



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS**

**ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**SEDE QUITO CAMPUS SUR**

**CARRERA DE “GERENCIA Y LIDERAZGO”**

**TEMA:**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA JUNTA PARROQUIAL DE TUMBABIRO, CANTÓN URCUQUÍ PROVINCIA DE IMBABURA, PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE SUS HABITANTES, DURANTE EL QUINQUENIO 2010 AL 2015.**

*Tesis previa a la obtención del título de  
Ingeniero en Gerencia y Liderazgo.*

**AUTORES:**

Gustavo Xavier Posso Salgado.

Juan Carlos Castro Lincango.

**DIRECTOR DE TESIS:** Eco. Alfonso Jurado.

**Quito - Ecuador**

**2011**

## **CERTIFICACIÓN**

Eco.

Alfonso Jurado.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:-

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Carrera De Gerencia y Liderazgo, de la Universidad Politécnica Salesiana de la ciudad de Quito, campus Sur; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Eco. Alfonso Jurado.

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

Conste por el presente documento la cesión de los derechos en Tesis de Grado, de conformidad con las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** El Eco. Alfonso Jurado, por sus propios derechos, en calidad de Director de Tesis; y, los señores Gustavo Xavier Posso Salgado y Juan Carlos Castro, por sus propios derechos, en calidad de autores de tesis.

### **SEGUNDA:**

UNO.- Los señores: Gustavo Xavier Posso Salgado y Juan Carlos Castro, autores de la tesis “Diseño del Plan Estratégico de Gestión de la Junta Parroquial de Tumbabiro, cantón Urcuquí, provincia de Imbabura, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, durante el quinquenio 2010 al 2015.”, para optar por el título, de Ingeniero en la Universidad Politécnica Salesiana de la ciudad de Quito, bajo la dirección del Eco. Alfonso Jurado.

DOS.- Es política de la Universidad que las tesis de grado se apliquen y se materialicen en beneficio de la comunidad.

**TERCERA:** Los comparecientes en calidad de Director de Tesis y los señores: Gustavo Xavier Posso Salgado y Juan Carlos Castro, como autores, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en la Tesis de Grado titulada: Diseño del Plan Estratégico de Gestión de la Junta Parroquial de Tumbabiro, cantón Urcuquí provincia de Imbabura, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, durante el quinquenio 2010 al 2015”, a favor de la Universidad Politécnica Salesiana de la ciudad de Quito; y, conceden autorización para que la Universidad pueda utilizar esta Tesis en su beneficio; y, de la comunidad.

### **CUARTA:**

Aceptación.- Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Quito a los días del mes de del dos mil once.

---

Eco. Alfonso Jurado  
DIRECTOR

---

Sr. Xavier Posso Salgado  
AUTOR

---

Sr. Juan Carlos Castro  
AUTOR

## DECLARACIÓN

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

F.....

Sr. Gustavo Xavier Posso S

CI.1714064282

F.....

Sr. Juan Carlos Castro

CI.1718959115

## **DEDICATORIA**

A Dios fuente de amor y sabiduría, el cual a brindado el camino de Luz y fuerzas para concluir con la carrera.

A nuestros padres ya que fueron símbolo de admiración y respeto de en teresa y perseverancia inculcadores de valores los cuales fueron transmitidos y por nuestra parte adquiridos para poner en práctica en la sociedad.

A mi hija, Aryana, que es la razón de mi existencia e inspiración de mi esfuerzo y trabajo diario.

A mis padres, hermanos Mauricio, Freddy y en especial a mi hermano Fernando Castro que sin su apoyo constante no sería posible el logro y fruto de mis estudios universitarios.

A los maestros de nuestra querida institución ya que desempeñan su labor con verdadera mística, orientados en una didáctica moderna, y ponen al servicio de la educación su accionar diario en las aulas en busca de nuevo horizonte de las empresas razón de ser de la economía de un país en busca del desarrollo.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Politécnica Salesiana de la ciudad de Quito, por habernos acogido en tan noble Institución de Educación Superior, que hicieron posible que podamos alcanzar una nueva meta de estudio en nuestras vidas, gracias a su trabajo tesonero y fecundo desplegado por sus autoridades y maestros, que con mística y verdadera misión de servicio, trazaron el camino hacia la conquista del saber conocer, el saber hacer y el saber ser.

A los miembros de la Junta parroquial de Tumbabiro que desempeñan su labor con verdadera mística, y trabajo tesonero y ponen al servicio de la colectividad su accionar diario en el cumplimiento de sus funciones en busca de nuevo horizonte de bienestar y progreso de los pobladores.

**LOS AUTORES**

## INDICE

CARRERA DE “GERENCIA Y LIDERAZGO” .....	I
CERTIFICACIÓN .....	II
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO .....	III
DECLARACIÓN .....	V
DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
RESUMEN EJECUTIVO .....	XVIII
PROBLEMATIZACIÓN. ....	XVIII
CAPITULO I.....	1
PLAN DEL PROYECTO DE TESIS .....	1
1. TEMA O TÍTULO DEL PROYECTO: .....	1
1.2. Planteamiento del Problema:.....	1
1.2.1. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA: .....	7
1.2.2.1. Formulación. ....	7
1.2.2.2. Sistematización. ....	7
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN: .....	8
1.3.1. Objetivo General. ....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Justificación del Proyecto: .....	9
1.5 MARCO DE REFERENCIA: .....	10
1.5.1. Marco Teórico.....	10
1.5.2. Marco Conceptual. ....	15
1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	17
1.6.1. Hipótesis general.....	17
1.6.2. Hipótesis Específicas .....	17
1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	18
1.7.1. Diseño .....	18
1.7.1.1. Descriptivo .....	18
1.7.1.2. El Observacional .....	18
1.7.1.3. El Analítico .....	18
1.7.1.4. El Sintético .....	19
1.7.1.5.La Inducción.....	19
1.7.1.6. La Deducción: .....	19
1.7.1.7. El Hermenéutico: .....	19
1.7.1.8. El Estadístico: .....	19

1.7.2. PARTICIPANTES .....	19
1.7.3. MUESTRA DE INVESTIGACIÓN .....	20
1.7.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	20
1.7.4.1. La del Fichaje:.....	20
1.7.4.2. La Encuesta: .....	20
1.7.4.3. La Entrevista de Tipo Focal: .....	20
1.7.5. ENTREVISTAS .....	20
1.7.6. ENCUESTA .....	21
1.7.7. OBSERVACIÓN .....	21
CAPITULO II .....	23
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA PARROQUIA DE TUMBABIRO	23
2. 1. GENERALIDADES .....	23
2.1. 1. Plan Nacional de Desarrollo.....	23
2.1.2. Consejo Nacional de Planificación .....	24
2.2. ANALISIS SOCIO ECOMÓMICO DEL PAÍS .....	24
2.2.1. Población.....	24
2.2.2. Censo de Población y Vivienda 2010. ....	25
2.2.3. Vivienda. ....	26
2.2.4. Pobreza.....	27
2.2.5. Inversión Pública.....	27
2.2.6. SECTOR PRODUCTIVO.....	28
2.2.7. TURISMO.....	31
2.2.8. INVERSIONES PARA EL AÑO 2011 .....	32
2.2.9. MEDIO AMBIENTE .....	32
2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS GOBIERNOS SECCIONALES. ....	33
2.3.1. Zona 1 Planificación Norte (Esmeraldas, Carchi, Imbabura).-.....	34
2.3.2. POTENCIALIDADES Y PROBLEMAS. ....	35
2.3.2.1. Potencialidades.....	35
2.3.2.2. Problemática.....	35
2.3.2.3. Estructura Territorial Propuesta .....	36
2.3.2.4. Temas Prioritarios .....	37
2.4. PROBLEMAS EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	38
2.4.1. Específicas.....	38
2.5. PRESUPESTO DE LOS GOBIERNOS SECCIONALES .....	39
2.6. GOBIERNO SECCIONAL.....	40
2.6.1. L a Provincia de Imbabura. ....	41
2.6.2. CIRCUNSCRIPCIÓN TERRITORIAL PROVINCIAL: .....	41

2.6.2.1 Principales Indicadores .....	41
2.6.2.2. Actividad Socioeconómica de la Población .....	44
2.6.2.3. POTENCIALIDADES DE LA PROVINCIA: .....	45
2.6.2.3.1. Potencialidad 1 .....	45
2.6.2.3.2. Potencialidad 2 .....	45
2.6.2.3.3. Potencialidad 3 .....	45
2.6.2.3.4. Potencialidad 4 .....	45
2.7. DETERMINANTE ECONÓMICO .....	45
2.8. LA PRODUCCIÓN EJE ESTRATÉGICO DE PROGRESO Y DESARROLLO .....	47
2.8.1. Negocios Inclusivos .....	48
2.8.2 Dirección de Desarrollo Económico .....	49
2.8.2.1. Proyectos: .....	49
2.8.2.2. Vialidad de Imbabura .....	49
2.8.2.3. Obras con la Participación de la Comunidad .....	49
2.8.2.4. Mantenimiento Permanente .....	50
2.9. DETERMINANTE POLÍTICO .....	51
2.9.1. Conformación del Consejo Provincial .....	51
2.10. DETERMINANTE MEDIO AMBIENTAL.....	51
2.10.1. El Cuidado Del Ambiente Una Política Firme en el Gobierno Provincial De Imbabura .....	51
2.10.2. Un Compromiso con el Bienestar .....	51
2.10.3. Las Mingas Integran a la Comunidad .....	52
3. DIAGNÓSTICO INTERNO .....	52
3.1. Cantón Urcuquí. ....	52
3.1.2. Administración y Planificación del Cantón .....	53
3.1.3. Reseña Histórica.....	53
3.1.5. Población por Parroquias .....	54
3.1.6. ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN:.....	55
3.1.7. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CANTÓN POR PARROQUIAS. ....	56
3.1.8. DETERMINANTE SOCIAL .....	56
3.1.8.1. Población Económicamente Activa: .....	56
3.1.8.2. ASPECTOS ECONÓMICO-SOCIAL.....	57
3.1.8.2.1. Vivienda Propia.....	57
3.1.8.2.2. Vivienda – Hacinamiento.....	59
3.1.8.3. SERVICIOS BASICOS .....	60
3.1.8.3.1. Electrificación. ....	60

3.1.8.3.2. Servicio Telefónico .....	61
3.1.8.3.3. Disponibilidad de Agua Dentro de la Vivienda .....	61
3.1.8.4. INTERVENCIÓN EN SANEAMIENTO AMBIENTAL BÁSICO .....	62
3.1.8.4.1. Eliminación de aguas servidas .....	62
3.1.8.4.2. Recolección de Basura. ....	63
3.1.8.5. EDUCACIÓN .....	64
3.1.8.5.1. Escolaridad .....	64
3.1.8.5.1.1 Primaria Completa .....	65
3.1.8.5.1.2. SECUNDARIA COMPLETA .....	65
3.1.8.5.1.3. Instrucción Superior. ....	67
3.1.8.5.1.3.1. Instrucción Superior por Parroquias y por Sexo .....	67
3.1.8.5.2. ANALFABETISMO .....	68
3.1.8.5.2.1. Analfabetismo por Parroquias y sexo .....	69
3.1.8.5.3. NIVELES DE POBREZAPOBREZA .....	70
3.1.8.5.3.1. Pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas.....	70
3.1.8.5.4. SALUD .....	71
3.1.8.5.4.1. Mortalidad .....	71
3.1.8.5.4.2. Desnutrición Crónica .....	72
3.1.8.5.4.3. Índice de oferta en salud .....	72
3.1.8.5.5. PLANES DE EJECUCIÓN INMEDIATA:.....	72
3.1.8.5.5.1. Educación .....	72
3.1.8.5.5.2. Salud.....	73
3.1.8.5.5.3. Vialidad y Transporte.....	73
3.1.8.5.5.4. Ambiente .....	73
3.1.8.5.5.5. Turismo .....	73
3.1.8.5.5.6. Organización .....	73
3.2. PARROQUIA DE TUMBABIRO. ....	73
3.2.1. Administración y Planificación de la Parroquia.....	74
3.2.2. Ubicación. ....	74
3.2.3. Reseña Histórica.....	74
3.2.4. Datos Generales. ....	75
3.2.5. Población.....	75
3.2.6. Pobreza y Pobreza extrema Tumbabiro. ....	76
3.2.7. Educación.....	77
3.2.8. Salud y Servicios Básicos.- .....	78
3.4.2. Funcionalidad Administrativa de la Parroquia.....	78
3.4.2.1. Recursos y materiales de la Parroquia.- .....	78

3.4.2.2. Infraestructura.- .....	79
3.5. ANALISIS SITUACIONAL.....	79
3.5.1. Aplicación de la Matriz F.O.D.A. ....	79
3.5.1.1. MATRIZ FODA.....	79
3.5.1.2. CUANTIFICACIÓN DE LA MATRIZ FODA.....	82
3.5.1.2.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos .....	82
3.1.2.2. VALORACIÓN DE LAS OPOTUNIDADES Y AMENAZAS. ....	82
3.5.1.2.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos. ....	83
3.5.1.2.3. Valoración de las Fortalezas y Debilidades .....	84
3.5.1.2.4. Matriz de Análisis de Impacto de los Factores Externos .....	84
3.5.1.2.5. Matriz de Análisis de Impacto de los Factores Internos .....	85
3.5.1.2.6. Valoración de las Oportunidades y Amenazas.....	86
3.5.1.2.6. MATRIZ DE CONFRONTACIÓN.....	87
3.5.1.2.7. Matriz Estratégica de Fortalecimiento. ....	89
3.5.1.2.9. Matriz Estratégica Ofensiva. ....	92
3.5.1.2.10. Matriz Estratégica Defensiva. ....	94
3.5.1.2.11. Matriz Estratégica. ....	96
CAPITULO III.....	97
3.- FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA. ....	97
3.1.- Introducción a la planificación.- .....	97
3.1.1. Definición de Planificación.....	97
3.1.2. La Estrategia.- .....	99
3.1.3- La Planeación Estratégica como Función Administrativa.-.....	102
3.1.4.- Importancia y Beneficios de la Planificación Estratégica.- .....	102
3.1.5.- Necesidad de un Plan Estratégico.-.....	104
3.1.6.- Esquema de las fases y el contenido de un plan estratégico.....	105
Visión .....	106
3.2.- CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.- .....	107
3.3.- DIMENSIÓN ESTRATÉGICO FORMAL. EL DIRECTIVO COMO ESTRATEGA O EMPRENDEDOR.- .....	107
3.4.- LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS.- .....	108
3.4.1.- Labores de Dirección.-.....	108
3.5.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA SOCIAL. ....	108
3.6.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL “PARTICIPATIVA” (PES).- .....	110
3.7.- MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GERENCIA SOCIAL (PES).- .....	113
3.7.1.- Modelo Global.-.....	113

3.7.2.- Modelo Sectorial.- .....	115
Definición de Parroquia.- .....	116
3.8.- BALANCED SCORECARD.....	117
3.9.- FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.- .....	117
3.9.1.- Enunciación de la Misión.- .....	117
3.9.1.1.- Redacción de la Misión.....	118
3.9.2.- Enunciación de la Visión.- .....	118
3.9.2.1.- Contenido de la Visión.- .....	118
3.9.2.2.- Objetivos.- .....	119
3.9.2.3.- Metas.- .....	119
3.9.2.4.- Valores.....	119
3.9.3.- ANÁLISIS FODA.- .....	119
3.9.3.1.- Análisis del Macroambiente.- .....	120
3.9.3.2.- Análisis del Microambiente.-.....	120
3.9.4.- DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.- .....	120
3.9.4.1.- Lineamientos para la determinación de los Objetivos Estratégicos.- ....	120
3.10.- FORMULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA Y SOCIAL.- .....	121
3.10.1.- Acuerdo Inicial- .....	121
3.10.2.- Identificación de las Expectativas, Percepciones e Intereses de los Grupos de Involucrados y Actores Sociales.- .....	122
3.10.3.- Análisis de los Factores que Componen la Trama Estratégica del Sector .....	122
3.10.4.- Análisis de los Factores Contextuales y Tendencias que Influyen Sobre el Sector.- .....	122
3.10.5.- Identificación de Procesos Estratégicos.- .....	123
3.10.6.- Formulación de Políticas Estratégicas.-.....	123
3.10.7.- Procesos de Adopción y Comunicación del Plan (Socializar).- .....	123
3.10.8.- Ejecución.- .....	123
3.10.9.- Monitoreo Permanente para Adecuar el Plan.-.....	124
3.11.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL.- .....	124
3.12 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA SITUACIONAL.- .....	127
3.12.1.- ESTRATEGIAS GENERALES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.- .....	129
3.13. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN.....	131
3.13.1.- Sustentabilidad del desarrollo .....	132
3.13.2.- Fines de Los Gobiernos Descentralizados.....	132

3.13.3- Autonomía de los Gobiernos Descentralizados.....	133
3.13.4- Niveles de Organización del Territorial.....	135
3.13.5- Gobiernos Autónomos Descentralizados.....	135
3.13.6.- Funciones de los gobiernos Autónomos.....	136
3.13.7 - la naturaleza jurídica, sede y funciones de los gobiernos autónomos descentralizados .....	136
3.13.8 Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial.....	136
3.13.9. Funciones de los Gobiernos Autónomos Provinciales.....	136
3.13.10.- Competencias del Gobierno Provincial.....	137
3.13.11.- Del Consejo Provincial.....	138
3.13.12.- Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.....	138
3.13.13.- Competencial del Gobierno Cantonal.....	140
3.13.14.- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural.....	142
3.13.14.1.- Naturaleza jurídica, sede y funciones.....	142
3.13.14.2.- De la Junta Parroquial Rural.....	144
3.13.14.3.- Del Presidente o Presidenta de la Junta Parroquial Rural.....	146
3.13.15.- DESCENTRALIZACIÓN Y SISTEMA NACIONAL DE COMPETENCIAS.....	149
3.13.15.1.- Capítulo I, Descentralización.....	149
3.13.15.2.- Capítulo II, Sistema Nacional de Competencias.....	149
3.13.15.2.- Capítulo III, Del Ejercicio General de las Competencias.....	152
3.13.15.3.- Capítulo IV, Del Ejercicio de las Competencias Constitucionales....	153
CAPITULO IV.....	155
4. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA JUNTA PARROQUIAL DE TUMBABIRO.....	155
4.1 Presentación.....	155
4.2. Antecedentes.....	155
4.4. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL.-.....	156
4.4.1. Principios Fundamentales.....	156
4.4.2. Derechos.....	157
4.4.3. ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO.-.....	159
4.4.3.1. Principios Generales.....	159
4.4.3.2. Régimen de Competencias.....	160
4.4.3.3. Principios Generales del Buen Vivir.....	163
4.5. CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO.-.....	167
4.5.1. Visión.....	167
4.5.2. Misión.....	167

4.5.3. Principios. ....	167
4.5.4. Valores. ....	168
4.5.6. POLÍTICA GENERAL. ....	168
4.5.6.1. Política de calidad. ....	169
4.6. Estrategia General. ....	169
4.7. OBJETIVOS: .....	169
4.7.1. Objetivo General. ....	169
4.7.2. Objetivos Específicos. ....	169
4.8. METAS: .....	170
4.9 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA JUNTA PARROQUIAL DE TUMBABIRO. ....	170
4.9.1. Generalidades. ....	170
4.9.2. Grupo de Apoyo. ....	171
4.9.3. Preparación del documento base. ....	171
4.9.4. Sugerencias que se consideraron para la operatividad del equipo de apoyo. .....	172
4.9.5. Gestión de la comisión enfocada en la participación ciudadana. ....	172
4.9.6. Perfil del directivo del proceso. ....	173
4.9.7. Acciones previas para la dirección de las sesiones. ....	174
4.9.8. Estrategias que se realizaron en el diseño del Plan Estratégico. ....	174
4.10. ÁREAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICAS. ....	174
4.10.1. Gestión Pública. ....	175
4.10.2. POLÍTICAS, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES POR ÁREA. ....	175
4.10.2.1. Gestión Institucional. ....	175
4.10.2.2. ÁREA: Gestión Interinstitucional. ....	176
4.10.2.3. ÁREA: Gestión de Sostenibilidad y Ambiente. ....	176
4.10.2.3. ÁREA: Gestión Económica y Producción. ....	177
4.10.2.4. AREA: Infraestructura Física. ....	178
4.10.2.5. ÁREA: De Finanzas. ....	178
4.10.3.1. Proyectos de La Junta Parroquial Tumbabiro Corto Plazo. ....	183
4.10.3.2. Proyectos de Junta Parroquial Tumbabiro Mediano Plazo. ....	184
4.10.3.3. Proyectos de Junta Parroquial Tumbabiro Largo Plazo. ....	185
4.10.3.4. Desarrollos de los Proyectos. ....	186
4.10.4. Plan Estratégico de la Junta Parroquial de Tumbabiro. ....	187
4.10.4.1. Proyecto: Vialidad. ....	187
4.10.4.2. Proyecto Desarrollo Turístico. ....	188
4.10.4.3. Proyecto: Educación. ....	189

4.10.4.4. Proyecto: Ambiente y Manejo de Recursos Naturales.....	191
4.10.4.5. Proyecto: Salud y Saneamiento.....	193
4.10.5. Presupuesto de la Junta Parroquial de Tumbabiro .....	197
4.10.5. 1. Análisis Vertical del Presupuesto. ....	198
4.10.6. Cronograma de Desarrollo de los Proyectos.....	198
4.10.6. 1. Matriz Cronograma de Desarrollo de los Proyectos. ....	199
Matriz N° 14 Cronograma de Desarrollo de Proyectos.....	199
4.10.7. Organigrama de la Parroquia de Tumbabiro.....	201
CAPITULO V .....	202
5.- INDICADORES DE GESTIÓN.-.....	202
5.1. Introducción. ....	202
5.2. Conceptos Básicos. ....	202
5.2.1. Modelo de Medición de Gestión en Cascada. ....	202
5.2.2. Niveles de Mando. ....	203
5.2.3. Medición. ....	203
5.2.4. MÉTODO EN LA GESTIÓN.....	205
5.2.4.1. Definición Operativa.....	205
5.2.4.2. Premisas Para la Definición de Índices de Gestión.....	205
5.2.4.3. Propósitos y Beneficios de los Indicadores de Gestión. ....	206
5.2.4.4. Indicadores de Gestión.....	206
5.2.4.4.1. Índice: .....	207
5.2.4.4.2. Estándar – Meta.....	207
5.2.5. RELACIÓN CAUSA EFECTO.....	209
5.2.5.1. Características de los Indicadores .....	210
5.2.5.2. Tipos de Indicadores: .....	210
5.2.5.3. Indicador de Eficacia.- .....	210
5.2.5.4. Indicadores de Eficiencia .....	210
5.2.5.5. Indicador de Efectividad .....	211
5.3. EVALUACIÓN DE EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD PARA LA JUNTA PARROQUIAL: .....	211
5.3.1. Beneficios de la Aplicación de los Índices de Efectividad y Eficacia para la Junta Parroquial.....	213
5.4. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO. ....	213
5.4.1. Productividad, Eficiencia y Eficacia. ....	214
5.4.2. Indicadores Situacionales.....	214
5.4.3 Indicadores Causales.....	214
5.5. IMPORTANCIA.....	215

5.7. INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES PARA LA JUNTA PARROQUIAL DE TUMBABIRO DEL SECTOR PÚBLICO. ....	215
5.7.1. Indicadores Genéricos:.....	215
5.7.2. Indicador de Mejoramiento. ....	216
CAPITULO VI.....	218
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.- .....	218
6.1. Conclusiones. ....	218
6.2. Recomendaciones.....	220
6.3 Bibliografía. ....	223
JUNTA PARROQUIAL DE TUMBABIRO .....	224
COMITÉ DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA .....	224
ANEXO 2.....	230
AGENDA DEL TALLER DE CAPACITACIÓN MIEMBROS DEL COMITÉ DE PARTICIPACIÓN DE LA PARROQUIA DE TUMBABIRO .....	230
FOTOS DE LA PARROQUIA .....	232
COMUNIDAD DE CHIRIYACU .....	232

## RESUMEN EJECUTIVO

### PROBLEMATIZACIÓN.

La parroquia de Tumbabiro se encuentra ubicada en la provincia de Imbabura, Cantón Urcuquí, al igual que las demás parroquia del cantón, enfrenta altos índices de pobreza, desnutrición, analfabetismo, baja cobertura de salud, disminución en el acceso a la educación, sumado a ello un reducido presupuesto que no le permite satisfacer las necesidades básicas de la población.

Los efectos del cambio climático también afecta a la parroquia, existen bastas zonas desérticas por la falta de un canal de riego que permita un desarrollo productivo.

Las únicas fuente de trabajo y empleo constituyen las pequeñas zonas agrícolas, los planteles avícolas, pequeños comercios y oficinas públicas que se asientan en la parroquia.

También existen grandes potenciales de desarrollo que no son aprovechados por sus autoridades y pobladores, como es su clima, aguas termales, medio ambiente, su cultura y tradiciones, paisajes naturales su gente honrada y trabajadora, estructura física y espacios recreativos, centros educativos

La Junta parroquial se encuentra representada por los siguientes señores:

Sr. Freddy Granja Cárdenas	Presidente.
Sr. Diego Marcelo Dibujés Morales	Vicepresidente.
Sr. Marco Arturo Farinango	Vocal
Sra. Guadalupe Gonzaga	Vocal
Sra. Jenny Rivera	Vocal

### Dirigentes Comunitarios:

Sr. Luis Quiguango	Chiriyacu
Sr. Edmundo Quilca	San Francisco
Sr. Maco Fernández	Ajumbuela
Sr. Gonzalo Quilca	Cruz Tola.

Los miembros de las Juntas parroquiales son elegidos por votación popular de entre candidatos que en muchos de los casos desconocen de la Administración, en cuanto tiene relación con la planificación, procesos gerenciales, manejo del talento humano, recursos económicos y financieros y de asuntos legales, poniéndoles en gran desventaja, a los avances y de los requerimientos de la Gestión Pública y las demandas del Gobierno Central en el cumplimiento de sus funciones con calidad y eficiencia y la obligación de rendir cuentas como mecanismo de transparencia en la Gestión que respondan al Plan Nacional de Desarrollo y , la formulación de los Planes de Desarrollo, Estratégico y plan operativo anual garantizando el Buen Vivir de sus pobladores.

El capítulo II se describe el análisis situacional, el medio externo e interno del diagnóstico de la parroquia como producto de la investigación documental bibliográfica y de campo, los diálogos con autoridades, miembros de la Junta, líderes comunitarios y demás pobladores que en varios días de visitas en distintas fechas se pudo establecer de forma objetiva una evaluación de la situación y posicionamiento de la parroquia respecto al país, la provincia y cantón.

En la primera parte del análisis socio económico de la provincia, cantón y parroquia se fundamento en los Censos de Población y Vivienda del año 2001, para el análisis del país en relación con la población por provincias corresponden a los datos preliminares del Censo de Población y Vivienda del 2010 que fueron proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC.; El Plan Nacional de Desarrollo 2009 - 2013 del mismo que se recogen sus objetivos, Banco Central, sobre la producción, salarios, empleo y desempleo, crecimiento anual no petrolero como fuente la Comisión económica para América Latina CEPAL, SENPLADES.

La población en el país es de catorce millones trescientos seis mil ochocientos setenta y seis habitantes con un crecimiento promedio del 18,1% respecto del año 2001, las ciudades más pobladas Guayas con tres millones quinientos setenta y tres mil tres habitantes, seguida por Pichincha con dos millones quinientos setenta mil doscientos un habitantes en tercer lugar Manabí con un millón trescientos cuarenta y cinco mil setecientos setenta y nueve habitantes y en cuarto lugar Azuay con setecientos dos mil ochocientos noventa y tres.

La relación número de habitantes y crecimiento es inversa a menor población mayor crecimiento esto sucede en las provincias del oriente que son de menor número de habitantes y que sin embargo crecieron en mayor proporción que el resto del país.

Los datos al año 2010, sobre, pobreza, vivienda, producción, inversión pública a nivel nacional corresponde a los informes proporcionados por los ministros y subsecretarios de Estado y mas funcionarios públicos , datos que permitieron el análisis de estos indicadores, así tenemos, la inversión pública en vivienda alcanzó la cifra de un mil seiscientos cuarenta millones de dólares, (\$ 1 640 000. 000.), que si se compara con la inversión en vivienda durante el periodo que corresponde a los cuatro últimos gobiernos que es de setecientos sesenta y un millones de dólares esta se ha duplicado.

La Obra Pública por su parte ha sido muy significativa y que representa la inversión en salud, educación, construcción de carreteras, puertos, aeropuertos, puentes, servicios tecnológicos, esta representa el mayor logro del gobierno y desarrollo del país.

Según las cifras del empleo y desempleo por una parte el empleo creció significativamente pasando del 38,6% al 53,5% del 2007 a diciembre del 2010 y que representa el 14,9%; en cuanto al desempleo por su parte también se reduce del 8,3% al 6,1% en el mismo tiempo.

Del total de la inversión que corresponde a dos mil ciento cuarenta y ocho quinientos millones el 50% corresponde la infraestructura pública que representa el 4,18 del PIB; de los cuales se entregó hasta el año 2010 a los gobiernos autónomos descentralizados la cantidad de ochocientos millones de dólares.

El presupuesto estatal para el año 2011 se estima en veinticuatro mil millones de dólares de los cuales se destinará un mil doscientos setenta millones al área Social, producción un mil cuarenta y cinco millones sectores estratégicos un mil doscientos veintinueve millones de dólares. En cuanto a la inversión pública se encuentra programado invertir cerca de siete mil millones de dólares.

De la organización territorial de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2009 – 2013, la provincia de Imbabura se encuentra dentro de la zona Norte de la que forman parte las provincias de Esmeraldas, Carchi, Sucumbíos, zona donde se encuentra el mayor potencial geotérmico y petrolero del país, diversidad étnica, nacionalidades indígenas, cuenta con variados pisos climáticos, áreas turísticas, Ferias artesanales, biodiversidad faunística, sin embargo también enfrenta varios problemas como son grandes zonas desérticas, grupos irregulares colombianos, narcotráfico, crecimiento poblacional sobre la media poblacional nacional asentamientos humanos desordenados entre otros.

La parroquia de Tumbabiro, registra índices alarmantes de subdesarrollo con tasas de pobreza analfabetismo, desnutrición y mortalidad por encima de los registrados a nivel nacional según los datos del censo del 2001, realidad que parece mantenerse hasta el presente.

La parroquia de Tumbabiro la mayor parte de la población se encuentra en el sector rural con el 58,32%, donde además de los mestizos se encuentran indígenas y afro ecuatorianos.

El nivel de pobreza por necesidades básicas no satisfechas es del 72,43% y la pobreza extrema al 35%.

En cuanto a servicios básicos, el 45% cuenta con agua potable en sus domicilios, el 58% alcantarillado sanitario y el 24% con servicio eléctrico.

El capítulo III contiene, la fundamentación de la propuesta en forma detallada, partiendo de la conceptualización de la Planificación de manera general y de forma específica la Planificación Estratégica, considerando algunos conceptos que según varios autores la definen puede ser entendida como un modelo capaz de articular, los objetivos, estrategias, acciones y recursos orientados a lograr ciertos propósitos o metas en el futuro que un organismo e institución desea lograrlo, y que pueda constituir además un modelo de desarrollo sostenible y sustentable, donde sus acciones deben realizarse con la eficiencia, calidad y solvencia por parte de las personas encargadas de llevar adelante este proceso.

Por su parte la estrategia se define como una línea de acción que permite orientar la solución de un problema, comprende la búsqueda y capacitación del talento humano, los insumos y procesos sin especificar las actividades que se han de realizar. En definitiva de lo que se trata es de orientar las decisiones para el logro de los objetivos y metas propuestas y en el caso particular de la parroquia la mediación entre la organización y su contexto o medio ambiente para alcanzar un desarrollo sustentable. Uno de los beneficios que se pueden determinar es que sustenta el enfoque del presente y su proyección hacia el futuro.

Se considera también la necesidad de disponer de un Plan Estratégico puesto que es importante si se donde debo llegar también ha de saberse como debo conducirme en el entorno o escenario, es preciso entonces direccionar el camino, con una visión de futuro a donde queremos llegar y los objetivos que nos proponemos lograr, por lo expuesto los miembros de la Junta parroquial deben coordinar los esfuerzos de sus habitantes mediante la gestión eficiente y efectiva de los recursos humanos.

En cuanto a las interacciones de los autores de la comunidad tienen como fundamento cinco principios básicos contenidos en este capítulo que son saber aprender, saber reflexionar, saber participar, saber construir y saber actuar como también algunos factores como: la voluntad política, consenso ante la crisis, acuerdos operativos, capacidad para producir conocimientos, formación de equipos, de trabajo el tiempo y manejo de la comunicación si queremos tener herramientas efectivas para ejercer la gestión de la organización.

Para la planificación estratégica se especifican dos modelos el global y el sectorial siendo el global el recomendado para el ámbito o sector público que comprende siete momentos y que se ha tomado como base para la realización de este trabajo.

El Objetivo de la propuesta es de poder generar un Modelo de Gestión de Desarrollo sustentable de calidad y eficiencia para fortalecer la administración, el talento humano, la utilización racional de los recursos económicos y financieros el respeto al medio ambiente, en cumplimiento de las leyes, y normas y los derechos del Buen Vivir; de respuesta a los requerimientos de la Gestión Pública.

La propuesta se sustenta en el Modelo Global de planificación y se constituye en una herramienta que direcciona las acciones futuras de Junta Parroquial en cumplimiento de su misión y una visión de futuro que logre alcanzar la excelencia en el trabajo.

La materialización de esta propuesta tuvo como inicio el estudio diagnóstico de la Parroquia de Tumbabiro, tanto en su contexto externo e interno y de los resultados, análisis y valoración de la matriz FODA, se llegó a determinar su organización administrativa y posicionamiento, concluyéndose que se encontraba en una posición media baja, como resultado de la baja planificación, programación y evaluación de sus procesos.

La implementación de esta propuesta de la Planificación Estratégica corregirá la débil gestión administrativa de los miembros de la Junta parroquial y permitirá la consecución de los objetivos y metas, con lo cual podrá satisfacer las necesidades básicas insatisfechas de sus pobladores y potenciar un desarrollo armónico de Tumbabiro. Esta propuesta contiene las políticas, principios, valores, metas, estrategias, proyectos y demás líneas de acción y los indicadores de gestión que van a dar como resultado la valoración de la eficiencia, efectividad y calidad de la gestión.

## **CAPITULO I**

### **PLAN DEL PROYECTO DE TESIS**

#### **1. TEMA O TÍTULO DEL PROYECTO:**

**Diseño del Plan Estratégico de Gestión de la Junta Parroquial de Tumbabiro, cantón Urcuquí provincia de Imbabura, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, durante el quinquenio 2010 al 2015**

#### **1.2. Planteamiento del Problema:**

Es importante reflexionar sobre cómo enfrentar el problema del desarrollo de los pueblos que se encuentran insertados en un mundo globalizado, donde se requieren de nuevas formas de pensar y accionar para interactuar de manera efectiva y eficiente a fin de generar el bienestar de la población, que comprende el alcanzar un mejor nivel de vida, lo cual conlleva proyectar el futuro con una planificación con visión de cambio y potencialidad en el manejo de los recursos financieros, económicos, humanos de manera sostenible y que mantengan una armonía con el cuidado, manejo y preservación del medio Ambiente.

Uno de los problemas es como lograr la participación de los grupos sociales en el conocimiento, defensa y transformación de su entorno lo supone necesariamente el buscar los canales de diálogo y constante motivación con la población si queremos contar con un verdadero compromiso, empoderamiento y trabajo en beneficio de su propia parroquia. Pero el cambio sin propuestas no conducen a nada es decir querer mejorar haciendo las mismas cosas no es posible lo cual demanda de implementar políticas y estrategias de calidad en la administración de los bienes.

La búsqueda del desarrollo de la parroquia debe ser uno de los retos de los miembros de la Junta parroquial lo cual exige del estudio para poder comprender lo que se entiende como desarrollo desde los tres paradigmas o supuestos: el Liberal, marxista y Posestructuralista. La teoría liberal que nace con Adam Smith, John Locke y

Hobbes hasta los filósofos moralistas Milton Fredman, se centra en el papel del individuo las instituciones y el Estado, en este enfoque se trata de ver la realidad del mundo desde el comportamiento de la persona y el mercado lo que nos conduce a creer que el cambio está en el mercado. La teoría Marxista del materialismo dialéctico por supone que el desarrollo está en la relación del trabajo y la producción; que para alcanzar el entendimiento de la sociedad y la realidad debe partirse del análisis de las condiciones materiales y de cómo las personas se organizan para poder producir, por tanto el desarrollo se logra mediante la transformaciones de las relaciones sociales, las fuerzas productivas y la conciencia de clase en definitiva el cambio de ideologías permitirá el desarrollo de los pueblos. De otro lado la postura de la teoría posestructuralista se sustenta en el análisis del lenguaje, las significaciones y representaciones para ellos lo relevante son las comunidades locales, los movimientos sociales, las ONG's y todos los productores del conocimiento, es importante si queremos el cambio y el desarrollo lograr la transformación de la economía política de la verdad, la transformación de quién conoce, de quienes poseen estos conocimientos como se introyectan en los demás, el discurso que se maneja y como se llega al poder.

En conclusión sobre los supuestos de estos paradigmas y teorías podemos evidenciar que el desarrollo por parte de los liberales es que ha de ser igualitario y menos inequitativo, que le permita avanzar un poco más adelante a través del la utilización de la ciencia las nuevas tecnologías; para los marxistas se debe reorientar el desarrollo hacia la justicia y sostenibilidad es decir un modernismo crítico, es decir desde un punto de vista posmodernista, puesto que el problema no está en la ciencia, la tecnología sino el capitalismo y la utilización que el capitalismo hace de ellas y de cómo entendemos el desarrollo de los pueblos y de los conocimientos y recursos que este demanda, el desarrollo comprende el mejoramiento de la calidad de vida de todas las comunidades para lo cual hay que fortalecer las economías de los pobladores.

La conservación del Medio Ambiente por su parte este ha de lograrse si este se enfoca desde las propias comunidades de la parroquia esto hace que se tenga la concepción de su tierra como el espacio de apropiación efectiva del ecosistema como

un proyecto de vida de las comunidades, como un lugar integrado, ecológica, cultural, política y económicamente y que se construye en el quehacer diario. En consecuencia el diseño autonómico de la parroquia debe partir de la forma cómo piensan y definen la realidad sus pobladores que constituye uno de los principios básicos de la planificación y no desde una planificación donde es el producto de los que miran de fuera de la realidad y piensan que la gente no tiene conocimientos que aportar y que el conocimiento de los expertos deben ser impregnados en sus mentes como solución a sus aspiraciones, demandas y necesidades.

La necesidad de encausar la acción de la gestión de los gobiernos autónomos de las parroquias rurales exigen de la evaluación de su realidad y los distintos escenarios que permitirán impulsar su trabajo, pero el problema se presenta cuando en el momento de la campaña política para la toma del poder a través de sus programas que no responden a las tensiones y conflictos de sus pobladores y que en los debates van teniendo posiciones variables en función de los intereses de su grupo político frente a los interés de los otros grupos políticos generando una confrontación que más tarde se traducen en un problema de gestión, puesto que conducirá al tratamiento de temas y problemas de acuerdo con su posición en desmedro de los interés de la colectividad, en definitiva lo que se observa es que cada contrincante trata de hacer prevalecer e imponerse en cada segmento de la administración y su lucha para insertar a sus coidearios en los puestos burocrático relevantes de control y mando, y que de haber obtenido un resultado electoral muy favorable al otro representante le otorga una ventaja de acción frente a los demás que ven mermadas sus oportunidades de actuar aún cuando se pretenda emprender en acciones que benefician a la comunidad.

La solución a este conflicto de intereses es el poder dejar de lado las banderías políticas y entrar en acuerdos mínimos y concertados para poder establecer una agenda de programas y proyectos que contribuyan a la consecución de los objetivos de desarrollo de su comunidad y se promuevan planes de desarrollo coherentes con los objetivos propuestos, medios, autonomía en la gestión financiera y administrativa e incentivos a la producción u otros programas de salud, medio ambiente y gestión política. En definitiva que todas y cada uno de los pobladores gocen del mismo

acceso a los medios materiales, sociales y culturales necesarios para subsistir y alcanzar una vida satisfactoria que le permita auto realizarse, puesto que el desarrollo debe centrarse en el ser humano y no a los mercados o el PIB, sino el nivel de vida en la calidad como un proceso de ampliación de las oportunidades y capacidades tendientes a satisfacer sus necesidades humanas como afecto, subsistencia, participación, libertad identidad, creatividad, etc. sin que esto conlleve a hipotecar el futuro por tal razón a de buscarse un desarrollo humano sustentable. Aristóteles refería al buen vivir en su obra reflexiones sobre ética y política, que el fin último del ser humano es la felicidad que se alcanza en una polis feliz.

La gestión pública demanda de directivos responsables con capacidad para realizar opciones y tomar decisiones, por cuanto no existe una gerencia cuando su actividad es hacer lo que buenamente se pueda, aplicar normas o ejecutar instrucciones que se elaboran desde fuera, lo que se espera es que el servicio público es la aplicación impersonal de reglas y la observancia fiel de los procedimientos preestablecidos y la rendición de cuentas de su gestión. El servicio público tradicional carece de la capacidad para dirigir y producir perfiles directivos, como también la carencia de mecanismos aptos para estimular la acción directiva

Lo cual hace necesario que los directivos deben ser profesionalizados y de concertar políticas específicas de gestión pública por cuanto quienes ejercen la representación en la Junta Parroquial es un dirigente que en la mayoría de representantes no tienen los conocimientos y experiencias en la gerencia y gobernabilidad pública, sin embargo no podemos intentar crear un modelo único a implementarse en todas las instituciones u organismos autónomos descentralizados sino que se creen espacios donde el directivo piense estratégicamente, que produzca ideas acerca de cómo la organización pueda crear un valor agregado y que produzca además una transformación en la gestión reformular su misión y direccionarla hacia una nueva visión de futuro. Que comprenda que su organización a su cargo es un conjunto de medios y recursos y que debe articularlos de forma eficaz y eficiente para lograr los objetivos y asumir los resultados.

Es importante el poder considerar la construcción de un sistema de planificación y se seguimiento y control que basados en resultados permitan fundamentar una adecuada evaluación de su desempeño y la del personal administrativo, lo cual supone incorporar regulaciones y normas específicas en materia de selección y reclutamiento de personal bajo un determinado perfil en el cual se especifiquen las competencias, actitudes, valores, destrezas, capacidades cognitivas capaces de obtener rendimiento de éxito en su gestión, por cuanto existe una falsa apreciación de que los directivos públicos no necesitan de un profesionalismo en gerencia como lo requiere el sector privado no es menos cierto que el en la gestión pública se presentan varias aristas de problemas y sectores que requieren de la dirección oportuna y adecuada que pueda cubrir con sus demandas de diversa índole no así que el gerente en la empresa privada tiene una sola línea de acción. Y que por otra parte en el sector público el escenario está lleno de incertidumbre, conflictos, intereses que dificultan enormemente en la capacidad de gestión en las personas que ejercen la representaciones en la Junta.

La gestión de la Junta se vuelve aún más difícil si no se dispone de una planificación estratégica como punto de partida para el ejercicio de sus funciones, puesto que si no saben dónde ir, no sabrán qué camino tomar. Las buenas intenciones no bastan por cuanto quien no tiene un rumbo y el conocimiento de la necesidad de disponer de un modelo de gestión estará predestinado al fracaso y pondrá en riesgo la satisfacción de las necesidades, demandas y el Buen Vivir de su comunidad, por cuanto la Junta parroquial debe ofrecer servicios de calidad y atención al público anteponiendo el interés público al interés personal o de partido político, la solución a los problemas no se los hace con discursos u ofrecimiento sino gracias a una alta competencia de gestión, ética y desprendimiento.

La Junta Parroquial de Tumbabiro, para su gestión administrativa no dispone de: planificación estratégica, Plan operativo, únicamente dispone de un plan de desarrollo parroquial incompleto, diseñado y proyectado al 2010, el mismo que no ha podido ser ejecutado debido a la falta de estrategias, líneas de acción ,políticas y proyectos programados.

Para generar un desarrollo autosustentable en todos los ámbitos analizados anteriormente) y con las falencias ya descritas y de mantenerse estos problemas en un máximo de 10 años, la población de la parroquia en su mayoría emigrará a otras ciudades y fuera del país, como ha venido ocurriendo durante estos últimos años por cuanto su nivel de vida es muy bajo es decir subsisten en un entorno desfavorable que no permite su crecimiento y desarrollo parroquial.

Las Juntas Parroquiales, reconocidos como organismos autónomos descentralizados, según lo establece la Constitución Política del Estado Ecuatoriano y como tal estas deben delinear sus planes de desarrollo en los ámbitos político administrativo, financiero y de gestión de los proyectos para fomentar el desarrollo y mejorar la calidad de vida.

Comprometidos con bien común de la sociedad y observando esta cruda realidad en que se desenvuelve la parroquia, nos proponemos diseñar una propuesta sobre Planificación Estratégica Administrativa para la Junta Parroquial de Tumbabiro, cantón Urcuquí provincia de Imbabura, tendiente a lograr su desarrollo y mejoramiento de su gestión..

La Junta Parroquial contará con su planificación estratégica en un tiempo de seis meses y será entregada a su Presidente, para la gestión y administración durante un periodo de cinco años. Con el fin de que este trabajo cumpla con los principios, y objetivos del Buen Vivir y ésta propuesta pueda ejecutarse eficientemente orientaremos y especificaremos las medidas necesarias para su implementación.

## **1.2.1. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:**

### **1.2.2.1. Formulación.**

¿La aplicación de una planificación Estratégica y un modelo de desarrollo y gestión de administración para la Junta Parroquial, elevará el nivel de vida de los pobladores de la Parroquia Rural de Tumbabiro?

### **1.2.2.2. Sistematización.**

¿Qué beneficios brindará el conocimiento de los fundamentos teóricos de la planificación estratégica y los modelos de gestión a los miembros de la Junta parroquial y sus habitantes?

¿La investigación diagnóstica permitirá conocer los verdaderos problemas que atraviesan la parroquia y sus habitantes?

¿Qué conocimientos tienen los miembros de la junta parroquial sobre los ejes operativos y mecanismos de implementación de la planificación estratégica?

¿Para qué potencializar la capacidad operativa de los miembros de la Junta Parroquial?

¿Qué estrategias generarán una mejor gestión administrativa?

¿Crearé fuentes de trabajo y evitaré la migración, la generación de proyectos autosustentables?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Diseñar la planificación estratégica y gestión de calidad administrativa para la Junta Parroquial de Tumbabiro, determinando los principios, políticas y estrategias en las áreas: social, económica financiera, ambiental, que permitan reorientar los procesos de crecimiento y desarrollo de la parroquia para poder mejorar el nivel de vida de sus habitantes.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales de la planificación Estratégica y los modelos de gestión enmarcados en la calidad y competitividad.
- Realizar un diagnóstico situacional de la parroquia de Tumbabiro, que permita identificar los problemas más críticos, que requiera la atención urgente del Estado, sus autoridades y Junta Parroquial.
- Determinar el proceso metodológico aplicable a la gestión administrativa de la Junta parroquial, enfocada al desarrollo comunitario.
- Puntualizar los ejes operativos funcionales y los respectivos mecanismos para la implementación de la Planificación Estratégica orientada en un modelo de desarrollo de la Parroquia de Tumbabiro.
- Construir un Plan operativo que facilite la comunicación en este modelo de desarrollo.
- Elaborar un Plan Estratégico de Desarrollo Autosustentable de la Parroquia Rural de Tumbabiro, para mejorar el uso racional de los recursos humanos, ambientales y financieros.

#### **1.4. Justificación del Proyecto:**

Las Juntas Parroquiales, reconocidos como organismos autónomos descentralizados, según lo establece la Constitución Política del Estado Ecuatoriano y como tal debe delinear sus planes de desarrollo en los ámbitos político administrativo, financiero y de gestión de los proyectos para fomentar el desarrollo y mejorar la calidad de vida de acuerdo a la constitución y con su propio presupuesto, constituyéndose en grandes retos a enfrentar debido a la competitividad de los procesos y exigencias de manejo de los recursos por parte del Estado y su accionar deberá estar orientado al desarrollo participativo, incentivar el mejoramiento de la calidad de vida.

