudencia*.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-83.pdf>
- CEPAL. (2003). *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*. Santiago de Chile: ILPES, CEPAL.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/1/S03266_es.pdf
- Chávez, N. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual. *Revista El Buzón de Pacioli*(104), 26.

- <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>
- Corichi, A., Valencia, K., y Fernández, L. (Enero-Junio de 2022). *Proceso Administrativo*. Repositorio UAEH: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/20045/proceso-administrativo.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Proceso%20administrativo%20es%20la%20herramienta,sus%20necesidades%20lucrativas%20y%20sociales.>
- Del Rio, S. (2022). *La Administración como Ciencia Social*. Facultad de Ciencias de la Salud, uma.es: <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/23428/Material%20docente%20Administracion%20como%20Ciencia%20Social%202021.pdf?sequence=1>
- Folgueiras, P. (2016). *Técnica de recogida de información: La entrevista*. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- GAD Latacunga. (18 de Septiembre de 2012). *VLEX*. *VLEX*: https://www.latacunga.gob.ec/images/pdf/Ordenanzas/1_28_ordenanza_funcionamiento_patronato_municipal.pdf
- Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 5. <file:///C:/Users/toshiba/Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475.pdf>
- García, W. (2016). Tesis. *Formulación de un plan estratégico y elaboración del balanced scorecard para Quality Print Cía. Ltda 2016 - 202*. Espe, Quito. <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/12734/T-ESPE-053807.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia de la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*, 100. <http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n18/2314-3738-cadmin-18-87.pdf>
- Hernández, M. (2014). Administración de empresas. En M. Hernández, *Administración de empresas* (pág. 433). Pirámide. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1244/1/Hern%C3%A>

1ndez-

administraci%C3%B3n%20de%20empresas%20da%20edici%C3%B3n.pdf

Kaplan, R., y Norton, D. (2000). *El cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.

[http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)
[descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

[%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (2da ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

[http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)
[descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

[%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

López, N. (2013). Tesis. *La planificación estratégica y su incidencia en el posicionamiento microempresarial de la organización Tamayo López en la ciudad de Ambato*. Uniandes, Ambato.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4380/1/TUAADM004-2013.pdf>

Marcillo, R., y Garzón, M. (2014). Tesis. *Diseño de un modeo de control estratégico aplicando la metodología del cuadro de mando integral para el intermediario de seguros Aeroseguras Cia. Ltda.* Espe, Quito.
<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/8673/T-ESPE-047787.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nieto, B. (2018). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos: Caso de estudio Gobierno Autónomo descentralizado municipal del Cantón Penipe–Chimborazo. *Revista Caribeña de Ciencias*.
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/planificacion-estrategica-ecuador.html>

Ortiz, A. (Noviembre de 2021). *La Planeación Estratégica ante la incertidumbre de la pandemia del Covid 19*. <http://www.spentamexico.org/v16->

n3/A3.16(3)1-15.pdf

- Peña, D., Milligan, K., y Galarza, E. (2022). Gestión Administrativa y su aporte al desarrollo empresarial: Caso cooperativa moto taxi de puerto lópez. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 136-151. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2563>
- Peña, D., Sánchez, M., y Sancan, L. (2022). Gestión Administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Recimundo ; Editorial Saberes del Conocimiento*, 120-131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.120-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131)
- Pérez, G. (2022). Proceso Administrativo. *Uno Sapiens*, 5(9).
- Pichardo, A. (6 de 10 de 2022). *Planificación estratégica en el sector público, en América Latina y el Caribe: Balance y perspectivas*. arlettepichardo.com: https://arlettepichardo.com/static/media/books/Versi%3b3n_en_Espa%3b1ol_para_env%3bado_ABRA.pdf
- Quecedo, R., y Cataño, C. (2002). Introducción a la metodología de la Investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*(14), 39. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Ramírez, C., y Pilar, M. (2019). *Fundamentos de Administración*. ECOE Ediciones. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/14c6045bc3e12b3ed6d4500d7cbbf0b9.pdf>
- Robbins, S., Coulter, M., Martocchio, J., y Long, L. (2018). *Administración*. Pearson Educación de México. https://www.academia.edu/61423625/Administraci%C3%B3n_13_edici%C3%B3n_Stephen_P_Robbins_Mary_Coulter
- Sierra, M. (4 de octubre de 2022). *Academia Edu*. Academia Edu: <https://www.academia.edu/4939978/GERENCIA>
- Torres, M. (Mayo de 2019). *El proceso administrativo*. <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2970/1/El%20proceso%20administrativo.pdf>
- Torres, R. (2008). *Planificación y alineamiento estratégico para negocios de servicios*. Quito: IAEN. <https://1library.co/document/y9059vly-planificacion-y-alineamiento-estrategico-para-negocios-de-servicios.html>

- Villa, E. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Revista de investigación*, 185. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>
- Yanis, K., Ibarra, Y., y Barrios, I. (2021). Elaborando la visión, misión y valores de un departamento de enfermería basada en la planificación estratégica. *Revista Enfoque*, XXIX(25), 60. <http://200.46.139.234/index.php/enfoque/article/view/2330/2156>

7. ANEXO No. 1

7.1. Nombres de los funcionarios

No.	NOMBRE	CARGO
1	Lic. Valeria Bedón	Jefe Administrativo
2	Lic. Ángeles Quinteros	Analista de Planificación y Proyectos
3	Ing. Juan Segovia	Analista de Presupuesto
4	Sr. Santiago Endara	Analista Administrativo
5	Psi. Ind. Cristian Delgado	Analista de Talento Humano
6	Lic. Mayra Tovar	Trabajo Social
7	Dr. Henry Chasi	Representante Técnico de Salud
8	Lic. Rudy Zambrano	Analista de Sistemas e información
9	Lic. Edgar Iza	Contabilidad y tesorería
10	Sr. Daniel Medina	Analista de Comunicación Social
11	Ab. Carolina Ulloa	Analista Jurídico
12	Ing. Adriana Sánchez	Gestor de Desarrollo Social