La aplicación de la planificación estratégica va a permitir que los proyectos auto sustentables, turísticos, generen plazas de empleo, evitaren la migración orientar los recursos e incentivos a la educación de sus niños jóvenes emprender grandes proyectos y cubrir programas de servicios de la comunidad y evitar la incertidumbre y descontento de la población en el futuro puesto que el contar con planes y matrices para cinco años disminuirá notablemente la presión sobre la Junta, y ofrecer una gestión de calidad, eficiencia administrativa lo que garantice obtener más presupuesto estatal y poder realizar o ejecutar en el quinquenio previsto. La Planificación Estratégica integraría planes de diferentes tipos, estratégicos, tecnológicos, financieros de negocios, presupuestos, etc. Generando una mayor adquisición de los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos, misiones, políticas, metas y su visión de la parroquia lo que permite alcanzar un progreso creciente y acelerado tendiente a la busca del mejor nivel y status social de sus habitantes.

## 1.5 MARCO DE REFERENCIA:

### 1.5.1. Marco Teórico.

El análisis e investigación de nuestro trabajo está centrado en un área específica geográfica, jurídica y políticamente delimitada, que es la Parroquia, cuyo concepto nos dice que es la división político-territorial de menor rango. El conjunto de estas se organizan bajo la forma *jurídico-política* de la municipalidad que es la autoridad jurisdiccional del cantón en asuntos administrativos. Existen dos tipos de parroquias: la urbana y la rural (en la cual estamos enfocados). La parroquia urbana es aquella que se encuentra circunscrita dentro de la metrópoli o ciudad. Consta de toda la infraestructura necesaria para ser una ciudad principal. La parroquia rural es aquella que está apartada de la ciudad principal, suelen ser comunidades o conjunto de recintos cuyos pobladores viven de labores agrícolas del campo.

El poder ejecutivo de la parroquia, está representado por la junta parroquial y el presidente de la junta, los cuales son elegidos por voto popular por 4 años<sup>1</sup>; el poder legislativo de la parroquia está representado por la Asamblea Parroquial, cuyos vocales son elegidos por voto popular. Las funciones de las Juntas parroquiales urbanas y rurales del cantón, son actuar como auxiliares del Gobierno y administración municipales y como intermediario entre estos y sus representados inmediatos, como gobiernos autónomos descentralizados que gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana, evitando la secesión del territorio nacional<sup>2</sup>.

Las Juntas parroquiales están reconocidas y la Ley regulará su existencia con la finalidad de que sean consideradas como unidades básicas de participación en los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional de planificación<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.- Organización Territorial del Estado Asamblea Nacional, Título V, Capítulo Tercero, Gobiernos Autónomos Descentralizados y Regímenes Especiales (Art. 255), Pág. 158

<sup>2</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.- Organización Territorial del Estado Asamblea Nacional, Título V, Capítulo Primero Principios Generales, Pág. 153

<sup>3</sup> SENPLADES.- Sistema Nacional de Planificación y Desarrollo Gobierno Nacional de la República del Ecuador, archivo (pdf) web, Pág. 1-8

Conforme con la ley los gobiernos parroquiales rurales<sup>4</sup> tienen las siguientes competencias exclusivas:

1. Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial.
2. Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.
3. Planificar y mantener en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural.
4. Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.
5. Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.
6. Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base.
7. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
8. Vigilar la ejecución de obras y calidad de los servicios públicos.

La parroquia rural contará con un presupuesto anual para la planificación de desarrollo, según los principios de solidaridad, subsidiariedad y equidad<sup>5</sup>, con el fin de poder elevar el nivel y la calidad de vida<sup>6</sup> de sus pobladores.

Para lograrlo partimos del concepto de Desarrollo y enfocándonos en la Planificación Estratégica Participativa y Situacional<sup>7</sup>, y en el modelo Balanced Scorecard<sup>8</sup>, nos

---

<sup>4</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.- Organización Territorial del Estado Asamblea Nacional, Título V, Capítulo Cuarto, Regímenes de Competencias (Art.267), pág.164

<sup>5</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.- Organización Territorial del Estado Asamblea Nacional, Título V, Capítulo Quinto, Recursos Económicos (Art. 270), Pág. 166

<sup>6</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.- Régimen de Desarrollo Asamblea Nacional, Título VI, Capítulo Primero, Principios Generales (Art. 275), Pág. 169

<sup>7</sup> PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL DE CARLOS MATUS.- Enfoque de Planeación Estratégica Situacional (PES) Sociólogo Luís Castillo, diapositiva 12-21

<sup>8</sup> BALANCED SCORECARD, Ayudando a Implantar la Estrategia Alberto Fernández, Documento PDF, Doc. Web 1-9

enmarcamos en una característica que se basa en la construcción de escenarios, evitando la incertidumbre, con lo cual nuestra planeación está encaminada, más que en las predicciones, en las técnicas de previsión<sup>9</sup>, y elaborando el respectivo Cuadro de Mando Integral donde engarzaremos piezas normalmente descoordinadas en la junta parroquial para adecuar el comportamiento no solo del directivo de dicha junta sino también de la población en la planificación empresarial.

El desarrollo como motor fundamental en el progreso de bloques, países, regiones, provincias, ciudades, etc., como generadora de bienestar común, topa puntos críticos de la sociedad, tales como: empleo, educación, alimentación, salud, vivienda, migración, etc., es muy importante porque exige cambios, sea de un modelo de gestión del desarrollo a otro así como la creación de uno para la generación de un adecuado nivel de vida y desarrollo.

Por lo tanto característica esencial de la Planificación Estratégica es que no somos diferentes de la realidad (que se planea), ya que estamos integrados con la población, y realizamos reflexiones de las acciones a tomar, tanto antes, como después de ejecutarlas.

La Planificación supone que, para nuestros propósitos estamos dispuestos a seguir un proceso de análisis y reconstrucción valorativa de la realidad de la Parroquia, en el que los actores involucrados confronten sus perspectivas y construcciones sobre la situación, para que de esta manera dar paso a un momento de carácter político-estratégico para definir la situación objetivo y la toma de decisiones respecto a los cursos de acción y el análisis de la viabilidad. De aquí un momento más en el que vamos a construir las bases para la formulación del modelo operativo originando la misión, visión, valores, políticas, etc., después organizar las intervenciones, en la situación que pretendemos transformar.

La compleja situación de la Parroquia y sus habitantes, nos hacen utilizar un enfoque participativo (Junta Parroquial, Pobladores y autores de este plan). En esta condición

---

<sup>9</sup> TÉCNICAS DE PREVISIÓN.- Técnicas de Previsión en el Proceso de Planificación  
[www.gestiopolis.com/tecnicas-prevision](http://www.gestiopolis.com/tecnicas-prevision)

vamos a aplicar diferentes técnicas, una de ellas es la Técnica de Moderación<sup>10</sup>, para poder organizar la intervención de los actores, e identificar los cursos de acción operacional a seguir en el modelo derivados de los indicadores de gestión (datos).

Esto permite la explicación y al análisis situacional participativo integrando las etapas exploratoria, descriptiva y explicativa. Dando un modelo de fácil comunicación en el cual se cohesionen los diferentes puntos de vista de los actores sociales, lo cual genera estrategias de intervención ligadas estrechamente al análisis situacional mediante el uso y manejo de talleres secuenciales de acuerdo al proceso de formulación de las estrategias de intervención.

Generando un modelo adecuado de gestión pública basado en tres visiones de gestión pública<sup>11</sup> como:

-La Nueva Gestión Pública (New Public Management), que considera el estado como una gran empresa política propiciando la incorporación de los principios y técnicas empresariales al campo de lo público.

- La Nueva Gestión Pública Científica (*New Scientific Management*), que intenta aplicar los principios de la Nueva Ciencia al ámbito de la gestión pública

-La Gestión Pública Postmoderna, que se basa en el paradigma construccionista considerando la empresa y su identidad como una realidad conversacional y construcción lingüística.

- La Gestión Pública pensada desde el arte y la estética<sup>12</sup>.

Adecuando al modelo su debido proceso lógico y analítico, para poder elegir la posición futura de la parroquia, a mediano y largo plazo.

---

<sup>10</sup> COMO LA SAL EN LA SOPA, Conceptos, método y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo Grundmann y Stahl, Pág. 107-120

<sup>11</sup> PROYECTO NOVALIS, La Transvanguardia Gerencial Postmoderna hacia una gestión del Tercer Milenio Friedmann, Resultados preliminares.

<sup>12</sup> LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL SIGLO XXI, Hacia un Sector Público Inteligente y en constante Aprendizaje Reinhard Friedmann, (doc. web) Pág. 55-61

Esta gestión desarrolla un modelo que maneje la desorganización que se puede producir (por más complejos sean los factores de aquello), como efecto de los diferentes retos estratégicos a asumir y desarrollar. Por esta razón es posible resumir una estrategia en una o dos páginas<sup>13</sup>, en cuyo enfoque evitará de cierta manera una metodología mecánica, analizando las fuerzas y presiones (lo prioritario) que tiene la parroquia a resolverlas. Identificaremos los elementos clave que pertenecen a un área específica (en las líneas de acción) para la toma de decisiones, verificando aquellas influencias exteriores (Municipalidad del Cantón Urcuquí), así como las internas.

Esto genera en la junta parroquial a tomar decisiones de acuerdo a la forma de hacer las cosas, en lugar de escuchar análisis sobre el estado de las mismas, a más de definir objetivos propuestos a alcanzar, asigna recursos necesarios y establece acciones necesarias para conseguir dichos objetivos, una vez realizado el diagnóstico (participativo).

Esta orientación es decidir dónde se quiere estar (identificar objetivos), y cómo se llega hasta ahí de acuerdo a las estrategias<sup>14</sup>.

La interacción e integración de dichas estrategias, en una acción global hace de la gestión parroquial eficiente frente a las necesidades identificadas a ser resueltas con éxito relativo con respecto a otras juntas parroquiales de otras parroquias, lo cual genera una proyección en la gestión y consecución de objetivos o resultados deseados, esta gerencia integral<sup>15</sup>, busca una mayor efectividad, para asegurar la supervivencia, rentabilidad y crecimiento en su entorno.

Se detecta no solo aquellos fenómenos o eventos (necesidades), sino también una acción, un comportamiento que manifieste la intención de la gerencia o escogimiento

---

<sup>13</sup> PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
Superintendencia de Compañías, Pág. 26.27

<sup>14</sup> RELACIONES PÚBLICAS, Estrategias y Tácticas  
Wilcox, Cameron, Xifra, 8va Edición, Pág. 193-199

<sup>15</sup> LA GERENCIA INTEGRAL  
Jean Paul Sallenare, Pág. 5

mediante el uso del principio de fragmentación del conocimiento<sup>16</sup>, racionalizando los objetivos y su respectivo camino para lograrlos utilizando las diferentes herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral que arroja el Balanced Scorecard, como herramienta para evaluar cada proyecto de la parroquia.

### 1.5.2. Marco Conceptual.

**-Análisis Situacional Participativo:** un proceso de construcción de conocimiento acerca de una realidad particular, elaborada con la participación de los actores que están involucrados en ella y con la finalidad de levantar una estrategia de intervención pertinente y sustentable orientada a la transformación de esa realidad.

**-Balanced Scorecard:** es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización, a través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, asignación de recursos y la evaluación del desempeño. El Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en las organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

**-Desarrollo:** es el avance en los niveles de crecimiento económico, social, cultural y político de una sociedad o país.

**-Diagnóstico:** es el proceso de evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas normales para determinar después actividades a corto y largo plazo (Alan M. Rugman).

**-Engarzar:** Trabajar una cosa con otra.

**-Escenarios:** conjunto de condiciones y supuestos en que se ejecutará el plan.

**-Etapa Descriptiva:** comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos.

**-Etapa Explicativa:** este tipo de estudio busca el por qué de los hechos, estableciendo relaciones de causa- efecto.

**-Etapa Exploratoria:** analizar de manera exhaustiva y pormenorizada cada una de las variables o problemas que se han recogido.

**-Fragmentación del Conocimiento:** la acción de la gestión es incomprensible en su

---

<sup>16</sup> LA GERENCIA INTEGRAL  
Jean Paul Sallenare, Pág. 8

totalidad, admite un gran número de interpretaciones válidas, o planteamientos.

**-Gestión Pública:** un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y coordinar acciones, cuyo carácter público está condicionado a que persiguen metas colectivas y se desenvuelve en el marco de unas restricciones jurídico - políticas peculiares.

**-Incertidumbre:** una situación en la cual no se conoce completamente la probabilidad de que ocurra un determinado evento.

**-Indicadores de Gestión:** son datos que ayudan a saber cómo vamos, permiten la toma de decisiones, garantizan el monitoreo de las funciones de Gestión, etc.

**-Parroquia** (en Ecuador): es la división político-territorial de menor rango. El conjunto de estas se organizan bajo la forma *jurídico-política* de la municipalidad que es la autoridad jurisdiccional del cantón en asuntos administrativos.

**-Parroquia Rural:** son aquellas que son apartadas de la ciudad principal o metrópoli. Suelen ser comarcas o conjunto de recintos cuyos pobladores viven de labores agrícolas y del campo.

**-Parroquia Urbana:** es aquella que se encuentra circunscrita dentro de la metrópoli o ciudad. Consta de toda la infraestructura necesaria para ser una ciudad principal.

**-Planeación Estratégica:** es una planeación de largo alcance que se centra en la organización de un todo (Samuel C. Certo).

**-Planificación Estratégica:** es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

**-Predicción:** puede referirse tanto a la (acción y al efecto de predecir) como a (las palabras que manifiestan aquello que se predice); en este sentido, predecir algo es (anunciar por revelación, ciencia o conjetura algo que ha de suceder).

**-Secesión:** es el acto de retirarse de una organización, unión o entidad política. Típicamente, hay un fuerte factor diferencial que motiva la retirada. La palabra deriva del latín *secessio*.

**-Técnicas de Previsión:** las previsiones de la economía global, las correspondientes al entorno más cercano y las correspondientes a las magnitudes internas de la empresa sirven de base para el establecimiento de los pronósticos globales y de mercado. Estos pronósticos servirán de punto de partida para establecer la planificación de la empresa.

## **1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO:**

### **1.6.1. Hipótesis general.**

#### **HO:**

La aplicación de la planificación estratégica en la administración, de la Junta Parroquial de Tumbabiro, cantón Urcuquí, provincia de Imbabura; no mejorará sus procesos de gestión y calidad de vida de sus pobladores, en el quinquenio: 2010 – 2011.

#### **H1:**

La aplicación de la planificación estratégica en la administración, de la junta Parroquial de Tumbabiro, cantón Urcuquí, provincia de Imbabura; mejorará sus procesos de gestión y calidad de vida de sus pobladores, en el quinquenio: 2010 – 2011.

### **1.6.2. Hipótesis Específicas:**

**H1:** Los miembros de la Junta parroquial y pobladores de Tumbabiro, desconocen los fundamentos teóricos y conceptuales de la planificación Estratégica y los modelos de gestión lo que provoca un mal uso de los recursos: humanos, económicos, financieros operativos y tecnológicos.

**H2:** La débil estructura social, dotación de servicios básicos y plazas de trabajo de la parroquia de Tumbabiro, disminuyen el nivel de ingresos económicos y aumenta la pobreza.

**H3:** La implementación de procesos de gestión en la administración de la Junta Parroquial de Tumbabiro potenciara el desarrollo de proyectos comunitarios en beneficio de sus habitantes.

**H4:** La infraestructura de servicios básicos de la población e implementación de procesos de gestión en la administración de la Junta Parroquial de Tumbabiro

generará el desarrollo de la parroquia mejorando el nivel de vida de las clases sociales más vulnerables.

## **1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS:**

### **1.7.1. Diseño.**

Siendo la presente investigación de nivel cuantitativa cualitativa, cuyo propósito era conocer la caracterización de la planificación estratégica y su aplicación en la administración de los procesos de gestión, lineamientos y acciones de trabajo a desplegar por los miembros de la Junta, con este fin se aplicará diferentes métodos y técnicas, que permitirán obtener los datos en la investigación, para determinar los problemas que requieren ser afrontados, la formulación de la teoría y explicación detallada de los resultados, conclusiones que servirán de base para la formulación de la propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa de la Junta parroquial.

Para esta investigación se optará la combinación de la metodología cualitativa y cuantitativa, con el fin de descubrir indagar y comprender lo mejor posible la problemática el tipo de estudio descriptivo y dado el gran número de datos que se recogerán se la podría denominar como una investigación de campo, empírica y aplicada.

Los métodos que se utilizarán en la presente investigación son:

**1.7.1.1. Descriptivo:** Permitirá una observación sistemática, estudiando la realidad administrativa tal y como se desarrolla, describiendo, analizando, registrando e interpretando las condiciones que se presenten en cada situación y momento determinado. Para este caso se empleará el método descriptivo para obtener informaciones sobre la planificación estratégica y el modelo de gestión, con datos relevantes para relacionarlos con el objeto de la investigación.

**1.7.1.2. El Observacional:** presenta un enfoque descriptivo y se empleará en grandes rasgos en observar la realidad en su contexto sin modificarla, y que está vinculado al paradigma denominado investigación cualitativa.

**1.7.1.3. El Analítico:** facilitará identificar, clasificar y describir las características de la planificación estratégica y el modelo de gestión. Además obtener categorías de

datos para la clasificación, resumen y tabulación, identificación de variables y valores.

**1.7.1.4. El Sintético:** ayudará a este estudio, partiendo del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementaron el conocimiento de la realidad y facilitaron la comprensión del objeto de estudio.

**1.7.1.5. La Inducción:** se aplicará para configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que servirán de base para la investigación, buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias administrativas y la aplicación de las mismas en la gestión del desarrollo comunitario.

**1.7.1.6. La Deducción:** se empleará para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudaron a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtendrán en el proceso de investigación.

**1.7.1.7. El Hermenéutico:** Permitirá el análisis e interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual al análisis de la información empírica del aporte teórico de los autores consultados.

**1.7.1.8. El Estadístico:** Será utilizado como herramienta para organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuesta y entrevista). Este procedimiento facilitará la objetivización y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de las hipótesis planteadas en la planificación de la investigación.

## **1.7.2. PARTICIPANTES.**

Tumbabiro, es una parroquia rural que se encuentra ubicada en la provincia de Imbabura, al noroccidente del Cantón Urcuquí, en las faldas de la cordillera Occidental a 8km de la cabecera cantonal y 27,7km de Ibarra capital de la provincia, con 35,8km<sup>2</sup>, que representa el 4,6% de la población cantonal y una densidad de 44,77hab por km<sup>2</sup>.

En la actualidad cuenta con el Presidente de la Junta, una contadora, una secretaria y un asesor jurídico quienes en forma, decidida, dinámica y voluntaria se mostraron abiertos para colaborar en la investigación del presente trabajo y nosotros como estudiantes e investigadores vamos a realizar el diagnóstico para evaluar la situación actual en que se encuentra la parroquia.

### **1.7.3. MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.**

La población está constituida por los habitantes de la parroquia, autoridades, miembros de la Junta Parroquial.

Por tratarse de un grupo grande de personas, que participan en la investigación, se elegirá una muestra aleatoria de la población de la parroquia, aplicando el muestreo aleatorio y en el caso de la demás unidades de investigación por ser el tamaño de la población muy pequeña se considerará a todos y estará en relación con los objetivos del estudio las características de la población, además de los recursos y el tiempo que se dispone. Al respecto, Munch, (2007) “escribe que cuando el muestreo no probabilística, se basa en el criterio del investigador”.

### **1.7.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la recolección de información empírica se seleccionarán y utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

**1.7.4.1. La del Fichaje:** para la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumeraron y describieron las fuentes bibliográficas.

**1.7.4.2. La Encuesta:** para la obtención de datos de los participantes, información de campo, que permitirá medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.

**1.7.4.3. La Entrevista de Tipo Focal:** para obtener información directa de los participantes.

### **1.7.5. ENTREVISTAS**

Según lo sostiene Morgan (1998 b), En relación a la aplicación de esta técnica de investigación señala que a partir de los años 80, los científicos, consideran que el

grupo focal constituye una excelente técnica de investigación cualitativa, y reúne los elementos de técnica de la observación participativa y la entrevista en profundidad constituyéndose en un modo de oír a la gente sobre sus ideas, opiniones, criterios y aprender de ella. La aplicación de esta técnica nos permitirá que los pobladores de la parroquia de Tumbabiro puedan hacer conocer sus aspiraciones, necesidades y problemas en que se ven avocados y que es lo que esperan del gobierno provincial, cantonal, autoridades y Junta Parroquial; y, por otra parte ayudarán a determinar los nudos críticos, delinear el mapa de necesidades y proyectos.

El cuestionario de la entrevista constó de cinco preguntas:

¿Cuál es la definición que posee usted de la planificación estratégica?

¿Qué entiende por modelo de gestión para la administración?

¿Cómo aplicaría usted el nuevo modelo de gestión en la administración de la Junta?

¿En qué momento de la Administración aplicará usted la Planificación estratégica?

¿Cree usted que es más importante el conocimiento de la planificación estratégica el conocimiento de la fundamentación del modelo de gestión?

#### **1.7.6. ENCUESTA**

La Encuesta se aplica a 150 pobladores de la parroquia de Tumbabiro, quienes trabajan de jornaleros en las inmediaciones de la misma.

En base de las matrices elaboradas por los investigadores, el objetivo de la encuesta es de obtener datos en relación con el nivel de falencias básicas no atendidas en su totalidad, que presenten un enfoque de desarrollo del nivel y calidad de vida, basado en el concepto del Buen Vivir.

Las necesidades sobre servicios básicos, educación, fuentes de trabajo, seguridad, riego, la gestión de la junta parroquial, etc. se aplican para generar la matriz, que corresponde a los cambios y generación de desarrollo de la parroquia, metodología en la aplicación de un modelo de gestión, compromiso con los pobladores, etc.

Las preguntas del cuestionario son de tipo cerrado en la que constan preguntas dicotómicas y de selección múltiple, con una escala valorativa de 1 a 5.

#### **1.7.7. OBSERVACIÓN**

Esta técnica que se aplicará para obtener información acerca de los datos que corresponden a los habitantes, proyectos en ejecución y proyectados para los próximos años, textos, documentos, informaciones en la página Web etc., a través del desarrollo de las siguientes actividades:

-La técnica de la lectura comprensiva, para la preparación del resumen, discusión de resultados e Informe Final de la evaluación diagnóstica.

-Técnica del fichaje, para el estudio bibliográfico.

-Técnica de trabajo de campo para la recopilación de los resultados encuestas entrevistas y observación de clase.

## **CAPITULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA PARROQUIA DE TUMBABIRO**

#### **2. 1. GENERALIDADES**

##### **2.1. 1. Plan Nacional de Desarrollo**

El Plan traza los lineamientos de una agenda alternativa y democrática para alcanzar el desarrollo sostenible, justo y equitativo del Ecuador. Promueve una visión integral de desarrollo que privilegia la consecución del buen vivir e implica un cambio en el modo de Estado que transforme las estructuras que han reproducido relaciones de injusticia entre ecuatorianos y ecuatorianas.

El Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013, es el instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública.

El Plan cuenta con 12 Estrategias Nacionales; 12 Objetivos Nacionales, cuyo cumplimiento permitirá consolidar el cambio que los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos con el país que anhelamos para el Buen Vivir.

El Plan fue elaborado por la SENPLADES en su condición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, conforme el Decreto Ejecutivo 1577 de febrero de 2009 y presentado por el Presidente Rafael Correa Delgado, para conocimiento y aprobación en el Consejo Nacional de Planificación.

El Plan Nacional de Desarrollo, denominado para este período de Gobierno PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 – 2013 plantea nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana, a la construcción de un Estado Plurinacional e Intercultural, para finalmente alcanzar el “Buen Vivir” de las y los ecuatorianos. El PNBV 2009 – 2013 cuenta con 12 objetivos nacionales para el Buen Vivir.

Los objetivos permiten mejorar la calidad de vida de los habitantes del Ecuador con sus derechos e igualdad.

Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.

Objetivo 2: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.

Objetivo 4: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.

Objetivo 7. Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.

Objetivo 8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

Objetivo 10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.

Objetivo 12. Construir un estado democrático para el buen vivir.

### **2.1.2. Consejo Nacional de Planificación**

El Consejo Nacional de Planificación es una instancia de la Función Ejecutiva, instancia superior del Sistema, aprueba el Plan Nacional de Desarrollo y su actualización, determina los lineamientos y las políticas de corto, mediano y largo plazo, fija los estándares de calidad, cantidad y efectividad de las políticas públicas nacionales en los ámbitos del desarrollo y ordenamiento territorial, valida políticamente las metas y resultados alcanzados por el Plan Nacional de Desarrollo. El Sistema Descentralizado Nacional de Planificación Participativa se consolidó en torno a la SENPLADES mediante decreto ejecutivo 1577 del 11 de febrero de 2009, que articula un conjunto de procesos esenciales para el ciclo de las políticas públicas y su concreción en el territorio, y da sustento a la gestión que hace efectiva dicha orientación.

La planificación está concebida para que se ratifique su carácter democrático con mecanismos permanentes de participación ciudadana y coordinación sectorial.

## **2.2. ANALISIS SOCIO ECOMÓMICO DEL PAÍS**

### **2.2.1. Población.**

El Ecuador según los datos preliminares entregados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), del censo de población y vivienda del 2010, nuestro país

cuenta con catorce millones trescientos seis mil ochocientos setenta y seis habitantes (14 306 876 hab.), distribuidas en las veinticuatro provincias.

### 2.2.2. Censo de Población y Vivienda 2010.

**Cuadro N° 1:** Porcentaje de Crecimiento de Habitantes por provincias en relación del censo 2001 al 2010.

PROVINCIA	CENSO 2001	CENSO 2010	% CRECIMIENTO
REGIÓN COSTA			
EL ORO	588 546	539 888	9.01
ESMERALDAS	520 711	396 047	31.48
GUAYAS	3 573 003	3 142 308	13.71
LOS RIOS	765 274	668 309	14.51
MANABÍ	1 345 779	1 221 819	10.15
SANTA ELENA	301 168	244 316	23.27
SANT DGO DE LOS SACHILAS	365 965	295 409	23.88
REGIÓN SIERRA			
CARCHI	165 659	156 747	5.69
IMBABURA	400 359	350 946	14.08
PICHINCHA	2 570 201	2 165 662	18.68
COTOPAXI	406 798	396 804	14.01
TUNGURAGUA	500 755	450 462	11.16
CHIMBORAZO	452 352	413 328	9.44
BOLIVAR	182 744	173 840	5.12
CAÑAR	223 563	212 050	5.43
AZUAY	702 893	612 565	14.7
LOJA	446 743	415 310	7.5
REGIÓN AMAZÓNICA			
NAPO	104 047	82 206	26.57
SUCUMBIOS	174 522	133 517	30.71
ORELLANA	133 848	89 443	54.12
PASTAZA	84 329	64 116	31.53
MORONA SANTIAGO	147 866	120 487	22.72
ZAMORA CHINCHIPE	91 219	80 079	13.91
REGIÓN INSULAR			
GALÁPAGOS	22 770	18 810	21.5

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

Las provincias con mayor población en la región de la Costa, es Guayas con 3 573 003 habitantes que representa el 24,79% de la población nacional y la provincia de Manabí con 1 345 779 habitantes con el 9,4%.

En la región Sierra la provincia con el mayor número de habitantes es Pichincha con 2 570 201, que corresponde al 17,96% de la población nacional seguida de la provincia del Azuay con 702 893 habitantes con el 4,9%.

En la región Amazónica la de menor población en la parte continental de nuestro país, la provincia de Sucumbíos es la más poblada con 174 522 habitantes, que representa el 1,2% de la población nacional y Morona Santiago con 147 866 habitantes, el 1,03%.

En cuanto al crecimiento poblacional en los últimos diez años, la provincia de Orellana en la región Amazónica alcanza el primer lugar con el 54,12%, seguida de la provincia de Esmeraldas en la región Costa; en tercer lugar con el 30,71%, mientras las dos de menor crecimiento son las dos provincias de la Sierra, Bolívar con el 5,43 %; y, Carchi con el 5,69%.

El crecimiento promedio nacional es del 18,01; en cuanto a las regiones las de menor población son las que crecieron más, es decir existe una relación inversa con la población , así tenemos las región Amazónica con el 29,92%, que se ubica a 11,9% por encima de la media nacional, la región Insular Galápagos con el 21,05%, a 3,04% por encima de la media, seguidamente la región costa con el 18% que se ubica en la media de crecimiento poblacional y la región Sierra con el 10,58%, ubicada a 7,43% bajo la media. De las estadísticas se puede concluir que la región amazónica es la de mayor crecimiento y la región Sierra la de menor crecimiento promedio.

### **2.2.3. Vivienda.**

En cuanto a los datos de vivienda en el país según el Ministro de Desarrollo y Vivienda (Miduvi), y el vecero oficial Walter Solís, informa que en el periodo 2007 – 2010, la inversión en vivienda es de 1 640 millones, cuya inversión corresponde a 205 000 soluciones habitacionales y que generaron unos 2 millones de empleos directos y 40 000 empleos mensuales; y, que corresponde a un promedio de construcción de 60 000 viviendas por año. La ejecución de proyectos Socio Vivienda, que fuera aplicado a las familias que no poseen ni terreno ni casa y que habitan en los sectores, urbanos, urbano marginales y rurales.

De los datos proporcionados por el Ministerio de Vivienda, el Gobierno Nacional del año 2007 al 2010, invirtió en vivienda el doble de la inversión de los cuatro últimos gobiernos que gastaron la cantidad de setecientos sesenta y un mil millones de dólares, (\$ 761 000 000,00).

#### 2.2.4. Pobreza

En relación con el nivel de pobreza del año 2007 al 2010 esta se reduce en un 4%, siendo el porcentaje mayor de reducción en el sector urbano con el 8%, como se muestra en el siguiente cuadro estadístico.

**Cuadro N° 2:** En relación con el nivel de pobreza del año 2007 al 2010.

SECTOR	AÑOS		NIVEL DE POBREZA
	2007	2010	
URBANO	25.9%	22.5%	-3.4%
RURAL	60%	52.96%	-8%
NACIONAL	37.6%	32.76%	-4%
NIVEL DE DESIGUALDAD	0.55%	0.50	

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (SEMPLADES)

Existe una tendencia de reducción de la desigualdad, es decir la brecha entre los ricos y los pobres, el nivel de pobreza más alto del país corresponde a la región sierra con el 52,96%, a pesar que esta se redujo en un 8% en relación con el año 2007. Mientras que a nivel nacional el nivel de pobreza es del 32,76%.

#### 2.2.5. Inversión Pública

El Gobierno Central en obra pública hasta el mes de septiembre del 2010 ha invertido en las entidades autónomas descentralizadas la cantidad de ochocientos millones de dólares, (\$ 800 000 000), la misma que si se compara con la inversión en el año 2007, ésta se ha multiplicado, pues representa el 36% de incremento; en lo relacionado con la obra física su incremento es del 53,8%; dicha cifra corresponde a la ejecución de proyectos y la asignación de recursos ;y, que fundamentalmente fueron direccionados a los sectores estratégicos y de la producción donde se ubica la infraestructura y viabilidad y el área social, datos que fueran corroborados por Augusto Espinosa, subsecretario de Senplades. Y quién además puntualiza que el estado muestra una capacidad de ejecución por cuanto los tiempos se han reducido, lo que se demuestra que el país está ganando eficiencia. Resaltó además que la transformación productiva tiene como objetivo básico atraer la inversión extranjera para lo cual hay que contar con buenas carreteras, aeropuertos, puertos, incentivos, servicios de tecnología y la generación de energía barata.

## 2.2.6. SECTOR PRODUCTIVO

El Modelo de Desarrollo del Gobierno nacional se basa en privilegiar los salarios de los ciudadanos sobre las ganancias que puedan obtener las empresas. es decir que los trabajadores deben tener salarios justos y no se obtengan utilidades en perjuicio del bienestar de sus empleados y trabajadores. Por otra parte el Ecuador a pesar de la crisis económica mundial que mando la desocupación a millones de trabajadores y que esta se mantiene hasta el presente en muchos países, ha logrado mantener los niveles del empleo inclusive con una pequeña reducción del desempleo del 8.3% al 7.4% de septiembre del 2007 a septiembre del 2010 y a diciembre por efecto de la crisis situarse en el 6.1 % a diciembre del 2010, según se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 3:** Evolución del Empleo en el Ecuador del mes de septiembre 2007 mes de septiembre del 2010.

<b>AÑO</b>	<b>EMPLEO %</b>
2007	38.6
2008	42.4
2009	48.1
2010	53.5

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

El Ecuador dentro del contexto mundial a pesar de la crisis mantuvo la estabilidad en el empleo.

**Cuadro N° 4:** Tasa de Desempleo por Países.

<b>PAIS</b>	<b>AÑOS</b>		<b>VARIACIÓN</b>
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	
España	17.9	20.1	2.2
Venezuela	7.3	8.4	0.6
Colombia	11.4	11.6	0.2
EE.UU	9.5	9.5	0

México	5.2	5.1	-0.1
Ecuador	8.3	7.7	-0.8
Perú	8.2	7.6	-0.6
Uruguay	7.5	6.7	-0.8
Argentina	3.3	7.9	-0.9
Chile	10.8	8.6	-2.2

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Cuadro N° 5:** Evolución del Desempleo en el Ecuador  
Del 2007 al 2010

<b>AÑO</b>	<b>DESEMPLEO %</b>
2007	6.1
2008	7.3
2009	8.0
2010	6.1

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

Cabe Señalar además que nuestro país transformó el modelo productivo, mediante la elaboración de la Agenda Productiva y Territorial a través de la cual se logra la participación de los microempresarios, pequeños productores, medianos generadores de riqueza, gobiernos locales, Agencias de Desarrollo y grandes empresas ;y, con el afán de potenciar la competitividad y mejorar la producción de bienes se construyeron carreteras, puentes, aeropuertos entre otras obras y por último se aprobó la el Código de la producción con incentivos para los productores.

Estas acciones no solo que impulsan la economía del país sino que también logró incrementar la masa salarial y el número de empleos según lo demuestra el cuadro de afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS. El incremento en el número de empleos es de 260 000 nuevas plazas, el 80% corresponde al sector privado mientras que el 20 representa el 20% de la tasa de empleo.

En el sector productivo la inversión durante el periodo 2007 al 2010 alcanzó la cifra de dos mil cinco cuarenta y ocho mil quinientos mil millones de dólares (\$ 2 148 500 000), y que corresponden al 4,18 del Producto Interno bruto, de los cuales el 50% se destinó a la infraestructura.

**Cuadro N° 6:** Inversión en la Producción del 2005 al 2009

AÑOS	MILLONES
2005	1700
2006	2300
2007	2800
2008	3100
2009	2900

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Cuadro N° 7:** Crecimiento Anual no petrolero en América Latina 2007 – 2010

PAIS	CRECIMIENTO ANUAL
Argentina	10.1%
Perú	8.0%
Panamá	7.1%
Uruguay	6.8%
Brasil	6.4%
República Dominicana	6.2%
Ecuador	4.5%
Bolivia	4.1%
Venezuela	3.6%
Chile	3.5%
Colombia	2.5%
Costa Rica	2.0%
México	1.0%
El Salvador	0.5%
Nicaragua	0.4%

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina (CEPAL)

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

De los resultados obtenidos en los últimos años se puede observar que el crecimiento del PIB, no petrolero del cuadro estadístico del año 2007 al 2010, nuestro país se ubica en un 4.5%, pese a la peor crisis mundial de los últimos 70 años, que de alguna manera frenó el desarrollo del país y que por otra parte se puede evidenciar que nuestro país no logra su crecimiento únicamente en base del petróleo sino que también existen otros sectores que aportan a este objetivo como son el comercio, la mano de obra, industrias, turismo, transferencias de los migrantes entre otros.

Uno de los compromisos del Gobierno es generar el desarrollo sostenido que permita potenciar la innovación y el emprendimiento, bajando la exportación de materia prima e impulsando la exportación de productos de alta calidad y la ampliación de

los mercados a los países tradicionales de Estados Unidos y abriéndose a los países asiáticos.

El Gobierno también se encuentra empeñado en la creación de grandes empresas para lo cual ha destinado un fondo para la innovación empresarial con el fin de apoyar las iniciativas, mejorar la incorporación de la nueva tecnología, elaboración de bienes productivos y generar empleo. Existen 308 proyectos innovadores que para el 2025 se pretende convertirse en medianas empresas, para lo cual se han capacitado en destrezas laborales 557 675 trabajadores y 38 empresas como aporte al desarrollo del talento humano e ideas propias.

Las exportaciones crecieron en un 27,58%, lo que reflejan un incremento significativo en la generación de divisas para el país, y que además existen nuevas exportaciones no tradicionales representadas por el banano, petróleo, otras exportaciones como: conservas de frutas, manufacturas de plástico, cuero, papel, cartón, textiles entre otros.

Al III trimestre del 2010 el sector manufacturero creció en un 8%, el sector comercial en un 8.8% y otros motores de desarrollo en un 5,66%.

### **2.2.7. TURISMO**

Una de las políticas del Gobierno Nacional en el área turística es la de erradicar la pobreza a través del turismo como una de las herramientas productivas sustentable a través del fomento a las pequeñas microempresas turísticas gastronómicas y unidades de hospedaje, esto se debe a que existen 32 cantones con los más altos índices de pobreza sin embargo concentran los atractivos turísticos, recursos naturales y culturales por explotar en el país, y con lo cual incentiva la mano de obra, generación de recursos, disminución de la pobreza.

El presupuesto para el año 2010, alcanzó la cifra de 12 millones de dólares para gastos de inversión, y de operación, cifra que es muy significativa si se compara con los presupuestos de los años 2005 y 2006 que fueron de 7 y 8 millones de dólares.

Proyectos de desarrollo turísticos que se han priorizados por el MINTUR:

842,500	Turismo sostenible con la comunidad
740 000	Marketing para turismo interno y receptivo
300 000	Inventario de atractivos turísticos
240 000	Señalización turística
200 000	Cuenta satélite del turismo.

### **2.2.8. INVERSIONES PARA EL AÑO 2011**

El presupuesto del Estado para el año de 2011, asciende a la cifra de veinticuatro mil millones de dólares, (\$ 24 000 .000. 000.), del cual se destina a las áreas:

Área Social	1 270 millones
Sectores estratégicos	1 229 millones
Producción	1 045 millones
Seguridad	391 millones
Patrimonio	212 millones

Para el año del 2011, el Estado ecuatoriano espera superar la cifra de 7 mil millones de dólares en la inversión pública de los cuales 4 563 millones corresponde al Programa Anual de Inversión Pública.

Para el año 2011, el Ministerio de Desarrollo y Vivienda destinará 140 millones de dólares para la construcción y mejoramiento de casas en el sector urbano y rural, pago de vivienda y provisión de agua potable en zonas rurales que detallan en las siguientes cifras:

140 millones construcción y mejoramiento de vivienda, la meta 60 000 viviendas.

300 millones reubicación de vivienda en zonas de riesgo.

108 millones personas discapacitadas (Proyecto Manuela Espejo)

### **2.2.9. MEDIO AMBIENTE**

Del informe presentado por el Ministerio del Ambiente, el Ecuador ha perdido 1,2 millones de hectáreas boscosas en los últimos 18 años y que la mayor parte de pérdida se ubica en la parte norte de la Amazonia y sur del país, esto obedece a la deforestación y demás causas naturales. Durante los años 1990 al 2000 nuestro país ha perdido 74.000 hectáreas en promedio anual, habiendo descendido a 61.000 hectáreas entre el 2000 al 2008.

En los años noventa la zona boscosa comprendía 11 millones de hectáreas y en la actualidad esta representa 9,5 millones; y, el Gobierno Nacional mediante la implementación del proyecto de reforestación pretende extender la zona boscosa en un millón de hectáreas durante los próximos diez años.

Según Max Lascano directos del proyecto socio bosque señala que en nuestro país no ha existido una política de conservación y preservación del medio ambiente, en la actualidad 15 000 familias se han sumado al proyecto Socio bosque, mismo que iniciará en el año 2008 y que en la actualidad participan 65 000 personas con unas 629 hectáreas. Cabe indicar que el Ecuador en uno de los 17 países mega diverso del mundo, que alberga entre el 5% al 10% de la biodiversidad del mundo.

### 2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS GOBIERNOS SECCIONALES.

El Plan de Desarrollo Para el Buen Vivir 2009-2013, para la planificación determina de formas zonales.

**Gráfico N° 1:** Mapa Político del Ecuador.



**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**CUADRO N°8:** Distribución de Zonas a Nivel Nacional

1	Zona de Planificación Norte.	Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Sucumbíos.
2	Zona de Planificación Centro Norte.	Pi chincha, Napo, Orellana
3	Zona de Planificación Centro.	Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua, Pastaza.
4	Zona de Planificación Pacifico.	Manabí, Santo Domingo
5	Zona de Planificación litoral.	Bolívar, Guayas, Los Ríos Sta. Elena
6	Zona de Planificación Austro	Azuay, Cañar, Morona Santiago.
7	Zona de Planificación Sur.	El Oro, Loja, Zamora Chinchipe.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**2.3.1. Zona 1 Planificación Norte (Esmeraldas, Carchi, Imbabura).**- Es Muy importante el puntualizar los aspectos más importantes que se refieren a esta zona y su relevancia que implica en nuestro tema. La Zona de Planificación 1-Norte, está integrada por las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos, conformada por 26 cantones, 144 parroquias rurales y 39 parroquias urbanas, distribuidas en un área de 42.498 km<sup>2</sup> correspondiente al 16,6% del territorio ecuatoriano.

Posee una población de 1 261 241 habitantes lo que representa el 8.8% de la totalidad nacional (INEC, Censo 2011). Entre las características de la Zona de Planificación, se destaca poseer el mayor número de pueblos y nacionalidades indígenas, entre los que se encuentran: Kichwa, Épera, Awa, Chachi, Siona, Cofán, Secoya y afroecuatoriano; en suma, la presencia étnica asciende al 30.1% de la población regional. La pobreza por necesidades básicas insatisfechas (NBI) es mayor a la media nacional con 68.2%, reflejando los porcentajes más altos las provincias de Sucumbíos y Esmeraldas.

Esta zona, fronteriza con Colombia, mantiene un fuerte intercambio comercial e importantes movimientos migratorios, mayormente de nacionalidad colombiana, lo cual la convierte en una de especial dinámica y comercio. Posee una diversidad de pisos climáticos y de ecosistemas, que varían desde tropical monzón, tropical húmedo en la zona costera hasta mesotérmico húmedo y semihúmedo en la zona andina y cálido húmedo en la zona amazónica, con una topografía de relieves colinados altos y muy altos.

En las estribaciones de la cordillera occidental existen minerales metálicos y no metálicos destacándose oro, cobre y también roca masiva, arena grava, arcillas, azufre y calizas.

Las cinco actividades económicas que contribuyen a la economía regional son: la explotación petrolera y minera con 42%; la producción de derivados del petróleo con 14.5% (en éstas la población económicamente activa-PEA es de apenas 6.8%); el comercio al por mayor y menor con 10%, la industria manufacturera con 7.3%; y, la agricultura, ganadería y silvicultura con un 6.7% (BCE, 2007). La fuerza laboral está orientada a actividades agrícolas y comerciales, en su mayoría, sin que esta contribuya significativamente a la economía regional. La producción agropecuaria está orientada a: leguminosas, hortalizas, cereales tubérculos en Carchi; naranjilla,

café y vacunos en Sucumbíos; cacao, banano, plátano, productos de mar y palma africana en Esmeraldas.

## **2.3.2. POTENCIALIDADES Y PROBLEMAS.**

### **2.3.2.1. Potencialidades**

La Zona de Planificación está conformada por un sistema de ciudades urbanas de diferentes tamaños y grados de interacción: Ibarra, Esmeraldas, siendo las siguientes en rango poblacional Tulcán, Lago Agrio, Otavalo y Quinindé. Cabe destacar la importancia de las cabeceras cantorales y parroquiales que sirven de soporte a las actividades productivas rurales.

El principal eje vial que articula la Zona de Planificación, es la vía Panamericana que se encuentra en buen estado y conecta en sentido norte-sur las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha. En sentido transversal la red se complementa con la vía Ibarra San Lorenzo hasta unirse a la ruta del sol o vía del pacífico.

Esta Zona de Planificación dispone de suelos con muy buena aptitud agrícola y forestal; cuenta con una importante biodiversidad. Una parte de su territorio está bajo el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, posee una alta disponibilidad de fuentes de agua dulce, varios de sus ríos son utilizados como vías de acceso natural para el transporte de productos a distintos lugares, así como proveedores de agua especialmente para riego; pero la falta de tecnificación en las prácticas agrícolas, especialmente en Imbabura y Carchi, conlleva a una baja productividad en dichas zonas. Existe una incipiente infraestructura productiva y accesibilidad a redes de comercialización directa. Existen grandes reservas de aguas termales subterráneas con gran potencial para la generación de energía geotérmica.

### **2.3.2.2. Problemática**

El carácter fronterizo de la Zona de Planificación representa un fuerte eje de desarrollo comercial e integración. Sin embargo, por ser una zona de frontera posee condiciones particulares en relación al resto del territorio: la presencia de grupos armados irregulares, colombianos economía informal, narco tráfico, violencia e inseguridad especialmente en las tres provincias fronterizas, a esto se suman altos flujos migratorios lo que generan sobre-oferta laboral. Existe una demanda de

cobertura de servicios básicos como agua para consumo, alcantarillado y cobertura de telefonía, especialmente en Sucumbíos y Esmeraldas.

La tasa de crecimiento de la población urbana es mayor a la nacional: Sucumbíos con el 30.71%; Esmeraldas 31,48% el crecimiento porcentual acelerado en Nueva Loja y Shushufindi generan un desorden en la consolidación de los asentamientos humanos en tierras invadidas; lo que agudiza el déficit de cobertura de servicios básicos. a esto se suma los problemas de acceso y tenencia de la tierra especialmente en Sucumbíos y Esmeraldas.

### 2.3.2.3. Estructura Territorial Propuesta

Territorio revalorizado en lo natural, paisajístico y étnico, con una industria extractiva de madera, minerales y petróleo que mantienen equilibrio entre la competitividad del sector y el respeto al ambiente; con una excelente movilidad que permite el flujo e intercambio de comercio hacia dentro y fuera del país, con centros de integración comercial distribuidos estratégicamente a lo largo de la Zona de Planificación, nodos industriales textiles y de procesamiento de pescado, circuitos turísticos a lo largo de toda la franja de zona del pacífico, andina y amazonía, con una red urbana bien estructurada conteniendo nodos urbanos con roles y competencias definidos y complementarios entre sí, con centros de salud de calidad que brindan atención universal, gratuita sin exclusión y equidad.

Red de universidades con relación y vinculación directa a las potencialidades productivas del territorio en la generación de ciencia y tecnología. Territorio con una producción sana y culturalmente apropiada, agropecuaria y pesquera, con cadenas de asociatividad, diversificación de productos, autoabastecimiento, transformación y procesamiento, aplicando bio-tecnologías de producción de varios alimentos de la canasta básica.

Territorio con diferentes niveles de asentamientos humanos que responden a la dinámica real y potencial de la Zona de Planificación, con tres tipos de grupos urbanos dotados de infraestructura pública y de servicios que fortalecen la potencialidad del territorio

**CUADRO N°9:** Grupos Urbanos en la Zona de Planificación 1

Tipo de nodos	Nombre Grupo Urbano	Cantones/Parroquias
	San Lorenzo	San Lorenzo /San Lorenzo

Sustento	Quinindé	Quinindé, Rosa Zarate, La Unión, La Independencia.
	La Concordia	La Concordia
	Shushufindi	Shushufindi / Shushufindi
Vinculación Regional	Esmeraldas	<b>Esmeraldas</b> /Esmeraldas, Camarones, San Mateo, Tabiazo, Tachina, Vuelta Larga; <b>Atacames</b> /Tonsupa, Atacames
	Tulcán	<b>San Pedro de Huaca</b> <b>Tulcán</b> /Tulcán, Julio Andrade, Pioter, Urbina, Santa, Martha de Cuba
	Lago Agrio	<b>Lago Agrio</b> /Nueva Loja, General Farfán, Santa, Cecilia
Estructuración Nacional	Ibarra	<b>Ibarra, Otavalo, Atuntaqui, Cotacachi, Pimampiro y Urcuquí</b>

**Fuente:** SEMPLADES

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

#### 2.3.2.4. Temas Prioritarios

Entre los temas más prioritarios que se han establecido en las consultas ciudadanas, talleres y grupos focales, la ciudadanía se pueden citar los siguientes:

- Superar las brechas de pobreza y extrema pobreza.
- Involucrar a las universidades en la adaptación y utilización de la ciencia y tecnología en los diferentes procesos productivos.
- Fomentar actividades de producción y servicios basados principalmente en el trabajo con fuertes encadenamientos productivos.
- Prevenir y controlar la contaminación ambiental, del aire, del agua y del suelo.
- Universalizar el acceso permanente, oportuno, gratuito y sin exclusión a una atención en salud integral, por ciclos de vida, con calidad, calidez y equidad.
- Impulsar la soberanía alimentaria, garantizando la autosuficiencia y el acceso permanente a alimentos sanos y culturalmente apropiados
- Impulsar la generación de empleo digno en actividades vinculadas a la soberanía alimentaria y a la atención de necesidades básicas.
- Impulsar el manejo forestal sustentable de bosques, la forestación y reforestación

- Impulsar encadenamientos productivos agrícolas y pecuarios para garantizar la soberanía alimentaria, fortaleciendo a su vez las actividades artesanales y la creación de mecanismos de acceso a mercados nacionales e internacionales para la comercialización de estos productos.

Grupos Urbanos: Conjunto de centros urbanos complementarios entre los cuales existen fuertes relaciones Sociales, culturales y económicas que resultan en desplazamientos terrestres diarios entre ellos.

## **2.4. PROBLEMAS EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

Problemas sustanciales son atribuibles a la concepción técnico-jurídica del proceso, en la que no se previeron ciertos aspectos de la gestión administrativa y de la institucionalidad potencial del Ministerio de Economía.

- El proceso se encuentra orientado a crear una serie sistemas administrativos locales, incomunicados unos de otros, lo cual haría poco práctica a la gestión administrativa.
- No se proporcionó una respuesta técnico-institucional sobre las competencias que corresponde descentralizar a los gobiernos municipales y a los gobiernos provinciales.
- No se previó rol alguno para las juntas parroquiales y las circunscripciones territoriales indígenas en el proceso de gestión administrativa.

### **2.4.1. Específicas**

- Se requieren instructivos para implementación de competencias descentralizadas
- No se definió en el proceso de descentralización un mecanismo que permita un vínculo administrativo entre el Ministerio Economía y los gobiernos seccionales una vez producida la transferencia de competencias.

- No se determina política alguna sobre la participación social, que es parte de la descentralización.
- No se efectuaron estudios sobre las actividades económicas e administrativas que ya han venido realizando los organismos seccionales, particularmente los municipios.
- El mecanismo aplicado, crea un complejo mapa institucional y de gestión.
- Existe irregularidad en la selección de competencias, lo cual origina islas y lagunas de gestión en las provincias cuyos cantones hayan o no solicitado una competencia determinada. Esto complicaría el ejercicio institucional del Ministerio de Economía.
- Competencias descentralizadas constituyen actividades aisladas que no pueden ser armonizadas en un sistema de gestión.
- La metodología utilizada para descentralizar las competencias económicas, es una fuente de potenciales conflictos institucionales.
- Ciertos elementos del proceso de descentralización ambiental, evidencian ausencia de liderazgo y falta de coordinación de acciones entre los niveles central y seccional.

## 2.5. PRESUPUESTO DE LOS GOBIERNOS SECCIONALES

### Modelo de Distribución

Transferencias totales por niveles de Gobierno ascienden a 1.723 millones de dólares. De los cuales 466 millones se destinan a los consejos provinciales, 1.167 millones a los municipios y por primera vez, 106 millones a las juntas parroquiales.

**Cuadro N°10:** Presupuestos Estatales.

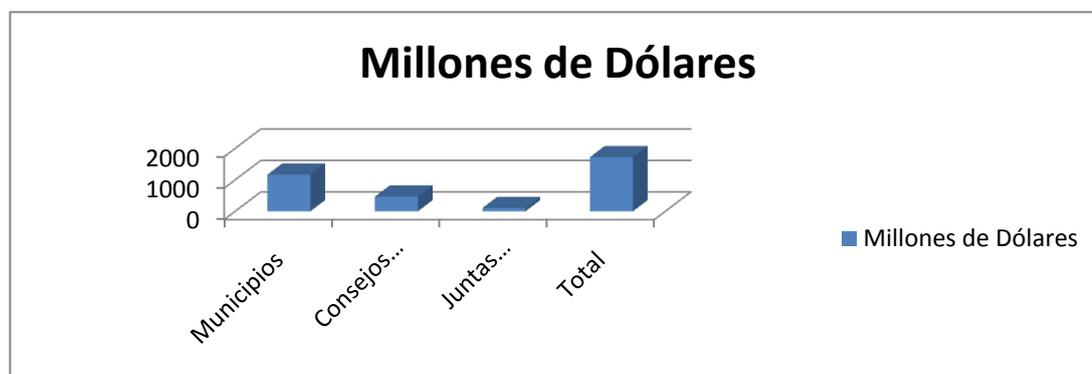
Transferencias	Millones de dólares
Municipios	1167
Consejos Provinciales	466
Juntas Parroquiales	106
Total	1723

**Fuente;** Diario Hoy

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro

La fórmula de cálculo es solidaria para que todo el territorio se desarrolle en forma equitativa, para ello se establece un gasto estandarizado por habitante considerando varios aspectos y se suma el incentivo por esfuerzo fiscal.

**Gráfico N°2:** Distribución de Presupuestos Estatales.



**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

## 2.6. GOBIERNO SECCIONAL.

Mediante el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), conjuntamente con el régimen del Buen Vivir (dado en la Constitución Nacional), por el principio fundamental del Sumak Kawsay, dan una descentralización de no solo funciones y competencias por parte del gobierno central o los demás niveles de gobiernos (Regiones, Provincias, Cantones y Parroquias Rurales), sino que mediante los principios, regímenes y leyes anteriormente señaladas dan una distribución de recursos financieros, presupuestos, etc. en pos del desarrollo de cada uno de los niveles siguientes al del central. Esto también en coordinación con el Plan de Desarrollo Nacional de las SENPLADES, la misma que garantiza y promueve el desarrollo del Buen Vivir.

Según la distribución territorial, Ecuador está constituido por Regiones, Provincias, Cantones y Parroquias Rurales.

Cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados, tendrán que promocionar el desarrollo y garantizar el buen vivir, mediante el ejercicio de sus competencias, las funciones de estos gobiernos autónomos según el COOTAD en el título III, artículo 29 tienen como funciones:

- Legislación, normatividad y fiscalización.
- Ejecución y administración.

- Participación ciudadana y control social.

### 2.6.1. La Provincia de Imbabura.

**Gráfico N°3: Provincia de Imbabura**



**Fuente:** Gobierno de la Provincia de Imbabura

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

Está constituida por los siguientes cantones:

- Ibarra
- Antonio Ante
- Cotacachi
- Otavalo
- Pimampiro
- San Miguel de Urcuquí

### 2.6.2. CIRCUNSCRIPCIÓN TERRITORIAL PROVINCIAL:

#### 2.6.2.1 Principales Indicadores

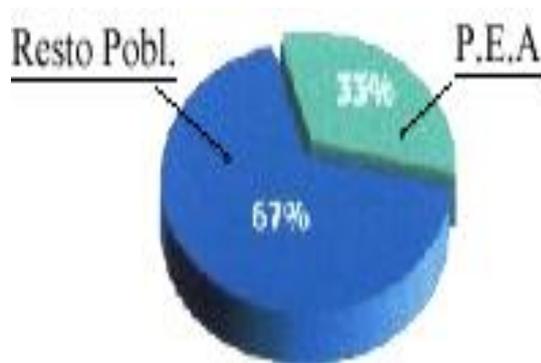
**Cuadro N°11: La Población Provincial Total P.E.A**

P.E.A.	115.085
Resto de Población	230.696
<b>TOTAL:</b>	<b>345.781</b>

**Fuente:** Gobierno de la Provincia de Imbabura

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Gráfico N°4: La Población Provincial Total P.E.A.**



**Fuente:** Gobierno de la Provincia de Imbabura

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

Como podemos observar del total de la población de la provincia apenas un 34% corresponde al PEA (Población Económicamente Activa), que son 115.085 personas.

**Cuadro N°12:** La Población Urbana y Rural Provincial.

Población	Año 2001	Proyección al 2015	Tasa de crecimiento
Población Rural	171.830	208.792	1,51 %
Población Urbana	172.214	241.343	2,63%
Población Total	344.044	450.135	

**Fuente:** Gobierno de la Provincia de Imbabura

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

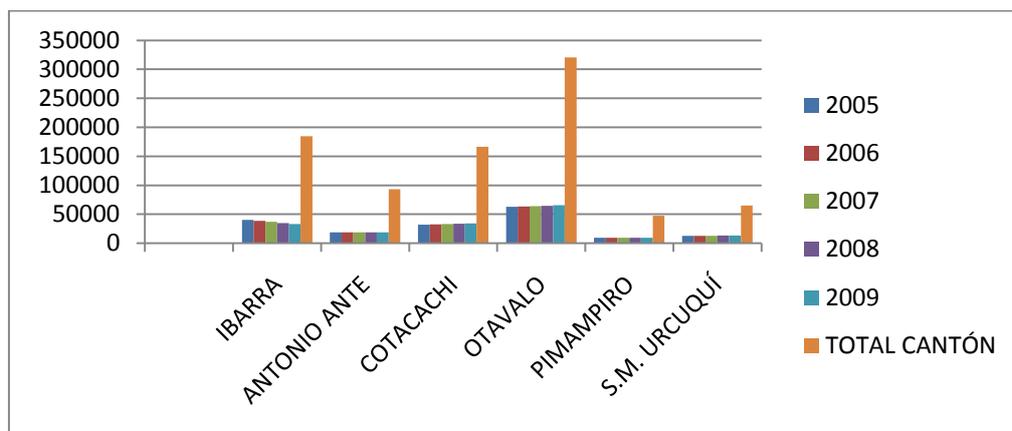
**Cuadro N° 13:** La Población Urbana y Rural Cantonal:

INDICADOR RURAL CANTONAL DE IMBABURA							
PROVINCIA	CANTÓN	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
		Pob.Rural	Pob.Rural	Pob.Rural	Pob.Rural	Pob.Rural	CANTÓN
IMBABURA	IBARRA	40505	38786	36833	34986	33232	184342
	ANTONIO AN	18738	18706	18678	18649	18620	93391
	COTACACHI	32228	32723	33296	33836	34343	166426
	OTAVALO	62890	63471	64150	64784	65382	320677
	PIMAMPIRO	9280	9364	9463	9554	9641	47302
	S.M.URCUQUÍ	12570	12766	12993	13207	13407	64943

**Fuente:** Instituto nacional de Estadística y Censos (INEC)

**Autores:** Gustavo; Juan Castro.

**Gráfico N°5:** La Población Urbana y Rural Cantonal:



**Fuente:** Instituto nacional de Estadística y Censos (INEC)

**Autores:** Gustavo; Juan Castro.

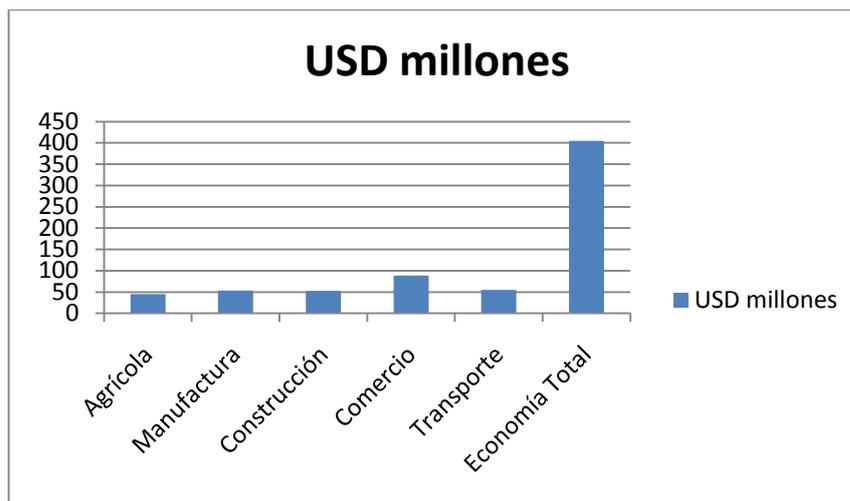
La población rural a nivel de cantones, observamos que en San Miguel de Urcuquí desde el año base en 2005 la población rural consta de 12570 habitantes, el cual ah incrementado para el 2009 a 13407 habitantes, observando un incremento de 837 habitantes en el área rural del cantón, lo cual nos indica que no hay un incremento considerable de pobladores (por áreas específicas) en este periodo de tiempo, y tomando en cuenta al total del incremento de pobladores del cantón que es de 64943 habitantes en el área rural de dicho cantón.

**CuadroN°14:** El Aporte al PIB (2007 en usd millones) Como Economía Provincial.

IMBABURA	
Actividad	USD millones
Agrícola	45.5
Manufactura	53.7
Construcción	52.5
Comercio	88.4
Transporte	54.9
Economía Total	404.8

**Autores:** Gustavo; Juan Castro.

**Gráfico N° 6:** El Aporte al PIB (2007 en usd millones) Como Economía Provincial:



**Fuente:** Revista Líderes.

**Autores:** Gustavo; Juan Castro.

En Imbabura las actividades agropecuarias y la industria familiar en su mayoría son las principales actividades económicas. Inversiones y proyectos orbitan entorno a Ibarra, el centro económico provincial y regional.

Según el Gobierno Provincial de Imbabura (GPI), en esta provincia de 345 781 habitantes, 91 775 producen servicios públicos y privados en Ibarra y se relacionan con los municipios, juntas parroquiales, Prefectura, Salud y otros. Los privados son las empresas pequeñas y medianas, las infraestructuras turísticas y los artesanos. Se desarrollan en Otavalo y Antonio Ante.

En 2008, los servicios públicos y privados produjeron USD 245 millones 310 000, un 20% más que en el 2007.

### **2.6.2.2. Actividad Socioeconómica de la Población**

Imbabura no es industrial, pero atrapa a los inversionistas por su estratégica ubicación geográfica y su mejoramiento vial”, el turismo se sitúa entre los servicios privados que más divisas genera en Imbabura. El año pasado, según el Gobierno Provincial, llegaron 500 000 personas de diversos países del mundo y fueron atendidas por más de 40 000 empleados y personas vinculadas al sector.

La Cámara de la Pequeña Industria registra 838 micro, pequeñas y medianas empresas. En Antonio Ante se hallan unas 600 relacionadas con los textiles, la manufactura, el diseño y la moda. “Atuntaqui es la única ciudad de la región sin desempleo. En 150 almacenes urbanos se muestran las prendas en un atractivo

entorno arquitectónico”. Este sector emplea a 27 073 personas y, de acuerdo al GPI, el año pasado se registró un flujo de USD 163 millones 540 000.

Las actividades agropecuarias (Cotacachi, Pimampiro y Urcuquí) ocupan a 41 406 personas que produjeron en el 2008, USD 72 millones 150 000. “A pesar de que el agro es una actividad sin apoyo, en Imbabura hay una resistencia tradicional a no abandonar esta labor”.

### **2.6.2.3. POTENCIALIDADES DE LA PROVINCIA:**

**2.6.2.3.1. Potencialidad 1:** Por su diversidad climatológica que tiene la provincia de Imbabura, se produce una variedad de productos potenciales en el sector agrícola y pecuario, pero el de mayor relevancia es el cultivo de frejol distribuido en los cantones de Pimampiro y Urcuquí específicamente en el sector del Valle del Chota

**2.6.2.3.2. Potencialidad 2:** En el área artesanal la población indígena se caracteriza por sus bordados en la prendas de ve como blusas, tejidos de sacos, elaboración de artículos de totora entre otros, con

**2.6.2.3.3. Potencialidad 3:** Este sector es el más desarrollado ya que pertenece al sector privado.

**2.6.2.3.4. Potencialidad 4:** Las ferias en el cantón Otavalo son las que permanentemente están visitadas por los turistas extranjeros, así como también los diferentes lagos que tiene la provincia de Imbabura

## **2.7. DETERMINANTE ECONÓMICO**

A través del REDIF (Red Interprovincial de Fomento Productivo del Ecuador).

Plan de Desarrollo Económico de la Provincia:

Principales proyectos y programas productivos en ejecución:

**Año 2007**

- Mejoramiento de la gestión de los recursos naturales en las micro cuencas andinas: Chamachan, Pisque, Blanco, El Prado, Ambuquí, Manzano Huaico, Cariacu, Cucho de Torres, y la Rinconada de los cantones Pimampiro e Ibarra de la Provincia de Imbabura con recursos de la Unión Europea y el Gobierno Provincial de Imbabura por 597210,30 euros.
- Plan anual de capacitación en el sector agropecuario, con las 36 parroquias de la Provincia de Imbabura. Por 30000 USD
- Implementación de unidades productivas (panadería rural, crianza y comercialización porcinas) en las Parroquias de Ucsha y Mariano Acosta) por 7996,40 USD
- Implementación y mantenimiento de gramados (estadios) en los diferentes cantones de la provincia de Imbabura por 30000 USD

### **Año 2008**

- Plan anual de capacitación en el sector agropecuario, con las 36 parroquias de la Provincia de Imbabura por 32083,37 USD.
- Implementación y mantenimiento de gramados (estadios) en los diferentes cantones de la Provincia de Imbabura por 30000 USD
- Implementación de unidades productivas (panadería rural) en las Parroquia de Ucsha por 3989 USD.

### **Año 2009**

- Plan anual de capacitación en sector agropecuario, con las 36 parroquias de la Provincia de Imbabura por 32083,37 USD
- Implementación y mantenimiento de gramados (estadios) en los diferentes cantones de la Provincia de Imbabura por 10000 USD

### **Año 2010**

- **Proyecto:** producción, procesamiento y comercialización de la uvilla y otros productos andinos por 485.000 USD financiados por el fie.
- **Proyecto:** fortalecimiento de la producción y comercialización de bordados en las comunidades rurales de los Cantones de Cotacachi, Pimampiro e Ibarra por 41.000 USD

- **Proyecto:** fomento al cultivo de la cebada variedad Metclafe por 33.600 USD.
- **Proyecto:** planta procesadora de frutas por 48.800 USD.
- **Proyecto:** mejoramiento de la producción de cuyes en la zona de Imantag por 9.420 USD.
- **Proyecto:** fomento a la piscicultura en la Parroquia de Pataqui por 14.400 USD.

## **2.8. LA PRODUCCIÓN EJE ESTRATÉGICO DE PROGRESO Y DESARROLLO**

Fomentar la producción para generar trabajo y mejorar la economía de Imbabura es una de las líneas estratégicas del Gobierno Provincial. En este año, la entidad planifica invertir 2'300.000 dólares en varios proyectos e iniciativas que involucran a las parroquias, comunidades y organizaciones sociales.

La producción genera una cadena de desarrollo económico y social para las familias imbabureñas. La actual administración, de acuerdo a lo que señala la Constitución de la República, creó la Unidad de Gestión Productiva, una instancia administrativa que tiene como responsabilidad apoyar y gestionar iniciativas que generan ocupación, trabajo, competitividad y recursos económicos, como muestra palpable de bienestar y progreso.

Los resultados de la acción se reflejan en la participación de las parroquias, comunidades, organizaciones sociales y productores privados en varias iniciativas emprendidas, a través de la intervención de entidades de cooperación nacional e internacional, como resultado de la gestión emprendida por el Prefecto, Diego García Pozo.

Uno de los puntos fuertes de la gestión es consolidar el apoyo del Programa de Desarrollo Rural del Norte, que cuenta con el apoyo económico de la Cooperación Técnica Belga, CTB. La ayuda está encaminada a impulsar proyectos relacionados al fortalecimiento institucional; apoyo a iniciativas económicas locales incluyentes; y, acceso a financiamientos rurales para los niveles de pobreza. Por parte de Imbabura, se han cumplido avances significativos dentro de las líneas que exige el programa para captar alrededor de 4 millones de euros.

Por otra parte, un convenio con el Fondo Ítalo Ecuatoriano, FIE, permite llevar a cabo el Proyecto “Producción y Comercialización de Uvilla y Otros Productos Andinos”. Una cifra de 216.572 dólares logró obtener el GPI, en calidad de financiamiento, para dinamizar la siembra, cosecha, comercialización e industrialización de la uvilla en las comunidades campesinas de Otavalo, Cotacachi, Antonio Ante e Ibarra, filiales de la Unión de Organizaciones Campesinas de Cotacachi, UNORCAC, y Federación Indígena y Campesina de Imbabura, FICAPI.

### **2.8.1. Negocios Inclusivos**

La cebada es la principal materia prima de la industria maltera - cervecera y tiene una demanda en constante aumento. A fin de que los agricultores de Imbabura se involucren en su siembra y cultivo, el Gobierno Provincial se encarga de gestionar la demanda del producto en el mercado nacional. Paralelamente, establece alianzas con organismos técnicos, ligados al área agrícola y productiva, para llevar a cabo jornadas de capacitación en las que se demuestra las bondades de utilizar las tierras en la siembra del cereal.

“Hemos puesto en práctica una estrategia de cooperación con el sector agrícola y productivo de Imbabura, bajo los lineamientos que señala la Constitución de la República. El Gobierno Provincial dejó de preocuparse solamente por la obra física, ahora su responsabilidad es más amplia y está concentrada en una gran parte en el fomento de la producción, encaminada a crear fuentes de empleo y trabajo, mejorar las condiciones de vida de las comunidades, incentivar la utilización de las tierras y sacar a flote una economía sólida”, comenta el Prefecto, Diego García Pozo.

Como primera experiencia, el organismo provincial, a través de la Dirección de Fomento Productivo, estableció un acuerdo con la empresa nacional cervecera, a través del cual, se puso en marcha la siembra de 223 hectáreas de cebada maltera en los cantones Cotacachi, Antonio Ante, Otavalo, Urcuquí e Ibarra. Con su propio asesoramiento técnico y del Ministerio de Agricultura, en pocos meses más, la cosecha estará lista y pasará directamente a servir para la rama industrial de la cerveza.

## **2.8.2 Dirección de Desarrollo Económico**

Impulsa el servicio a la comunidad, fortaleciendo las capacidades productivas y micro empresariales de los Imbabureños.

### **2.8.2.1. Proyectos:**

- Producción e industrialización de la tuna para mejorar las condiciones de vida de la población afro choteña.
- Producción procesamiento y comercialización de la uvilla y otros productos andinos.
- Fomento de la producción y comercialización de mora en la parroquia mariano acosta del cantón Pimampiro.
- Implementación de la microempresa de producción de truchas (arco iris) en la parroquia Pataqui.
- Programa de desarrollo rural del norte del ecuador (pdrn).
- Formación de promotores agrícolas campesinos.
- Desarrollo agropecuario y socio productivo.

### **2.8.2.2. Vialidad de Imbabura**

El GPI comprometido con la construcción y mejoramiento de caminos que promueven la producción, turismo y el bienestar de la población, con un enfoque participativo, ambiental y social. En el 2010, el GPI invierte 5 millones de dólares en esta área. A parte de ello, una nueva reforma presupuestaria abrirá la posibilidad de más recursos para obras.

### **2.8.2.3. Obras con la Participación de la Comunidad**

Están en marcha proyectos consensuados con la ciudadanía, en sendas asambleas realizadas en las 36 parroquias rurales. Es que para la actual administración la participación es un eje transversal que se lo practica en todas las acciones. Así, se transparenta la gestión pública, se suman esfuerzos y se consiguen grandes resultados.

De acuerdo a la planificación, 23 kilómetros son considerados para un asfaltado de primera clase. Corresponde a los tramos entre San Pablo – Ugsha – Zuleta y Atuntaqui – Imantag – Urcuquí. En materia de construcción de empedrados, 30

kilómetros forman parte de la labor propuesta. Estos enlazan las poblaciones de San Miguel Arcángel, Añaspamba y Mariano Acosta, en donde se concentra una notable actividad agrícola.

Paralelamente, la Corporación Provincial planificó emprender la elaboración de los estudios definitivos para asfaltar 141 kilómetros de otros ejes viales. Entre ellos constan San Jerónimo – Buenos Aires; Cuicocha – Apuela - Aguagrúm; y, Atuntaqui – San Roque – Cotacachi. Esto con el objetivo de gestionar recursos económicos y canalizar su ejecución, en respuesta al justo reclamo de las comunidades campesinas.

#### **2.8.2.4. Mantenimiento Permanente**

Con respecto a la tarea de mantenimiento, 75 kilómetros de vías asfaltadas requieren atención urgente del organismo provincial, a fin de evitar su paulatina destrucción. Es por eso que en el presente año, éste trabajo se concentrará en las vías San Antonio – Peguche; Circunvalación al Lago San Pablo; Urcuquí – Tumbabiro – Pablo Arenas – Cahuasquí; Salinas – Tumbabiro – Chachimbiro; Otavalo – Quichinche; Bellavista – Chaltura – Atuntaqui; y, Otavalo – Quiroga.

Una iniciativa que da buenos resultados continúa este año. Mediante la participación de 7 microempresas viales que el GPI mantiene en toda la provincia, con el aporte adicional de los organismos municipales, 105 kilómetros de red vial que conecta a los sectores rurales se incluye en la programación de obras. Agrupaciones de hombres y mujeres reciben estímulos económicos y a cambio desarrollan trabajos de mantenimiento permanente de los caminos por donde transitan diariamente.

Construcciones de puentes, aperturas, lastrados, ensanchamientos, compactaciones, rehabilitaciones y emergencias viales son ejecutadas en los frentes de trabajo, distribuidos en los sitios más apartados. Es un esfuerzo diario para ver a Imbabura con una sólida red vial y un efectivo desarrollo social y económico.

## **2.9. DETERMINANTE POLÍTICO**

### **2.9.1. Conformación del Consejo Provincial**

De acuerdo a lo que señala la Constitución de la República y una vez aprobada la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Régimen Provincial, el Gobierno Provincial de Imbabura constituyó su Consejo. Lo integran, el Prefecto, ingeniero Diego García; la Vice prefecta, Gabriela Rivadeneira; y, en calidad de Consejeros, los alcaldes de Ibarra, ingeniero Jorge Martínez; de Otavalo, sociólogo Mario Conejo; de Antonio Ante, economista Richard Calderón; de Cotacachi, licenciado Alberto Anrango; de Pimampiro, coronel José Daza; y, de Urcuquí, capitán Nelson Félix.

## **2.10. DETERMINANTE MEDIO AMBIENTAL**

La preservación de los recursos naturales es uno de los objetivos del GPI.

### **2.10.1. El Cuidado Del Ambiente Una Política Firme en el Gobierno Provincial De Imbabura**

El trabajo en esta área está orientado, a través de ocho ejes específicos: Educación Ambiental; Acreditación; Conservación Productiva; elaboración del Sistema de Información Geográfica; Calidad Ambiental; Forestación; Biodiversidad; y, Estudios de Impactos Ambientales y Energías Renovables.

No hay desarrollo sustentable si a la par no se trabaja en la conservación ambiental. Este concepto se constituye en un punto de partida para que el Gobierno Provincial de Imbabura oriente sus acciones en el área de Gestión Ambiental.

### **2.10.2. Un Compromiso con el Bienestar**

La acción pasó de ser aislada a convertirse en política pública, más aún, cuando el planeta tierra experimenta fenómenos climáticos adversos, que ponen en riesgo la convivencia del ser humano y que por lo tanto exigen compromisos de remediación.

Este año, la Corporación Provincial se trazó como objetivo cuidar las fuentes de agua y para ello emprendió la siembra de 360.000 plantas nativas en los páramos del Cerro Imbabura, en 72 vertientes y sitios estratégicos de las ciudades. Es una labor

debidamente planificada, a través de la Dirección de Gestión Ambiental, encaminada a causar efectos positivos en el entorno natural; recuperar los recursos hídricos; reducir los procesos erosivos de los suelos; preservar la flora y fauna; mantener un ambiente sano para la convivencia humana y hacerlo más atractivo para el turismo.

### 2.10.3. Las Mingas Integran a la Comunidad

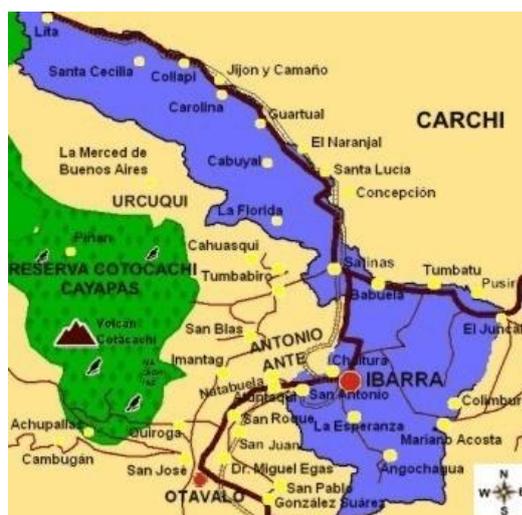
La siembra de las especies empezó a partir del primer trimestre del presente año. Esta iniciativa tiene un ingrediente especial, al contar con la activa y entusiasta participación de los municipios, juntas parroquiales, planteles educativos, organizaciones comunitarias y población en general. La respuesta de los imbabureños se constituye en aliento y muestra que la tarea emprendida tiene un horizonte bien dirigido.

Las mingas comunitarias que, en otros tiempos constituyeron herramientas efectivas para ejecutar trabajos de beneficio familiar y colectivo, fueron rescatadas para cumplir de manera efectiva el plan de reforestación.

## 3. DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1. Cantón Urcuquí.

Gráfico N° 7: Cantón Urcuquí.



Fuente: Revista Líderes.

Autores: Gustavo; Juan Castro.

### 3.1.2. Administración y Planificación del Cantón

La actual administración del Gobierno Local de Urcuquí, también ha adoptado como tendencias la inserción local, social y de gestión pública, poniendo mayores esfuerzos y entereza sustentados en la actualización del Plan de Desarrollo Cantonal. Y los planes de desarrollo parroquiales y la elaboración.

La planificación lo realiza mediante el Plan de Desarrollo Cantonal como herramienta base para el progreso del cantón y que permita además ubicar el norte del trabajo a desplegarse por el Gobierno Local, apoyen la toma de decisiones, la gestión con instituciones gubernamentales y no gubernamentales nacionales y extranjeras, que prioricen y unan esfuerzos y acuerdos de los urcuquireños en la búsqueda de una mejor calidad de vida de sus habitantes.

### 3.1.3. Reseña Histórica

En este cantón predominaron los Urcuquíes posesionados en diversos Ayllus (familias indígenas), mantuvieron una desarrollada y fortalecida organización de nombre Urcuquí (UR-CUCIQUE) que se compone de dos voces quichuas: que significa “asiento de cerro”.

U R C U = cerro

C I Q U E = asiento

### 3.1.4. Datos Generales

**Ubicación:** Noroccidente de la provincia de Imbabura.

Altitud: 800 a 4.400 msnm

**Temperatura:** 17°C. promedio

**Idioma:** Español – Quichua

Parroquia Urbana

Urcuquí

**Superficie:** 767 Km<sup>2</sup>.

**Clima:** Desde el templado Subtropical hasta el frío de los páramos.

**Grupos étnicos:** Mestizos, Afro-americanos e Indígenas

**Habitantes:** 14.396

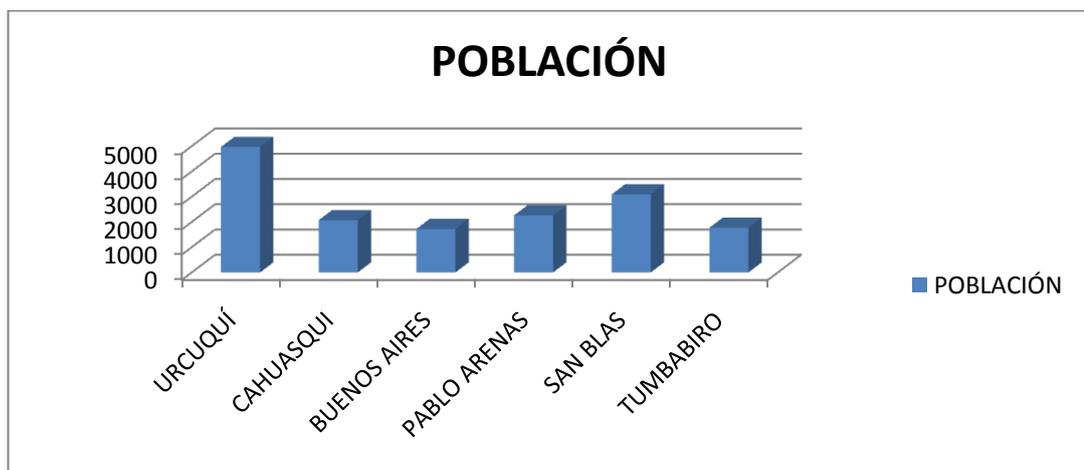
**Parroquias Rurales:**

Cahuasquí

San Blas  
Tumbabiro  
Pablo Arenas  
La Merced de Buenos Aires

### 3.1.5. Población por Parroquias

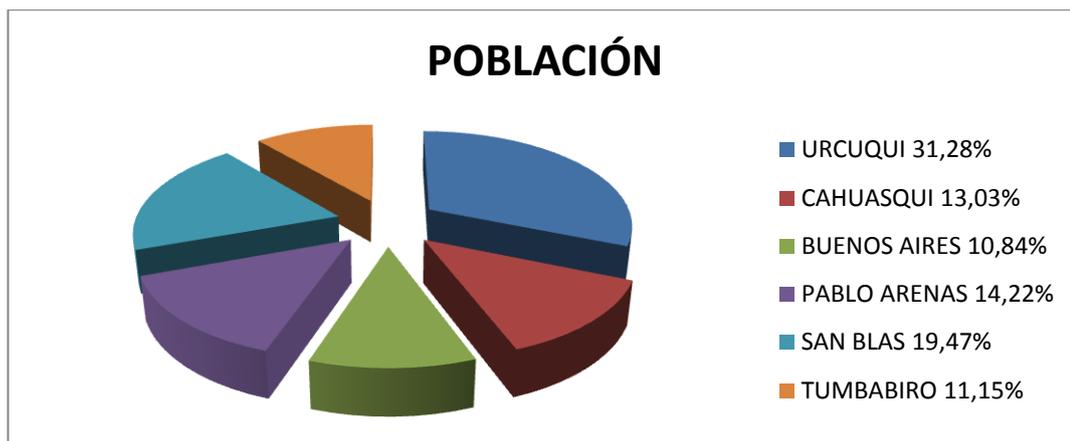
**Gráfico N° 8:** Población por Parroquias Número Habitantes Cantón Urcuquí.



**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

Para el año 2006, según estimaciones poblacionales del SIISE, la población de Urcuquí será de 15.888 habitantes, que corresponde al 4 % del total de la población de la provincia de Imbabura 380.602 hab.

**Gráfico N° 9:** Población en Porcentajes de las Parroquias.



**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

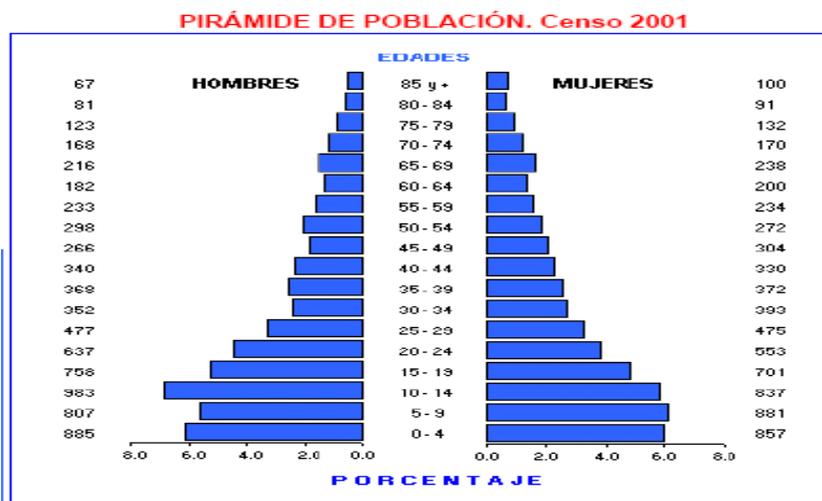
El 32% corresponde a la población urbana y el 68% restante se distribuye en las diferentes parroquias.

Estos indicadores ratifican el hecho de que Urcuquí está sufriendo un proceso de urbanización situación que es similar al resto de la provincia y el país.

### 3.1.6. ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN:

La estructura de la población por grupos de edad quinquenales está dada por una amplia base conformada por población infantil y joven (menos de un año hasta 24 años), que representa el 36.51% del total.

**GráficoN° 10 :** Pirámide la Población del Cantón.



**Fuente:** INEC

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

En la pirámide poblacional se observa un alargamiento en la punta que evidencia una mayor participación de los adultos mayores en la estructura de la población. Con respecto a la clasificación de la población por sexo, existe un relativo equilibrio entre ambos géneros: 49.65% corresponde a las mujeres mientras que el 50.35% corresponde a los hombres.

La población del Cantón SAN MIGUEL DE URCUQUÍ, según el Censo del 2001, representa el 4,2 % del total de la Provincia de Imbabura; ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo del 0,4 % promedio anual. El 80,6 % de su población reside en el Área Rural; se caracteriza por ser una población joven ya que el 46,7% son menores de 20 años.

### **3.1.7. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CANTÓN POR PARROQUIAS.**

**Cuadro N° 15:** Distribución de la Población del Cantón por Parroquias

<b>PARROQUIAS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
<b>TOTAL</b>	14 381	7 241	7 140
<b>Urcuquí Urbano</b>	2796	1 363	1 433
<b>Área Rural</b>	11 585	5 878	5 707
<b>PERIFERIA</b>	1 703	889	814
<b>Cahuasquí</b>	1 874	981	893
<b>L. M. de Buenos Aires</b>	1 560	8 007	753
<b>Pablo Arenas</b>	2 045	1 029	1 016
<b>San Blas</b>	2 800	1353	1 447
<b>Tumbabiro</b>	1 603	819	784

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### **3.1.8. DETERMINANTE SOCIAL**

#### **3.1.8.1. Población Económicamente Activa:**

El 57.43% de la población económicamente activa del cantón (mayores a 10 años) trabajan como conductores de equipos de transporte, el 19.64% se dedica a la agricultura y el 22.93% restante tiene ocupaciones en varias actividades.

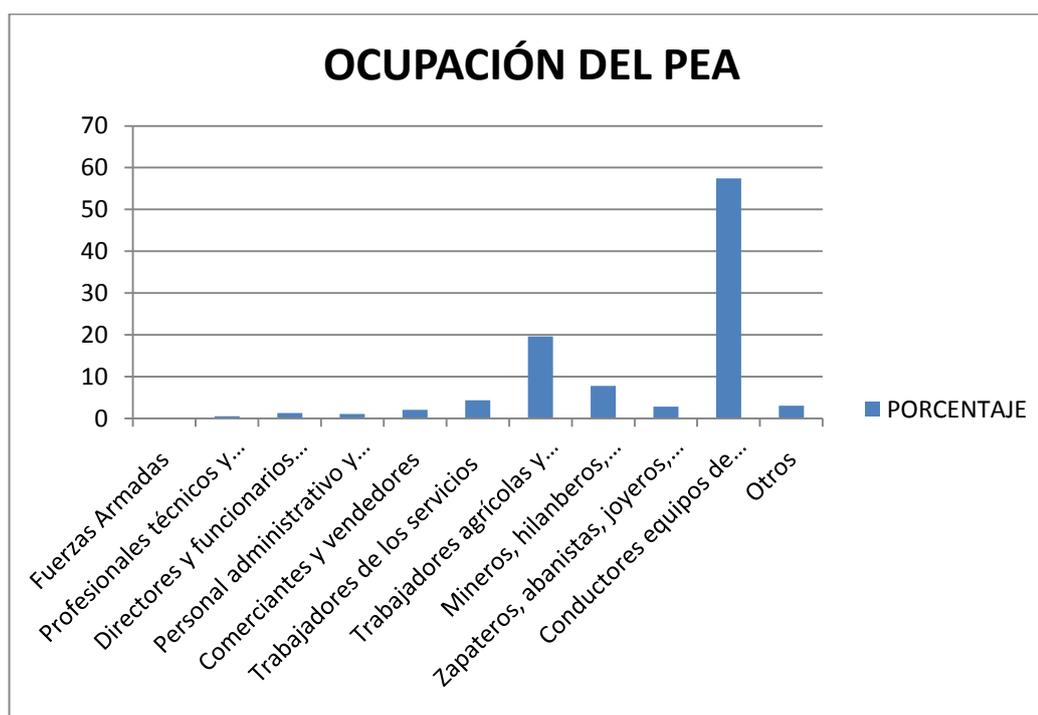
**Cuadro 16:** Población Económicamente Activa del Cantón.

OCUPACIÓN DE LA PEA	PORCENTAJE
Fuerzas Armadas	0.13
Profesionales técnicos y trabajadores asimilados	0.49
Directores y funcionarios públicos superiores	1.29
Personal administrativo y trabajadores asimilados	1.06
Comerciantes y vendedores	2.02
Trabajadores de los servicios	4.35
Trabajadores agrícolas y forestales	19.64
Mineros, hilanderos, tabacaleros y otros	7.8
Zapateros, ebanistas, joyeros, electricistas y otros	2.78
Conductores equipos de transporte, artes gráficas y otros	57.43
Otros	3.01

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Gráfico N° 11:** Población Económicamente Activa del Cantón.



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.1.8.2. ASPECTOS ECONÓMICO-SOCIAL

#### 3.1.8.2.1. Vivienda Propia

Existe un 73.87% de viviendas propias a nivel del Cantón Urcuquí y por parroquias la de San Blas y Pablo Arenas, superan el 80% seguida de Cahuasquí, Buenos Aires, Tumbabiro y Urcuquí (urbano).

De acuerdo a los datos del Censo 2001, las viviendas presentan condiciones básicas y adecuadas para un normal desarrollo de la gente, siendo Tumbabiro la parroquia con mayor porcentaje alcanza el 82.89%, seguida de Urcuquí y en último lugar se ubica la parroquia de San Blas, con 55.18%.

A nivel cantonal el porcentaje de vivienda con este tipo de piso es de 83.9%.

El servicio higiénico exclusivo alcanza el 60.20% a nivel de Urcuquí (cabecera cantonal), seguida de Pablo Arenas,, Cahuasquí y San Blas.

En Buenos Aires, la cobertura es de 37.32%. A nivel cantonal las viviendas con servicio higiénico exclusivo alcanzan el 53.94%.

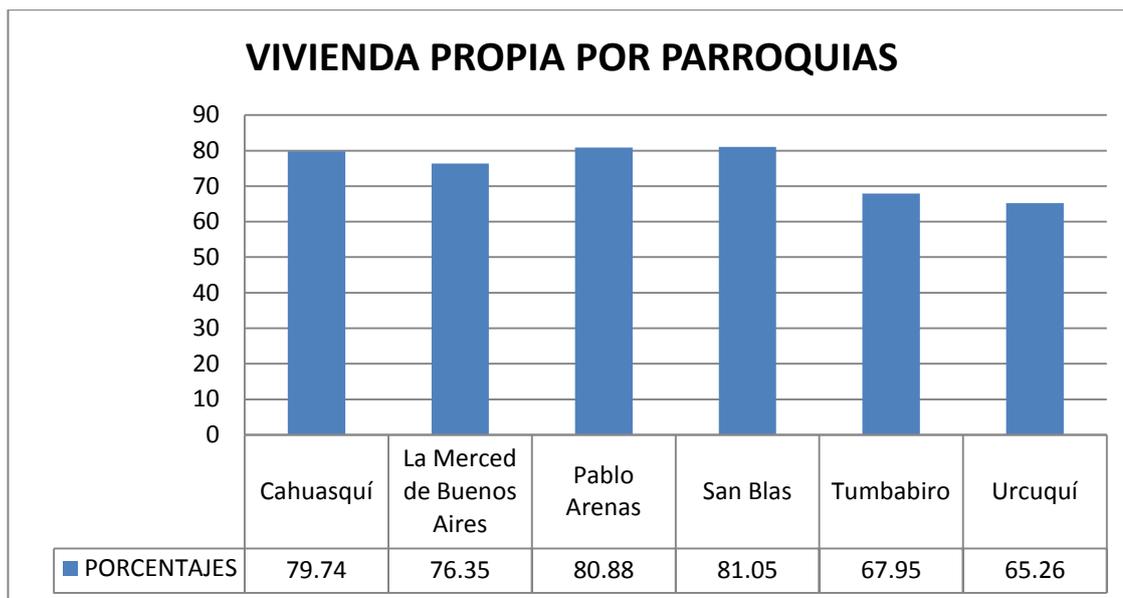
**Cuadro N° 18:** Vivienda Propia por Parroquias.

VIVIENDA PROPIA POR PARROQUIAS	PORCENTAJES
Cahuasquí	79.74
La Merced de Buenos Aires	76.35
Pablo Arenas	80.88
San Blas	81.05
Tumbabiro	67.95
Urcuquí	65.26

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro

**Gráfico N°12:** Vivienda Propia por Parroquias.



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro

### 3.1.8.2.2. Vivienda – Hacinamiento

No existe hacinamiento en las viviendas a nivel cantonal y parroquial, el porcentaje promedio es de 32.57% no pudiendo cumplir con el nivel básico.

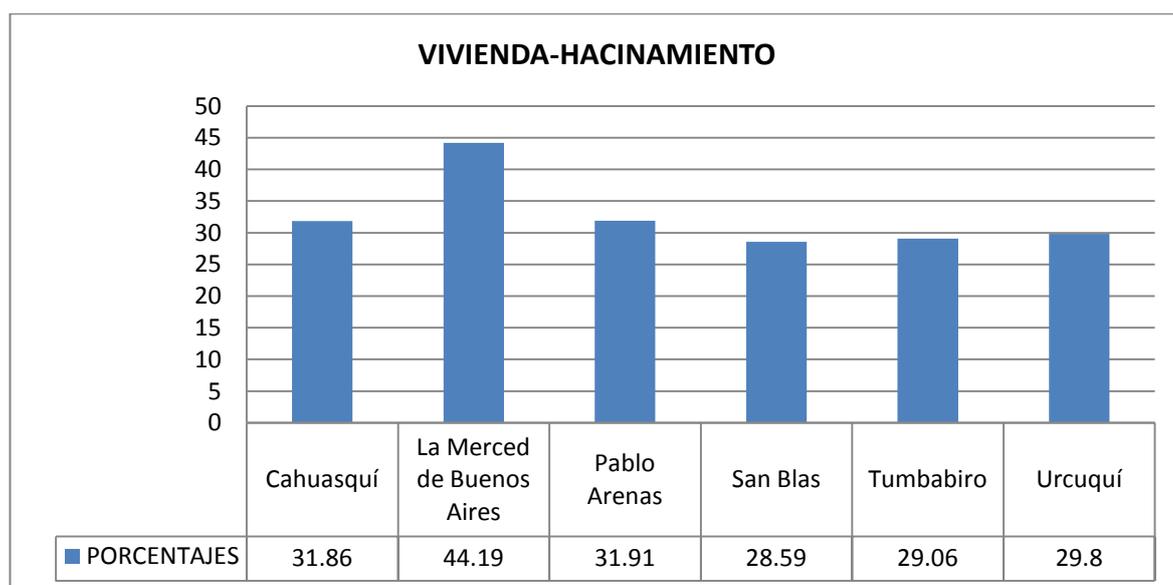
**Cuadro N°18:** Vivienda-Hacinamiento por Parroquias.

VIVIENDA-HACINAMIENTO	PORCENTAJES
Cahuasquí	31.86
La Merced de Buenos Aires	44.19
Pablo Arenas	31.91
San Blas	28.59
Tumbabiro	29.06
Urcuquí	29.8

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro

**Gráfico N°13: Vivienda-Hacinamiento por Parroquias.**



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro

### 3.1.8.3. SERVICIOS BASICOS

#### 3.1.8.3.1. Electrificación.

El total cantonal de electrificación es de 85.54%, siendo la Parroquia de Buenos Aires, la zona de menos cobertura de este servicio, pues presenta un 44.44% de electrificación, es decir más de la mitad de las viviendas carecen de este importante servicio.

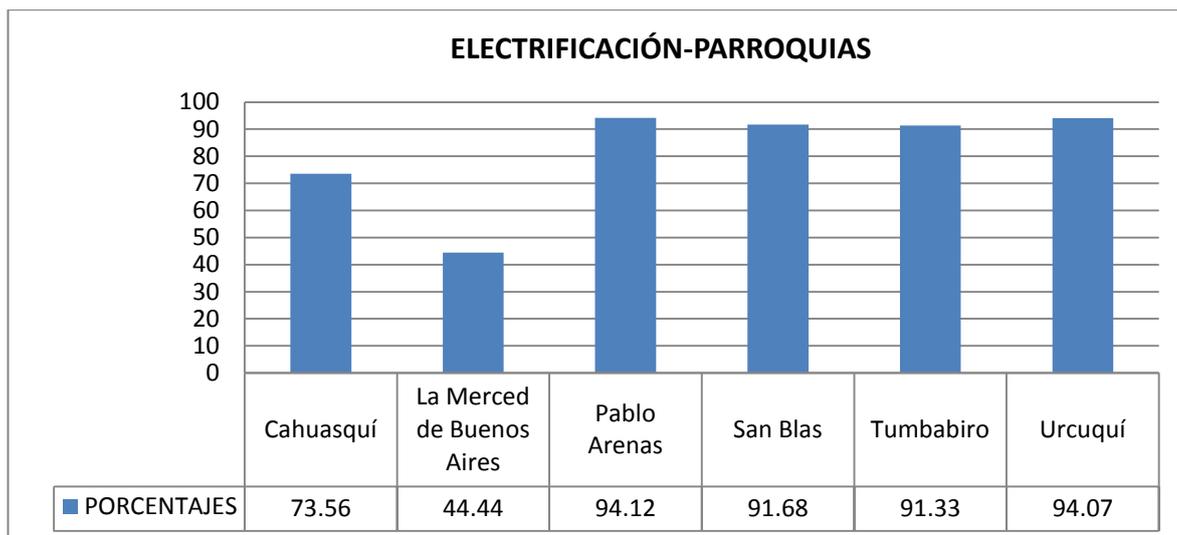
**Cuadro N°19: Electrificación Parroquias**

ELECTRIFICACIÓN PARROQUIAS	PORCENTAJES
Cahuasquí	73.56
La Merced de Buenos Aires	44.44
Pablo Arenas	94.12
San Blas	91.68
Tumbabiro	91.33
Urcuquí	94.07

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro

**Gráfico N° 14: Electrificación Parroquias.**



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro

### 3.1.8.3.2. Servicio Telefónico

La cobertura cantonal del servicio de telefonía es de 12.99%.

Las parroquias que mas cobertura presentan son Tumbabiro con 23.86% y Urcuquí con 16.77%; Buenos Aires tiene una cobertura de 1.42%.

**Cuadro N° 20:** Servicio Telefónico del Cantón.

SERVICIO TELEFÓNICO		
Disponible	454	13
No disponible	3 039	87
Total	3 493	100

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.1.8.3.3. Disponibilidad de Agua Dentro de la Vivienda

Existe una baja cobertura de agua dentro de la vivienda, pues ninguna de las parroquias alcanza el 50%.

El déficit es mayor en las parroquias de San Blas, Pablo Arenas y Buenos Aires. La cobertura de agua dentro de las viviendas a nivel cantonal es de apenas el 39.39%.

**Cuadro N°21:** Agua Red Pública dentro de la Vivienda

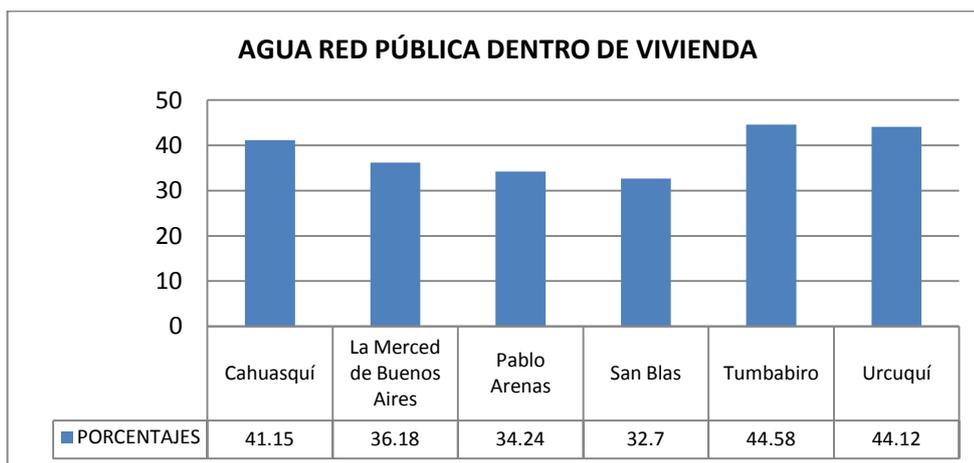
AGUA RED PÚBLICA DENTRO DE LA VIVIENDA	PORCENTAJES
Cahuasquí	41.15

La Merced de Buenos Aires	36.18
Pablo Arenas	34.24
San Blas	32.7
Tumbabiro	44.58
Urququí	44.12

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Gráfico 15:** Agua Red Pública dentro de la Vivienda



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.1.8.4. INTERVENCIÓN EN SANEAMIENTO AMBIENTAL BÁSICO

#### 3.1.8.4.1. Eliminación de aguas servidas

La eliminación de aguas servidas en Pablo Arenas y Urququí es de aproximadamente el 70%.

En la Parroquia de Buenos Aires alcanza un 49%. A nivel cantonal el porcentaje de eliminación de aguas servidas es de 66.84%

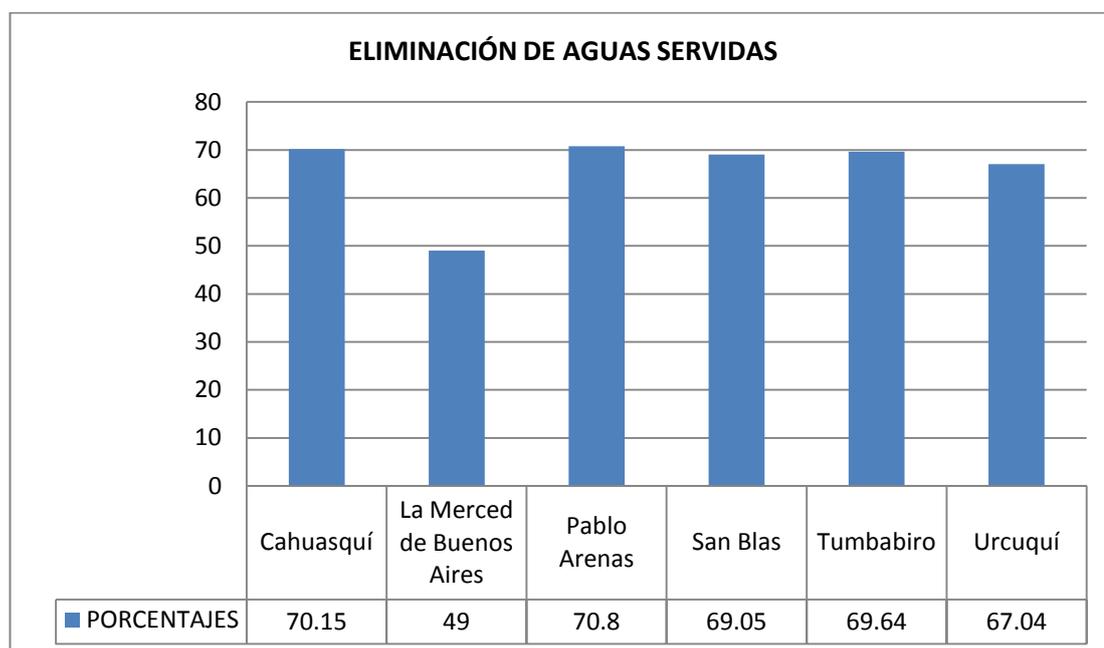
**Cuadro N° 22:** Eliminación de Aguas Servidas

ELIMINACIÓN DE AGUAS SERVIDAS	PORCENTAJES
Cahuasquí	70.15
La Merced de Buenos Aires	49
Pablo Arenas	70.8
San Blas	69.05
Tumbabiro	69.64
Urququí	67.04

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Gráfico N°16:** Eliminación de Aguas Servidas.



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.1.8.4.2. Recolección de Basura.

La cobertura de recolección de los desechos sólidos y orgánicos en Tumbabiro es del 68.43% y Urcuquí con 55.97%.

En el resto de parroquias se aproxima al 50%. A nivel cantonal de porcentaje de viviendas con recolección es de 50.90%

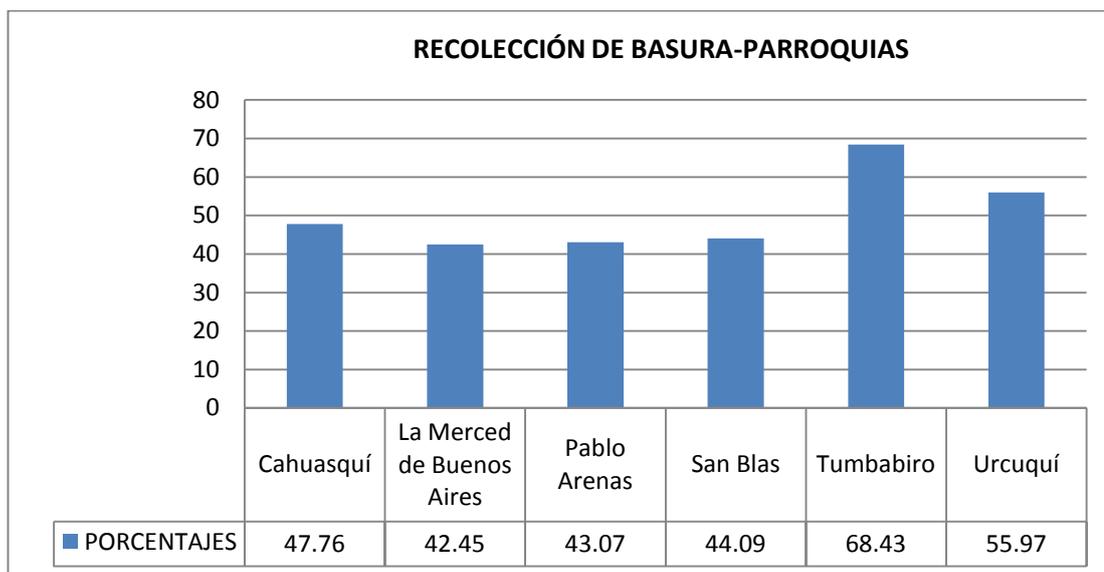
**Cuadro N° 23:** Recolección de Basura-Parroquias

RECOLECCIÓN DE BASURA-PARROQUIAS	PORCENTAJES
Cahuasquí	47.76
La Merced de Buenos Aires	42.45
Pablo Arenas	43.07
San Blas	44.09
Tumbabiro	68.43
Urcuquí	55.97

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Gráfico N°17:** Recolección de Basura-Parroquias



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.1.8.5. EDUCACIÓN

#### 3.1.8.5.1. Escolaridad

El cuadro comparativo muestra mayor inclinación a culminar la educación básica en el sector urbano a comparación con las zonas rurales.

**Cuadro N°24:** Escolaridad Urcuquí.

ESCOLARIDAD URQUQUÍ	PORCENTAJES
Cahuasquí	4.35
La Merced de Buenos Aires	4.41
Pablo Arenas	4.36
San Blas	3.72
Tumbabiro	4.51
Urcuquí	5.32
Urbana	6.24
Rural	4.13
Hombres	4.91
Mujeres	4.21

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.1.8.5.1.1 Primaria Completa

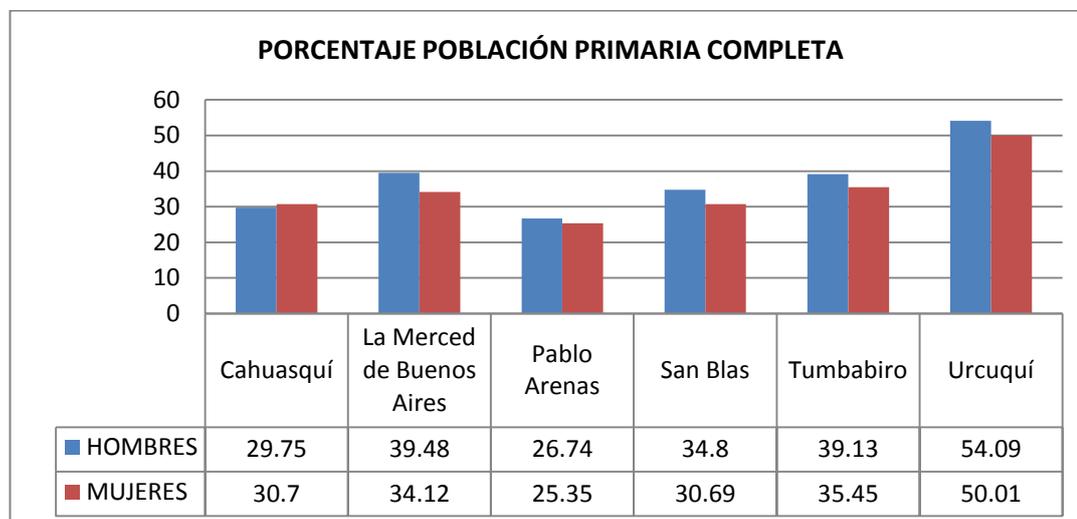
Los hombres (61.58%) en relación a las mujeres (58.18%) representan un mayor porcentaje. Al comparar el área urbana y rural, el sector urbano presenta una ventaja de casi el doble con relación a lo rural.

**Cuadro 25:** Porcentaje Población con Primaria Completa

Urbana	Hombres	61.58
	Mujeres	58.18
Rural	Hombres	34.79
	Mujeres	31.33
PORCENTAJE POBLACIÓN CON PRIMARIA COMPLETA		
PARROQUIA	HOMBRES	MUJERES
Cahuasquí	29.75	30.7
La Merced de Buenos Aires	39.48	34.12
Pablo Arenas	26.74	25.35
San Blas	34.8	30.69
Tumbabiro	39.13	35.45
Urcuquí	54.09	50.01

**Fuente:** INEC. ; **Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Gráfico N° 18:** Porcentaje Población con Primaria Completa



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.1.8.5.1.2. SECUNDARIA COMPLETA

El porcentaje de la población mayor a 18 años que completó la enseñanza secundaria, a nivel cantonales de apenas el 5.07%. Al analizar y comparar el área

urbana con la rural, se puede apreciar en el gráfico que los hombres y mujeres del área urbana presentan una situación mayor con respecto a los hombres y mujeres del área rural, teniendo las mujeres la mayor tendencia a culminar este nivel de educación.

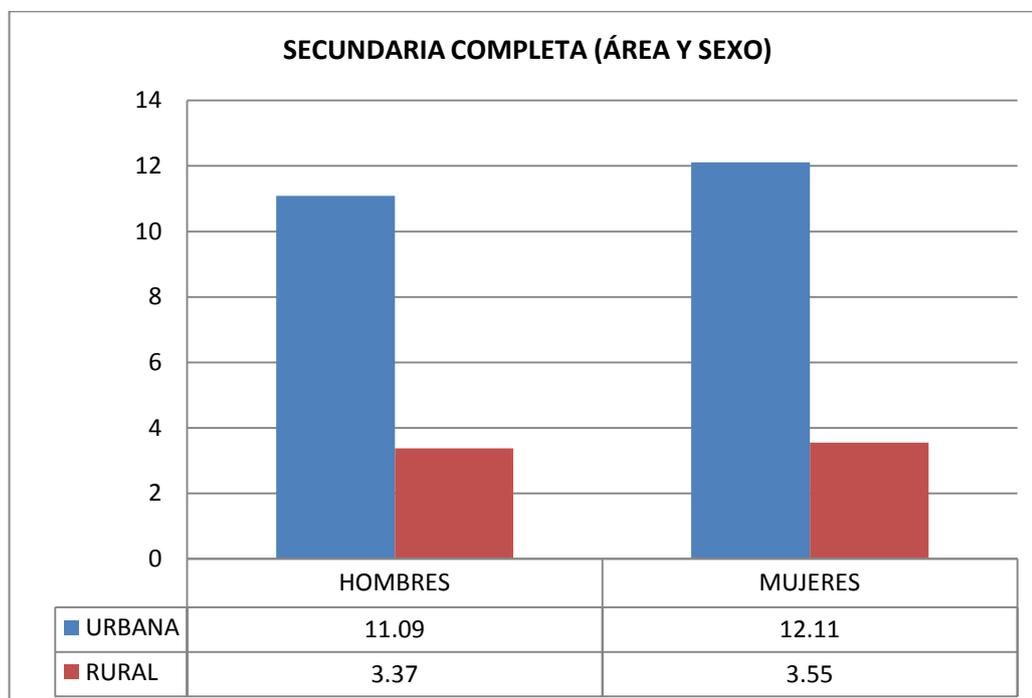
**Cuadro N°26:** Secundaria Completa por Área y Sexo

SECUNDARIA COMPLETA POR ÁREA Y SEXO		
	HOMBRES	MUJERES
URBANA	11.09	12.11
RURAL	3.37	3.55

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Gráfico N°19:** Secundaria Completa por Área y Sexo



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.1.8.5.1.3. Instrucción Superior.

El porcentaje de la población, que tiene instrucción superior es de apenas 3.85%. el sector urbano presenta una mejor situación con respecto el área rural, pues las mujeres presentan una ligera ventaja en relación a los hombres, no así el área rural. La población de Urcuquí tiene indicadores muy bajos de instrucción superior por la falta de recursos.

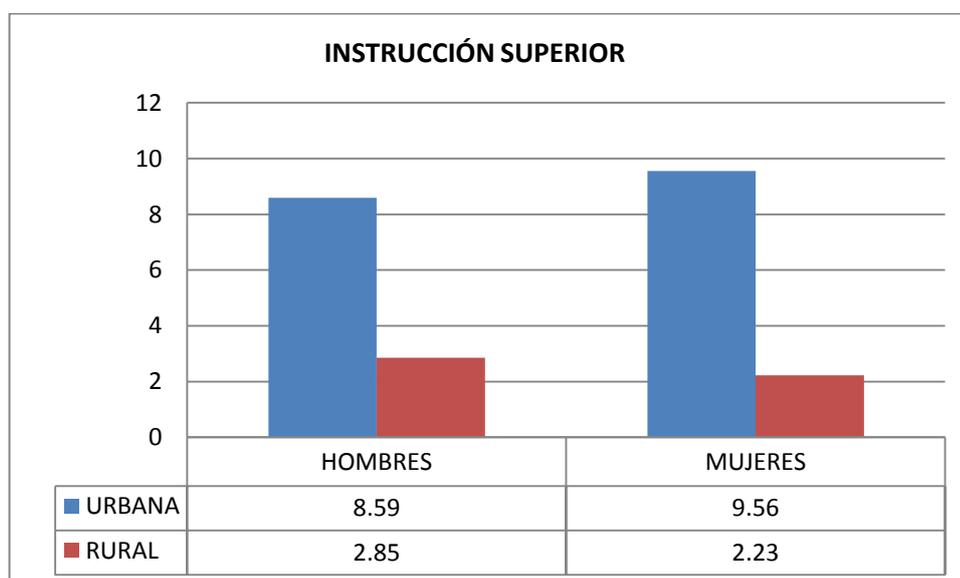
**Cuadro N°27:** Instrucción Superior.

INSTRUCCIÓN SUPERIOR		
	HOMBRES	MUJERES
URBANA	8.59	9.56
RURAL	2.85	2.23

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Gráfico N°20:** Instrucción Superior.



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

#### 3.1.8.5.1.3.1. Instrucción Superior por Parroquias y por Sexo

La población que alcanza la instrucción superior a nivel de las Parroquias es aproximadamente el 10%. Al comparar entre ambos géneros de la cabecera cantonal

los hombres presenta una mejor situación que las mujeres debido a los diferentes factores sociales que no permiten el desarrollo de este sector de la población.

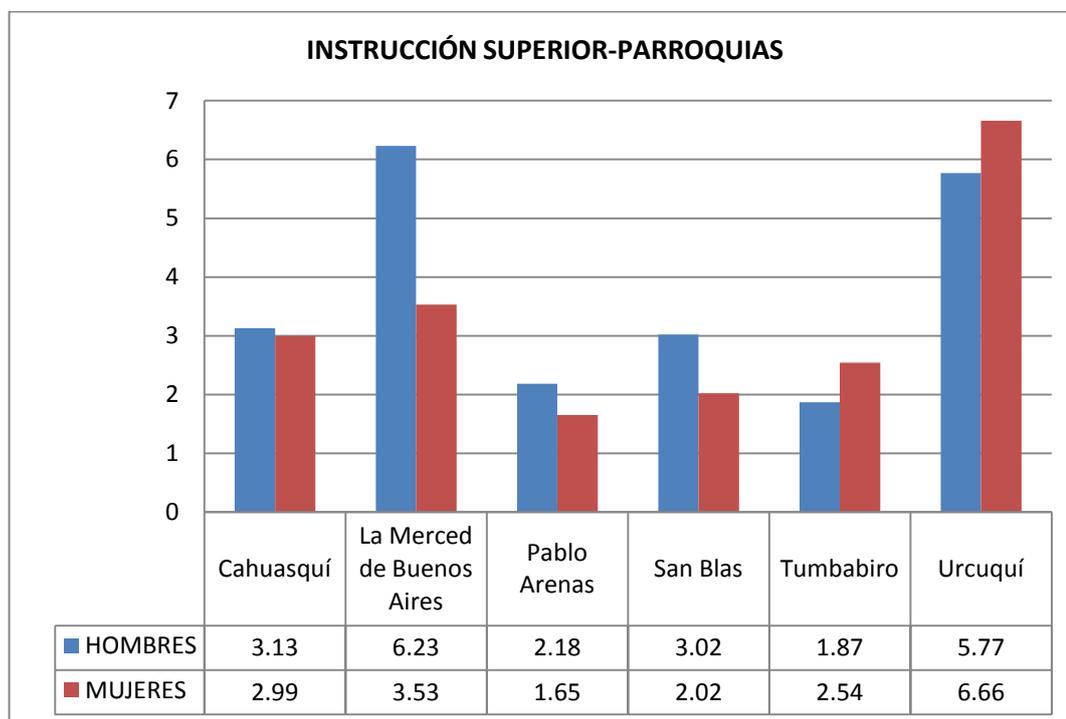
**Cuadro N° 28:** Instrucción Superior-Parroquias

INSTRUCCIÓN SUPERIOR-PARROQUIAS		
PARROQUIA	HOMBRES	MUJERES
Cahuasquí	3.13	2.99
La Merced de Buenos Aires	6.23	3.53
Pablo Arenas	2.18	1.65
San Blas	3.02	2.02
Tumbabiro	1.87	2.54
Urcuquí	5.77	6.66

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Gráfico N°21:** Instrucción Superior-Parroquias.



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.1.8.5.2. ANALFABETISMO

El Cantón Urcuquí tiene 13.60% de analfabetos y analfabetas. El porcentaje de analfabetos en el área urbana es diametralmente menor en relación el área rural. Las diferencias entre hombre y mujer tanto en el área urbana y rural son muy significativas.

Actualmente el Gobierno Municipal de Urcuquí, está desarrollando un programa de alfabetización, y aspira a reducir los porcentajes actuales a menos del 4% en 2 años.

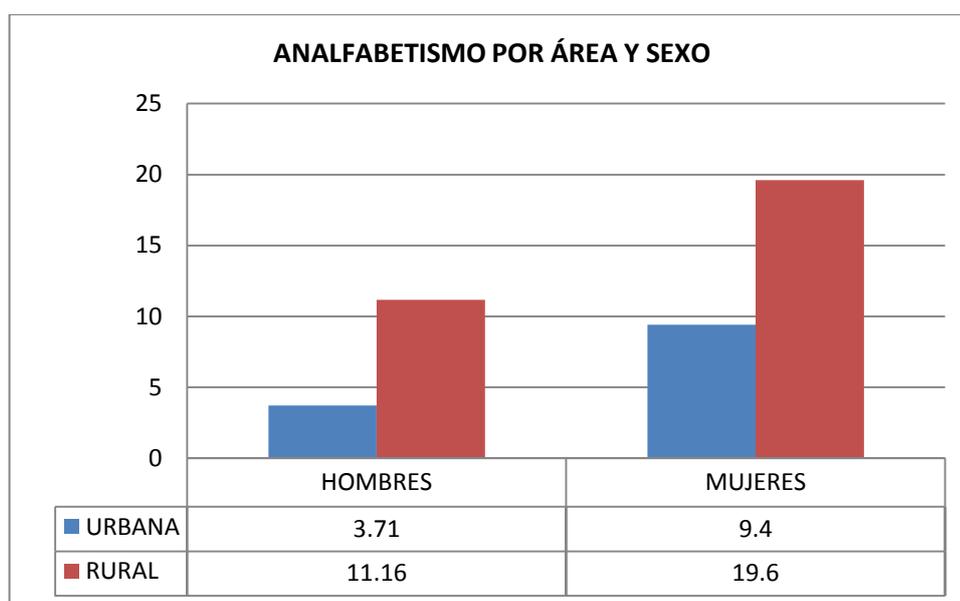
**Cuadro N° 29:** Analfabetismo por Área y Sexo

ANALFABETISMO POR ÁREA Y SEXO		
	HOMBRES	MUJERES
URBANA	3.71	9.4
RURAL	11.16	19.6

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Gráfico N°22:** Analfabetismo por Área y Sexo



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.1.8.5.2.1. Analfabetismo por Parroquias y sexo

El analfabetismo es alto en todas las parroquias, acentuándose mayor problema en San Blas, Tumbabiro, Cahuasquí, también existe este problema social en Urcuquí, Buenos Aires y Pabla Arenas. Las mujeres a nivel general son las más afectadas.

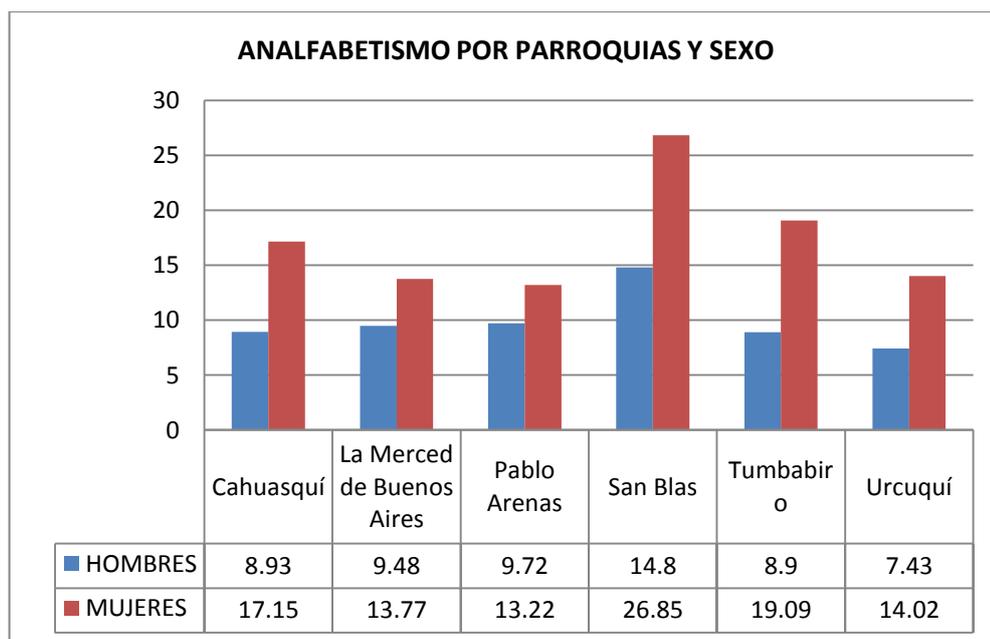
**Cuadro N°30: Analfabetismo por Parroquias y Sexo**

ANALFABETISMO POR PARROQUIAS Y SEXO		
PARROQUIA	HOMBRES	MUJERES
Cahuasquí	8.93	17.15
La Merced de Buenos Aires	9.48	13.77
Pablo Arenas	9.72	13.22
San Blas	14.8	26.85
Tumbabiro	8.9	19.09
Urcuquí	7.43	14.02

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Gráfico N°23: Analfabetismo por Parroquias y Sexo.**



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.1.8.5.3. NIVELES DE POBREZA

#### 3.1.8.5.3.1. Pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas

El Catón Urcuquí, es el tercer Cantón más pobre de la provincia de Imbabura. Mas del 70% de hombres y mujeres son pobres en similar proporción; la extrema pobreza afecta de manera particular a la parroquia de Buenos Aires y acerca del 50% de habitantes.

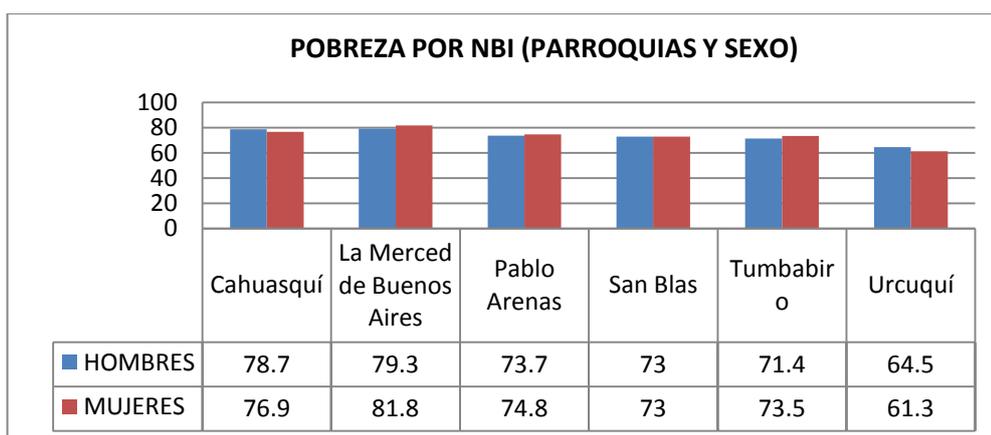
**Cuadro N°31: Necesidades Básicas Insatisfechas.**

POBREZA POR NBI (PARROQUIAS Y SEXO)		
PARROQUIA	HOMBRES	MUJERES
Cahuasquí	78.7	76.9
La Merced de Buenos Aires	79.3	81.8
Pablo Arenas	73.7	74.8
San Blas	73	73
Tumbabiro	71.4	73.5
Urcuquí	64.5	61.3

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

**Gráfico N° 24: Necesidades Básicas Insatisfechas.**



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.1.8.5.4. SALUD

#### 3.1.8.5.4.1. Mortalidad

Entre las principales causas de mortalidad encontramos a la diarrea y gastroenteritis de presunto origen infecciosos, es decir por causas que se pueden prevenir, seguida por muertes en accidentes de transporte y las enfermedades crónico degenerativas.

**Cuadro N°32: Causas Mortalidad.**

Cantón Urcuquí- 10 causas de mortalidad general
Diarrea y gastroenteritis de presunto origen infecciosos
Accidentes de transporte

Enfermedades cerebro-vasculares
Tumor maligno del estómago
Leucemia
Anemias
Enfermedades hipertensivas
Enfermedades isquémicas del corazón
Neumonía
Tumor maligno del hígado y de las vías biliares intrahepáticas
Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio, no clasificados en otra parte
Resto de muertes (total de causas excepto diez principales)

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

#### **3.1.8.5.4.2. Desnutrición Crónica**

En el Cantón Urcuquí, los niños afectados por desnutrición crónica, supera el 60%.

#### **3.1.8.5.4.3. Índice de oferta en salud**

El presente indicador, resume en una sola medida la dotación de RRHH de la salud (médicos, odontólogos/as, obstetrices, enfermeros/as; auxiliares de enfermería) y físicos (establecimientos de salud: centros, subcentros y dispensarios) en cada unidad territorial.

Se presenta una escala de 40 a 100, en donde 100 es el valor de la mayor oferta en este servicio con relación a la población y 40 el menor valor de la medida.

El índice de oferta en salud en el Cantón Urcuquí es de 46.95; es decir existe déficit en la dotación de RRHH, así como de establecimientos de salud.

#### **3.1.8.5.5. PLANES DE EJECUCIÓN INMEDIATA:**

##### **3.1.8.5.5.1. Educación**

- Gestionar becas y créditos educativos con el respaldo del Gobierno Municipal de San Miguel de Urcuquí.
- Crear extensiones universitarias a nivel del cantón.
- Dotar a nivel cantonal y parroquial de infraestructura deportiva y de recreación.
- Organizar eventos deportivos inter-institucionales a través de los clubes y asociaciones barriales.

### 3.1.8.5.5.2. Salud

- Diseñar y ejecutar programas para ampliar la cobertura de los servicios básicos: agua potable y alcantarillado.

### 3.1.8.5.5.3. Vialidad y Transporte

- Establecer un presupuesto para el mantenimiento urgente de las vías que se encuentran en mal estado.

### 3.1.8.5.5.4. Ambiente

- Desarrollar programas de educación, capacitación y sensibilización a la población sobre todos los aspectos que se refieren al cuidado del medio ambiente: como la prevención de la quema de bosques, buen uso del agua potable y el agua de riego.

### 3.1.8.5.5.5. Turismo

- Crear paquetes turísticos atractivos para el turismo que se realiza a nivel nacional y a nivel internacional a través de un plan de marketing.

### 3.1.8.5.5.6. Organización

- Conformar el Comité de Desarrollo Ciudadano y fomentar la participación ciudadana en la actual administración municipal.

## 3.2. PARROQUIA DE TUMBABIRO.

Gráfico N°26: Mapa Turístico de la Parroquia de Tumbabiro.



**Fuente:** Consejo Provincial de Imbabura.

**Autor:** Consejo Provincial de Imbabura.

### **3.2.1. Administración y Planificación de la Parroquia.**

La actual administración del Gobierno Local de Tumbabiro, es la tendencia de inserción local social a la gestión pública poniendo mayores esfuerzos y entereza por apoyar en la actualización de los planes parroquiales y la elaboración del Plan de Desarrollo Cantonal.

La Planificación se realiza mediante el Plan Desarrollo Parroquial el cual es incompleto y no tiene objetivos, proyectos ni tiempos ejecutables de los mismos con sus respectivos presupuestos como responsables.

El Plan Desarrollo Parroquial es ineficiente por lo cual no puede mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

### **3.2.2. Ubicación.**

La parroquia rural de Tumbabiro se encuentra ubicada al noroccidente del Cantón Urcuquí ; en las faldas de la Cordillera Occidental a una distancia de 8 Km de la cabecera Cantonal y 27.70 Km y de la Capital Provincial (Ibarra). Posee 35.8 km<sup>2</sup> que representa el 4.60% del total Cantonal; con una densidad poblacional de 44.77 habitantes por Km<sup>2</sup>.

### **3.2.3. Reseña Histórica.**

Tumbabiro es uno de los asentamientos humanos poblacionales más antiguos de Imbabura y se remonta la época preincaica; para el año 1000 de la era cristiana, la parcialidad de los Tumbabiros era respetable. De Acuerdo a investigaciones arqueológicas y antropológicas tienen sus orígenes en las inmigraciones de los Caras venidas desde la costa, los que, en una conjunción con los Chibchas, que llegaron de la zona sur de Centroamérica, formaron el pueblo Caranqui. Los vestigios arqueológicos se encuentran en tolas funerarias descubiertas durante la historia.

En 1534, cuando se creó el Corregimiento de Otavalo por parte de los Españoles, el pueblo de Tumbabiro fue uno de los integrantes; para 1606 paso a conformar el

Corregimiento de Ibarra que se creó en ese año. La fecha de parroquialización de Tumbabiro se ubica en el 30 de agosto de 1869. Con la Cantonización de San Miguel de Urucuquí, en 1984, pasó a ser una de sus parroquias Rurales.

La Palabra Tumbabiro no tiene una traducción clara. Ubican sus orígenes en el idioma cayapa y significaría tierra rodeada del río; en idioma Caranqui, en cambio, significa laguna de patos.

### 3.2.4. Datos Generales.

**Cuadro N°33:** Datos Generales Tumbabiro.

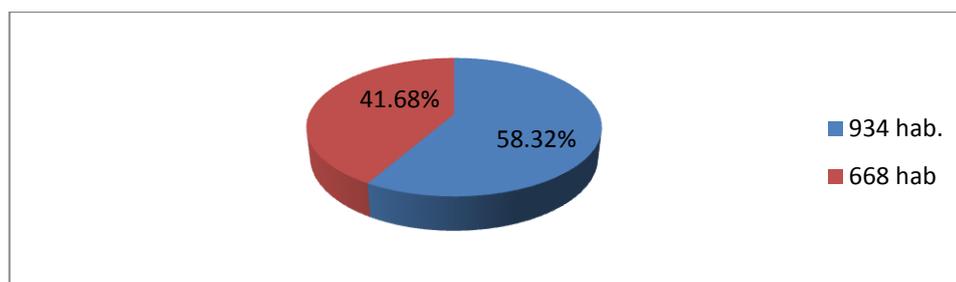
<b>Ubicación:</b> Noroccidente de la provincia de Imbabura.	<b>Superficie:</b> 35.8 Km2.
<b>Altitud:</b> 700 a 4.000 msnm	<b>Clima:</b> Desde el templado Subtropical hasta el frío de los páramos.
<b>Temperatura:</b> 18°.C. promedio	<b>Grupos étnicos:</b> Mestizos, Afro-americanos e Indígenas
<b>Idioma:</b> Español – Quichua	<b>Habitantes:</b> 1603
<b>Parroquia</b> Tumbabiro	<b>Comunidades</b> La Delicia de San Francisco, Ajumbuela, Cruz tola, Chiriyacu.

**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.2.5. Población.

**Gráfico N° 26:** Población Tumbabiro



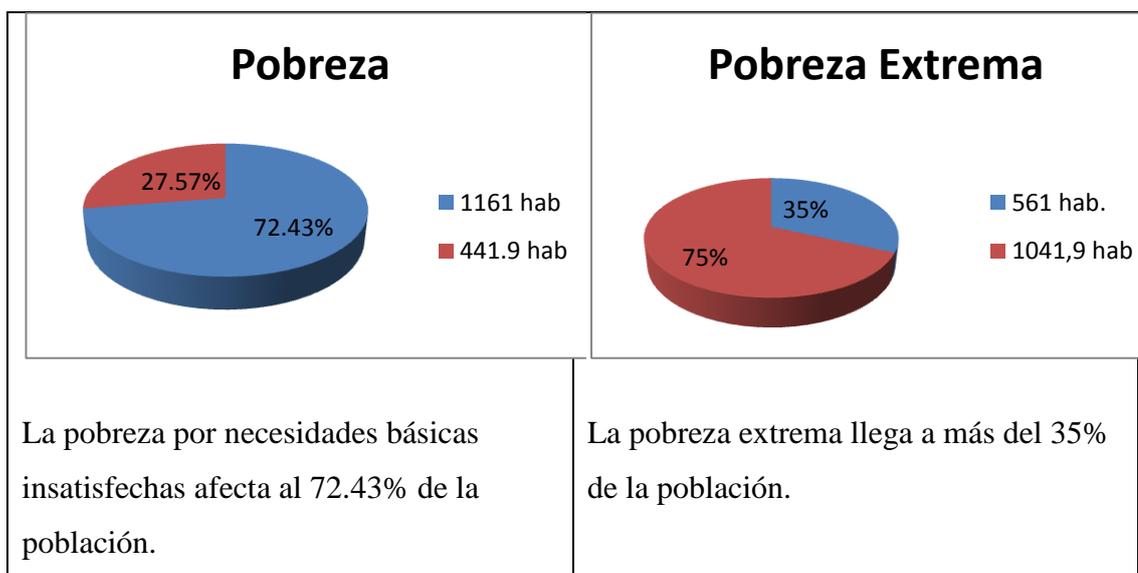
**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

Según el censo de población y vivienda del 2001, la parroquia tiene 1603 habitantes. Su mayor población está concentrada en las comunidades, asciende al 58,32%. A más de mestizos hay presencia de afros ecuatorianos e indígenas.

### 3.2.6. Pobreza y Pobreza extrema Tumbabiro.

**Gráfico N° 27:** Pobreza y Pobreza Extrema Tumbabiro



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

A nivel nacional la pobreza de acuerdo a los índices se ubican sobre el 60% y el 30% respectivamente.

**Cuadro N° 34:** Comparaciones de Población por Edades hasta Cantonal.

Grupos de Edad/ años	Cabecera Parroquial			Resto de la Parroquia			Total Parroquia			Total Cantón		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
0 – 4	49	43	92	56	60	116	105	103	208	885	857	1742
5 – 9	34	37	71	55	54	109	89	91	180	807	881	1688
10 –19	76	42	118	115	100	215	191	142	333	1741	1538	3279
20-39	81	89	170	119	110	229	200	199	399	1834	1793	3627
40-59	49	51	100	82	76	158	131	127	258	1137	1140	2277
60-79	46	44	90	41	46	87	87	90	177	689	740	1429
80 y mas	9	18	27	7	14	21	16	32	48	148	191	339
Total	344	324	668	475	460	935	819	784	1603	7241	7140	14381

**Fuente:** INEC. **Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.2.7. Educación.

El analfabetismo afecta a casi el 14 % de los tumbabireños de 15 años o más; las mujeres analfabetas llegan casi al 20 %. En el cantón este problema afecta al 13,61% y en el país a algo más del 9%.

Existen cuatro escuelas primarias. El índice de escolaridad llega a 4,52 años de estudio.

**Cuadro N°35:** Educación de la Parroquia, Cantón, Provincia y País.

Sector / Indicador	Medida	Tumbabiro	Urcuquí	Imbabura	Sierra	País
<b>EDUCACION - POBLACIÓN</b>						
Analfabetismo	% (15 años y mas)	13.95	13.61	13.36	9.31	9.02
Analfabetismo - hombres	% (15 años y mas)	8.9	9.75	9.68	6.66	7.67
Analfabetismo - mujeres	% (15 años y mas)	19.09	17.47	16.73	11.69	10.3
Analfabetismo funcional	% (15 años y mas)	27.8	31.46	27.48	20.76	21.33
Analfabetismo funcional - hombres	% (15 años y mas)	22.05	26.38	23.49	17.62	19.94
Analfabetismo funcional- mujeres	% (15 años y mas)	33.66	36.54	31.14	23.58	22.66
Escolaridad	Años de estudio	4.52	4.56	6.18	7.48	7.29
Escolaridad - hombres	Años de estudio	4.89	4.92	6.6	7.94	7.47
Escolaridad - mujeres	Años de estudio	4.17	4.22	5.81	7.08	7.12
Primaria completa	% (12 años y mas)	37.16	38.6	56.03	67.8	66.81
Primaria completa - hombres	% (12 años y mas)	39.13	40.4	58.95	71.11	67.87
Primaria completa - mujeres	% (12 años y mas)	35.47	37	53.49	64.93	65.82
Secundaria completa	% (18 años y mas)	3.34	4.98	17.64	23.977	22.09
Secundaria completa - hombres	% (18 años y mas)	2.47	4.73	18.44	25.65	22.22
Secundaria completa - mujeres	% (18 años y mas)	4.2	5.24	16.91	22.46	21.96
Instrucción superior	% (24 años y mas)	2.22	3.85	14.88	20.01	18.1
Instrucción superior - hombres	% (24 años y mas)	1.87	3.95	16.27	22.28	18.74
Instrucción superior - mujeres	% (24 años y mas)	2.54	3.76	13.63	18.02	17.49

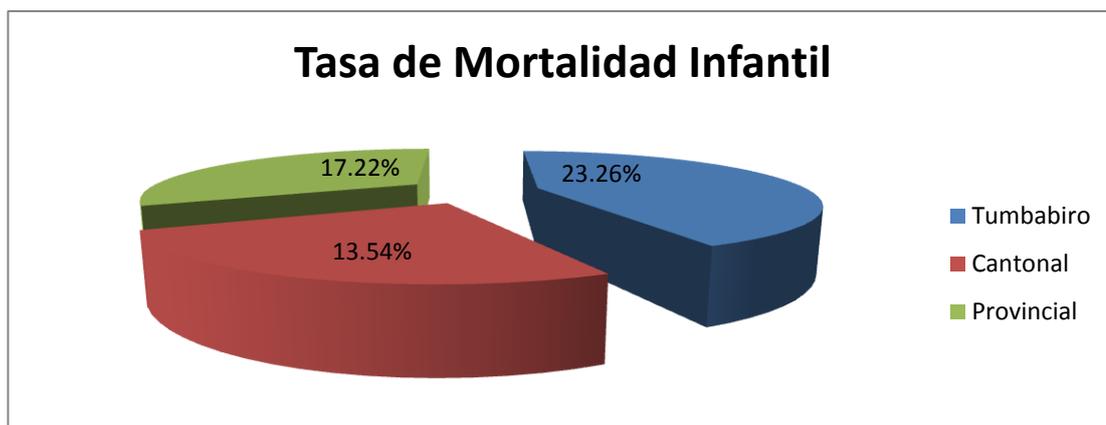
**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.2.8. Salud y Servicios Básicos.-

Tumbabiro cuenta con un sub centro de salud. La tasas de mortalidad infantil llega a 23.26 por mil nacidos vivos, mayor que la cantonal (13,54%) y la nacional (17.22%).

**Gráfico N° 28:** Tasa de Mortalidad Infantil en Porcentaje.



**Fuente:** INEC.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

El 45% de las viviendas tienen acceso a agua entubada, el 58% a la red de alcantarillado, el 91% cuenta con servicio eléctrico y el 24% servicio telefónico.

### 3.4.2. Funcionalidad Administrativa de la Parroquia.

Se realiza con un solo departamento o área, que tiene a cargo el presidente de la Junta Parroquial de Tumbabiro el Sr. Freddy Granja con la ayuda de un contador y secretaria sin funciones delimitadas y definidas, la gestión la realiza mediante la participación de la comunidad con la Junta Parroquial.

La funcionalidad administrativa no está definida en sus actividades ya que no cuentan con un organigrama funcional.

#### 3.4.2.1. Recursos y materiales de la Parroquia.-

Sus recursos financieros es el presupuesto de la parroquia que es esta con una aproximación de \$160.000 dólares, \$ 30.000 de autosustentables por diferentes

actividades de la misma y \$60.000 de organizaciones no gubernamentales que ayudan al desarrollo de la parroquia.

#### **3.4.2.2. Infraestructura.-**

Cuenta con un edificio de dos plantas el cual no está habilitado correctamente o adecuado para que realicen de forma adecuada para el desarrollo de la misma.

### **3.5. ANALISIS SITUACIONAL.**

Siendo la Planificación Estratégica una herramienta fundamental de desarrollo y la aplicación de esta generara más inversiones por parte del Estado puesto que éste garantiza, controla y asigna el presupuesto siempre y cuando se cumplan los planes establecidos en la Planificación Estratégica y que ésta debe sustentarse en la verdadera realidad en que se desenvuelve la parroquia, es necesario dar cumplimiento con tal requisito en tal virtud se procedió a partir del análisis situacional de la Junta parroquial aplicando para la ello la matriz FODA.

#### **3.5.1. Aplicación de la Matriz F.O.D.A.**

**Tema:** Diseño del Plan Estratégico de gestión de la Junta Parroquial de Tumbabiro, cantón Urcuquí provincia de Imbabura, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, durante el quinquenio 2011 al 2015.

**Problema:** La débil, organización y gestión administrativa de la Junta Parroquial de Tumbabiro no responde al cumplimiento de sus finalidades, necesidades y expectativas de sus habitantes.

##### **3.5.1.1. MATRIZ FODA.**

### Matriz N° 1: F.O.D.A

<b>FORTALEZAS (F):</b>	<b>DEBILIDADES (D):</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Organización legalmente constituida.</li> <li>2) Empoderamiento (por parte de los pobladores.</li> <li>3) Transparencia en la gestión y el manejo financiero.</li> <li>4) Concertación (relaciones con la administración provincial, cantonal etc.).</li> <li>5) Apoyo de los líderes comunitarios</li> <li>6) Descentralización y autonomía en la toma de decisiones.</li> <li>7) Obras y proyectos de en ejecución.</li> <li>8) Apoyo de los organismos públicos de la parroquia.</li> <li>9) Ambiente climático favorable.</li> <li>10) Potencial geotérmico.</li> <li>11) Recursos, hídricos, ecológicos, y arqueológicos.</li> <li>12) Tradiciones y cultura.</li> <li>13) Diversidad étnica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Deficiente planificación estratégica para el desarrollo sustentable de la parroquia.</li> <li>2) Débil coordinación, seguimiento y control a la planificación, ejecución y gestión administrativa y financiera.</li> <li>3) Centralización en la toma de decisiones.</li> <li>4) Insuficiente personal administrativo.</li> <li>5) Limitado desarrollo de actividades productivas y comercialización de sus productos.</li> <li>6) No hay departamentos administrativos (RRHH).</li> <li>7) Desconocimiento de leyes, normas y reglamentos.</li> <li>8) Débil imagen organizacional y establecimiento de políticas de desarrollo.</li> <li>9) Limitada mantenimiento de la infraestructura física de la parroquia.</li> <li>10) No hay autogestión económica en su totalidad.</li> <li>11) Limitado financiamiento por parte de la administración cantonal.</li> <li>12) Vías de comunicación de las comunidades en mal estado.</li> <li>13) Deficiente infraestructura, gestión y servicios de servicios turísticos.</li> <li>14) Débil aporte a las instituciones educativas.</li> <li>15) Falta de sensibilidad de los pobladores por el cuidado, preservación y manejo de medio ambiente.</li> <li>16) Aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales.</li> <li>17) .Amplias zonas desértica.</li> <li>18) Deficiente estructura física y mantenimiento de las cuencas hídricas.</li> <li>19) Débil apoyo a proyectos de ayuda y protección al niño y adulto mayor.</li> <li>20) Deficiente desarrollo artesanal.</li> </ol>

<b>OPORTUNIDADES (O):</b>	<b>AMENAZAS (A):</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Presupuesto Estatal</li> <li>2) Convenios y Financiamiento Externo.</li> <li>3) Apoyo del los organismos de Gobierno Central.</li> <li>4) Apoyo de ONG's</li> <li>5) Convenios con organismos seccionales, públicos y privados.</li> <li>6) Instituciones de educación superior.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Disminución del presupuesto por falta del Plan Desarrollo Parroquial.</li> <li>2) Crisis económica Internacional.</li> <li>3) Desconfianza en el otorgamiento de Recursos financieros.</li> <li>4) Inmigración extranjera.</li> </ol>

**Fuente:** Matriz FODA.

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

### 3.5.1.2. CUANTIFICACIÓN DE LA MATRIZ FODA.

#### 3.5.1.2.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

**Matriz N° 2: Matriz de Evaluación de los Factores Externos.**

<b>OPORTUNIDADES</b>			
FACTORES DE ÉXITO	PESO ( 0.1 a 1 )	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Presupuestario Estatal	0.16	4	0.64
Apoyo de los organismos de gobierno.	0.12	4	0.48
Apoyo no Gubernamental (ONG's)	0.12	3	0.36
Convenios con Gobiernos seccionales públicos y privados.	0.16	4	0.64
Convenios y financiamiento externos	0.02	3	0.06
Instituciones de educación superior	0.06	3	0.18
<b>AMENAZAS</b>			
Disminución del presupuesto estatal por falta del Plan de Desarrollo Parroquial	0.12	1	0.12
Desconfianza en de otorgamiento de recursos financieros	0.12	1	0.12
Inmigración externa	0.08	2	0.16
Crisis económica mundial	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.84</b>

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

#### 3.1.2.2. VALORACIÓN DE LAS OPOTUNIDADES Y AMENAZAS.

Para la valoración de los factores externos de la Matriz FODA, se establecieron en consenso de de los miembros del comité los factores externos claves

A cada factor externo se le asignó una ponderación entre 0,0 y 1 de acuerdo con la importancia de los mismos.

La calificación para cada factor externo se asignó entre 1 y 4; en cuanto a las oportunidades la de menor trascendencia 3 y 4 para la mayor. Para las amenazas se estableció 1 para la de mayor incidencia y 2 para la de menor importancia.

Calificación entre 1 y 1,99 significa un ambiente externo hostil, no atractivo, con graves amenazas externas.

Calificación entre 2 y 2,99 significa un ambiente externo medio, en el que existen tanto oportunidades como amenazas. Calificación entre 3 y 4 significa un ambiente externo muy atractivo, en el que existen abundantes oportunidades externas.

El valor de 2.84 como resultado del análisis de los factores externos se puede concluir que la Junta Parroquial se posiciona en un nivel medio, y que en el contexto

donde se encuentra, existen tanto oportunidades como amenazas que serán tomadas en cuenta, afín de que las estrategias a determinarse tiendan a disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades para mejorar las debilidades de la Junta parroquial.

### 3.5.1.2.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

#### Matriz N° 3: Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

<b>FORTALEZAS</b>			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Pond
Organización legalmente constituida	0.03	3	0.09
Empoderamiento de los pobladores	0.03	4	0.12
Transparencia en la gestión y el manejo financiero	0.04	3	0.12
Concertación con organismos seccionales y públicos.	0.02	3	0.06
Apoyo de los líderes comunitarios	0.04	4	0.16
Organismos públicos de la parroquia	0.03	3	0.09
Recursos hídricos, ecológicos y arqueológicos	0.04	4	0.16
Descentralización y autonomía en la toma de decisiones	0.02	4	0.08
Obras y proyectos en ejecución	0.03	3	0.09
Ambiente climático favorable	0.03	3	0.09
Potencia geotérmico	0.04	4	0.16
Tradiciones y cultura	0.02	3	0.06
Diversidad étnica	0.02	3	0.06
<b>DEBILIDADES</b>			
Deficiente planificación estratégica para el desarrollo sustentable de la parroquia.	0.05	1	0.05
Débil planificación, ejecución y gestión administrativa y financiera	0.04	2	0.08
Centralización en la toma de decisiones	0.02	1	0.02
Insuficiente personal administrativo	0.02	2	0.04
Limitado desarrollo de actividades productivas.	0.04	1	0.04
No existe departamentalización.	0.02	1	0.02
Débil imagen organizacional y establecimiento de políticas de desarrollo.	0.02	2	0.04
Limitado mantenimiento de la infraestructura parroquial	0.04	1	0.04
Desconocimiento de leyes, normas y reglamentos.	0.03	1	0.03
Falta de autogestión financiera	0.02	2	0.04
Vías de comunicación entre comunas en mal estado	0.03	2	0.06
Deficiente infraestructura, gestión y servicios turísticos	0.04	1	0.04
Débil aporte a la educación	0.03	2	0.06
Falta de sensibilidad en la preservación, cuidado y manejo del medio ambiente	0.03	1	0.03
Aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales	0.04	1	0.04
Amplias zonas desérticas	0.04	1	0.04
Deficiente estructura y mantenimiento de las cuencas hídricas	0.03	1	0.03
Débil apoyo a proyectos de ayuda y protección del niño y adulto mayor	0.02	2	0.04

Deficiente desarrollo comercial y artesanal	0.03	1	0.03
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.11</b>

**Autores:** Juan Carlos Castro y Gustavo Xavier Posso.

### 3.5.1.2.3. Valoración de las Fortalezas y Debilidades

Para la valoración de los factores internos de la Matriz FODA, al igual que en los factores externos se determinaron en consenso de los miembros del comité como son sus FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

A cada factor interno se le asignó una ponderación entre 0,00 y 1 de acuerdo con la importancia de los mismos.

La calificación para cada factor interno se asignó entre 1 y 4; en cuanto a las fortalezas para la de menor trascendencia 3 y 4 para la mayor importancia.

Para las Debilidades se estableció 1 para la de mayor debilidad y 2 para la de menor debilidad.

En cuanto al análisis de los factores internos de la Junta Parroquial de Tumbabiro de la matriz FODA, se determinó los siguientes parámetros: 3.08, cuando existe un ambiente externo propicio en lo referente a fortalezas y debilidades de la Gestión y transparencia en el cumplimiento de sus funciones.

De 2 y 2,99, indica que existe un ambiente interno medio, donde están en equilibrio tanto fortalezas como debilidades.

Por lo tanto, las estrategias deberán tratar de mejorar las fortalezas y eliminar o disminuir su impacto de las debilidades.

Calificación entre 3 y 4 significa un ambiente interno sólido muy atractivo, en el que existen abundantes Fortalezas y reducidas debilidades internas.

El valor de 2.11 que es el resultado obtenido en el análisis de los factores internos se puede concluir que la Junta Parroquial organizacionalmente se encuentra en un nivel medio bajo, es decir en un estado de equilibrio entre las fortalezas y debilidades y que las estrategias serán enfocadas al mejoramiento de las fortalezas y reducir las debilidades.

### 3.5.1.2.4. Matriz de Análisis de Impacto de los Factores Externos

**Matriz N° 4: Matriz de Análisis de Impacto de los Factores Externos.**

FACT. ANALISIS EXTERNO	NIVELES DE IMPACTO			OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

OPORTUNIDADES						
Financiamiento Presupuestario estatal	X					
Apoyo Gobierno Central	X					
Apoyo de ONG's	X					
Convenios con organismos seccionales.	X					
Convenios con organismos externos		X				
Instituciones de educación superior			X			
AMENAZAS						
Disminución del Presupuesto por falta del Plan de Desarrollo					X	
Crisis económica Internacional						X
Desconfianza en el otorgamiento de Recursos financieros.					X	
Inmigración extranjera				X		
RESUMEN	04	01	01	01	02	01

**Autores:** Juan Carlos Castro y Gustavo Xavier Posso.

### 3.5.1.2.5. Matriz de Análisis de Impacto de los Factores Internos

#### Matriz N° 5: Matriz de Análisis de Impacto de los Factores Internos.

NIVEL DE IMPACTO FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	A	M	B
FORTALEZAS						
Organización legalmente constituida		x				
Empoderamiento de los pobladores	X					
Transparencia en la gestión y manejo financiero	x					
Concertación con los organismos seccionales y públicos		X				
Apoyo de los líderes comunitarios	X					
Apoyo de los organismos públicos de la parroquia.		X				
Descentralización y autonomía en la toma de decisiones.		X				
Recursos hídricos, ecológicos y arqueológicos	X					
Obras y proyectos en ejecución		X				
Ambiente climático favorable		X				
Potencial geotérmico	X					
Tradiciones y cultura			X			
Diversidad étnica			X			
DEBILIDADES						
Deficiente planificación estratégica					X	
Deficiente monitoreo y control a la planificación, ejecución y gestión administrativa				X		
Centralización en la toma de decisiones						X
Insuficiente personal administrativo					X	
Limitado desarrollo de actividades productivas.					X	
No existe departamentalización						X
Débil imagen organizacional					X	
Limitado mantenimiento de la infraestructura parroquial					X	
Desconocimiento de leyes y reglamentaciones						X

Falta de autogestión financiera					X	
Vías de comunicación entre comunidades en mal estado				X		
Deficiente infraestructura, gestión y servicios turísticos					X	
Débil aporte al deporte y la educación				X		
Falta de sensibilidad en la preservación, cuidado y manejo del medio ambiente						X
Aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales					X	
Amplias zonas desérticas					X	
Deficiente estructura y mantenimiento de las cuencas hidrográficas						X
Débil apoyo a proyectos de ayuda y protección al niño y adulto mayor					X	
Deficiente desarrollo comercial y artesanal.						X
<b>TOTAL</b>	<b>05</b>	<b>06</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>10</b>	<b>06</b>

**Autores:** Juan Carlos Castro y Gustavo Xavier Posso.

### 3.5.1.2.6. Valoración de las Oportunidades y Amenazas.

La calificación para cada factor externo se asignó entre 1 y 4; en cuanto a las oportunidades la de menor trascendencia 3 y 4 para la mayor. Para las amenazas se estableció 1 para la de mayor incidencia y 2 para la de menor importancia.

Calificación entre 1 y 1,99 significa un ambiente externo hostil, no atractivo, con graves amenazas externas.

Calificación entre 2 y 2,99 significa un ambiente externo medio, en el que existen tanto oportunidades como amenazas. Calificación entre 3 y 4 significa un ambiente externo muy atractivo, en el que existen abundantes oportunidades externas.

El valor de 2.84 como resultado del análisis de los factores externos se puede concluir que la Junta Parroquial se posiciona en un nivel medio, y que en el contexto donde se encuentra, existen tanto oportunidades como amenazas que serán tomadas en cuenta, afín de que las estrategias a determinarse tiendan a disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades para mejorar las debilidades de la Junta parroquial.

### 3.5.1.2.6. MATRIZ DE CONFRONTACIÓN.

Matriz N° 6: Matriz de Confrontación.

FAMILIAS	ANÁLISIS INTERNO	
	FORTALEZAS (F):	DEBILIDADES (D):
POLÍTICO-MARCO LEGAL	Organización legalmente constituida.	Desconocimiento de leyes, normas y reglamentos.
	Concertación (relaciones con la administración provincial, cantonal etc.).	Débil imagen organizacional y establecimiento de políticas de desarrollo.
	Descentralización y autonomía en la toma de decisiones.	Limitado financiamiento por parte de la administración cantonal.
	Apoyo de los organismos públicos de la parroquia.	
	Empoderamiento (por parte de los pobladores).	
COOPERACIÓN	Apoyo de los líderes comunitarios.	Débil aporte a las instituciones educativas.
		Falta de sensibilidad de los pobladores por el cuidado, preservación y manejo de medio ambiente.
		Débil apoyo a proyectos de ayuda y protección al niño y adulto mayor.
GERENCIA	Transparencia en la gestión y el manejo financiero.	Deficiente planificación estratégica para el desarrollo sustentable de la parroquia.
		Limitado desarrollo de actividades productivas y comercialización de sus productos.
		Débil coordinación, seguimiento y control a la planificación, ejecución y gestión administrativa y financiera.
		Centralización en la toma de decisiones.
		No hay autogestión económica en su totalidad.
		Deficiente gestión, infraestructura y servicios turísticos.

<b>RECURSOS HUMANOS</b>			Insuficiente personal administrativo.
			No hay departamentos administrativos (RRHH).
<b>RECURSOS NATURALES</b>	Ambiente climático favorable.		Aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales.
	Potencial geotérmico.		Amplias zonas desérticas.
	Recursos, hídricos, ecológicos, y arqueológicos.		Deficiente estructura física y mantenimiento de las cuencas hídricas.
<b>CULTURA</b>	Tradiciones y cultura.		Deficiente desarrollo artesanal.
	Diversidad étnica.		
<b>INFRAESTRUCTURA</b>			Limitado mantenimiento de la infraestructura física de la parroquia.
			Vías de comunicación de las comunidades en mal estado.
<b>PROYECTOS</b>	Obras y proyectos en ejecución.		
<b>FAMILIAS</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>		
	<b>OPORTUNIDADES (O):</b>		<b>AMENAZAS (A):</b>
<b>PARTIDA PRESUPUESTARIA</b>	Presupuesto Estatal.		Disminución del presupuesto por falta del Plan Desarrollo Parroquial.
			Desconfianza en el otorgamiento de Recursos financieros.
<b>CONVENIOS</b>	Convenios y Financiamiento Externo.		
	Instituciones de educación superior.		
	Convenios con organismos seccionales, públicos y privados.		
<b>APOYO</b>	Apoyo de ONG's		
	Apoyo del los organismos de Gobierno Central.		
<b>OTROS</b>			Inmigración extranjera.
			Crisis económica Internacional.

**Autores:** Juan Carlos Castro y Gustavo Xavier Posso.

**3.5.1.2.7. Matriz Estratégica de Fortalecimiento.  
Matriz N° 7: Matriz Estratégica de Fortalecimiento.**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES						Total
	PRESUPUESTO: -Presupuesto Estatal		CONVENIOS: - Convenio y Financiamiento Externo. - Instituciones de Educación Superior. - Convenios con Organismos Seccionales y Públicos.		APOYO: - Apoyo ONG'S. - Apoyo de los Organismos del Gobierno Central.		
PONDERACIÓN	65.00%		20.00%		15.00%		100.00%
<b>POLÍTICO MARCO - LEGAL:</b> - Desconocimiento de Leyes, Normas y Reglamentos. - Débil imagen organizacional y establecimiento de Políticas de Desarrollo. - Limitado Financiamiento por parte de la Administración Cantonal.	1	0.65	9	1.8	4	0.6	3.05
<b>COOPERACIÓN:</b> - Débil Aporte de las Instituciones Educativas. - Falta de sensibilidad de los pobladores, por el cuidado, preservación y manejo del medio ambiente. -Débil apoyo a proyectos de ayuda y protección al niño y adulto mayor.	9	5.85	4	0.8	1	0.15	6.80
<b>GERENCIA:</b> - Deficiente planificación estratégica para el desarrollo sustentable de la parroquia. - Limitado desarrollo de actividades productivas y comercialización de sus productos. -Débil coordinación, seguimiento y control de la planificación ejecución y gestión administrativa y financiera.	9	5.85	9	1.8	9	1.35	9.00

-Centralización de la toma de decisiones. - No hay autogestión económica en su totalidad. - Deficiente gestión, infraestructura y servicios turísticos.							
<b>RECURSOS HUMANOS:</b> - Insuficiente personal administrativo. - No hay departamentos administrativos (RRHH).	4	2.6	1	0.2	4	0.6	<b>3.40</b>
<b>RECURSOS NATURALES:</b> - Aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales. - Amplias zonas desérticas. - Deficiente estructura física y mantenimiento de las cuencas hídricas.	1	0.65	1	0.2	1	0.15	<b>1.00</b>
<b>CULTURA:</b> - Deficiente desarrollo de artesanal.	1	0.65	1	0.2	1	0.15	<b>1.00</b>
<b>INFRAESTRUCTURA:</b> - Limitado mantenimiento de la infraestructura física de la Parroquia. - Vías de comunicación de las comunidades en mal estado.	9	5.85	4	0.8	4	0.6	<b>7.25</b>
<b>TOTAL</b>		<b>22.10</b>		<b>5.80</b>		<b>3.60</b>	

**Autores:** Juan Carlos Castro y Gustavo Xavier Posso.

En el cruce de familias de factores entre la gerencia como debilidad – factor interno de análisis y el presupuesto como oportunidad – factor externo de análisis, debemos crear estrategias de fortalecimiento de las debilidades, para poder aprovechar aquellos aspectos externos “oportunidades”, para que nos facilite la consecución de nuestra imagen de futuro de la parroquia deseada.

### 3.5.1.2.8. Matriz Estratégica de Mantenimiento.

#### Matriz N° 8: Matriz Estratégica de Mantenimiento.

FORTALEZAS (no se pondera)	AMENAZAS(si se pondera)				Total Ponderación Amenazas
	PARTIDA PRESUPUESTARIA BAJA: - Disminución del Presupuesto por falta del Plan de desarrollo Parroquial. - Desconfianza en el otorgamiento de Recursos Financieros.		OTROS: - Inmigración Extranjera. - Crisis económica Internacional.		
<b>PONDERACIÓN</b>	70.00%		30.00%		100.00%
<b>POLÍTICO MARCO - LEGAL:</b> - Organización legalmente constituida. - Concertación (relaciones con la administración provincial, cantonal, etc.). - Descentralización y autonomía en la toma de decisiones. - Empoderamiento por parte de los Pobladores.	4	2.8	1	0.3	3.10
<b>COOPERACIÓN:</b> - Apoyo de los líderes comunitarios.	9	6.3	4	1.2	7.50
<b>GERENCIA:</b> - Transparencia de la gestión y el manejo financiero.	9	6.3	1	0.3	6.60
<b>RECURSOS NATURALES:</b> - Ambiente climático favorable. - Potencial geotérmico. - Recursos hídricos, ecológicos y arqueológicos.	1	0.7	1	0.3	1.00
<b>CULTURA:</b> - Tradiciones y cultura. - Diversidad étnica.	1	0.7	4	1.2	1.90

<b>PROYECTOS:</b> - Obras y proyectos en ejecución.	4	2.8	1	0.3	<b>3.10</b>
<b>TOTAL</b>		<b>19.60</b>		<b>3.60</b>	

**Autores:** Juan Carlos Castro y Gustavo Xavier Posso.

En el cruce de familias de factores entre la cooperación como fortaleza – factor interno de análisis y la partida presupuestaria baja como amenaza – factor externo de análisis, debemos crear estrategias de mantenimiento de las fortalezas, para poder resistir aquellos aspectos externos “amenazas”, restaurando las debidas fortalezas.

### 3.5.1.2.9. Matriz Estratégica Ofensiva.

**Matriz N° 9: Matriz Estratégica Ofensiva.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES			Total
	PRESUPUESTO: -Presupuesto Estatal	CONVENIOS: - Convenio y Financiamiento Externo. - Instituciones de Educación Superior. - Convenios con Organismos Seccionales y Públicos.	APOYO: - Apoyo ONG'S. - Apoyo de los Organismos del Gobierno Central.	
PONDERACIÓN	65.00%	20.00%	15.00%	100.00%

<b>POLÍTICO MARCO - LEGAL:</b> - Organización legalmente constituida. - Concertación (relaciones con la administración provincial, cantonal, etc.) - Descentralización y autonomía en la toma de decisiones. - Empoderamiento por parte de los Pobladores.	9	5.85	9	1.8	9	1.35	<b>9.00</b>
<b>COOPERACIÓN:</b> - Apoyo de los líderes comunitarios.	4	2.6	9	1.8	4	0.6	<b>5.00</b>
<b>GERENCIA:</b> - Transparencia de la gestión y el manejo financiero.	4	2.6	4	0.8	1	0.15	<b>3.55</b>
<b>RECURSOS NATURALES:</b> - Ambiente climático favorable. - Potencial geotérmico. - Recursos hídricos, ecológicos y arqueológicos.	1	0.65	1	0.2	1	0.15	<b>1.00</b>
<b>CULTURA:</b> - Tradiciones y cultura. - Diversidad étnica.	1	0.65	1	0.2	1	0.15	<b>1.00</b>
<b>PROYECTOS:</b> - Obras y proyectos en ejecución.	9	5.85	4	0.8	9	1.35	<b>8.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>18.20</b>		<b>5.60</b>		<b>3.75</b>	

**Autores:** Juan Carlos Castro y Gustavo Xavier Posso.

En el cruce de familias de factores entre político marco - legal como fortaleza y el presupuesto como oportunidad, debemos crear estrategias ofensivas, para poder aprovechar aquellos aspectos externos “oportunidades”, relacionando con los aspectos positivos internos para que nos facilite la consecución de nuestra imagen de futuro de la parroquia deseada.

**3.5.1.2.10. Matriz Estratégica Defensiva.**  
**Matriz N° 10: Matriz Estratégica Defensiva.**

DEBILIDADES(no se pondera)	AMENAZAS (si se pondera)				Total Ponderación Amenazas
	PARTIDA PRESUPUESTARIA BAJA: - Disminución del Presupuesto por falta del Plan de desarrollo Parroquial. - Desconfianza en el otorgamiento de Recursos Financieros.	OTROS: - Inmigración Extranjera. - Crisis económica Internacional.			
<b>PONDERACIÓN</b>	70.00%	30.00%		100.00%	
<b>POLÍTICO MARCO - LEGAL:</b> - Desconocimiento de Leyes, Normas y Reglamentos. - Débil imagen organizacional y establecimiento de Políticas de Desarrollo. - Limitado Financiamiento por parte de la Administración Cantonal.	9	6.3	1	0.3	<b>6.60</b>
<b>COOPERACIÓN:</b> - Débil Aporte de las Instituciones Educativas. - Falta de sensibilidad de los pobladores, por el cuidado, preservación y manejo del medio ambiente. -Débil apoyo a proyectos de ayuda y protección al niño y adulto mayor.	4	2.8	1	0.3	<b>3.10</b>
<b>GERENCIA:</b> - Deficiente planificación estratégica para el desarrollo sustentable de la parroquia. - Limitado desarrollo de actividades productivas y comercialización de sus productos. -Débil coordinación, seguimiento y control de la planificación ejecución y gestión administrativa y financiera. -Centralización de la toma de decisiones. - No hay autogestión económica en su totalidad. - Deficiente gestión, infraestructura y servicios turísticos.	9	6.3	1	0.3	<b>6.60</b>

<b>RECURSOS HUMANOS:</b> - Insuficiente personal administrativo. - No hay departamentos administrativos (RRHH).	4	2.8	1	0.3	<b>3.10</b>
<b>RECURSOS NATURALES:</b> - Aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales. - Amplias zonas desérticas. - Deficiente estructura física y mantenimiento de las cuencas hídricas.	4	2.8	1	0.3	<b>3.10</b>
<b>CULTURA:</b> - Deficiente desarrollo de artesanal.	1	0.7	1	0.3	<b>1.00</b>
<b>INFRAESTRUCTURA:</b> - Limitado mantenimiento de la infraestructura física de la Parroquia. - Vías de comunicación de las comunidades en mal estado.	9	6.3	1	0.3	<b>6.60</b>
<b>TOTAL</b>		<b>28.00</b>		<b>2.10</b>	

**Autores:** Juan Carlos Castro y Gustavo Xavier Posso.

En el cruce de familias de factores entre político marco – legal, gerencia e infraestructura (con mayor ponderación) como debilidad – factor interno de análisis y la partida presupuestaria baja como amenaza, debemos crear estrategias defensivas, para poder evitar aquellos aspectos internos “debilidades”, sean impactadas con aquellos factores considerados como “amenazas”, para que esto pueda dificultar la consecución de nuestra imagen de futuro de la parroquia deseada.

**3.5.1.2.11. Matriz Estratégica.  
Matriz N° 11: Matriz Estratégica.**

<p><b>ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO (DO):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitar a los miembros de la junta y comité de participación de la parroquia de Tumbabiro en conocimiento, diseño y aplicación de la Planificación Estratégica y Modelos de gestión para la junta parroquial de Tumbabiro.</li> <li>-Desarrollar proyectos en el sector: salud, educación, recursos naturales, vialidad y desarrollo turístico.</li> <li>-Designar responsables para la coordinación, seguimiento y control de proyectos.</li> <li>-Conformar una comisión como equipo de trabajo para la gestión financiera de la junta.</li> <li>-Diseñar y ejecutar un proyecto turístico.</li> <li>-Realizar capacitaciones sobre la gestión turística.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO (FA):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar talleres con los líderes comunitarios, para socializar el progreso de los proyectos en ejecución y conseguir su apoyo en la realización de los mismos.</li> <li>-Organizar mingas comunitarias para el apoyo a los proyectos de más trascendencia para la parroquia.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear vínculos con el Gobierno Cantonal de Urcuquí, Provincial de Imbabura y Nacional de desarrollo, para afianzar la relación mediante un comité de participación parroquial.</li> <li>-Dinamizar las relaciones con los gobiernos seccionales, mediante peticiones de capacitación técnica productiva, turística y de desarrollo agrícola.</li> <li>-Pedir apoyo técnico a los gobiernos seccionales, para la finalización de proyectos de desarrollo.</li> <li>-Delegar funciones a los miembros de la junta, comités y equipos de apoyo en la conformación y ejecución de proyectos sectoriales (sociales).</li> <li>-Socializar la consecución de proyectos de desarrollo a los pobladores de la parroquia.</li> <li>-Realizar reuniones con autoridades cantonales, provinciales y nacionales para integrar una comisión de gestión de proyectos de desarrollo.</li> <li>-Gestionar con el MIES la inclusión en el Plan de Desarrollo Nacional, de Educación, de Protección Social y de Alimentación de la parroquia.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS(DA):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación del marco jurídico correspondiente para la administración de la junta por parte del asesor jurídico dado por la administración cantonal.</li> <li>-Contratar un asesor.</li> <li>-Integrar el plan de desarrollo parroquial con el plan de desarrollo cantonal de Urcuquí, mediante la conformación de un equipo de trabajo conformado por las autoridades de la cabecera cantonal y de la parroquia.</li> <li>-Capacitación técnica de gestión para la junta parroquial.</li> <li>-Gestionar al ministerio de Obras Públicas el ampliado, asfaltado y mantenimiento de vías de comunicación de la parroquia.</li> </ul>

**Autores:** Juan Carlos Castro y Gustavo Xavier Posso.

## CAPITULO III

### 3.- FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.

#### 3.1.- Introducción a la planificación.-

La planificación nos permite definir entre cursos diversos de acción para la empresa, fundación, parroquia o sistemas de gobierno que se enfocan al desarrollo sustentable de sus colaboradores. Así mismo la fijación de objetivos organizacionales, metas y programas. De este modo, los planes proporcionan un medio racional para lograr los objetivos preseleccionados.

Puesto que las funciones administrativas de la organización, tales como:

Integración de personal, dirección y control están diseñados para sustentar el cumplimiento de los objetivos, la planeación precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas.

#### 3.1.1. Definición de Planificación

La planificación etimológicamente proviene de dos raíces griegas: Stategos que significa un general, que implica ejército. Del verbo griego stategos que refiere a planificar la destrucción del enemigo en razón eficaz de los recursos.

Desde el punto de vista etimológico la planificación se refiere a lograr un objetivo o un meta en razón de acciones eficaces y la utilización de recursos; teniendo como resultado superar a un competidor u oponente. Esta definición de acuerdo con sus raíces responde a dar respuesta a las acciones que los militares llevaban cabo antes de libera sus batallas, y, por tal razón los griegos se convirtieron en los primeros en delinear un proceso o instrumento que les sirviera como guía para desarrollar su acciones y conseguir sus propósitos que hoy lo podemos conceptualizar como planificación estratégica.

La planificación Estratégica ha sido entendida por muchos autores desde un punto de vista en particular, el delinear un instrumento que pueda articular, los objetivos, estrategias, acciones y recursos orientados a lograr ciertos propósitos o metas en el futuro que un organismo e institución desea lograrlo, y que pueda constituir un modelo de desarrollo sostenible y sustentable, donde sus acciones deben realizarse con la eficiencia, calidad y solvencia por parte de las personas encargadas de llevar adelante este proceso.

Entre la infinidad de definiciones que se han dado sobre la Planificación Estratégica nos permitimos destacar las siguientes:

Para el Banco Interamericano de Desarrollo BID, EIAP/FGV, (1985). La planificación la define como: “Planificar implica anticipar el curso de la acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de la acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación”<sup>17</sup>.

Mintzberg, Waters (1993), define a la planificación estratégica como”, el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados o sea es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”<sup>18</sup>.

Rodríguez (1999). “La planificación Estratégica consiste en crear un sistema FLEXIBLE e integrado de los OBJETIVOS y de sus ESTRATEGIAS correspondientes, que sirven como punto de referencia para visualizar en qué grado se alcanzan los objetivos, con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada META. La Planificación estratégica es un esfuerzo disciplinario que produce fundamentalmente, decisiones y acciones que moldean y guían en la organización para alcanzar una meta en el futuro”<sup>19</sup>.

Rodríguez menciona que la planificación estratégica tiene como propósito el de articular de forma sistemática los objetivos, las estrategias, acciones y decisiones que orientan en el futuro el logro de una meta propuesta en la que deben participar de forma disciplinada con sus esfuerzos todas las personas de una organización. Si i bien se trata de integrar objetivos y estrategias para alcanzar una meta no es menos cierto que la planificación a de orientarse a potenciar el talento humano los recursos

---

<sup>17</sup> Banco Interamericano de Desarrollo BID, EIAP/FGV, 1985.

<sup>18</sup> Mintzberg, Waters (1993).

<sup>19</sup> Rodríguez, María (1999). Planificación Estratégica de la Fundación Marco Antonio, Universidad San Francisco Marroquín. Tesis.

ambientales, humanos, financieros tendientes a lograr un desarrollo sustentable y que mejore nivel de vida de la sociedad.

CUELLAR, Juan. Dando respuesta a lo que se la Planificación estratégica responde: “Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones, no solo para responder a los cambios y demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad en sus intervenciones, sino también para propender y concretar las transformaciones que requiere el entorno”<sup>20</sup>.

Bounds. (1994).Sostiene que: “...una estrategia maestra se refiere a la sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo”<sup>21</sup>.

### **3.1.2. La Estrategia.-**

La estrategia es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y cumplir así su misión; ésta pone los recursos humanos y materiales en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el mundo exterior.

ROSSE Robert (1999): “La estrategia desde el punto de vista de una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas objetivas, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y demostrar una línea para el empleo de los recursos”<sup>22</sup>.

Borges Andrade destaca que lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser por cuanto existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser eliminadas y brechas para ser superadas con el único afán de lograr los objetivos y metas propuestas con el aprovechamiento de los recursos.

“Una estrategia es un enfoque global basado en el entendimiento de un contexto más amplio para tratar tu función, tu propia fuerza y debilidad y el problema al que te estás enfrentando. Una estrategia te da un marco en el que trabajar y aclara lo que

---

<sup>20</sup> CUELLAR Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Aplicada a Gobiernos locales. Manual de Facilitación. Primera edición. Editorial Ayana. Impresiones digitales UPS. Quito Ecuador. 1999.

<sup>21</sup> Bounds (1994).

<sup>22</sup> ROSSE Robert (1999).

estás intentando conseguir y el enfoque que pretendes darle. No detalla actividades específicas”<sup>23</sup>.

Herramienta de planificación estratégica<sup>24</sup> por Janet Shapiro. La estrategia refiere que una vez determinado el problema y analizado dentro de su contexto, ha de buscarse las alternativas para su tratamiento, para lo cual debe incluirse la línea de acción que permitirá direccionar el camino como se llegará a la consecución del propósito, cabe señalar que no se trata del método que se empleará sino los medios de conseguir la meta u objetivo propuesto; y que en definitiva buscar la respuesta a la solución del problema a enfrentar y que la estrategia puede transformarse en un requerimiento previo a la acción y que puede comprender una capacitación, búsqueda de recurso, el talento humano, los insumos necesarios, sin que se especifiquen que acciones se deban desarrollar en la ejecución del tratamiento.

¿Cuáles son las características principales?

- 1- la mayoría de las definiciones apuntan a que la estrategia permite orientar las decisiones que determinan los recursos y las principales acciones para lograr el objetivo propuesto y por tanto la efectividad del funcionamiento de la organización.
- 2- La estrategia debe entenderse como un fenómeno objetivo, las condiciones surgen quieran o no sus participantes, sean advertidas o no de sus alcances o influencia.
- 3- La estrategia tiene un carácter dinámico dado que lo favorable de hoy, mañana puede convertirse en amenaza.
- 4- Lo que maneja la estrategia son posibilidades y potencialidades que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades.

Según Mintzberg, el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar este difícil concepto. Por ello a continuación se presentan algunas definiciones y consideraciones de estrategia denominadas por Mintzberg como las 5 “P”<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Borges Andrade.

<sup>24</sup> Janet Shapiro.

<sup>25</sup> [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_necesidad\\_de\\_la\\_planeacion\\_economica\\_estrategica-el\\_concepto\\_de\\_estrategia](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_necesidad_de_la_planeacion_economica_estrategica-el_concepto_de_estrategia).

-Estrategia como plan: La estrategia como plan aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir cómo se concibe las intenciones en el cerebro humano y significan en realidad las mismas.

Las estrategias tienen dos aspectos esenciales se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

-Estrategia como pauta de acción: En este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.

Una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de sus plantas, para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza no la expansión.

La estrategia nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.

-Estrategia como patrón: Es necesario definir el comportamiento que deseamos que se produzca. Según esta definición durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue cuando Henry Ford ofreció su modelo T sólo en color negro.

Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más estrategia.

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea que se haya asumido un patrón tal cual se planteó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización. Como patrón la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encausarlas en cursos de acción predeterminados, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.

-Estrategia como posición: En particular es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar “medio ambiente o entorno”.

De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o acoplamiento entre la organización y el medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y externo.

-Estrategia como perspectiva: Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de participar en la percepción del mundo.

Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella, por ejemplo la Hewlett – Packard ha desarrollado el “Modelo H –P” sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto que la Mc Donald se ha hecho famosa sobre la base de su énfasis en “La calidad, el servicio y la limpieza”.

En este caso la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Como perspectiva la estrategia plantea cuestionamiento en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.

ALFRED Chandelier. (1962), a la estrategia desde un enfoque inicial la define como: ” La determinación de metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas”<sup>26</sup>.

### **3.1.3- La Planeación Estratégica como Función Administrativa.-**

Cuéllar (1999), “Es un esfuerzo común para tomar decisiones y acciones que configuran y guían los objetivos de las zona, empezando por la situación existente, dentro de un marco de futuros escenarios”<sup>27</sup>.

La planeación estratégica como función administrativa consiste en crear un sistema flexible e integrado de los objetivos y de sus estrategias correspondientes, que sirvan como punto de referencia para visualizar en qué grado se alcanza los objetivos, con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de la meta. La planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado que produce fundamentalmente. Decisiones y acciones que moldean y guían a la organización para alcanzar una meta en futuro.

Así mismo, la planificación estratégica requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para estar planificado constantemente como una parte integral de la administración de la parroquia.

### **3.1.4.- Importancia y Beneficios de la Planificación Estratégica.-**

Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.

· Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

---

<sup>26</sup> ALFRED Chandelier. (1962).

<sup>27</sup> Cuéllar (1999).

- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales de modo que pueden contribuir a lograrlos.
- Es un enfoque de sistemas que ayuda a guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.
- La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de un rumbo sólido para la empresa.
- La planificación estratégica, por sencilla que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección de la empresa quiere hacer.
- La Planeación Estratégica especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera.
- Por medio de la planificación estratégica, la organización puede lograr la unidad y la continuidad de acción. La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.
- La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

La importancia de la planificación estratégica para los administradores y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los administradores encuentran que definiendo la misión de las organizaciones en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito y como consecuencia estas funcionan mejor y responden mejor a los cambios.

La planificación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, o cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

### **3.1.5.- Necesidad de un Plan Estratégico.-**

Cuéllar (1999) reflexiona sobre la necesidad de contar con un plan estratégico y dice: “qué significado tiene la vida para una persona o institución si se encierra bajo cuatro paredes donde no puede mirar hacia fuera de su realidad.- donde ni si quiera hace una reflexión del estado que se encuentra peor aun como salir de este encierro que no le permite mantener una relación con todos los que se encuentran fuera de su entorno es que es necesario tener un propósito de vida, saber quién soy, que puedo hacer, que tengo, cuales son mis fortalezas y mis debilidades, los problemas que enfrento y como superarlos”<sup>28</sup>.

Si queremos ir adelante no solo será necesario saber a dónde me encamino sino que debemos, accionar, caminar, desplazarnos, cambiar de posición el saber que deseo llegar a un punto que se encuentra más adelante de mi, esa es la visión de futuro hacia donde queremos ir.

Pero no todos nos conducimos por una misma línea, por lo que es importante imaginar y trazar el sendero; a pesar de que algún momento nos salgamos de la ruta fácilmente más adelante encontraremos la dirección correcta para caminar y llegar a la meta propuesta por esta razón es indispensable saber a dónde queremos llegar, que debemos hacer y cómo hacerlo.

Hoy en día las organizaciones públicas, privadas y lucrativas enfrentan un sin número de retos como los siguientes:

- Creciente demanda de programas y servicios.
- Pobladores exigentes.
- Incertidumbre del futuro de la organización como competidores.
- Presión para el desarrollo de la organización por falta de compromiso de sus colaboradores al enfoque de Calidad Total y eficiencia laboral como profesional.
- Dificultad en la adquisición de recursos necesarios para cumplir con su misión, metas y objetivos desarrollo.
- Los líderes y administradores del mañana de las organizaciones o comunidades deben pensar y planear estratégicamente ahora y en el futuro, si desean llegar a

---

<sup>28</sup> Cuéllar (1999).

cumplir con sus obligaciones sean estas legales, éticas y profesionales con éxito. -La planificación estratégica es una obligación si la institución desea competir, sobrevivir y prosperar.

-El plan estratégico tiene el propósito de resaltar la habilidad en una organización de pensar y actuar algunos beneficios que pueden obtener con éxito.

-La planificación estratégica sirve para concientizar al equipo, tanto directivo como de trabajo, acerca de la necesidad de implementar cambios un nuevo estilo administrativo de una entidad con proyección hacia el futuro.

### **3.1.6.- Esquema de las fases y el contenido de un plan estratégico<sup>29</sup>.**

Los directivos tienen la responsabilidad de dirigir. Pero las organizaciones sólo pueden conseguir sus objetivos a través del esfuerzo coordinado de sus miembros.

El trabajo de un directivo es conseguir hacer cosas a través de otras personas.

Esto implica la gestión efectiva de los recursos humanos. Sin embargo, es siempre importante recordar que lo que se maneja son personas y las personas deben de ser consideradas en términos humanos. A diferencia de los recursos físicos, la organización no posee personas. Las personas aportan sus propias percepciones, sentimientos y actitudes a la organización, sistemas y estilos de dirección, sus deberes y obligaciones y las condiciones bajo las cuales están trabajando.

Las personas y las organizaciones se necesitan unas a otras. Se debe de cuidar de manera especial la mejora de las relaciones persona-organización. La dirección es una parte integral de esta relación. Debería de servir para reconciliar las necesidades de las personas con los requisitos de la organización. La dirección es esencialmente una actividad integradora que permea cada faceta de las operaciones de la organización.

Se denomina política de empresa al conjunto de acciones y decisiones de la dirección general que implican la determinación de lo que es y debe ser la utilidad, la organización y los recursos humanos y materiales de la empresa y a dónde se la quiere llevar, con sentido de futuro en términos de su situación frente al entorno. El establecer objetivos, metas y políticas está dentro del campo específico de la política

---

<sup>29</sup> ABADIA VALENTIN. Dimensiones de la función directiva. Mayo 200. Pag.3,4

de empresa y, por tanto, el diseñar sistemas, estructuras y procesos coherentes es una labor inseparable de la dirección general.

### **Visión**

Al imaginar con sentido dinámico el futuro de la empresa, dentro de su entorno, la dirección general ha de constatar siempre si sigue siendo válida su utilidad, tal y como se había entendido hasta entonces. La dirección debe de tener una clara *visión* de lo que pretende ser a lo largo del tiempo. Esta visión tiene cuatro importantes factores:

- La MISIÓN u OBJETO de la empresa. Qué es la empresa dentro de la Sociedad, su propósito principal, los productos y servicios que vende, el sector de mercado o área geográfica de operación, etc.
- Los PRINCIPIOS OPERATIVOS. Los valores importantes de la organización, el estado operativo que se quiere alcanzar, etc.
- Las METAS. Objetivos concretos y mensurables que se quieren alcanzar en un período de tiempo.
- Las ESTRATEGIAS. Cuerpo coherente y consistente de decisiones y acciones para conseguir las metas.

Suponen la traducción operativa del proyecto de futuro de la empresa. Pueden formularse explícitamente o simplemente existir como un conjunto de ideas implícitas. En ocasiones es pública, pero frecuentemente es materia reservada. Unas veces es el resultado de análisis muy sofisticados y otras se realiza de forma artesanal.

Hay diez estrategias genéricas que se aplican a la mayoría de las empresas:

- Estrategia de productos o servicios
- Estrategia de marketing
- Estrategia de desarrollo de producto
- Estrategia de ventas
- Estrategia de producción
- Estrategia de RRHH
- Estrategia de tecnologías de la información
- Estrategia de servicios de soporte

- Estrategia de inversiones/desinversiones
- Estrategia de financiación

Se denomina **dirección estratégica** a la que consiste en dirigir integralmente una empresa con visión de futuro.

### **3.2.- CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.-**

Se denomina organización al conjunto ordenado de personas que aportan sus recursos para obtener un fin común.

El objeto primordial de una organización es hacer operativa la utilidad de la empresa. Vemos que los conceptos de empresa y organización son muy similares. La única diferencia estriba en que el concepto de empresa se aplica más bien a agrupaciones en las que se pretende conseguir resultados materiales, y el de organización suele aplicarse en un sentido más amplio.

### **3.3.- DIMENSIÓN ESTRATÉGICO FORMAL. EL DIRECTIVO COMO ESTRATEGA O EMPRENDEDOR.-**

La dimensión estratégica de la dirección tiende al logro de buenos resultados en el plano de la eficacia de la organización. Supone también descubrir oportunidades en el entorno que permitan generar un alto valor producido por las operaciones de la organización, es decir conseguir una adaptación estratégica adecuada.

Las oportunidades suelen estar ahí, no las crea el directivo. Sin embargo, el concebir una situación real como tal oportunidad, supone ver ciertos aspectos de la realidad que suelen pasar inadvertidos a la mayoría de las personas.

La limitación del conocimiento determina que las decisiones de tipo estratégico tengan un cierto grado de incertidumbre. Hay instrumentos conceptuales para ayudar a la formulación de la estrategia, pero sólo la información posterior de control permitirá una evaluación correcta. El buen estratega se caracteriza por su capacidad de descubrir la virtualidad de este proceso a priori, es decir, de tomar decisiones acertadas para que la organización se adapte al entorno con eficacia.

Una vez se ven en marcha y con éxito, puede dar la impresión de que, “al fin y al cabo, eso se le podía haber ocurrido a cualquiera” y lo que pasa es que “aquel empresario tuvo suerte o ciertos privilegios”.

### **3.4.- LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS.-**

#### **3.4.1.- Labores de Dirección.-**

El conjunto de decisiones y acciones encaminadas a conseguir que se alcance la utilidad de la empresa, a través de las aportaciones de esfuerzos de todas y cada una de las personas, constituye lo que se denomina globalmente *dirección de la empresa*. En realidad, la dirección se efectúa mediante unas labores que abarcan, según las empresas, diferentes áreas de su organización.

Todas las labores de dirección siempre están estrechamente vinculadas entre sí dentro de una organización, e implican el desempeño de unas tareas específicamente directivas, mediante unas relaciones de dependencia de unas tareas con otras.

Estas dependencias se suelen también denominar relaciones de jerarquía.

El conjunto de tareas directivas específicas se suelen considerar formando parte de unos procesos operativos que se denominan procesos de dirección. El directivo tendrá, entre otras tareas, la de supervisar el desempeño de las que realizan las personas que se le han asignado con relación de dependencia jerárquica; es decir, de las personas que tienen asignadas tareas subordinadas, de las que depende la suya. Para el buen término de los procesos de dirección es necesario que el directivo tenga, los conocimientos, capacidades y habilidades correspondientes a cada una de las tres dimensiones de la función directiva.

### **3.5.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA SOCIAL<sup>30</sup>.**

La planeación estratégica para el ámbito público es un instrumento de gerencia social que sintetiza algunos de los principios básicos de la formulación de las políticas sociales, como la participación ciudadana de los grupos sociales involucrados en políticas, la generación de consensos sociales a través de la negociación y la generación democrática de políticas de estado a largo plazo. En consecuencia, los procesos de planificación estratégica toman en consideración otras herramientas de la gerencia social, especialmente el análisis del entorno y el análisis de involucrados.

La planificación estratégica, como herramienta del gerente social, puede definirse como un proceso colectivo orientado a la construcción de una imagen de futuro

---

<sup>30</sup> LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA SOCIAL. Notas para la sesión INDES. Armando Loera Varela, Doc. Web Junio 2000

capaz de comprometer a la acción que le permita proveerle de viabilidad, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje.

La planificación estratégica orientada a procesos, forma colectiva, a la construcción, a imagen de futuro, al compromiso para la acción, a la viabilidad y aprendizaje; hacen que los gerentes diseñen un proceso de planificación, que visualice el futuro decidiendo las condiciones para hacerlo viable, primero haremos referencia a 5 fases iniciales:

1.- La definición de la noción de planificación estratégica.

Identificar los elementos constitutivos del concepto desde la perspectiva de aprendizaje social, en los aprendizajes básicos que al mismo tiempo necesita y produce y las condiciones básicas para que se desarrolle un proceso de planificación estratégica.

2.- Descripción de las corrientes principales.

Se describan, de forma general, algunas de las diversas escuelas que se han formado bajo la perspectiva general de la planificación estratégica.

3.- Modelos de planificación estratégica para la gerencia social.

Tomando en consideración las tareas y ámbitos en donde los gerentes sociales aplican la planificación estratégica se explican tres modelos: el global, que suele aplicarse en análisis de instituciones o programas; el modelo sectorial y el modelo de la planificación estratégica situacional (PES), que se desarrolla en la gestación de la agenda pública de los actores sociales.

4.- La gerencia de la planificación estratégica.

Se consideran las prácticas prometedoras en el gerenciamiento de los procesos de planificación estratégica, como los errores comunes y las precauciones que se pueden tomar para evitarlos.

5.- Anexos.

Son cuatro los anexos. En el primer anexo se presentan gráficamente algunos de los modelos previamente presentados, en el segundo anexo se presentan situaciones hipotéticas que pretenden dar lugar a diseños de planificación estratégica a nivel sistema, programa e institucional; en el tercer anexo se estructura una mini-sesión de planificación estratégica situacional para aquello(a) s participantes que estén interesados en revisar más de la operación de esta perspectiva; finalmente, en el cuarto anexo se presentan los formularios que pueden ser usados para realizar un análisis de la agenda educativa (socializar) desde una perspectiva estratégica.

### **3.6.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL “PARTICIPATIVA” (PES)<sup>31</sup>.-**

La Planificación Estratégica Situacional logra sintetizar muchos de los desarrollos teóricos logrados por otras disciplinas y otros autores para construir un cuerpo conceptual y metodológico que le permite al planificador superar los problemas que se presentan en la planificación tradicional.

Derivada de la planificación estratégica en la gerencia social, utilizamos aquí criterios de construcción comunitaria, haciendo participar activamente a los actores sociales involucrados directamente, ya que es con ellos con quienes construiremos la imagen de futuro deseada.

Dando forma a un proceso de firme voluntad de distribución de poder entre los actores ya mencionados.

Una gran ventaja de este tipo de planificación es la generación del empoderamiento de los involucrados, ya que ellos serán quienes tomen sus propias decisiones que guíen su destino y vida. Con la debida interacción ideológica y perspectivas intersubjetivistas, combinando bases objetivas y manejando el conocimiento científico como instrumento iluminativo, esto desemboca en procesos de aprendizaje individual y colectivo. Esto hace que el diálogo de los actores tenga confianza evitando sesgos, y entendiéndose como una inversión de capital social formando parte del diálogo de las políticas públicas de inserción de sus actores.

La planificación estratégica, son los procesos que hacen viable a la visión, la misma que ha sido construida por la misión institucional. Construir una agenda pública cuando se enfoca a organizaciones de revitalización organizacional mediante la participación directa de los grupos de interesados que negocian sus diversos puntos de vista con el fin de estructurar consensos básicos sobre metas que todos reconocen como prioritarias según sus valores y culturas, así como las estrategias que les permitirá aprovechar de manera mejor sus fortalezas y disminuir sus debilidades, siendo muy sensibles y atentos a las variaciones de los contextos donde se ubican y de los grupos a los que sirven o afectan.

Existen acuerdos en la planificación, con la comunidad, sobre resultados de análisis y reflexiones de temas críticos, pero lo más importante es una modificación de la estructura en la que tienen lugar las interacciones de los actores de la comunidad.

---

<sup>31</sup> CASTILLO Luís Carlos, Especialista en Planeación Estratégica Situacional, Monitor de PES en Colombia.

Las interacciones se basan en 5 aprendizajes básicos:

- Saber aprender.

El sistema u organización la debemos entender de manera exógena, a partir de su contexto o los grupos externos a sí misma que le dan razón de ser. Estos elementos externos cambian de manera dinámica por lo que exige que la organización sea flexible para adecuar los contextos participando en su cambio, de acuerdo con los valores y principios propios. El aprendizaje debe ser continuo, ya que no solo se trata de tener un producto (el modelo de gestión o plan.), sino también el de mantener un sistema de diálogo, reflexión y monitoreo permanente para adecuarse a cambios y errores en el proceso.

-Saber reflexionar.

Esta planificación parte y llega a una revisión de los valores íntimos de la organización, diferenciándose de otros procesos de planificación que se asumen como sistemáticos basados en información “objetiva”, pues bien aquí se involucra aspectos subjetivos e inter-subjetivos como las creencias y las ideologías personales o de grupo así como de información y conocimiento reconocido como sistemático y científico.

-Saber participar con base en diálogos.

Este tipo de planificación es necesariamente participativa, ya que reconoce que si bien existen aspectos técnicos el futuro no depende de marcar trayectorias tendenciales, sino de un proceso de construcción social que resulta de la interacción entre perspectivas y prácticas sociales de todos los grupos, la planificación no es una tarea exclusiva de expertos, sino también de todos los involucrados, todos planificamos y el futuro es el resultado de la planificación colectiva.

-Saber construir un futuro valioso.

La planificación estratégica por lo tanto esta necesariamente orientada al futuro mediato no el inmediato, no se trata tan solo de reducir la incertidumbre o hacerla manejable. Tiene como propósito construir una imagen de futuro para hacer todo lo posible para que éste se parezca a esa imagen.

El reto es mantener el equilibrio entre las nociones voluntaristas y las mecanicistas, en nuestro caso esa imagen debe constituir un avance históricamente significativo tanto para la situación actual como un salto cualitativo para las tendencias inerciales.

-Saber actuar.

Las estrategias a ser definidas se constituyen a partir de procesos de formación de decisiones y políticas que le den viabilidad sostenible a los propósitos finales de la organización. La viabilidad tiene dimensiones técnicas, organizacionales, económicas y políticas.

Para que la planificación estratégica situacional sea una herramienta efectiva el gerente debe tener en cuenta algunos factores favorables como:

1. La voluntad política. Liderazgo democrático y altamente creativo además de poderoso, para movilizar a la imaginación colectiva para impactar procesos más allá de lo ordinario, revitalizando procesos “normales” con visiones retadoras, frescas y desde la base. Esto da cambios en la estructura de toma de decisiones y reconocimientos de problemas que no sean muy “cómodos” aceptar.

2. Aunque no existe necesariamente consenso, muchos casos concretos indican que el mejor tiempo para iniciar un proceso de planificación estratégica es en situaciones de crisis. La rutinización de la planificación estratégica es un riesgo mayor de este tipo de procesos sino está asociada a procesos de aprendizaje continuo.

3. Condiciones para acuerdos operativos. Debido a la necesaria participación masiva pero estructurada, es importante considerar la capacidad de conversación que pueden sostener actores sociales con historias de conflictos recientes. Si los actores son poderosos al menos debe existir consenso sobre los procedimientos básicos para que opere la planificación. Si no existe esta condición ésta se constituye en una de las tareas iniciales.

4. Capacidad para producir conocimiento válido y sistemático, tanto de la instancia como de sus contextos. Si bien en la participación se expresarán las ideologías y posiciones personales o de grupo de los actores, el conocimiento permitirá estructurar y, ocasionalmente al menos, ayudar a generar acuerdos básicos.

5. Constitución de un equipo central políticamente legítimo y técnicamente calificado. Este equipo se encargará del diseño del proceso y de su operación.

Es claro que su eficiencia dependerá de ser creíble y de tener capacidad de convocatoria.

6. Tiempo. La planificación estratégica no es conveniente para afrontar problemas específicos ni cuestiones muy próximas. Se requiere tiempo de análisis, reflexión y decisión. Usualmente el mínimo de horizonte temporal es de unos tres años.

7. Manejo de comunicación movilizadora y persuasiva. La comunicación desempeña un rol central en los procesos de planificación estratégica, especialmente en la movilización de actores en la construcción de imagen de futuro y en el mantenimiento de la capacidad de aprendizaje.

Haciendo un breve análisis de las corrientes de las cuales nos hemos derivado, hacemos referencia a los escritos de Karl Mannheim<sup>32</sup>, donde señala que es la planificación social como estrategia que trasciende el pensamiento ideológico y utópico, promoviendo la democracia económica y política de la sociedad de mercado abierto, es fundamentado en la creación de una sociedad de clases media educada y ascendiente que asuma los retos de equilibrar la tensión entre las tendencias monopolizadoras y las desintegradoras del poder político y económico. Los planificadores debemos ser hábiles en utilizar las diferentes herramientas (manejo técnico) como contar con sensibilidad para equilibrar los excesos del mercado.

### **3.7.- MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GERENCIA SOCIAL (PES)<sup>33</sup>.-**

#### **3.7.1.- Modelo Global.-**

Este modelo es básico para la planificación estratégica en el ámbito público, en esta versión su diseño consta de 7 etapas del proceso:

##### **1. La preparación del plan:**

Esta primera etapa, se refiere a la decisión del liderazgo político de mayor nivel de iniciar un proceso de planificación estratégica, con la asignación de recursos y arreglos institucionales que se requiera a la formación de un equipo responsable con competencia técnica y legitimación política.

##### **2. La formulación de la imagen de futuro:**

La tarea principal del equipo responsable es desarrollar una imagen de futuro de manera participativa. Para ello se identifica el problema, la visión, la misión, los valores, las políticas y estatutos de la junta parroquial en nuestro caso. Una vez generada una visión de administración estratégica, se puede dar una discusión clarificadora del valor público involucrado en el que hacer de la junta parroquial.

---

<sup>32</sup> Uno de las obras más representativas del pensamiento de Karl Mannheim, especialmente en la caracterización de la planificación social, es Mannheim, K., 1953. "Libertad, poder y planificación democrática". México: Fondo de Cultura Económica.

<sup>33</sup> Armando Loera Varela, INDES, Junio 2000.

### 3. El análisis estratégico o de “FODA”:

El análisis estratégico o de Fodas<sup>2</sup> (por fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) consiste en identificar la capacidad de la organización en cuanto a la imagen de futuro o valor público. El valor público de un sistema es el bien o servicio que los ciudadanos y las normas sociales consideran que debe ser ofrecido por el estado. El análisis debe considerar 3 parámetros:

**a.** Temporal, compuesto por la imagen y los escenarios futuros, los actuales y las tendencias demostradas por el desarrollo del pasado reciente.

**b.** Interno, externo; considerando como interno los aspectos constitutivos del sistema, programa o asociación en relación con la imagen de futuro. Si son obstáculos para la realización de la imagen de futuro se los identifican como debilidades, y si por el contrario se identifican como promotores o facilitadores de la imagen de futuro, se les señala como fortalezas. Por su parte los aspectos son contextuales y tienen que ver con tendencias o factores que aportan posibilidades de que los elementos internos efectivamente realicen la imagen de futuro, en cuyo caso se les considera como oportunidades. En cambio, si disminuyen las posibilidades o, incluso, si provocan tendencias contrarias a las identificadas, se les asume como amenazas.

**c.** Factores/actores, en donde se consideran los factores como mecanismos sociales complejos en donde es difícil identificar “voluntades”, al menos de manera accesible para los actores y los recursos centrales. Por otra parte los actores como agentes cuya voluntad es viable de modificar.

El análisis estratégico, en la perspectiva más sencilla y con base en el análisis foda, se compone de identificar y priorizar estrategias de 4 tipos:

Las estrategias tipo I, son aquellas que pretenden profundizar y consolidar las fortalezas ya existentes.

Las estrategias tipo II, son las que tienen como objetivo transformar las debilidades en fortalezas.

Las estrategias tipo III tienen como propósito aprovechar las oportunidades futuras al asociarlas con las fortalezas ya existentes.

Las estrategias tipos IV, considera las amenazas futuras con el fin de prevenir que impacten, especialmente en los aspectos considerados como debilidades.

#### **4. Identificación de prioridades:**

Consiste en la parte operativa más detallada y crítica del proceso, en donde se seleccionan las estrategias por su viabilidad e importancia en relación a la imagen de futuro.

#### **5. Formulación del plan:**

Es importante considerar que a pesar de que los procesos de planificación estratégica no deben ser valorados por el producto específico que producen, esto es, los planes mismos, éstos constituyen un punto obligado de referencia para la calificar la eficacia del proceso. En la formulación del plan se pone en juego la capacidad del equipo central en recuperar la riqueza del proceso y la multiplicidad de visiones producidas en él. Los planes deben ser claros, precisos y fáciles de diseminar.

#### **6. Ejecución:**

La etapa de la ejecución forma parte de los procesos de la administración estratégica fundamentada con el diseño propiciados por la planificación. La gerencia estratégica considera al plan como un elemento orientador, que debe ser tomado de manera flexible y adaptativa en planes operativos, presupuestos y estructuras programáticas.

#### **7. Monitoreo y evaluación:**

El proceso de planificación puede monitorearse con base en indicadores de eficacia del diseño, de calidad del plan, de impacto en la organización o sistema o de satisfacción de los actores. Se estimulan procesos de auto-evaluación de los participantes., así como de evaluaciones externas por los grupos de involucrados

#### **3.7.2.- Modelo Sectorial.-**

La tendencia en Latinoamérica en aplicación de planificación estratégica en la formación de la política social, es debido a la creación de políticas de largo plazo o políticas de estado que trascienden los límites temporales de las administraciones gubernamentales. Para ello se trata de legitimar un plan con la activa participación de diversos grupos de interés. Cuando se usa con estos fines la planificación estratégica permite generar o alimentar la agenda de la política social al promover discusiones abiertas sobre el estado presente y ante todo, las posibilidades de mejoramiento de un futuro. Además permite asignar prioridades de manera más políticamente viable,

motivar a la participación a las decisiones públicas a grupos previamente marginados, y ocasionalmente democratizar la distribución del poder en las decisiones públicas.

Las políticas consideradas en estos ejercicios masivos de planificación social participativa son de naturaleza sectorial (educación, salud, desarrollo urbano, etc.).

### **Definición de Parroquia.-**

Es la división político-territorial de menor rango. El conjunto de estas se organizan bajo la forma jurídico-política de la municipalidad que es la autoridad jurisdiccional del cantón en asuntos administrativos. Existen dos tipos de parroquias: la urbana y la rural (en la cual estamos enfocados). La parroquia urbana es aquella que se encuentra circunscrita dentro de la metrópoli o ciudad.

Las parroquias son aquellas que son apartadas de la ciudad principal o metrópoli. Suelen ser comarcas o conjunto de recintos cuyos pobladores viven de labores agrícolas y del campo.

El poder ejecutivo de la parroquia, está representado por la junta parroquial y el presidente de la junta, los cuales son elegidos por voto popular por 4 años<sup>34</sup>; el poder legislativo de la parroquia está representado por la asamblea parroquial, cuyos vocales son elegidos por voto popular. Las funciones de las juntas parroquiales urbanas y rurales del cantón, son actuar como auxiliares del Gobierno y administración municipales y como intermediario entre estos y sus representados inmediatos, como gobiernos autónomos descentralizados que gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana, evitando la secesión del territorio nacional<sup>35</sup>.

### **Estrategias y Tácticas (“De La Guerra”)<sup>36</sup>.-**

Inspira la concepción política y estratégica asimilando la táctica al uso de los recursos escasos para poder lograr un cambio situacional y la estrategia al uso del cambio (situacional) para lograr la situación objetivo.

---

<sup>34</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.- Organización Territorial del Estado Asamblea Nacional, Título V, Capítulo Tercero, Gobiernos Autónomos Descentralizados y Regímenes Especiales (Art. 255), Pág. 158

<sup>35</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.- Organización Territorial del Estado Asamblea Nacional, Título V, Capítulo Primero Principios Generales, Pág. 153

<sup>36</sup> CLAUSEWITZ Karl Von, De La Guerra, Doc. Web.

### **3.8.- BALANCED SCORECARD<sup>37</sup>.-**

El Balanced Scorecard, es traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas:

Cliente, Negocio Interno, Innovación y Aprendizaje y Perspectiva Financiera, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto.

La Metodología BSC, permite, a partir de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, definir los Objetivos Financieros requeridos para alcanzar la Visión y Misión y estos serán los encargados de proyectar los mecanismos hacia los Clientes (Interno/Externos). Los Procesos Internos se planifican para lograr los objetivos financieros y de los clientes.

Posteriormente, todo reposa en el Aprendizaje y Crecimiento de la organización. Todos estos elementos, garantizan que la Función Mantenimiento, esté apoyando la obtención de los Objetivos de la Organización a la cual pertenece, y a su vez, garantice que la Gestión de Mantenimiento cumpla con lo que definió, lo que no se puede medir, no se puede gerenciar.

### **3.9.- FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.-**

Según el Magister Espinoza Percy Guija, “la formulación del Plan Estratégico es el procedimiento a través del cual una Empresa enuncia su Misión así como la Visión, los Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas que implementará para un determinado período<sup>38</sup>”.

#### **3.9.1.- Enunciación de la Misión.-**

Consiste en la identificación y consolidación de los propósitos, fines y límites del servicio y/o función que desarrolla la Organización.

---

<sup>37</sup> FERNANDEZ Alberto, Ayudando a Implantar la Estrategia, Doc. Web.

<sup>38</sup> ESPINOZA Percy Guija, Formulación del Plan Estratégico, Herramienta para competir en un mercado global. Doc. Web.

Es la declaración fundamental del quehacer institucional que le da carácter constitutivo a la organización y a su accionar. La *Misión* constituye la Imagen Actual que proyecta la Empresa.

La enunciación de la *Misión* se efectúa antes de realizar el Diagnóstico Empresarial y el Análisis FODA, y se retroalimenta de los mismos posteriormente a su proposición.

### **3.9.1.1.- Redacción de la Misión**

La redacción de la *Misión*, debe responder, principalmente, las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué buscamos?
3. ¿Por qué lo hacemos?
4. ¿Para quienes trabajamos?
5. ¿Cuáles son nuestros valores?

### **3.9.2.- Enunciación de la Visión.-**

La Visión constituye una declaración que guía a la Empresa en un contexto interno y externo cambiante. El enunciado de la Visión impulsa a la propia Empresa y la motiva para lograr el cumplimiento de sus Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas. La Visión constituye, por tanto, la Imagen Futura que debiera detentar la Empresa.

La enunciación de la Visión se efectúa antes de realizar el Diagnóstico Empresarial y el Análisis FODA, y se retroalimenta de los mismos posteriormente a su proposición.

#### **3.9.2.1.- Contenido de la Visión.-**

La redacción de la Visión debe responder, principalmente, las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo nos vemos en el futuro?
2. ¿Qué queremos hacer en el futuro?
3. ¿Cómo vemos a la población objetivo y/o usuarios para los que trabajamos?

### **3.9.2.2.- Objetivos.-**

Es la definición del futuro pretendido y se deduce tanto de la misión, que delimita la razón de ser de la organización, así como de la visión, que regula desde un plano holístico los valores de la organización<sup>39</sup>.

Es un lugar pragmático a conquistar por medio de la planificación y acción intencional. Deben ser medibles, establecer plazos para alcanzarlos, definir a los responsables del mismo.

### **3.9.2.3.- Metas.-**

Son instancias intermedias de la acción, son objetivos intermedios que estructuran temporal y espacialmente la acción. Su cumplimiento es un indicador que evalúa el camino recorrido. Constituye un “puerto transitorio”<sup>40</sup>.

### **3.9.2.4.- Valores<sup>41</sup>.**

Los valores centrales de la organización deben ser fijos y constantes a través del tiempo, es importante que todas las personas dentro de la organización y pobladores en general en este caso, se sientan identificadas con ellos.

Los valores deben ser la regla y no la excepción, siendo la junta parroquial ejemplo a seguir, derivados del consenso de acuerdos mutuos de los actores sociales en pos de un horizonte deseado.

### **3.9.3.- ANÁLISIS FODA.-**

El Análisis FODA es un método que tiene por objeto examinar el Macroambiente (Medio Externo) y Microambiente (Medio Interno) Empresarial, a fin de construir una Matriz que permita proponer los Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas de la Empresa, para alcanzar la Visión.

---

<sup>39</sup> SCHUSCHNY Andrés, Planificación Estratégica según Matus Carlos, Universidad de Chile, 2007. Doc. Web.

<sup>40</sup> SCHUSCHNY Andrés, Planificación Estratégica según Matus Carlos, Universidad de Chile, 2007. Doc. Web.

<sup>41</sup> RODRIGUEZ Liliana, Planeación estratégica de la Fundación Marco Antonio, Universidad Francisco Marroquín, Marzo 1999.

### **3.9.3.1.- Análisis del Macroambiente.-**

Consiste en determinar qué Factores exógenos más allá de la Empresa condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos denominados Oportunidades, como negativos llamados Amenazas.

### **3.9.3.2.- Análisis del Microambiente.-**

Consiste en identificar los factores endógenos que condicionan el desempeño de la Entidad, identificándose las Fortalezas y Debilidades que presenta la Empresa en su funcionamiento y operación en relación con la Misión.

Dichos factores, entre otros, pueden ser: Organización, personal, infraestructura, tecnología utilizada, nivel de acceso a la información, situación financiera y presupuestal, etc.

Para efectos de la determinación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, la Organización podrá aplicar complementariamente a las disposiciones de la presente Guía otros métodos y técnicas que coadyuven a identificar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la Entidad, con precisión.

### **3.9.4.- DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.-**

Son los logros que una Organización teniendo en cuenta su Visión Empresarial quiere alcanzar en un plazo determinado, superando su problemática actual.

Se enuncian teniendo en cuenta la Misión, el Diagnóstico Empresarial y el Análisis FODA.

#### **3.9.4.1.- Lineamientos para la determinación de los Objetivos Estratégicos.-**

Los Objetivos Estratégicos deben reunir las siguientes características:

- **Pertinentes:** Deben referirse a los cambios, modificaciones o efectos que se deben alcanzar en un plazo determinado, a fin de superar los problemas identificados por la Empresa para llegar a realizar la *Visión Empresarial*.
- **Teleológicos:** No deben ser confundidos con los medios para realizarlos ni con las *Metas Estratégicas*, puesto que constituyen los logros a alcanzar.
- **Distinguibles:** Su contenido conceptual no debe confundirse con el de otros, permitiendo facilitar su posterior evaluación.

**-Consensuales:** En su determinación debe participar, al menos, el personal representativo de la Empresa.

**-Mensurables:** Deben permitir su expresión en términos concretos para períodos de tiempo específico.

**-Factibles:** Deben ser propuestos teniendo en cuenta la real potencialidad de la Empresa en el plazo para su logro.

**-Flexibles:** Pueden ser modificados cuando surjan contingencias inesperadas, sin que se pierda su sentido de dirección.

### **3.10.- FORMULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA Y SOCIAL<sup>42</sup>.-**

Para la organización de la parroquia, ya que esta es sensible a la multiplicidad de perspectivas de los diversos actores, empezáramos por:

#### **3.10.1.- Acuerdo Inicial-**

En esta etapa se toma la decisión de iniciar un proceso de planificación estratégica. Lo común es que la más alta autoridad (Junta Parroquial) sea quien tome esta decisión, ya sea por iniciativa propia o por haber sido convencido por otros actores. Tratándose de planes sectoriales es frecuente que la decisión se tome en dos tipos de momentos:

- a) En situación de una generalizada percepción de crisis del sector. Esta percepción de crisis debe estar básicamente sostenida por los grupos de involucrados claves del sector. La percepción de la crisis debe ser alta y apuntar a que los cambios deben ser desarrollados por las autoridades del sector.
- b) En situación de un compromiso y capacidad de convocatoria de las autoridades de solucionar problemas del sector con participación incluyente.

Una vez que se toma la decisión de iniciar el proceso de planificación estratégica debe establecerse un equipo técnicamente calificado y políticamente legítimo con el objetivo de dirigir el proceso.

---

<sup>42</sup> VARELA Armando, INDES, La Planificación Estratégica en la Gerencia Social, Junio (2000).Doc. Web.

### **3.10.2.- Identificación de las Expectativas, Percepciones e Intereses de los Grupos de Involucrados y Actores Sociales.-**

La tarea inicial del equipo director de la planificación estratégica consiste en realizar un análisis de involucrados, que tendrá como consecuencia identificar los actores claves que deben ser convocados.

La convocatoria para participar en el proceso tomará en consideración la perspectiva ideológica de los grupos así como la historia de sus respuestas a participar y los estilos o modalidades de participación de cada actor. Las campañas de comunicación y mercadeo social suelen jugar un importante rol en esta etapa.

### **3.10.3.- Análisis de los Factores que Componen la Trama Estratégica del Sector.**

Este tipo de planificación estratégica está fuertemente influida por la suficiencia y calidad de la información y conocimiento tanto sobre el estado del sector como de los factores que lo influyen en sus resultados más públicamente reconocidos.

Es muy importante desarrollar diagnósticos participativos, que más que ejercicios tecnocráticos sea el inicio de la negociación entre las diversas perspectivas de los actores. El análisis, por lo tanto, es resultado de la integración de ideologías, intereses, creencias al tiempo que de la información y el conocimiento que cada actor participante tiene sobre el sector. La negociación de posiciones es factible básicamente por conjugación de intereses así como de la información y conocimiento.

Es frecuente que a ciertos actores se les deba apoyar en hacerlos conscientes de la información y conocimiento que ya poseen. En la etapa los actores internos del sector juegan un papel al menos tan importante como la de expertos sobre el sector.

### **3.10.4.- Análisis de los Factores Contextuales y Tendencias que Influyen Sobre el Sector.-**

En esta etapa es muy importante que participen especialistas del sector con interpretaciones divergentes pero capaces de sostener conversaciones estructuradas y productivas.

Su participación no debe ser auto contenida sino en el sentido de ejercer una pedagogía social, ya que se trata de persuadir a otros sectores menos calificados

técnicamente pero fuertemente involucrados a tomar en consideración el conocimiento existente sobre condicionantes del sector.

### **3.10.5.- Identificación de Procesos Estratégicos.-**

Las conversaciones entre los sectores son muy importantes y valen por sí mismas como procesos útiles en la generación de condiciones propicias para la cooperación social. Sin embargo, al estar enmarcadas en un proceso de planificación estratégica, deben tener como resultado la identificación acordada de procesos estratégicos del sector. Los procesos son reconocidos como estratégico en función de, al menos, tres elementos:

- a) Ser afectables por políticas públicas bajo condiciones de viabilidad.
- b) Jugar un papel causal en relación con las metas definidas para el sector.
- c) En el proceso deben participar directamente los actores involucrados en el análisis.

### **3.10.6.- Formulación de Políticas Estratégicas.-**

Con base en los análisis e identificación de los procesos estratégicos se formulan las políticas que se espera que afecten al sistema de manera que su desarrollo trascienda los niveles esperados según las tendencias inerciales del sistema.

### **3.10.7.- Procesos de Adopción y Comunicación del Plan (Socializar).-**

Aunque es importante tomar en cuenta que el plan es un producto importante del plan estratégico, el proceso no se agota en él ya que el proceso como tal tiene resultados paralelos al menos igualmente valiosos, muchos de ellos impredecibles.

Por otra parte, la gerencia del plan estratégico se reconvierte en su operación de manera que desarrolle una amplia campaña de comunicación del plan estratégico.

En esta campaña se debe buscar re-editores del plan, de manera que se vaya reestructurando desde la perspectiva y situación de cada actor.

### **3.10.8.- Ejecución.-**

El equipo responsable del proceso de planificación inter actúa con las instancias responsables de la operación del sector con el fin de consolidar la visión estratégica e ir aprendiendo de la comunicación y operación del sistema bajo inspiración del plan.

La flexibilidad y adaptabilidad de la gerencia del plan se ponen en juego de manera muy relevante durante esta etapa.

### **3.10.9.- Monitoreo Permanente para Adecuar el Plan.-**

Dentro de los aspectos técnicos más importantes que el equipo director del proceso debe desarrollar una vez que las políticas se formulan en consideración del plan, se encuentra el diseño de un sistema de monitoreo que permita evaluar de manera permanente al plan bajo la condición de institucionalización del proceso de aprendizaje que se desarrolló en las primeras etapas.

En el sistema de monitoreo juegan un papel fundamental la continuación de las conversaciones estructuradas así como la definición de un sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos (BSC.) que den cuenta del estado del sistema según la visión estructurada a partir del plan.

### **3.11.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL.-**

La perspectiva de la planificación estratégica situacional es desarrollada en la obra del chileno Carlos Matus<sup>43</sup>.

Esta visión es especialmente relevante para la formación y desarrollo de la agenda de política pública, tanto desde la perspectiva del Estado como del resto de los actores del sistema político. La noción básica de la planificación estratégica situacional consiste en que planificar es una acción de todos los actores (“planificar” es un verbo que se conjuga en todos los tiempos y en todas las personas).

Esto significa que en el ámbito público debe considerarse que no sólo el estado ejerce la planificación sino que ésta se ejerce por todos los actores sociales, con mayor o menor grado de sofisticación. Por lo que el proceso de planificación estratégica situacional se constituye como una herramienta para que cada actor defina su plan e identifique las estrategias para la conformación de su viabilidad.

Cada actor construye su plan de acuerdo a las condiciones de incertidumbre de su situación y a los recursos que le proporcionen predictibilidad. En este sentido el plan no debe intentar predecir sino prever, con base en múltiples escenarios para enfrentar las diversas posibilidades de futuro.

---

<sup>43</sup> MATUS Carlos, Jefatura de Gabinete de Ministros, Documentos Conceptuales, Planificación Estratégica Situacional. Doc. Web.

Las etapas básicas de un plan situacional son:

1. **La identificación y marcación del problema.** Se parte del supuesto de que no hay diagnósticos objetivos ni se trata de problemas en relación a los factores de una situación sino en relación con el poder que se identifica en la interacción de los actores. Se construye el árbol del problema, se identifican estrategias, se formulan escenarios y se construye un árbol de apuestas estratégicas.

2. **Identificación y descripción de actores actuales y potenciales.** Esta acción se realiza desde la perspectiva y con relación a la posición de cada actor en cuanto al problema. En ella se ubican el resto de los actores en un ejercicio de mapeo social, tanto los potenciales como los actuales.

3. **Motivación y afinidad de actores.** Se considera la relación que existe entre el interés involucrado en los actores, el valor que le atribuyen y su capacidad de presión para negociar posiciones comunes. Es importante analizar la sensibilidad del interés y valor de las estrategias ante un cambio en las interacciones de los actores.

4. **Definición de meta-estrategias.** Se responde a las preguntas centrales para establecer lazos con otros actores:

- ¿Con quién colaboraremos o haremos alianza?
- ¿Para qué?
- ¿Cómo?
- ¿Qué probabilidad tenemos de éxito con distintos aliados?
- ¿Con base en qué marco ético o ideológico se desarrollarán las alianzas?
- ¿Es posible establecer algún trueque entre pérdidas y beneficios?

5. **Marco ético-ideológico.** Se estructuran los principios que identifican la acción del actor y que explican sus valores, posicionándolo en relación al problema y el repertorio de soluciones. Esta delimitación dentro de una visión de elasticidad, donde en algunas nociones es posible negociar.

6. **Camino estratégico crítico.** Considerando los factores y los ámbitos de maniobra inercial y estratégica de cada actor se identifica los movimientos de cada actor en

cuanto al problema, pérdidas y ganancias, así como el impacto del cambio de situación en los intereses de los actores.

7. **Vectores de peso de los actores.** Una vez que cada actor está posicionado en los intereses de otros actores y se conoce su capacidad de acción sobre factores del problema se identifica la capacidad de influencia de cada uno en función de sus recursos.

8. **Análisis de viabilidad de actores.** Se clarifica el ámbito de maniobra de cada actor y su nivel de vulnerabilidad. Se consideran estrategias por su capacidad de consenso, conflictividad y viabilidad.

9. **Identificación de variables críticas.** Se enfoca la atención a las estrategias consideradas como críticas pero inviables, en especial para revisar alternativas de diseño, actores, o recursos, para transformar su inviabilidad.

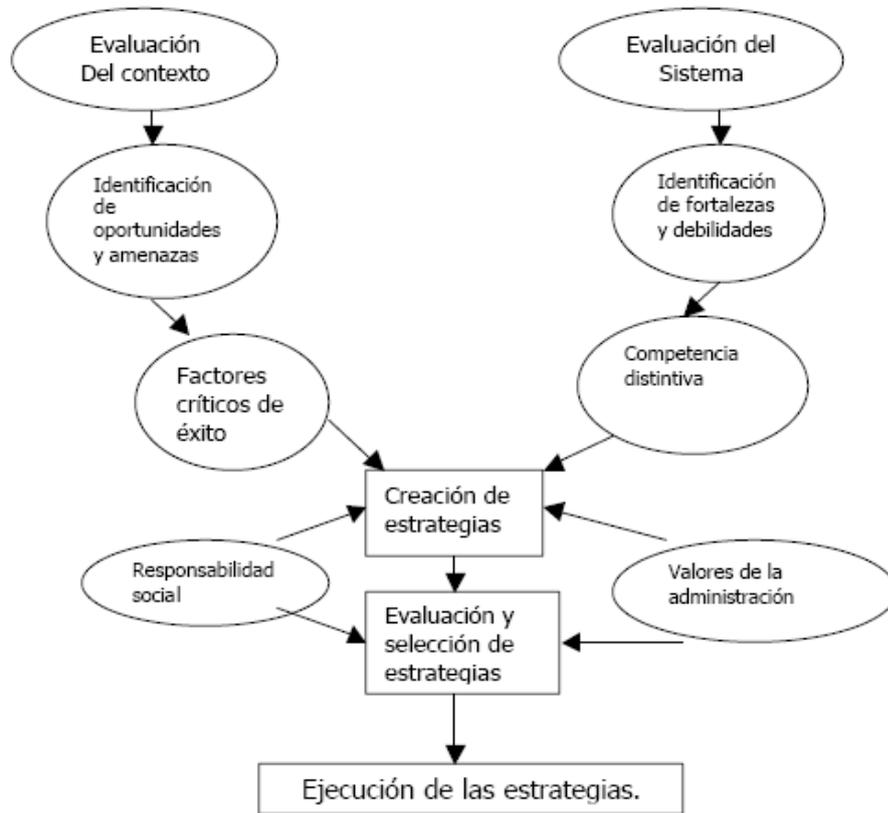
10. **Ensayo de trayectorias.** Se estructura la secuencia de estrategias, se construye la pero trayectoria posible explicitando las razones para clasificarla de esta manera, y a partir de este procedimiento identifique la mejor trayectoria posible, explicitando los criterios para considerarla la mejor.

11. **Evaluación del camino crítico.** Se formulan hipótesis del cambio situacional, del piso y techo de las presiones e intereses de cada estrategia y la forma como cada estrategias impone una nueva estructura en el problema a afrontar.

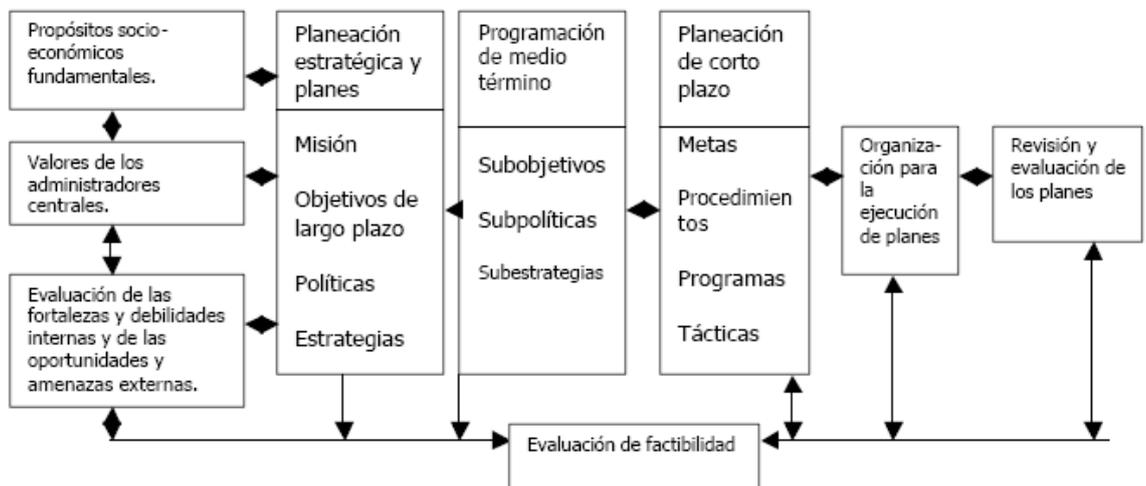
12. **Simulación.** Como parte del proceso de control de la calidad en la definición del plan se identifica su vulnerabilidad y confiabilidad a partir de ejercicios que permiten objetivar tanto las estrategias definidas como las consecuencias que probablemente tendrían como resultado. Con esta etapa termina el proceso de formulación del plan, el que estaría listo para inspirar las acciones del actor específico desde donde se formuló.

### 3.12 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA SITUACIONAL.-

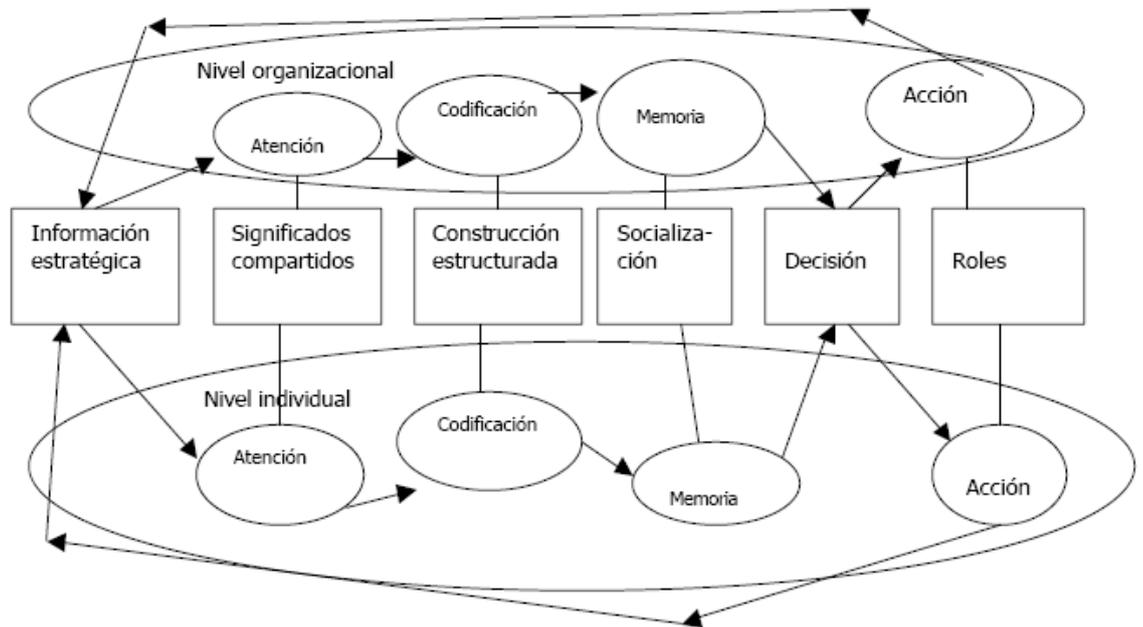
**Modelo básico de la escuela de diseño.**



**Modelo básico de la escuela de planificación.**



**Modelo básico de la escuela cognitiva.**

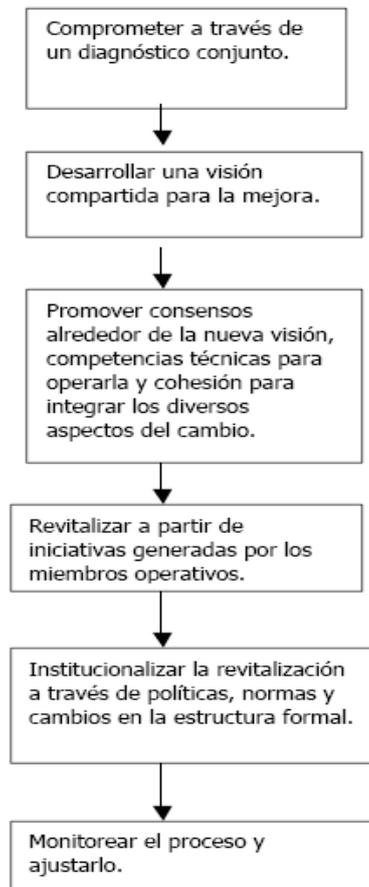


**MODELO DE ESTRUCTURA PARA LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.**

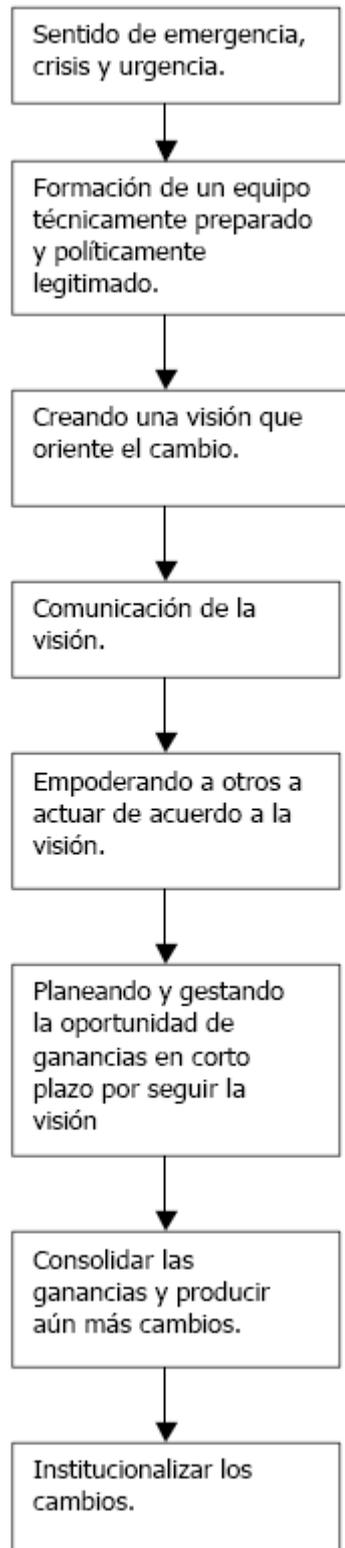
NIVEL	PROCESO	INSUMOS/RESULTADOS
INDIVIDUAL	INTUICIÓN	EXPERIENCIAS
		IMÁGENES
		METÁFORAS
GRUPAL	INTERPRETACIÓN	LENGUAJE
		MAPAS COGNITIVOS
ORGANIZACIONAL	INTEGRACIÓN	CONVERSACIÓN/DIÁLOGO
		ENTENDIMIENTO COMPARTIDO
	AJUSTE MUTUO	
	INSTITUCIONALIZACIÓN	PLANES/RUTINAS/NORMAS
		SISTEMAS DE DIAGNÓSTICO.
REGLAS Y PROCEDIMIENTOS.		

### 3.12.1.- ESTRATEGIAS GENERALES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.-

#### A. DE ABAJO PARA ARRIBA.



## B. CAMBIO DE ARRIBA PARA ABAJO.



### **3.13. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN.**

El código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización, es un cuerpo legal de normas jurídicas que establecen el ámbito de aplicación, niveles de gobiernos autónomos descentralizados, tendientes a garantizar su autonomía política, administrativa y financiera y desarrollar un modelo de descentralización mediante el ejercicio de sus competencias, definiciones políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial según lo establece el artículo 1, de este código que dice: “ ámbito.- Este Código establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio; el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.”

**Artículo 2.- Objetivos.-** Son objetivos del presente Código:

- a) La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la unidad del Estado ecuatoriano;
- b) La profundización del proceso de autonomías y descentralización del Estado, con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población;
- c) El fortalecimiento del rol del Estado mediante la consolidación de cada uno de sus niveles de gobierno, en la administración de sus circunscripciones territoriales con el fin de impulsar el desarrollo nacional y garantizar el pleno ejercicio de los derechos sin discriminación alguna, así como la prestación adecuada de los servicios públicos;
- d) La organización territorial del Estado ecuatoriano equitativa y solidaria, que compense las situaciones de injusticia y exclusión existentes entre las circunscripciones territoriales;

e) La afirmación del carácter intercultural y plurinacional del Estado ecuatoriano; Pueblos y nacionalidades, de conformidad con la Constitución, los instrumentos internacionales y la ley.

**3.13.1.- Sustentabilidad del desarrollo.-** Los gobiernos autónomos descentralizados priorizarán las potencialidades, capacidades y vocaciones de sus circunscripciones territoriales para impulsar el desarrollo y mejorar el bienestar de la población, e impulsarán el desarrollo territorial centrado en sus habitantes, su identidad cultural y valores comunitarios. La aplicación de este principio conlleva asumir una visión integral, asegurando los aspectos sociales, económicos, ambientales, culturales e institucionales, armonizados con el territorio y aportarán al desarrollo justo y equitativo de todo el país.

**3.13.2.- Fines de Los Gobiernos Descentralizados.**

**Artículo 4.- Fines de los gobiernos autónomos descentralizados.-** Dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son fines de los gobiernos autónomos descentralizados:

- a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización;
- b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República, de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales;
- c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad;
- d) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de un ambiente sostenible y sustentable;
- e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;
- f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;
- g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir;

h) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes; e,

I) Los demás establecidos en la Constitución y la ley.

### **3.13.3- Autonomía de los Gobiernos Descentralizados.**

La autonomía de los organismos autónomos descentralizados la ejercerán de conformidad con el artículo 5, que dice: “Artículo 5.- Autonomía.- La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la

Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidaria. En ningún caso pondrá en riesgo el carácter unitario del Estado y no permitirá la secesión del territorio nacional.

La autonomía política es la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia, cultura y características propias de la circunscripción territorial. Se expresa en el pleno ejercicio de las facultades normativas y ejecutivas sobre las competencias de su responsabilidad; las facultades que de manera concurrente se vayan asumiendo; la capacidad de emitir políticas públicas territoriales; la elección directa que los ciudadanos hacen de sus autoridades mediante sufragio universal, directo y secreto; y, el ejercicio de la participación ciudadana.

La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley.

La autonomía financiera se expresa en el derecho de los gobiernos autónomos descentralizados de recibir de manera directa, predecible, oportuna, automática y sin condiciones, los recursos que les corresponden de su participación en el Presupuesto General de Estado, así como en la capacidad de generar y administrar sus propios recursos, de acuerdo a lo dispuesto en la Constitución y la ley.

Su ejercicio no excluirá la acción de los organismos nacionales de control en uso de sus facultades constitucionales y legales.

La autonomía de los organismos autónomos descentralizados se encuentra garantizada por el presente Código, y ninguna autoridad podrá intervenir sobre ella salvo lo dispuesto en la Constitución Política del Estado, según lo que dispone el Artículo 6.- Garantía de autonomía.- Ninguna función del

Estado ni autoridad extraña podrá interferir en la autonomía política, administrativa y financiera propia de los gobiernos autónomos descentralizados, salvo lo prescrito por la Constitución y las leyes de la República.

Está especialmente prohibido a cualquier autoridad o funcionario ajeno a los gobiernos autónomos descentralizados, lo siguiente:

- a) Derogar, reformar o suspender la ejecución de estatutos de autonomía; normas regionales; ordenanzas provinciales, distritales y municipales; reglamentos, acuerdos o resoluciones parroquiales rurales; expedidas por sus autoridades en el marco de la Constitución y leyes de la República;
- b) Impedir o retardar de cualquier modo la ejecución de obras, planes o programas de competencia de los gobiernos autónomos descentralizados, imposibilitar su adopción o financiamiento, incluso demorando la entrega oportuna y automática de recursos;
- c) Encargar la ejecución de obras, planes o programas propios a organismos extraños al gobierno autónomo descentralizado competente;
- d) Privar a los gobiernos autónomos descentralizados de alguno o parte de sus ingresos reconocidos por ley, o hacer participar de ellos a otra entidad, sin resarcir.

**Artículo 8.- Facultad normativa de los gobiernos parroquiales rurales.-** En sus respectivas circunscripciones territoriales y en el ámbito de sus competencias y de las que les fueren delegadas, los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales tienen capacidad para dictar acuerdos y resoluciones, así como normas reglamentarias de carácter administrativo, que no podrán contravenir las disposiciones constitucionales, legales ni la normativa dictada por los consejos regionales, consejos provinciales, concejos metropolitanos y concejos municipales.

**Artículo 9.- Facultad ejecutiva.-** La facultad ejecutiva comprende el ejercicio de potestades públicas privativas de naturaleza administrativa bajo responsabilidad de gobernadores o gobernadoras regionales, prefectos o prefectas, alcaldes o alcaldesas cantonales o metropolitanos y presidentes o presidentas de juntas parroquiales rurales.

### **3.13.4- Niveles de Organización del Territorial.**

Los niveles de ORGANIZACIÓN DEL TERRITORIO ecuatoriano, se encuentra determinada según lo establece el Artículo 10 que en su parte pertinente dice:”

Niveles de organización territorial El Estado ecuatoriano se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales.”

Los artículos 17, 20 24; de este código determina los organismos provincial, cantonal y parroquial estipulándolo de la siguiente manera:

Artículo 17.- Provincias.- Las provincias son circunscripciones territoriales integradas por los cantones que legalmente les correspondan.

Artículo 20.- Cantones.- Los cantones son circunscripciones territoriales conformadas por parroquias rurales y la cabecera cantonal con sus parroquias urbanas, señaladas en su respectiva ley de creación, y por las que se crearen con posterioridad, de conformidad con la presente ley.

Artículo 24.- Parroquias rurales.- Las parroquias rurales constituyen circunscripciones territoriales integradas a un cantón a través de ordenanza expedida por el respectivo concejo municipal o metropolitano.

### **3.13.5- Gobiernos Autónomos Descentralizados.**

El artículo 28 sobre los gobiernos autónomos descentralizados dispone que Cada circunscripción territorial tener un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.

Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

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

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

La provincia de Galápagos, de conformidad con la Constitución, contará con un consejo de gobierno de régimen especial.

### **3.13.6.- Funciones de los gobiernos Autónomos.**

Las funciones de los gobiernos autónomos según el Artículo 29, determina: El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas:

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;
- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.

### **3.13.7 - la naturaleza jurídica, sede y funciones de los gobiernos autónomos descentralizados**

**Según lo dispuesto en el Artículo 30:”** Los gobiernos autónomos descentralizados regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las Funciones de participación ciudadana; de legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código y en su estatuto de autonomía, para el ejercicio de las funciones que le corresponden.

La administración del gobierno autónomo descentralizado regional aplicará, conforme a su estatuto de autonomía, mecanismos de desconcentración que faciliten su gestión.

La sede del gobierno autónomo descentralizado regional será la prevista en el estatuto de autonomía.

### **3.13.8 Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial.**

**Artículo 40.- Naturaleza jurídica.-** Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva, previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado provincial será la capital de la provincia prevista en la respectiva ley fundacional.

### **3.13.9. Funciones de los Gobiernos Autónomos Provinciales.**

El Artículo 41 determina las siguientes funciones de los organismos provinciales:”

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

- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción provincial;
- d) Elaborar y ejecutar el plan provincial de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y, en dicho marco prestar los servicios públicos, construir la obra pública provincial, fomentar las actividades provinciales productivas, así como las de vialidad, gestión ambiental, riego, desarrollo agropecuario y otras que le sean expresamente delegadas o descentralizadas, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
- f) Fomentar las actividades productivas y agropecuarias provinciales, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
- g) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución en el marco de sus competencias;
- h) Desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el área rural de la provincia;
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad en el área rural, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquiales rurales;
- j) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
- k) Las demás establecidas en la ley.

### **3.13.10.- Competencias del Gobierno Provincial.**

**Artículo 42.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado provincial.-** Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento

territorial, en el ámbito de sus competencias, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;

- b) Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas;
- c) Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional y los demás gobiernos autónomos descentralizados, obras en cuencas y micro cuencas;
- d) La gestión ambiental provincial;
- e) Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego de acuerdo con la Constitución y la ley;
- f) Fomentar las actividades productivas provinciales, especialmente las agropecuarias; y,
- g) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

#### **3.13.11.- Del Consejo Provincial.**

El Consejo Provincial según lo dispuesto en el Artículo 43 en el ente legislativo y fiscalizador del gobierno autónomo descentralizado provincial. Estará integrado por el prefecto o prefecta quien lo presidirá con voto dirimente, el viceprefecto o viceprefecta; por alcaldes o alcaldesas o concejales o concejales en representación de los cantones; y, por representantes elegidos de entre quienes presidan los gobiernos parroquiales rurales, que se designarán observando las reglas previstas en este Código.

Los alcaldes o alcaldesas, concejales o concejales, y los presidentes o presidentas de juntas parroquiales que en representación de sus cantones o parroquias rurales integren el consejo provincial, se denominarán “consejeros provinciales”.

#### **3.13.12.- Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.**

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

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

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

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;
- h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;
- i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en

los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;

k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;

l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;

m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;

n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;

o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;

p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;

q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;

r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y,

s) Las demás establecidas en la ley.

### **3.13.13.- Competencial del Gobierno Cantonal.**

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

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

### **3.13.14.- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural.**

#### **3.13.14.1.- Naturaleza jurídica, sede y funciones.**

**Artículo 63.- Naturaleza jurídica.-** Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural.

**Artículo 64.- Funciones.-** Son funciones del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;
- d) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley;
- f) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia;
- g) Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
- h) Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad;

- j) Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;
- k) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;
- l) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;
- m) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
- n) Las demás que determine la ley.

**Artículo 65.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural.-** Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

- a) Planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales;
- c) Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural;
- d) Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente;
- e) Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno;
- f) Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base;

- g) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias;
- y,
- h) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

### **3.13.14.2.- De la Junta Parroquial Rural**

**Artículo 66.- Junta parroquial rural.-** La junta parroquial rural es el órgano de gobierno de la parroquia rural. Estará integrado por los vocales elegidos por votación popular, de entre los cuales el más votado lo presidirá, con voto dirimente, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. El segundo vocal más votado será el vicepresidente de la junta parroquial rural.

### **Artículo 67.- Atribuciones de la junta parroquial rural.-**

A la junta parroquial rural le corresponde:

- a) Expedir acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, conforme este Código;
- b) Aprobar el plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo parroquial de planificación y las instancias de participación, así como evaluar la ejecución;
- c) Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, que deberá guardar concordancia con el plan parroquial de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en la que estén representados los intereses colectivos de la parroquia rural, en el marco de la Constitución y la ley.  
De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;
- d) Aprobar, a pedido del presidente de la junta parroquial rural, traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;
- e) Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan parroquial de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando las disposiciones previstas en la Constitución y la ley;
- f) Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas en beneficio de la población;
- g) Autorizar la suscripción de contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno parroquial rural;

- h) Resolver su participación en la conformación del capital de empresas públicas o mixtas creadas por los otros niveles de gobierno en el marco de lo que establece la Constitución y la ley;
- i) Solicitar a los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos, municipales y provinciales la creación de empresas públicas del gobierno parroquial rural o de una mancomunidad de los mismos, de acuerdo con la ley;
- j) Podrán delegar a la economía social y solidaria, la gestión de sus competencias exclusivas asignadas en la Constitución, la ley y el Consejo Nacional de Competencias;
- k) Fiscalizar la gestión del presidente o presidenta del gobierno parroquial rural, de acuerdo al presente Código;
- l) Destituir al presidente o presidenta o vocales del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural que hubiere incurrido en las causales previstas en la ley, con el voto conforme de cuatro de cinco miembros, garantizando el debido proceso. En este caso, la sesión de la junta será convocada y presidida por el vicepresidente de la junta parroquial rural;
- m) Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;
- n) Conformar las comisiones permanentes y especiales, que sean necesarias, con participación de la ciudadanía de la parroquia rural, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el presidente o presidenta del gobierno parroquial rural;
- o) Conceder licencias a los miembros del gobierno parroquial rural, que acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo;
- p) Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del presidente o presidenta de la junta parroquial rural;
- q) Promover la implementación de centros de mediación y solución alternativa de conflictos, según la ley;
- r) Impulsar la conformación de organizaciones de la población parroquial, tendientes a promover el fomento de la producción, la seguridad ciudadana, el mejoramiento del nivel de vida y el fomento de la cultura y el deporte;
- s) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de la parroquia en mingas o cualquier otra forma de participación social para la realización de obras de interés comunitario;

- t) Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- u) Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de la población de su circunscripción territorial, de acuerdo con las leyes sobre la materia; y,
- v) Las demás previstas en la Ley.

**Artículo 68.- Atribuciones de los vocales de la junta parroquial rural.-** Los vocales de la junta parroquial rural tienen las siguientes atribuciones:

- a) Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones de la junta parroquial rural;
- b) La presentación de proyectos de acuerdos y resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- c) La intervención en la asamblea parroquial y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe la junta parroquial rural, y en todas las instancias de participación;
- d) Fiscalizar las acciones del ejecutivo parroquial de acuerdo con este Código y la ley; y,
- e) Cumplir aquellas funciones que le sean expresamente encomendadas por la junta parroquial rural.

### **3.13.14.3.- Del Presidente o Presidenta de la Junta Parroquial Rural.**

**Artículo 69.- Presidente o presidenta de la junta parroquial rural.-** El presidente o presidenta es la primera autoridad del ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, elegido de acuerdo con los requisitos y regulaciones previstas en la ley de la materia electoral.

**Artículo 70.- Atribuciones del presidente o presidenta de la junta parroquial rural.-** Le corresponde al presidente o presidenta de la junta parroquial rural:

- a) El ejercicio de la representación legal, y judicial del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- b) Ejercer la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- c) Convocar y presidir con voz y voto las sesiones de la junta parroquial rural, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa. El ejecutivo tendrá voto dirimente en caso de empate en las votaciones del órgano legislativo y de fiscalización;

- d) Presentar a la junta parroquial proyectos de acuerdos resoluciones y normativa reglamentaria, de acuerdo a las materias que son de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- e) Dirigir la elaboración del plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan cantonal y provincial de desarrollo, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del consejo parroquial de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley;
- f) Elaborar participativamente el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan parroquial rural de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración de la junta parroquial para su aprobación;
- g) Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan parroquial rural de desarrollo y de ordenamiento territorial;
- h) Expedir el orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- i) Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones del gobierno autónomo parroquial y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes;
- j) Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- k) Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el gobierno parroquial rural; así como delegar atribuciones y deberes al vicepresidente o vicepresidenta, vocales de la junta y funcionarios, dentro del ámbito de sus competencias;
- l) Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización de la junta parroquial rural;

- m) En caso de emergencia declarada requerir la cooperación de la Policía Nacional, Fuerzas Armadas y servicios de auxilio y emergencias, siguiendo los canales legales establecidos;
- n) Coordinar un plan de seguridad ciudadana, acorde con la realidad de cada parroquia rural y en armonía con el plan cantonal y nacional de seguridad ciudadana, articulando, para tal efecto, el gobierno parroquial rural, el gobierno central a través del organismo correspondiente, la ciudadanía y la Policía Nacional;
- o) Designar a los funcionarios del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, mediante procesos de selección por méritos y oposición, considerando criterios de interculturalidad y paridad de género; y removerlos siguiendo el debido proceso. Para el cargo de secretario y tesorero, la designación la realizará sin necesidad de dichos procesos de selección;
- p) En caso de fuerza mayor, dictar y ejecutar medidas transitorias, sobre las que generalmente se requiere autorización de la junta parroquial, que tendrán un carácter emergente, sobre las que deberá informar a la asamblea y junta parroquial;
- q) Delegar funciones y representaciones a los vocales de la junta parroquial rural;
- r) La aprobación, bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa, de los traspasos de partidas presupuestarias, suplementos y reducciones de crédito, en casos especiales originados en asignaciones extraordinarias o para financiar casos de emergencia legalmente declarada, manteniendo la necesaria relación entre los programas y subprogramas, para que dichos traspasos no afecten la ejecución de obras públicas ni la prestación de servicios públicos. El presidente o la presidenta deberán informar a la junta parroquial sobre dichos traspasos y las razones de los mismos;
- s) Conceder permisos y autorizaciones para el uso eventual de espacios públicos, de acuerdo a las ordenanzas metropolitanas o municipales, y a las resoluciones que la junta parroquial rural dicte para el efecto;
- t) Suscribir las actas de las sesiones de la junta parroquial rural;
- u) Dirigir y supervisar las actividades del gobierno parroquial rural, coordinando y controlando el trabajo de los funcionarios del gobierno parroquial rural;
- v) Presentar a la junta parroquial rural y a la ciudadanía en general un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el cumplimiento e impacto de sus competencias exclusivas y concurrentes, así como de los planes y

programas aprobadas por la junta parroquial, y los costos unitarios y totales que ello hubiera representado; y,

w) Las demás que prevea la ley.

### **3.13.15.- DESCENTRALIZACIÓN Y SISTEMA NACIONAL DE COMPETENCIAS.**

#### **3.13.15.1.- Capítulo I, Descentralización.**

**Artículo 105.- Descentralización.-** La descentralización de la gestión del Estado consiste en la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias, con los respectivos talentos humanos y recursos financieros, materiales y tecnológicos, desde el gobierno central hacia los gobiernos autónomos descentralizados.

**Artículo 106.- Finalidades.-** A través de la descentralización se impulsará el desarrollo equitativo, solidario y equilibrado en todo el territorio nacional, a fin de garantizar la realización del buen vivir y la equidad interterritorial, y niveles de calidad de vida similares en todos los sectores de la población, mediante el fortalecimiento de los gobiernos autónomos descentralizados y el ejercicio de los derechos de participación, acercando la administración a la ciudadanía.

**Artículo 107.- Recursos.-** La transferencia de las competencias irá acompañada de los talentos humanos y recursos financieros, materiales y tecnológicos correspondientes, los cuales, en ningún caso, podrán ser inferiores a los que destina el gobierno central para el ejercicio de dichas competencias.

La movilidad de los talentos humanos se realizará conforme a la ley, lo que incluirá los recursos financieros correspondientes para cumplir las obligaciones laborales legalmente adquiridas por el Estado.

#### **3.13.15.2.- Capítulo II, Sistema Nacional de Competencias.**

**Artículo 108.- Sistema nacional de competencias.-** Es el conjunto de instituciones, planes, políticas, programas y actividades relacionados con el ejercicio de las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno guardando los principios de autonomía, coordinación, complementariedad y subsidiariedad, a fin de alcanzar los objetivos relacionados con la construcción de un país democrático, solidario e incluyente.

**Artículo 109.- Sectores.-** Son las áreas de intervención y responsabilidad que desarrolla el Estado. Según su organización podrán constituir un sistema sectorial. Se clasifican en sectores privativos, estratégicos y comunes.

**Artículo 110.- Sectores privativos.-** Son aquellos sectores en los que, por su naturaleza estratégica de alcance nacional, todas las competencias y facultades corresponden exclusivamente al gobierno central, y no son descentralizables.

Son sectores privativos la defensa nacional, protección interna y orden público; las relaciones internacionales; las políticas económica, tributaria, aduanera, arancelaria, fiscal y monetaria; de comercio exterior; y de endeudamiento externo.

**Artículo 111.- Sectores estratégicos.-** Son aquellos en los que el Estado en sus diversos niveles de gobierno se reserva todas sus competencias y facultades, dada su decisiva influencia económica, social, política o ambiental.

La facultad de rectoría y la definición del modelo de gestión de cada sector estratégico corresponden de manera exclusiva al gobierno central. El ejercicio de las restantes facultades y competencias podrá ser concurrente en los distintos niveles de gobierno de conformidad con este Código.

Son sectores estratégicos la generación de energía en todas sus formas; las telecomunicaciones; los recursos naturales no renovables; el transporte y la refinación de hidrocarburos; la biodiversidad y el patrimonio genético; el espectro radioeléctrico; el agua; y los demás que determine la Ley.

**Artículo 112.- Sectores comunes.-** Son todos los demás sectores de responsabilidad del Estado, susceptibles de mayor o menor nivel de descentralización y desconcentración, de acuerdo con el principio de subsidiariedad y la naturaleza de los servicios públicos y actividades a los que estos se refieren.

**Artículo 113.- Competencias.-** Son capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector. Se ejercen a través de facultades. Las competencias son establecidas por la Constitución, la ley y las asignadas por el Consejo Nacional de Competencias.

**Artículo 114.- Competencias exclusivas.-** Son aquellas cuya titularidad corresponde a un solo nivel de gobierno de acuerdo con la Constitución y la ley, y cuya gestión puede realizarse de manera concurrente entre diferentes niveles de gobierno.

**Artículo 115.- Competencias concurrentes.-** Son aquellas cuya titularidad corresponde a varios niveles de gobierno en razón del sector o materia, por lo tanto deben gestionarse obligatoriamente de manera concurrente.

Su ejercicio se regulará en el modelo de gestión de cada sector, sin perjuicio de las resoluciones obligatorias que pueda emitir el Consejo Nacional de Competencias para evitar o eliminar la superposición de funciones entre los niveles de gobierno. Para el efecto se observará el interés y naturaleza de la competencia y el principio de subsidiariedad.

**Artículo 116.- Facultades.-** Las facultades son atribuciones para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel de gobierno. Son facultades la rectoría, la planificación, la regulación, el control y la gestión, y son establecidas por la Constitución o la ley. Su ejercicio, a excepción de la rectoría, puede ser concurrente. La rectoría es la capacidad para emitir políticas públicas que orientan las acciones para el logro de los objetivos y metas del desarrollo; así como para definir sistemas, áreas y proyectos estratégicos de interés público, en función de su importancia económica, social, política o ambiental. Será nacional y corresponderá al gobierno central en el ámbito de sus competencias exclusivas, sectores privativos y estratégicos. Los gobiernos autónomos descentralizados también ejercerán esta facultad en el ámbito de sus competencias exclusivas y en sus respectivos territorios, bajo el principio de unidad nacional.

La planificación es la capacidad para establecer y articular las políticas, objetivos, estrategias, y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos, en el ámbito de sus competencias y de su circunscripción territorial, y en el marco del Sistema Nacional de Planificación. La planificación corresponde concurrentemente a todos los niveles de gobierno.

La regulación es la capacidad de emitir la normatividad necesaria para el adecuado cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios, con el fin de dirigir, orientar o modificar la conducta de los administrados. Se ejerce en el marco de las competencias y de la circunscripción territorial correspondiente.

El control es la capacidad para velar por el cumplimiento de objetivos y metas de los planes de desarrollo, de las normas y procedimientos establecidos, así como los estándares de calidad y eficiencia en el ejercicio de las competencias y en la prestación de los servicios públicos, atendiendo el interés general y el ordenamiento jurídico.

La gestión es la capacidad para ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar servicios públicos. Puede ejercerse concurrentemente entre varios niveles de

gobierno, dentro del ámbito de competencias y circunscripción territorial correspondiente, según el modelo de gestión de cada sector.

### **3.13.15.2.- Capítulo III, Del Ejercicio General de las Competencias.**

**Artículo 124.- Efectividad de la autonomía.-** La organización y ejercicio de las competencias deberá garantizar obligatoriamente la efectividad de la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados.

#### **Artículo 125.- Nuevas competencias constitucionales.-**

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son titulares de las nuevas competencias exclusivas constitucionales, las cuales se asumirán e implementarán de manera progresiva conforme lo determine el Consejo Nacional de Competencias.

**Artículo 126.- Gestión concurrente de competencias exclusivas.-** El ejercicio de las competencias exclusivas establecidas en la Constitución para cada nivel de gobierno, no excluirá el ejercicio concurrente de la gestión en la prestación de servicios públicos. En este marco, salvo el caso de los sectores privativos, los gobiernos autónomos descentralizados podrán ejercer la gestión concurrente de competencias exclusivas de otro nivel, conforme el modelo de gestión de cada sector al cual pertenezca la competencia y con autorización expresa del titular de la misma a través de un convenio.

**Artículo 127.- Límites territoriales de las competencias exclusivas.-** Todas las competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados se ejercen exclusivamente en sus respectivas circunscripciones territoriales. Cuando en una determinada circunscripción territorial se deba emplazar y construir una infraestructura o un equipamiento que por su naturaleza esté destinado a atender a una población mayor que la de esa circunscripción, se coordinará con los niveles de gobierno que sean titulares de la misma competencia en esa zona de influencia.

**Artículo 128 inciso 3º.- Sistema integral y modelos de gestión.-** Todas las competencias se gestionarán como un sistema integral que articula los distintos niveles de gobierno y por lo tanto serán responsabilidad del Estado en su conjunto.

El ejercicio de las competencias observará una gestión solidaria y subsidiaria entre los diferentes niveles de gobierno, con participación ciudadana y una adecuada coordinación interinstitucional.

Los modelos de gestión de los diferentes sectores se organizarán, funcionarán y someterán a los principios y normas definidos en el sistema nacional de competencias.

Los modelos de gestión que se desarrollen en los regímenes especiales observarán necesariamente la distribución de competencias y facultades, criterios y normas, contenidas en este Código para los distintos niveles de gobierno.

### **3.13.15.3.- Capítulo IV, Del Ejercicio de las Competencias Constitucionales.**

**Artículo 129.- Ejercicio de la competencia de vialidad.-** El ejercicio de la competencia de vialidad atribuida en la Constitución a los distintos niveles de gobierno, se cumplirá de la siguiente manera:

Al gobierno central le corresponde las facultades de rectoría, normativa, planificación y ejecución del sistema vial conformado por las troncales nacionales y su señalización.

Al gobierno autónomo descentralizado regional le corresponde las facultades de planificar, construir regular, controlar y mantener el sistema vial de ámbito regional, en concordancia con las políticas nacionales. Al gobierno autónomo descentralizado provincial le corresponde las facultades de planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas.

Al gobierno autónomo descentralizado municipal le corresponde las facultades de planificar, construir y mantener la vialidad urbana. En el caso de las cabeceras de las parroquias rurales, la ejecución de esta competencia se coordinará con los gobiernos parroquiales rurales.

Al gobierno autónomo descentralizado parroquial rural le corresponde las facultades de planificar y mantener, en coordinación con el gobierno autónomo descentralizado provincial la vialidad parroquial y vecinal, para el efecto se establecerán convenios entre ambos niveles de gobierno, donde se prevean las responsabilidades correspondientes de cada uno de ellos. Las tareas y obras de mantenimiento se ejecutarán mediante gestión directa, a través de empresas públicas, o la delegación a empresas de la economía popular y solidaria y la cogestión comunitaria.

**Artículo 130.- Ejercicio de la competencia de tránsito y transporte.-** El ejercicio de la competencia de tránsito y transporte, en el marco del plan de ordenamiento territorial de cada circunscripción, se desarrollará de la siguiente forma:

A los gobiernos autónomos descentralizados municipales les corresponde de forma exclusiva planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial, dentro de su territorio cantonal.

La rectoría general del sistema nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial corresponderá al Ministerio del ramo, que se ejecuta a través del organismo técnico nacional de la materia.

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales definirán en su cantón el modelo de gestión de la competencia de tránsito y transporte público, de conformidad con la ley, para lo cual podrán delegar total o parcialmente la gestión a los organismos que venían ejerciendo esta competencia antes de la vigencia de este Código.

Los gobiernos autónomos descentralizados regionales tienen la responsabilidad de planificar, regular y controlar el tránsito y transporte regional; y el cantonal, en tanto no lo asuman los municipios.

En lo aplicable estas normas tendrán efecto para el transporte fluvial.

**Artículo 131.- Gestión de la cooperación internacional.-** Los gobiernos autónomos descentralizados podrán gestionar la obtención de recursos de la cooperación internacional y asistencia técnica para el cumplimiento de sus competencias propias en el marco de los objetivos nacionales, de sus planes de desarrollo y los principios de equidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, oportunidad y pertinencia. Se mantendrá un registro en el sistema nacional de cooperación internacional.

**Artículo 132.- Ejercicio de la competencia de gestión de cuencas hidrográficas.-**

La gestión del ordenamiento de cuencas hidrográficas que de acuerdo a la Constitución corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados regionales, comprende la ejecución de políticas, normativa regional, la planificación hídrica con participación de la ciudadanía, especialmente de las juntas de agua potable y de regantes, así como la ejecución subsidiaria y recurrente con los otros gobiernos autónomos descentralizados, de programas y proyectos, en coordinación con la autoridad única del agua en su circunscripción territorial, de conformidad con la planificación, regulaciones técnicas y control que esta autoridad establezca.

En el ejercicio de esta competencia le corresponde al gobierno autónomo descentralizado regional, gestionar el ordenamiento de cuencas hidrográficas mediante la articulación efectiva de los planes de ordenamiento

## CAPITULO IV

### **4. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA JUNTA PARROQUIAL DE TUMBABIRO**

#### **4.1 Presentación.**

Los miembros de la Junta Parroquial de Tumbabiro, cantón Urcuqui, provincia de Imbabura y los estudiantes de de la UPS, conscientes de la necesidad de generar un modelo de gestión, de desarrollo de calidad para la parroquia que permita fortalecer la administración, el aprovechamiento del talento humano, los recursos económicos y que garantice además la utilización racional y eficiente de los mismos, y generen un desarrollo sustentable; y, a fin de dar respuesta a los diversos problemas que se evidencian en la parroquia tanto en su organización, salud y saneamiento, vialidad, servicios básicos, educación, ambiente y desarrollo económico, etc. y responda además a una nueva visión del quehacer público; basado en los principios y derechos consagrados en la Constitución política del estado ecuatoriano, ley de régimen provincial, cantonal y demás leyes conexas que norman la acción que debe desplegar la Junta parroquial; y , es imprescindible el conocimiento sobre los mecanismos y modelos de gestión para alcanzar una administración de calidad, de los miembros de la Junta y el Comité de participación, se desarrolla el taller de capacitación orientada al buen desempeño y mejoramiento de su gestión administrativa.

#### **4.2. Antecedentes.**

La Parroquia de Tumbabiro fue creada el 30 de agosto de 1869, perteneciente al cantón Ibarra provincia de Imbabura la misma que en el año de 1984, pasa a formar parte del cantón San Miguel de Urcuquí en calidad de parroquia rural.

La gestión administrativa de la junta en sus primeros años constituía un organismo de representación de la parroquia sin facultades de decisión política administrativa; si no más bien como un ente de apoyo a las instituciones del Gobierno Provincial en el conocimiento de las necesidades y aspiraciones de la parroquia.

A partir del año 2008 La Constitución Política del Estado Art. 267 determina las competencias que deben ejercer las juntas parroquiales como gobiernos autónomos

descentralizados, y para el cumplimiento de sus funciones deben diseñar los planes desarrollo, estratégico y económico a fin de garantizar el buen vivir de sus habitantes.

Siendo la Planificación Estrategia una herramienta fundamental de desarrollo y la aplicación de esta generará más inversiones por parte del estado ya que ésta garantiza, controla y designa el presupuesto, siempre y cuando se cumplan dichos planes establecidos en la Planificación Estratégica.

### **4.3. Justificación.**

En consideración de los preceptos legales constitucionales y el derecho de los pobladores a participar en el conocimiento y solución de los problemas que vienen evidenciándose en la parroquia y como un recurso de participación y empoderamiento en la construcción de la Planificación Estratégica sustentable es necesario implementar como estrategia EL DISEÑO Y ELABORACIÓN del plan estratégico que permita recoger de sus actores las expectativas y necesidades insatisfechas que pueden ser superadas a través de la implementación de una gestión de desarrollo mediante la implementación de políticas y estrategias que respondan a los estándares mínimos de calidad y eficiencia.

### **4.4. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL.-**

La Constitución Política del Estado ecuatoriana es la suprema Ley, la misma que debe ser respetada, observada y cumplida por todos los ecuatorianos y constituye el marco legal de la convivencia de todos los ecuatorianos.

Los organismos autónomos descentralizados deben orientarse bajo los preceptos constitucionales que se establecen en la Constitución para ejercer sus obligaciones y derechos como tales y que en este trabajo se recogen los artículos pertinentes a dichos organismos.

#### **4.4.1. Principios Fundamentales.**

El Art. 1 de la Constitución política del Estado Ecuatoriano establece que la forma de gobierno es descentralizada y que “El Ecuador es un estado constitucional de derechos y justicia social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza de forma republicana y se gobierna de forma descentralizada.”

Esta forma de gobierno descentralizado, es uno de los deberes fundamentales de conformidad con lo que establece el Art. 3, numeral 1, de la Constitución Política del Estado “Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes”, para su cumplimiento y la búsqueda del desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio desarrolla un proceso de autonomías y descentralización.

#### **4.4.2. Derechos.**

Gozan de los derechos que establece la Constitución no solamente las personas naturales jurídica sino también la naturaleza según lo establece el Art. 10, que dice:” Las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos son titulares y gozan de los derechos garantizados en la Constitución y en los instrumentos internacionales. La naturaleza será sujeto de aquellos derechos que le reconozca la Constitución.” ampara

En lo referente a la cultura y la ciencia los artículos del 21 al 25, de la Constitución establecen los derechos de identidad, expresión y difusión cultural, así como el derecho al desarrollo de su capacidad creativa y la protección de sus producciones científicas, literarias y artísticas el goce de la libertad y la recreación:

Art. 21. Las personas tienen derecho a construir y mantener su propia identidad cultural, a decidir sobre su pertenencia a una o varias comunidades culturales y a expresar dichas elecciones; a la libertad estética; a conocer la memoria histórica de sus culturas y a acceder a su patrimonio cultural; a difundir sus propias expresiones culturales y tener acceso a expresiones culturales diversas...”

Art. 22. Las personas tienen derecho a desarrollar su capacidad creativa, al ejercicio digno y sostenido de las actividades culturales y artísticas, y a beneficiarse de la protección de los derechos morales y patrimoniales que le correspondan por las producciones científicas, literarias y artísticas de su autoría.

Art. 23. Las personas tienen derecho a acceder y participar del espacio público como ámbito de deliberación, intercambio cultural, cohesión social y promoción de la

igualdad en la diversidad. El derecho a difundir en el espacio público las propias expresiones culturales se ejercerán sin más limitaciones que las que establezca la Ley, con sujeción a los principios constitucionales.

Art. 24.- Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre.

Art. 25. Las personas tienen derecho a gozar de los beneficios y aplicaciones del progreso científico y los saberes ancestrales.

La educación siendo un derecho de las personas y un deber ineludible del Estado constituye un área prioritaria y política pública de inversión de acuerdo con el Art. 26. Que estipula: “La educación es un derecho de las personas a lo largo de la vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye además un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir...”

El Art.39. Establece el derecho de los jóvenes y el reconocimiento de ellos como actores estratégicos de desarrollo del país y las garantías de derechos e incorporación a un trabajo digno y justo, según consta en la Constitución que su parte pertinente señala: “...El estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas...”

El Art. 45 por su parte establece los derechos de los niños y niñas tanto los comunes del ser humano como los específicos de sus edad, como son: ” El Estado reconocerá y garantizará la vida, incluido el cuidado, protección, desde la concepción...integridad física y psíquica; a su identidad, nombre ciudadanía; a la salud integral y nutrición; a la educación y cultura, al deporte y recreación, a la seguridad social a tener una familia y disfrutar de la convivencia familiar y comunitaria, a la participación social; al respeto de su libertad y dignidad...”

### **4.4.3. ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO.-**

#### **4.4.3.1. Principios Generales.**

Entre los principios generales de la Organización Territorial del Estado, la Junta Parroquial de Tumbabiro se encuentra comprendida dentro de los organismos autónomos descentralizados tanto en la parte política, administrativa y financiera según lo establece el Art. 238 de la Constitución que dice: “ Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

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

Para el ejercicio de sus competencias la Junta Parroquial de forma obligatoria debe sujetarse al Sistema nacional de competencias quien define las políticas y demás mecanismos de acuerdo al Art. 239 que dice: “ El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo”.

La Junta parroquial tendrá facultades reglamentarias y ejecutivas en su ámbito jurisdiccional y territorial de acuerdo con lo que establece el Art. 240 de la Constitución que dice: “Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias.

Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales”.

Los miembros de la a Junta están obligados a dar cumplimiento sobre lo que establece el Art. 241, en lo referente a la planificación puesto que la misma garantizará su ordenamiento territorial.

La parroquia de Tumbabiro cuenta con cuatro comunas y que se constituyen en las unidades básicas de participación en concordancia con el Art. 248, que determina:” Se reconocen las comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas. La ley regulará su existencia con la finalidad de que sean consideradas como unidades básicas de participación en los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional de planificación”.

De conformidad con el Art. 255 la Junta Parroquial se encuentra conformada por tres vocales principales y su presidente dando cumplimiento a lo establecido en dicho artículo que dice:” Cada parroquia rural tendrá una junta parroquial conformada por vocales de elección popular, cuyo vocal más votado la presidirá. La conformación, las atribuciones y responsabilidades de las juntas parroquiales estarán determinadas en la ley”.

#### **4.4.3.2. Régimen de Competencias.**

Toda vez que las competencias que le son exclusivas a los gobiernos centrales no impiden el desarrollo de actividades de colaboración y coordinación entre ellos, La Junta Parroquial observará y dará cumplimiento con el Consejo Provincial de Imbabura, para el cumplimiento las sus competencias según el de la Art. 263, que dice:” Los gobiernos provinciales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial.
2. Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas.
3. Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional, obras en cuencas y micro cuencas.
4. La gestión ambiental provincial.
5. Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego.
6. Fomentar la actividad agropecuaria.

7. Fomentar las actividades productivas provinciales.
8. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

En el ámbito de sus competencias

En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas provinciales”.

La parroquia de Tumbabiro pertenece al cantón Urcuquí, por tal razón para ejercer sus competencias a de observar que le compete al Municipio cantonal según lo establecido en el Art. 264 que estipula:” Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.

12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias”.

El Art. 267 de la Constitución Política del Estado Ecuatoriano determina las competencias de las Juntas Parroquiales que dice:” Los gobiernos parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las adicionales que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial.
2. Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.
3. Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural.
4. Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.
5. Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.
6. Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base.
7. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
8. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, emitirán acuerdos y resoluciones.

El Art. 272, establece la forma como a de distribuirse los recursos de conformidad a ciertos criterios como son:”

1. Tamaño y densidad de la población.

2. Necesidades básicas insatisfechas, jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados.

3. Logros en el mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal y administrativo, y cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado”.

El Art. 273, por su parte garantiza la entrega de recursos a los organismos autónomos descentralizados como lo es la Junta Parroquial según dice:” Las competencias que asuman los gobiernos autónomos descentralizados serán transferidas con los correspondientes recursos. No habrá transferencia de competencias sin la transferencia de recursos suficientes, salvo expresa aceptación de la entidad que asuma las competencias. Los costos directos e indirectos del ejercicio de las competencias descentralizables en el ámbito territorial de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados se cuantificarán por un organismo técnico, que se integrará en partes iguales por delegados del Ejecutivo y de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados, de acuerdo con la ley orgánica correspondiente”.

#### **4.4.3.3. Principios Generales del Buen Vivir.**

El Art. 275, se refiere a uno de los principios generales del régimen de desarrollo que garantice el Buen Vivir de los pueblos, mediante el ejercicio de sus derechos en base de una planificación equitativa, participativa, desconcentrada, descentralizada y transparente que se encuentra establecido en los siguientes términos:” El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del Sumak Kawsay.

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza”.

Por su parte el Art. 276, determina los objetivos del régimen de desarrollo que son:”

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.
3. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público.
4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.
5. Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar una inserción estratégica en el contexto internacional, que contribuya a la paz y a un sistema democrático y equitativo mundial.
6. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.
7. Proteger y promover la diversidad cultural y respetar sus espacios de reproducción e intercambio; recuperar, preservar y acrecentar la memoria social y el patrimonio cultural”.

El Art. 277, establece los deberes generales del Estado para la consecución del Buen Vivir y que son:”

1. Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
2. Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo.

3. Generar y ejecutar las políticas públicas, y controlar y sancionar su incumplimiento.
4. Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.
5. Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley.
6. Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

El Art. 293, establece que la ejecución del presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados, se sujetarán a los planes al Plan Nacional, provincial y cantonal en el caso de la Junta Parroquial cuyo texto dice:” La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.

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

De conformidad con el Art. 297, la Junta Parroquial De Tumbabiro debe someterse las normas y disposiciones que regulan los principios y procedimientos de transparencia, redición de cuentas y control público, según los dice en mencionado artículo:” Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Las Instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público”.

En cuanto al marco legal de la propuesta se recoge los preceptos legales constitucionales que han de ser acatados por los organismos autónomos

descentralizados y los señores miembros de la Junta parroquial que en su primera parte se refiere al Estado la forma de gobierno, principios y derechos de los pobladores, en particular a la salud, educación, alimentación, al agua, la seguridad, la cultura, la ciencia, tecnología el acceso al espacio físico entre otros, considera además a los jóvenes como autores estratégicos de desarrollo del país y los derechos de los niños derecho a la vida, cuidado, protección y un desarrollo integral.

Uno de los principios generales refiere que la Junta Parroquial es un organismo autónomo descentralizado y como tal goza de autonomía, política, administrativa y financiera y que para el ejercicio de su competencia se regirá al Sistema Nacional de competencias. Artículos del 238 al 248 de la Constitución.

Por otra parte se señala que la Junta parroquial estará integrada por vocales y quien la presidirá será el vocal más votado.

El artículo 267 determina las competencias de las Juntas parroquiales como son: la planificación del desarrollo parroquial las gestiones y coordinación con los diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales, el incentivo a la producción, la participación ciudadana y la construcción de la infraestructura física entre las más importantes

También se establece la distribución de recursos financieros de conformidad con la densidad y tamaño de la población, necesidades básicas insatisfechas, mejoramiento de la calidad de vida y el esfuerzo fiscal.

La planificación a de sustentarse en principios que garanticen en Buen vivir de los pobladores en un marco de transparencia teniendo como objetivos mejorar la vida y desarrollo del potencial de la población con respeto, preservación y cuidado del Medio, y mantener un ambiente sano y saludable.

Dentro de este marco legal hemos considerado también el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y desnaturalización COTAD, puesto que contiene las normas Y disposiciones en cuanto al ámbito de aplicación, niveles de gobierno Autónomos, el Régimen de gobierno y modelo de descentralización y demás artículos del ejercicio de competencias sus obligaciones, funciones de las Juntas Parroquiales;, sin embargo existen otras leyes conexas que se aplican a los gobiernos autónomos descentralizados que han de ser estudiadas y aplicadas por los miembros de la Junta como la Transparencia, gasto público entre otras.

## **4.5. CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO.-**

### **4.5.1. Visión.**

Una parroquia floreciente, que promueve la igualdad, equidad e inclusión de todas y todos sus pobladores, dotada de los servicios básicos, una infraestructura física, de salud, educación, vivienda, centros recreacionales, con gente que se siente orgullosa de ser tumbabireños, alegres acogedores, solidarios, emprendedores, en una lucha tenaz de trabajo tesonero y fecundo, que se constituyen un ejemplo de desarrollo, progreso en armonía social, espiritual y material que garantiza a sus futuras generaciones un ambiente de paz y bienestar, en un marco de respeto al ser humano sus autoridades, leyes, democracia y un profundo amor a su patria, cantón y provincia, en la búsqueda de un mejor porvenir para su parroquia.

### **4.5.2. Misión.**

La Junta Parroquial de Tumbabiro es una organización gubernamental autónoma descentralizada cuya misión es:

Fortalecer la eficiencia y calidad de su administración la formación de líderes visionarios dentro de un marco humanista, democrático participativo e igualitario, teniendo como actores principales a sus pobladores comprometidos con el cambio, la labor social, con respeto al medio ambiente y los valores humanos; mediante la implementación de proyectos sociales, educativos, productivos, de vialidad, promoción, capacitación cultural, cooperación internacional enfocados al desarrollo de los grupos más vulnerables de la parroquia.

### **4.5.3. Principios.**

- Puntualidad.
- Cumplimiento.
- Estímulo.
- Cooperación.
- Rechazo a la corrupción.
- Disciplina.
- Desarrollo personal.
- Buena atención.

#### 4.5.4. Valores.

- Identidad Institucional
- Liderazgo y empoderamiento
- Búsqueda de servicios de calidad.
- Práctica de la justicia y equidad.
- Respeto a sus pobladores.
- Responsabilidad social
- Igualdad de oportunidades
- Honestidad
- Transparencia

#### Matriz Axiológica de la Junta Parroquial de Tumbabiro.

#### Matriz N° 12 Axiológica de la Junta Parroquial de Tumbabiro.

<b>PRINCIPIOS</b>				
grupo	autoridad	administrativo	proveedor	usuario
Desarrollo de procesos de calidad	X	X		
Ayuda y solución de problemas	X	X		
Respeto y libertades	X	X	X	X
Participación y empoderamiento	X	X	X	X
Cooperación interinstitucional	X	X	X	X
Transparencia y rechazo a la corrupción		X	X	
Potenciar el desarrollo personal	X	X	X	X
Incorporación de recursos tecnológicos	X	X		
Trabajo en equipo				
<b>VALORES</b>				
Equidad	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X
Igualdad	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	
Puntualidad	X	X	X	X
Identidad	X	X		

**Autores:** Gustavo Posso; Juan Castro.

#### 4.5.6. POLÍTICA GENERAL.

Direccionar el talento humano y recursos económicos de forma racional, tendientes a generar el desarrollo sustentable de la parroquia, en la búsqueda del

bienestar de la población, mediante la gestión administrativa de calidad, eficiencia y eficacia.

#### **4.5.6.1. Política de calidad.**

Respeto al ser humano, sus derechos políticos, religiosos y culturales dentro de su entorno, en fiel cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias, para el logro de un desarrollo armónico y sustentable para el Buen Vivir.

#### **4.6. Estrategia General.**

Implementar e innovar los procesos de gestión pública, con emprendimiento y empoderamiento y el trabajo proactivo en equipo.

#### **4.7. OBJETIVOS:**

##### **4.7.1. Objetivo General.**

- Ofertar servicios públicos de calidad a través del mejoramiento continuo de los procesos de gestión, basados en una Planificación Estratégica Administrativa, la determinación de estándares e indicadores de eficiencia y calidad, que garanticen una acción efectiva, la toma de decisiones y la satisfacción de las necesidades prioritarias de la parroquia de Tumbabiro, durante los años 2011 al 2015.
- Fortalecer la Gestión Pública que permita el mejoramiento permanente de la infraestructura física y equipamiento indispensable de las edificaciones y espacios deportivos, recreativos y comunales de la parroquia.

##### **4.7.2. Objetivos Específicos.**

- Diseñar Un modelo de Gestión Administrativo sustentado en la calidad y eficiencia, tendiente a mejorar el bienestar y buen vivir de los pobladores de la parroquia de Tumbabiro.
- Determinar los lineamientos de participación de los miembros de la comunidad, en la gestión administrativa a través del conocimiento, compromiso y empoderamiento, en la planificación, ejecución de las obras prioritarias de la parroquia.
- Implementar proyectos de desarrollo sustentable, para el aprovechamiento de los recursos naturales, financieros, para satisfacer las necesidades básicas insatisfechas de la población.

#### **4.8. METAS:**

- Diseñar e implementar procesos innovadores de calidad administrativa y de servicios públicos en un 80%, orientados al mejoramiento del Buen Vivir de los pobladores de la parroquia de Tumbabiro en los próximos cinco años.
- Ofertar servicios públicos de calidad con un 90% de eficiencia.
- Elevar la calidad de Vida de los pobladores de la Parroquia de Tumbabiro a través del cumplimiento del Plan Estratégico de la Junta parroquial en un 90%, durante los próximos cinco años.
- Mejoramiento de la infraestructura vial, turística, recreativa, educativa de la parroquia en un 80% en los próximos tres años.
- Disminuir los niveles de contaminación ambiental en un 75%, durante el presente período de administración de la Junta Parroquial.
- Utilización racional de los recursos económicos presupuestarios y extra presupuestarios en un 100%.
- Miembros de la Junta, Comité de Participación, actualizados y capacitados en el conocimiento y aplicación de la planificación estratégica, acordes a las necesidades y requerimientos de la práctica gerencial en la administración en un 95%.

#### **4.9 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA JUNTA PARROQUIAL DE TUMBABIRO.**

##### **4.9.1. Generalidades.**

El proceso de Diseño y Elaboración del Plan de Desarrollo para la parroquia de Tumbabiro, responde a lineamientos democráticos, participativos, y de inclusión y no como el resultado del trabajo de un grupo reducido de personas de buena voluntad que tienen como propósito contribuir con sus acciones la búsqueda del desarrollo, progreso y en el futuro el bienestar de los habitantes de su parroquia. Si bien esta intencionalidad debe tenerse en cuenta, no es menos cierto que la planificación debe enmarcarse en un diseño que responda a los requerimientos de un conocimiento al menos básico sobre los procesos de planificación estratégica, puesto que si no se tienen los conocimientos necesarios es importante que se pueda contar con el asesoramiento de un profesional quién pueda orientar el trabajo a realizarse, que en el presente caso dicho asesoramiento fue realizado por nosotros estudiantes de la Politécnica Salesiana como responsables de este trabajo.

#### **4.9.2. Grupo de Apoyo.**

Para este proceso fue importante la participación de los diferentes organismos públicos de la parroquia, autoridades, líderes comunitarios, pobladores, empresarios, comerciantes, jóvenes, deportistas etc. Como autores y beneficiarios directos del Plan, puesto que su intervención es muy importante y para que dicha participación y aportes se canalicen de forma adecuada, se hizo necesario conformar un equipo de trabajo que coordine y se encargue de recoger toda la información de los debates, discusiones, resoluciones, acuerdos, disensos y concesos de las reuniones, sesiones, talleres y conferencias que se lleven a emprenderse.

El grupo de apoyo que contribuyó para este trabajo fueron:

- Presidente y Vicepresidente de la Junta Parroquial
- Un Miembro de la Junta Parroquial.
- Presidentes de las Comunas
- Líderes de la parroquia.
- Tres representantes de los sectores de salud, educación, iglesia y policía.
- Un representante del sector comercial.
- Un representante de los clubs deportivos, culturales y sociales de la parroquia.

Esta estrategia garantizó que el Plan a desarrollarse a largo plazo, responda al trabajo y compromiso de todos los sectores, con lo cual posibilitó que el mismo recoja en principio las demandas, necesidades básicas insatisfechas y alternativas que aporten a la consecución del Plan estratégico.

#### **4.9.3. Preparación del documento base.**

Previo al seminario taller se elaboró el documento base o fundamentación teórica que consta en el marco teórico de este trabajo y que sirvió de apoyo para orientar el trabajo de los participantes, como también ha de conformarse una comisión que estaba presidida por el Presidente de la Junta Parroquial, los estudiantes facilitadores, los líderes de la comunidad y un secretario (a), debido a que la participación de ellos es muy importante ya que son ellos quienes conocen la verdadera realidad por la que se encuentra atravesando la parroquia.

Esta Comisión para la realización de su trabajo delineó su agenda y se enmarcó bajo las siguientes acciones:

- ✓ Conformar un equipo de trabajo sobre el diseño del Plan de Desarrollo.

- ✓ Convocar a los integrantes del equipo de apoyo.
- ✓ Elaborar los resúmenes y pasar a limpio los temas tratados en el grupo.
- ✓ Reproducir los documentos y contenidos tratados y entregarlos antes de las sesiones, talleres o seminarios.
- ✓ Archivar los materiales producidos para elaborar el Plan.
- ✓ Evaluar los talleres y preparar los documentos y materiales para el próximo taller.
- ✓ Distribuir las tareas entre los miembros del grupo de apoyo.
- ✓ Los facilitadores expondrán los contenidos de los módulos y materiales en la realización de los talleres y mesas de trabajo.

#### **4.9.4. Sugerencias que se consideraron para la operatividad del equipo de apoyo.**

Reunión con los miembros del grupo con la finalidad de identificar si se sienten comprometidos con el trabajo y como representantes de su parroquia.

Grupo no mayor de 40 participantes.

Se elaboró tres módulos de contenidos a ser desarrollados en el taller.

Gestionar los recursos financieros para la realización de los talleres y levantamiento del documento.

#### **4.9.5. Gestión de la comisión enfocada en la participación ciudadana.**

Las personas tienen el derecho a disentir, debatir, emitir sus criterios y opiniones, como de participar en todos los actos que le sean convocados de manera libre y democrática, en tal virtud a de considerarse la participación de las autoridades, instituciones, organismos gubernamentales y privados como también la de los líderes de la comunidad en la construcción del Plan de Desarrollo de la parroquia. Con la finalidad de lograr una participación decidida y constructiva.

Si uno de los objetivos de este taller fue obtener de los insumos que nos permitan elaborar el Plan de Desarrollo, lo más importante es poder establecer el compromiso y relaciones interinstitucionales en la búsqueda de su cooperación futura. Los talleres son parte del proceso continuo de mejoramiento que aumenta la capacidad de planificación, programación, ejecución y evaluación de los organismos seccionales, en nuestro caso una herramienta fundamental para la consecución de una gestión eficiente de la administración parroquial.

Los resultados del Seminario Taller, responden al conocimiento, deliberaciones, ponencias, disensos y concesos de sus participantes y logren motivar y potenciar su compromiso de acción con la puesta en marcha de este Plan Estratégico.

El documento base del Plan Estratégico de la parroquia, puede ser enriquecido a futuro mediante la realización de mesas de diálogo a fin de validar el trabajo del equipo y que pueden permitir ampliar sus líneas de acción, y debe tener además entre sus objetivos:

La búsqueda de los beneficios de la población en general, evitando los de carácter individualista o de grupo.

Logran una participación decidida, dinámica, voluntaria, sin presiones u obligaciones de ninguna naturaleza.

Tomar parte y compromiso sobre las discusiones, diálogos y solución a problemas de la parroquia.

Participar en la planificación del Plan de Desarrollo de la parroquia con compromiso y empoderamiento.

Tomar decisiones sobre su propio futuro.

#### **4.9.6. Perfil del directivo del proceso.**

Para la dirección del proceso y gestión de las acciones y actividades que se desarrollaron en la elaboración del Plan Estratégico fue importante considerar el perfil requerido por la persona responsable del trabajo como son:

- Comprensión de la problemática y el contexto donde se ubica la parroquia.
- Conocimiento sobre la Planificación Estratégica.
- Abierto al cambio y con una visión clara del futuro de la parroquia.
- Prudente y mediador en los conflictos.
- Capacidad, experiencia y empoderamiento.
- Abierto al diálogo y confidente en el tratamiento de los problemas.
- Comprometido con su trabajo y los resultados esperados.
- Organizado en sus acciones y decisiones.
- Firmeza en sus decisiones.
- Alta autoestima, con credibilidad.
- Disponibilidad a tiempo completo y trabajo bajo presión.
- Reflexivo, crítico y auto valuator de su gestión.
- Excelente reputación.
- Facilidad para relacionarse con los demás.

#### **4.9.7. Acciones previas para la dirección de las sesiones.**

Establecer Los objetivos, punto a tratar y el proceso de tratamiento.

Presentación de los participantes, a quién representa y cuáles son sus expectativas.

Informar si sus intervenciones serán filmadas, grabadas, en caso de aceptación realizarla sin distraer la atención de sus participantes.

Iniciar con la lectura de resoluciones, acuerdos y consensos de la reunión anterior.

Si una persona tiene que llegar o ausentarse antes de la culminación de la sesión debe informar a los demás participantes para su conocimiento y evitar que se presenten actitudes inapropiadas.

Limitar el tiempo de intervención de los participantes y pedir que se enmarquen en los temas materia de discusión con la finalidad de que no sea aprovechado la reunión para transmitir sus motivaciones e intereses personales y de grupo.

Si durante el desarrollo de la reunión avoca conocimiento de un asunto importante es conveniente que se lo informe al grupo.

Cuidar que los intervinientes utilicen un lenguaje respetuoso y adecuado.

Si observa que se forman grupos aislados, pedir que transmitan sus inquietudes y concentrarse en el debate.

#### **4.9.8. Estrategias que se realizaron en el diseño del Plan Estratégico.**

Visualización de la problemática actual de la parroquia.

Basarse en informes, documentos y experiencias anteriores.

Comprensión real del problema, considerando las fortalezas y debilidades.

Considerara el contexto, internacional, nacional, provincial, cantonal y local.

Determinación de los sectores de desarrollo potencial

Establecer los proyectos de mejoramiento y solución a los problemas mediatos e inmediatos.

#### **4.10. ÁREAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICAS.**

La Junta Parroquial de Tumbabiro siendo es un gobierno autónomo descentralizado de conformidad con La Constitución Política del Estado, leyes, reglamentos, códigos

y demás disposiciones se encuentra constituida por su cabecera cantonal, comunidades y barrios que le dan una estructura sistémica y articulada con propósitos, objetivos, políticas y estrategias que conllevan el alcanzar la visión de futuro mediante el cumplimiento de su misión direccionadas a la gestión de las áreas estratégicas:

#### **4.10.1. Gestión Pública.**

Gestión Institucional.

Gestión Interinstitucional.

Gestión Económica Productiva.

Gestión de Sostenibilidad y Ambiente.

Gestión de Infraestructura.

Gestión Financiera.

#### **4.10.2. POLÍTICAS, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES POR ÁREA.**

##### **4.10.2.1. Gestión Institucional.**

###### **Política:**

Todas las instituciones públicas y miembros de la Junta Parroquial desde sus diversas áreas de gestión coadyuvarán de manera operativa a brindar servicios de calidad y calidez como parte sustancial de la misión de la Junta parroquial.

###### **Objetivo:**

Implementar un modelo de Gestión que garantice el desarrollo sustentable y posicionamiento del Junta Parroquial.

###### **Estrategias:**

Diseñar una estructura de gestión e implementación de procesos.

Elaborar y ejecutar el Plan Operativo Anual de acuerdo con el Plan Estratégico de la Junta a así como los proyectos de cada área de gestión.

Implementar un sistema de seguimiento, supervisión y fiscalización de la Gestión

Implantar un sistema de información y comunicación de la Junta Parroquial, que facilite a interrelación y acción de sus miembros y pobladores.

Actualizar la oferta de prestación de servicios para los sectores de la parroquia públicos y privados en las áreas de competencia de la Junta Parroquial.

## **INDICADORES.**

Posicionamiento de la junta parroquial dentro la provincia y a nivel nacional.

Grado de de aceptación y preferencia a nivel nacional.

### **4.10.2.2. ÁREA: Gestión Interinstitucional.**

#### **Política:**

Se fortalecerán las relaciones de la Junta Parroquial con las demás organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de todos los sectores a nivel cantonal, provincial, nacional e internacional dando prioridad al sector gubernamental.

#### **Objetivo:**

Potenciar las relaciones de cooperación intergubernamental en los ámbitos nacional e internacional.

#### **Estrategias:**

Mantener y fortalecer las relaciones de cooperación y apoyo con organismos gubernamentales y no gubernamentales tanto nacionales como internacionales.

Incrementar los recursos financieros, mediante alianzas y convenios estratégicos con organismos nacionales e internacionales.

Establecer una participación dinámica y permanente de la Junta Parroquial con la SEMPLADES, municipio cantonal de San Miguel de Urucuquí y el Gobierno de la Provincia de Imbabura.

## **INDICADORES:**

Número de convenios y alianzas estratégicas ejecutadas a nivel nacional e internacional.

### **4.10.2.3. ÁREA: Gestión de Sostenibilidad y Ambiente.**

#### **Política:**

Participación dinámica de los pobladores en el cuidado, preservación y manejo del medio ambiente.

#### **Objetivo:**

Sensibilizar a los pobladores sobre la importancia que tiene el manejo racional del medio ambiente y aprovechamiento de los recursos naturales y medio de desarrollo sustentable.

**Estrategias:**

Implementación de proyectos tendientes conservación, preservación y cuidado del Medio Ambiente y biodiversidad.

Motivar a los pobladores al buen manejo y utilización de los recursos forestales.

Realización de convenios con las universidades para capacitar a los pobladores sobre el tratamiento de las aguas servidas.

Diseñar programas de saneamiento ambiental.

**INDICADORES:**

Número de Participación en talleres y eventos.

Grado de satisfacción de los pobladores

Número de convenios y proyectos ejecutados

**4.10.2.3. ÁREA: Gestión Económica y Producción.****Política:**

Se impulsarán planes, programas y proyectos de servicio a la comunidad que contribuyan a solucionar de los problemas.

**Objetivo:**

Ampliar la cobertura y incrementar la contribución de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en la solución de los problemas de la parroquia y las necesidades del sector productivo.

**Estrategias:**

Diseñar e implementar sistemas de vinculación con las comunidades y normar su funcionamiento orientado a satisfacer sus necesidades y requerimientos de su población.

Participar con el gobierno del cantón y la provincia en el desarrollo de proyectos de apoyo a las comunidades que sean de interés mutuo.

Participar en la incubación de empresas avícolas, ganaderas y productivas.

Introducir canales de vinculación y de asistencia al sector educativo de la parroquia.

**INDICADORES:**

Número de proyectos ejecutados.

Número de proyectos en ejecución.

Índice de satisfacción.

#### **4.10.2.4. AREA: Infraestructura Física.**

##### **Política.**

Se mantendrá y ampliará la infraestructura física de la parroquia dando prioridad al mantenimiento, equipamiento y construcción de obras inexistentes en la parroquia.

##### **Objetivo:**

Construir, adecuar y mantener la infraestructura física de acuerdo con las necesidades y proyecciones de la Población de la parroquia.

##### **Estrategias:**

Se mantendrá y mejorará la infraestructura física existente en la parroquia y sus comunidades de conformidad con los requerimientos y necesidades de la población e instituciones públicas.

Planificar la infraestructura física parroquial de acuerdo con las proyecciones y demandas de la población y los recursos presupuestarios.

Mejorar la seguridad de la infraestructura física de la Parroquia y comunidades, como parques, edificios públicos, espacios recreativos y turísticos.

##### **INDICADORES:**

Porcentaje de uso de la capacidad física instalada.

Número de incidentes presentados y reportados en un periodo de tiempo.

#### **4.10.2.5. ÁREA: De Finanzas.**

##### **Política:**

Se direccionará el presupuesto estatal de la Junta al Plan de Desarrollo Estratégico y a los Planes Operativos y se dará cumplimiento a las obligaciones financieras contraídas en la prestación de servicios y obra pública.

##### **Objetivo:**

Disponer de los recursos financieros suficientes y necesarios para la ejecución de los Planes Operativos, cumplimientos de las obligaciones y proyección sostenible de la Junta Parroquial.

##### **Estrategias:**

Diversificar las fuentes de financiamiento del presupuesto de la Junta Parroquial.

Implementar un sistema de administración presupuestaria.

Instrumentar políticas para la utilización racional del gasto corriente.

Proponer alternativas de autofinanciamiento.

**INDICADORES:**

Porcentaje de ejecución presupuestaria.

Porcentaje de incremento anual de ingresos de autogestión.

Porcentaje de cumplimiento oportuno de obligaciones financieras.

GRÁFICO No. 29

# MAPA ESTRATÉGICO PARROQUIA TUMBABIRO

## MISION

Fortalecer la eficiencia y calidad de su administración la formación de líderes visionarios dentro de un marco humanista, democrático participativo e igualitario, teniendo como actores principales a sus pobladores comprometidos con el cambio, la labor social, con respeto al medio ambiente y los valores humanos; mediante la implementación de proyectos sociales, educativos, productivos, de vialidad, promoción, capacitación cultural, cooperación internacional enfocados al desarrollo de los grupos más vulnerables de la parroquia.

## VALORES

Moralizar  
Respeto  
Honradez  
Dignidad  
Lealtad  
Solidaridad  
Orgullo

## PRINCIPIOS

Puntualidad  
Cumplimiento  
Estímulo  
Cooperación  
Rechazo a corrupción  
Disciplina  
Desarrollo personal  
Buena atención

## VISION

Una parroquia floreciente, que promueve la igualdad, equidad e inclusión de todas y todos sus pobladores, dotada de los servicios básicos, una infraestructura física, de salud, educación, vivienda, centros recreacionales, con gente que se siente orgullosa de ser tumbabiños, alegres acogedores, solidarios, emprendedores, en una lucha tenaz de trabajo tesonero y fecundo, que se constituyen un ejemplo de desarrollo, progreso en armonía social, espiritual y material que garantiza a sus futuras generaciones un ambiente de paz y bienestar, en un marco de respeto a su Medio Ambiente, al ser humano sus autoridades, leyes, democracia y un profundo amor a su patria, cantón y provincia, en la búsqueda de un mejor porvenir para su parroquia.

## Á R E A S D E G E S T I Ó N

GESTIÓN INSTITUCIONAL

GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL

SOSTENIBILIDAD Y AMBIENTE

GESTIÓN ECONÓMICA Y PRODUCCIÓN

INFRAESTRUCTURA FÍSICA.

FINANZAS

## E S T R A T É G I A S

- Diseñar una estructura de gestión  
Elaborar y ejecutar el POA  
Implementar un sistema de control
- Implantar un sistema de información y comunicación de la Junta Parroquial.
- Actualizar la oferta de prestación de servicios

- Mantener y fortalecer las relaciones con organismos gubernamentales y no gubernamentales
- Incrementar los recursos financieros
- Establecer una participación dinámica y permanente de la Junta Parroquial con la SEMPLADES, y otras organizaciones.

- Implementación de proyectos ambientales
- Motivar a los pobladores al buen manejo de los recursos forestales.
- Capacitar a los moradores
- Diseñar programas de saneamiento ambiental.

- Diseñar sistemas de vinculación con las comunidades
- Participar en el desarrollo de proyectos
- Participar en la incubación de empresas
- Introducir canales de vinculación al sector educativo.

- Mejorar la infraestructura física en la parroquia
- Planificar la infraestructura física parroquial
- Mejorar la seguridad de la infraestructura física de la Parroquia

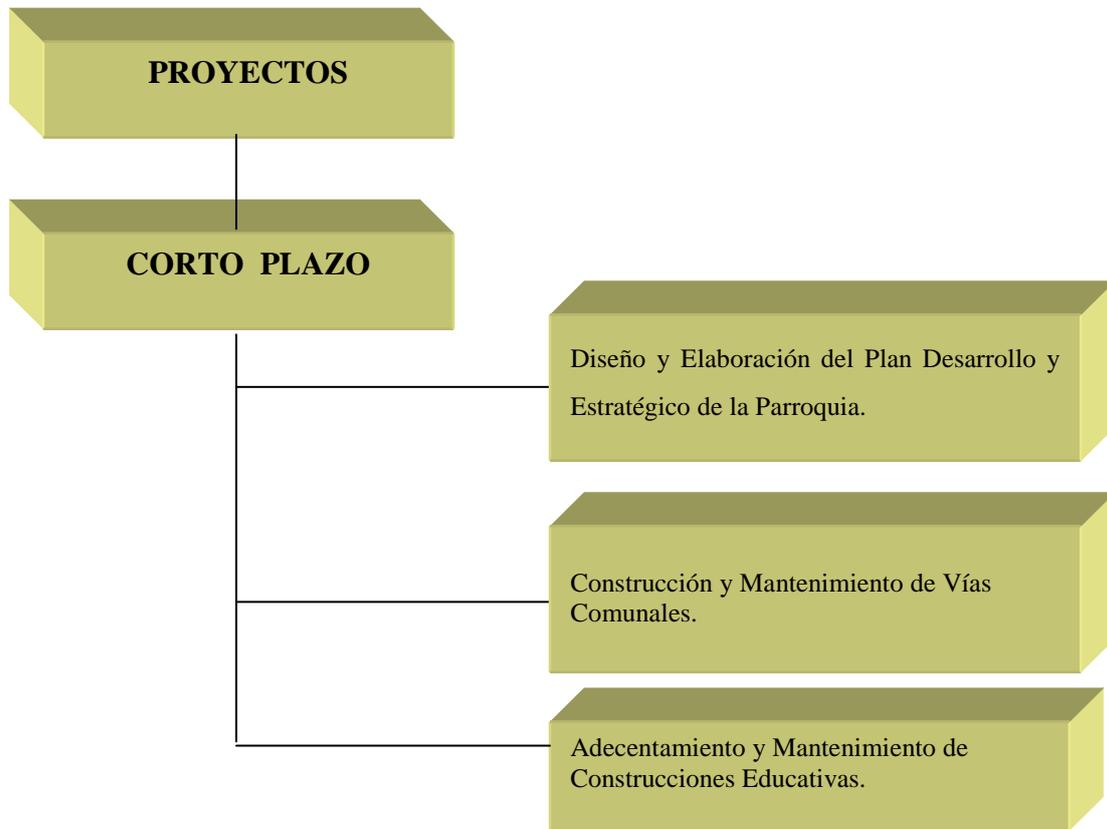
- Diversificar las fuentes de financiamiento del presupuesto de la Junta Parroquial.
- Implementar un sistema de administración presupuestaria.
- Instrumentar políticas para la utilización racional del gasto corriente.
- Proponer alternativas de autofinanciamiento.

#### 4.10.3. Matriz de Propuesta Estratégica de la Junta Parroquial (Matriz N° 13 Propuesta Estratégica de la Junta Parroquial).

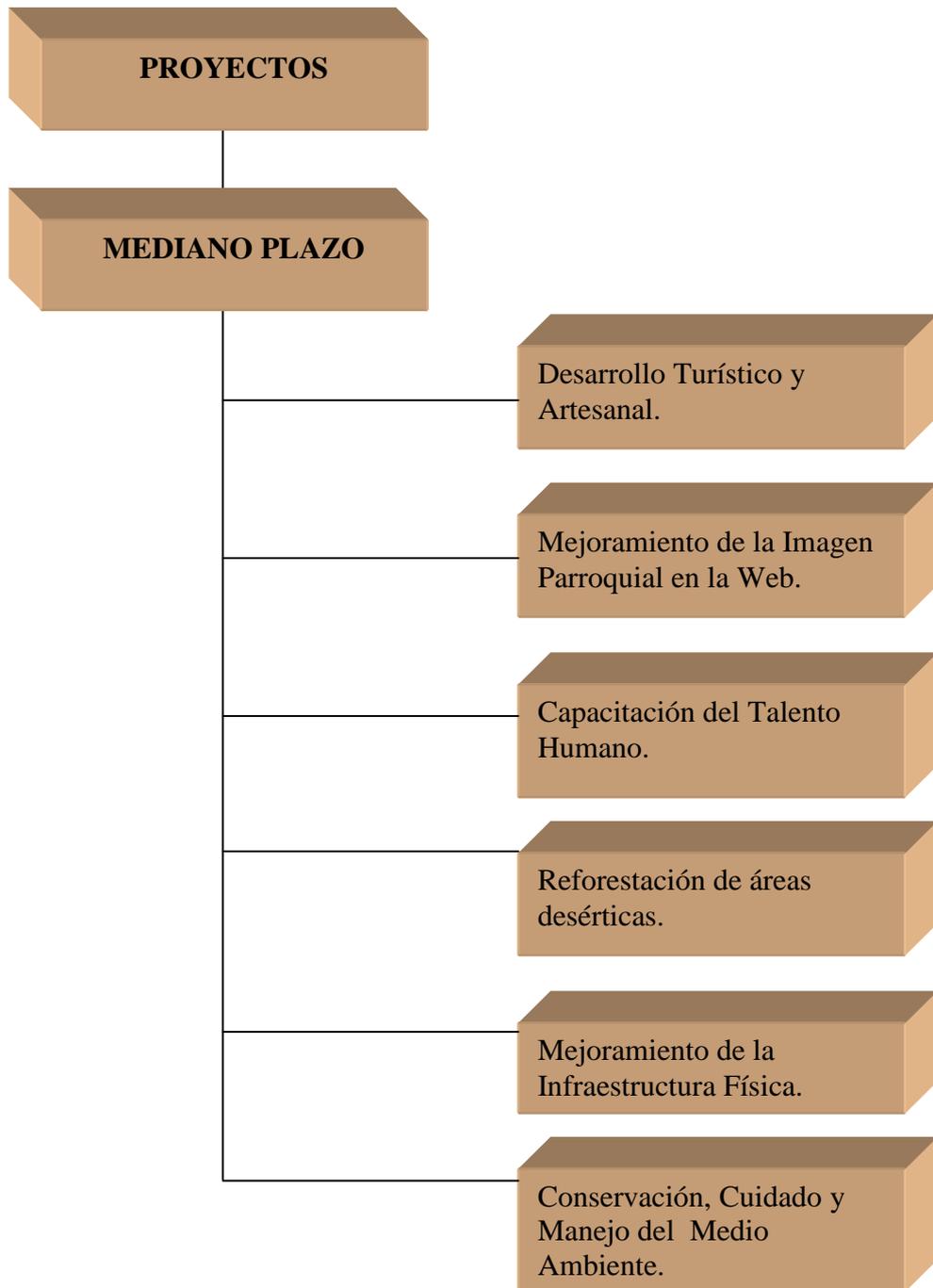
N°	PROBLEMAS PRIORIZADOS	SOLUCIÓN PROPUESTA	TIEMPO	NIVEL ADMINISTRATIVO RESPONSABLE			
				D	A	O	Ap.
01	Débil planificación, ejecución y gestión administrativa financiera	Diseño elaboración y ejecución de un manual de gestión y procesos	6 meses	X	X	X	X
02	Vías de comunicación entre comunas en mal estado	Construir el empedrado de la carretera Cruz Tola Ajumbuela.	1 año	X		X	X
03	Insuficiente aporte a la educación recreación.	Mejoramiento y mantenimiento de las canchas, aulas y parques, etc.	5 años	X		X	
04	Deficiente planificación estratégica para el desarrollo sustentable de la parroquia	Diseño elaboración y ejecución del Plan de Desarrollo y Estratégico	6 meses	X	X	X	X
05	Insuficiente personal administrativo	Contratar los servicios de técnicos profesional.	3 meses	X	X	X	
06	Limitado desarrollo de actividades productivas	Diseñar un proyecto para impulsar la producción de productos de exportación.	3 años	X	X	X	X
07	Débil imagen organizacional y establecimiento de políticas de desarrollo	Diseño de una página Web.	1 año	X	X	X	
08	Limitado mantenimiento de la infraestructura física parroquial	Construcción de casas comunales y ampliación de las plantas de tratamiento de agua potable.	5 años	X	X	X	X
9	Falta de autogestión	Crear una Comisión de gestión de recursos financieros		X		X	X
10	Deficiente infraestructura , gestión y servicios turísticos	Diseño y ejecución de un Proyecto de gestión turístico	2 años	X	X	X	X
11	Aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales	Campañas de concientización y aprovechamiento de los recursos naturales de forma sustentable.	6 meses	X		X	X
12	Amplias zonas desérticas	Crear una comisión de gestión sectorial para la dotación de un canal de riego.	5 años	X		X	X
13	Débil apoyo a proyecto de ayuda y protección al niño y adulto mayor	Desarrollar un programa de atención y cuidado del niño y adulto mayor	5 años	X	X	X	X

<b>SIMBOLOGÍA</b>	
D = Directivo	O = Operativo
A = Asesor	Ap. = De apoyo

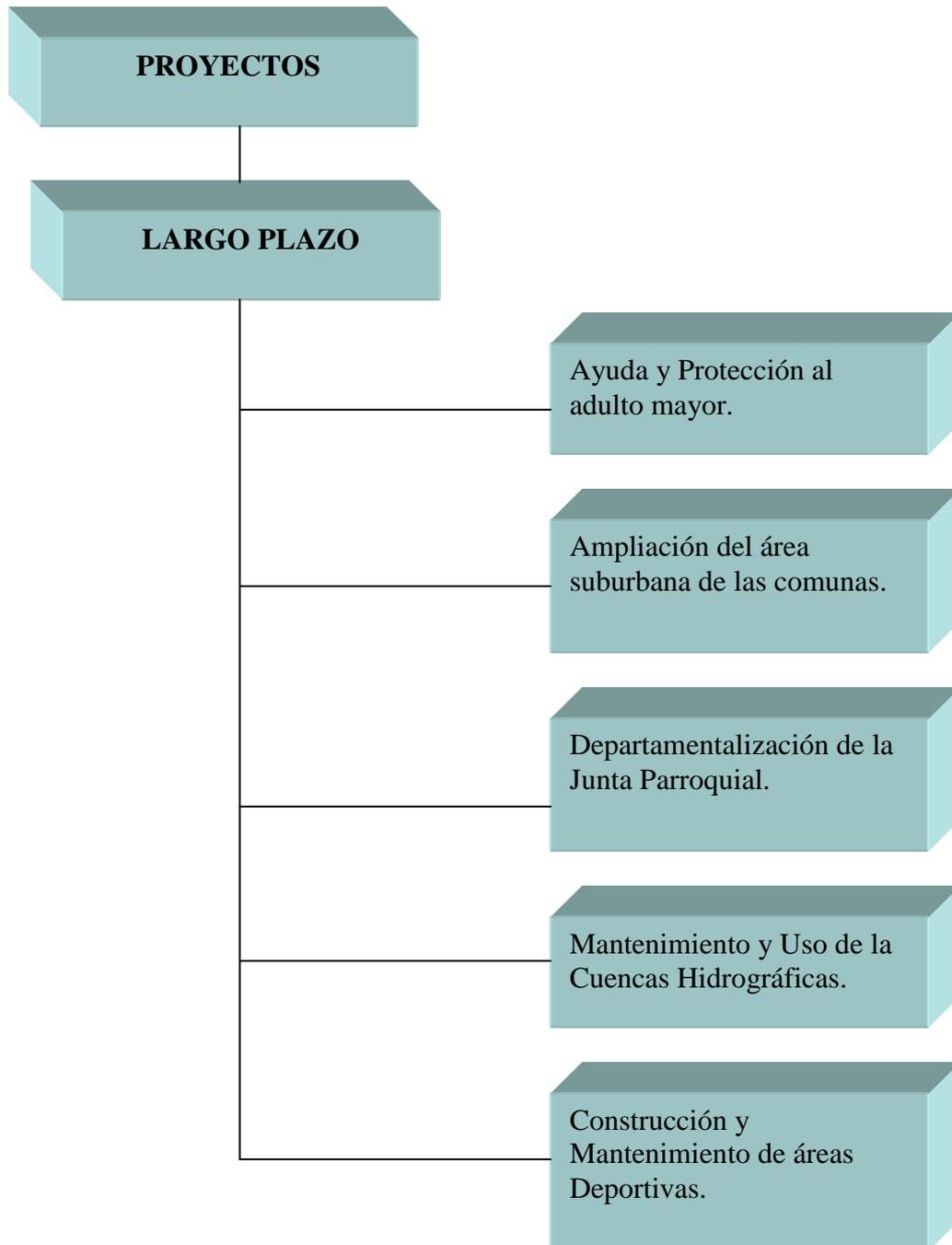
#### 4.10.3.1. Proyectos de La Junta Parroquial Tumbabiro Corto Plazo



#### 4.10.3.2. Proyectos de Junta Parroquial Tumbabiro Mediano Plazo.



#### 4.10.3.3. Proyectos de Junta Parroquial Tumbabiro Largo Plazo.



#### **4.10.3.4. Desarrollos de los Proyectos**

Se han planteado catorce proyectos en La Junta Parroquial de Tumbabiro, los mismos que están diversificados a corto, mediano y largo plazo, cuya finalidad es alcanzar los objetivos planteados a través de las estrategias y políticas que se han planificado para los cinco años.

#### 4.10.4. Plan Estratégico de la Junta Parroquial de Tumbabiro

Del 2010 al 2015

##### 4.10.4.1. Proyecto: Vialidad.

DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN
Vías de comunicación de las comunidades en mal estado y falta de mantenimiento.	Mejorar el estado de las vías principales de acceso y caminos vecinales través del mantenimiento permanente.	Evaluación del estado y mantenimiento de las vías de comunicación.	Gestionar ante el Ministerio de Obras Públicas y los organismos seccionales la ampliación y asfalto de las vías de comunicación: Cruz Tola - Ajumbuela, San Francisco y Chiriyacu.	Junta Parroquial Autoridades de la parroquia. Municipio de Urcuquí. Consejo Provincial de Imbabura.	Vías de comunicación en muy buen estado y mantenimiento	Estatal Municipal Auto-gestión	2011-2013

#### 4.10.4.2. Proyecto Desarrollo Turístico.

DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN
Deficiente infraestructura turística.	Ampliar la cobertura turística insertando a todos los sectores agrícola, comercial, artesanal	Diseñar y ejecutar un proyecto turístico	Evaluación de la oferta y demanda de servicios al turismo. Regular el uso y mantenimiento de la infraestructura turística. Identificación de las áreas turísticas.	Junta Parroquial Autoridades de la parroquia. Municipio de Urcuquí. Consejo Provincial de Imbabura. Ministerio de Turismo y Ambiente.	Infraestructura turística en funcionamiento a satisfacción de los turistas.	Estatal Municipal Auto- gestión Presupuesto de la Junta ONG's Fundaciones privadas	2011-2015
Débil gestión de medios y servicio turístico	Diseñar un plan estratégico para la gestión y atención al turista.	Plan Estratégico de gestión y servicio turístico.	Seminario taller sobre planificación y gestión turística. Reuniones con dirigentes y miembros de la comunidad. Diagnóstico de la realidad turística.	Junta Parroquial Autoridades. Comité de participación. Organismos públicos. Comunidad en general.	Documento del Plan turístico de gestión, ejecución y control de los recursos humanos, financieros Y Ambientales.	Presupuesto de la Junta	2011-2012

Servicio de atención al turista, limitado y focalizado.	Capacitar a los pobladores en inversión y servicio de atención al turista.	Proyecto de capacitación sobre inversión y servicio al turista.	Seminario Taller: Mejoramiento de la oferta hotelera. Dotación de movilidad y transporte	Junta Parroquial Dirigentes y líderes comunitarios. Comerciantes Transportistas	Pobladores capacitados y ofertando servicios de calidad en atención al turista.	Auto- gestión Presupuesto de la Junta Privado	2011-2013
---	--	---	--	---	---	---	-----------

#### 4.10.4.3. Proyecto: Educación.

DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	LINEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN
Deficiente infraestructura y mantenimiento de los ambientes escolares de la parroquia y comunidades.	Crear ambientes escolares agradables y saludables para los estudiantes de escuelas y colegio.	Adecantamiento de los espacios físicos. Diseño y construcción de un local para el colegio. Adecuación y remodelación de la infraestructura escolar de las escuelas y colegio.	Dotación de material didáctico y mobiliario. Construcción, adecuación y mantenimiento de aulas, canchas deportivas, baterías sanitarias de las escuelas de la parroquia.	Junta Parroquial Autoridades. Comité de participación. Organismos públicos. Comunidad en general.	Ambientes escolares funcionales y saludables. Comunidad educativa satisfecha. Colegio con local propio y funcional.	Presupuesto provincial y Municipal. Auto- gestión Presupuesto de la Junta. ONG's Fundaciones privadas. Ministerio de Educación. (DINCE).	2011-2015

Falta de interés en la investigación y hábitos de lectura en los habitantes de la parroquia.	Fortalecer los hábitos de lectura e investigación científica en los habitantes de la parroquia	Implementación de bibliotecas y archivo de documentación de la vida de la parroquia	Dotación y funcionamiento de la biblioteca. Adquisición de textos, documentos,	Junta Parroquial Autoridades. Comité de participación. Dirigentes y líderes comunitarios.	Centro de documentación y biblioteca funcionando	Presupuesto provincial y Municipal. Auto- gestión Presupuesto de la Junta.	2011-2014
Necesidad de incrementar las partidas del Personal docente para el colegio.	Satisfacer los requerimientos de personal docente , para el buen funcionamiento de escuelas y colegio	Conformación de una comisión de gestión, para la creación de nuevas partidas presupuestarias docentes para las escuelas y colegio.	Reunión con autoridades y personal docentes de las escuelas y colegio. Levantamiento de las necesidades de partidas presupuestarias.	Junta Parroquial Autoridades educativas. Personal docente de las instituciones educativas. Comité de participación. Dirigentes y líderes comunitarios.	Instituciones educativas de la parroquia con personal docente eficiente y suficiente.	Ministerio de Educación. (Dirección Provincial de educación de Imbabura)	2011 - 2015

#### 4.10.4.4. Proyecto: Ambiente y Manejo de Recursos Naturales.

DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN
Falta de sensibilidad de los pobladores en el cuidado y preservación del medio ambiente.  Aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales.	Sensibilizar a los pobladores sobre la importancia que tiene el cuidado y preservación del medio ambiente para la vida humana.	Campaña de sensibilización sobre el cuidado y preservación del medio ambiente.  Seminario Taller sobre el aprovechamiento y manejo de los recursos renovables y no renovables.	Recolección y tratamiento de desechos orgánicos e inorgánicos. Evaluación sobre el estado de contaminación de las aguas de consumo humano y riego. Reforestación de áreas desérticas y deforestadas. Declaración de las cuencas hídricas y páramos como áreas protegidas.  Difusión de las Leyes sobre el cuidado, manejo y preservación del Medio Ambiente.	Ministerio de Recursos Naturales. Junta Parroquial Autoridades de la parroquia. Municipio de Urcuquí. Consejo Provincial de Imbabura. Ministerio de Turismo y Ambiente.	Pobladores conscientes de la importancia que tiene el cuidado, manejo y preservación del medio ambiente. Resoluciones y ordenanzas sobre protección, cuidado, manejo y preservación del Medio Ambiente.	Presupuesto provincial y Municipal. Auto- gestión Presupuesto de la Junta. ONG's Fundaciones privadas. Ministerio de Turismo y Medio Ambiente.	2011-2015

Amplias zonas desérticas y deforestadas debido al reducido caudal de agua.	Gestionar la construcción de un canal de riego.	Integración de una comisión sectorial de gestión ante el Gobierno Central para la construcción de un canal de riego.	Reuniones con autoridades de la provincia, cantón y parroquia para integrar una comisión de gestión.	Ministerio de Recursos Naturales. Junta Parroquial Autoridades y líderes de la parroquia. Municipio de Urcuquí. Consejo Provincial de Imbabura.	Licitación y construcción del canal de riego Piñán a cargo del Estado. Zonas agrícolas-ganaderas en constante desarrollo y producción. Reducida pérdida, aumento de caudal y distribución equitativa del agua para el consumo humano y riego.	Presupuesto Estatal, provincial, Municipal. Auto-gestión Presupuesto de la Junta. ONG's Fundaciones privadas. Ministerio de Recursos Naturales, y Medio Ambiente.	2011-2015
Distribución inequitativa del agua de riego en la población.	Utilizar de forma adecuada el líquido vital dando prioridad al consumo humano.  Potenciar la producción agrícola, ganadera y comercial de la parroquia.	Mejoramiento de la infraestructura de conducción de las aguas desde las vertientes primarias.	Entubamiento o revestimiento del canal de las acequias de agua. Distribución equitativa del agua de riego entre los pobladores con apego a la Ley de aguas.				

#### 4.10.4.5. Proyecto: Salud y Saneamiento.

DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN
Deficiente estructura física y mantenimiento de las plantas de tratamiento de agua potable de la parroquia.	Contratar la construcción de la ampliación de las plantas de tratamiento de agua potable para la parroquia.	Proyecto de diseño y construcción de la ampliación de la planta de tratamiento de agua potable.	<p>Convocatoria a concurso de diseño y construcción de la planta de tratamiento de agua potable.</p> <p>Asignación de presupuesto para el financiamiento de la construcción de la ampliación de la planta de tratamiento de agua potable.</p> <p>Convocatoria a concurso de precios para la construcción de la planta de tratamiento.</p> <p>Calificación de ofertas para la construcción de la planta de tratamiento de agua potable. Fiscalización de la construcción.</p>	<p>Junta Parroquial</p> <p>Autoridades de la parroquia.</p> <p>Municipio de Urcuquí.</p> <p>Consejo Provincial de Imbabura.</p> <p>Ministerio de Salud Pública.</p> <p>Dirección Provincial de Salud de Imbabura.</p>	Planta de tratamiento de agua potable en funcionamiento y adecuado mantenimiento.	Presupuesto provincial y Municipal. Auto- gestión Presupuesto de la Junta. ONG's Fundaciones privadas.	2011-2015

Inexistencia de un centro de estimulación temprana para los niños de 1 a 4 años.	Gestionar ante el MIES, La dotación de un centro de estimulación temprana para niños de 1 a 4 años de edad.	Integración de una comisión de gestión ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social.	Reuniones con autoridades y miembros de la comunidad. Determinación de la población infantil beneficiaria. Dialogo con las autoridades cantonales y provincial para el financiamiento del centro de estimulación. Adecuación de un local para el funcionamiento del centro de estimulación.	Ministerio de Inclusión Económica y Social. Junta Parroquial Autoridades y líderes de la parroquia. Municipio de Urcuquí. Consejo Provincial de Imbabura.	Centro de estimulación temprana para niños de 1 a 4 años de edad, en funcionamiento y con propio presupuesto.	Presupuesto Estatal, provincial, Municipal. Auto- gestión Presupuesto de la Junta. ONG's Fundaciones privadas. Ministerio de Inclusión Económica y Social.	2011-2015
Ancianos desprotegidos y abandonados en un estado de salud deplorable y pobreza extrema.	Desarrollar un programa de atención y cuidado del adulto mayor, en salud y nutrición través de las brigadas médicas.	Diseño de un programa de atención y cuidado del adulto mayor	Determinación de la población adulta beneficiaria. Establecimiento de calendario de visitas Dotación de raciones alimenticias. Charlas, diálogos y conferencias con la participación del población adulta. Coordinación con el centro médico para programar actividades.	Junta Parroquial Autoridades y líderes de la parroquia. Municipio de Urcuquí. Centro médico parroquia. Dirección provincial de salud de Imbabura. Ministerio de Inclusión Económica y Social.	Mejoramiento de la salud y nutrición del adulto mayor.	Presupuesto Estatal, provincial, Municipal. Auto- gestión Presupuesto de la Junta. ONG's Fundaciones privadas. Ministerio de Inclusión Económica y Social.	2011-2015

Falta de concientización de los pobladores sobre el tratamiento de los desechos orgánicos e inorgánicos.	Concientizar a los pobladores De la parroquia obre el tratamiento de los desechos orgánicos e inorgánicos y la importancia que este tiene en la salud humana.	Seminario taller Campaña de promoción de tratamiento de los desechos.	Diálogos con los pobladores. Entregar tachos para recolección de basura. Establecer un horario de recolección de basura. Visitas periódicas a predios y casas	Junta parroquial. Líderes comunitarios. Autoridades Pobladores	Ambiente sano y agradable.	Presupuesto de la Junta. Consejo Municipal	2011-2015
Insuficiente infraestructura deportiva y recreativa en las comunidades de la parroquia.	Potenciar el deporte y la competencia sana en los pobladores	Construir y mantener las canchas deportivas y espacios recreativos.	Asignar un presupuesto para construir cachas y mantenimiento de espacios públicos.	Junta parroquial. Líderes comunitarios. Autoridades Pobladores	Canchas deportivas y espacios recreativos suficientes y con buen mantenimiento.	Presupuesto de la Junta. Consejo Municipal	2011-2012
Reducidas áreas urbanas en las comunidades	Gestionar ante el Consejo Municipal la expansión de la zona urbana de las comunas.	Diseño y planificación de las zonas de expansión urbana de las comunidades.	Contratar los diseños de planificación de las zonas urbanas en las comunas. Ordenanzas municipales de declaratoria de tierras de utilidad pública.	Junta parroquial. Líderes comunitarios. Autoridades Pobladores Consejo Municipal.	Comunidades parroquiales con espacios físicos suficientes.	Presupuesto de la Junta. Consejo Municipal	2012-1014

Débil coordinación interinstitucional entre los organismos y empresas privadas de la parroquia.	Fortalecer las relaciones interinstitucionales con las entidades públicas y privadas.	Establecer mesas de diálogo y trabajo con las instituciones públicas y privadas.	Asignar fondos para la adquisición de tierras.  Reuniones Mesas de dialogo Talleres y seminarios.	Junta parroquial. Líderes comunitarios. Autoridades Pobladores Consejo Municipal	Participación activa de las instituciones públicas y privadas en la gestión de la Junta parroquial	Presupuesto de la Junta.	2011-2015
---	---	--	---	--	--	--------------------------	-----------

#### 4.10.5. Presupuesto de la Junta Parroquial de Tumbabiro

Partidas	Descripción	Total
<b>1</b>	<b>RENTAS DE INVERSIÓN</b>	<b>360</b>
	INGRESO CORRIENTE	
<b>1.8</b>	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	
	TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PÚBLICO	<b>137987,02</b>
<b>3,6</b>	FINANCIAMIENTO PÚBLICO	<b>39057,33</b>
<b>3,7</b>	SALDOS PENDIENTES	<b>46109,27</b>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>223513,62</b>
<b>5</b>	<b>GASTOS CORRIENTES</b>	
<b>5,1</b>	GASTOS PERSONAL	
<b>5,1,01</b>	REMUNERACIONES BASICAS	<b>28980</b>
<b>5,1,02</b>	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	<b>3999</b>
<b>5,1,06</b>	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	<b>3376,14</b>
<b>5,1,06,02</b>	FONDOS DE RESERVA	<b>2415</b>
<b>5,3</b>	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	<b>1032</b>
<b>5,3,02</b>	SERVICIOS GENERALES	<b>2500</b>
<b>5,03,03</b>	TRASLADOS, INSTALACIONES, VIÁTICOS Y SUBSISTENCIA	<b>500</b>
<b>5,3,04</b>	INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	<b>500</b>
<b>5,3,07</b>	GASTOS INFORMATICA	<b>280</b>
<b>5,3,08</b>	BIENES DE USO DE COMUN CORRIENTE	<b>5618</b>
<b>5,7</b>	OTROS GASTOS CORRIENTES	
<b>5,7,02</b>	SEGUROS COMISIONES FINANCIERAS Y OTROS	<b>265</b>
<b>5,8</b>	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	
<b>5,8,01</b>	TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO	<b>4829,55</b>
<b>7,3,06</b>	CONTRATAACIONES DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	<b>18500</b>
<b>7,3,08</b>	BIENES DE USO Y CONSUMO DE INVERSIÓN	<b>6000</b>
<b>7,5</b>	OBRAS PUBLICAS	
<b>7,5,01</b>	OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	
<b>7,5,01,04</b>	INFRAESTRUCTURA DE URBANIZACIÓN EMBELLECIMIENTO	<b>75000</b>
<b>7,5,01,07</b>	CONSTRUCCIONES Y EFICICACIONES	<b>29500</b>
<b>7,5,01,99</b>	OTRAS OBBRAS DE INFRAESTRUCTURA	<b>35000</b>
<b>8</b>	<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	
	ACTINOS DE LARGA DURACIÓN	
<b>8,4,01</b>	BIENES MUEBLES	<b>5218,93</b>
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>223513,62</b>

#### **4.10.5. 1. Análisis Vertical del Presupuesto.**

En cuanto a los ingresos de la Junta Parroquial de Tumbabiro se puede ver que la principal fuente de financiamiento son las transferencias corrientes del sector público con un 61,74% del total de ingresos, esta cuenta tiene sus mayores recursos de la subcuenta de aportes a juntas parroquiales de inversión que asciende a 929.897.02 dólares.

La segunda cuenta de ingresos por su importancia es la de saldos pendientes, la cual representa el 20.63% del total, la cual tiene como financiamiento la subcuenta de fondos de gobierno central de inversión que asciende a 46.109.27 dólares.

Para los gastos de la Junta Parroquial se han llevado dos rubros importantes como los gastos corrientes y los gastos de capital. El primero asciende a 218.294,69 que representa el 97.67 % del total de los gastos.

#### **4.10.6. Cronograma de Desarrollo de los Proyectos.**

En la siguiente matriz se muestra el periodo en el cual se desarrollaran todas las actividades de los proyectos tomando como referencia los plazos establecidos en las matrices diseñadas con anterioridad, siendo así:

#### 4.10.6. 1. Matriz Cronograma de Desarrollo de los Proyectos.

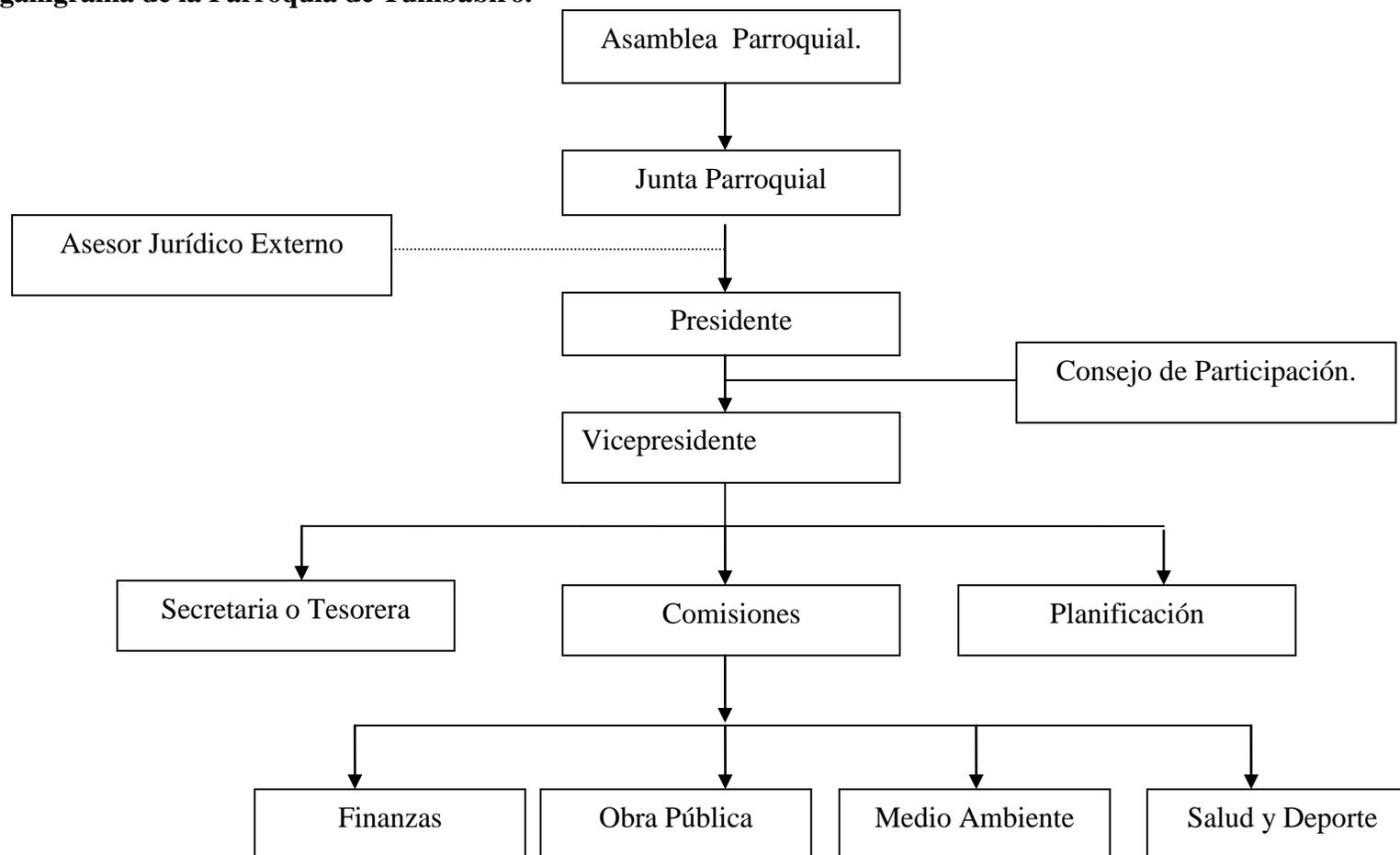
##### Matriz N° 14 Cronograma de Desarrollo de Proyectos.

<b>PROYECTOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Diseño y Elaboración del Plan Desarrollo y Estratégico de la Parroquia.					
Construcción y Mantenimiento de Vías Comunes.					
Adecantamiento y Mantenimiento de Construcciones Educativas.					
Desarrollo Turístico y Artesanal.					
Mejoramiento de la Imagen Parroquial en la Web.					
Capacitación del Talento Humano.					

Reforestación de áreas desérticas.					
Mejoramiento de la Infraestructura Física.					
Conservación, Cuidado y Manejo del Medio Ambiente.					
Ayuda y Protección al adulto mayor.					
Ampliación del área suburbana de las comunas.					
Departamentalización de la Junta Parroquial.					
Mantenimiento y Uso de la Cuencas Hidrográficas.					
Construcción y Mantenimiento de áreas Deportivas.					

**AUTORES:** Juan Carlos Castro, Xavier Posso.

#### 4.10.7. Organigrama de la Parroquia de Tumbabiro.



## CAPITULO V

### **5.- INDICADORES DE GESTIÓN.-**

#### **5.1. Introducción.**

El manejo de indicadores a nivel institucional se ha convertido en un reto organizacional, puesto que es la mejor herramienta para demostrar a los grupos de interés el cumplimiento de metas, objetivos, programas, y procesos.

En la planificación Estratégica en todas sus actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas, responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

La Planificación no puede quedarse sólo en planes. Sus resultados tienen que evaluarse y medirse. Se afirma con razón que “lo que no se mide, no se administra; lo que no se administra, no se mejora”.

Con los indicadores de gestión lograremos una expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toma las acciones correctivas o preventivas según el caso.

#### **5.2. Conceptos Básicos.**

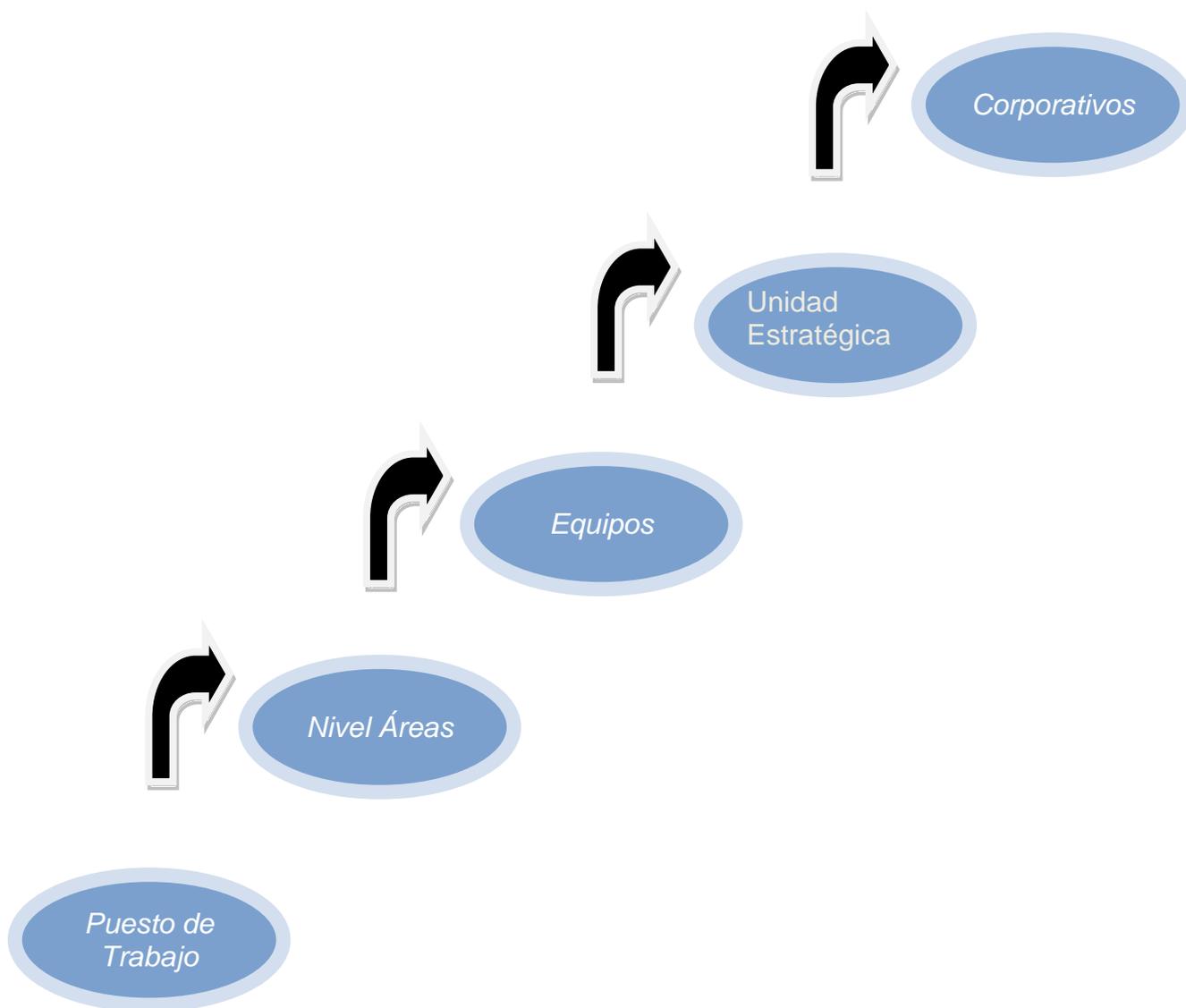
Para poder determinar los componentes y el desarrollo del modelo integral de Gestión es importante tener en claro los índices de gestión los cuales ayudan a evaluar el rendimiento y el desempeño de la Institución.

Índice es una dimensión que mide el comportamiento o desempeño de una determinada variable que al ser comparado con una referencia, permite identificar desviaciones sobre los cuales se debe tomar acciones correctivas.

##### **5.2.1. Modelo de Medición de Gestión en Cascada.**

Dentro de la planificación estratégica los niveles de acción están definidos en forma secuencial y cuyos indicadores como índices deberán establecerse con el nivel correspondiente, como se especifica en el siguiente gráfico.

**Grafico N°30:** Modelo en Cascada Indicadores e Índices.



**Fuente:** Índices de Gestión. De Humberto Serna G.

**Elaborado:** Xavier Posso y Juan Castro.

### **5.2.2. Niveles de Mando.**

Se refiere a cada nivel con sus respectivos índices como indicadores que facilitan lo supervisión, control y seguimiento de los niveles organizacionales.

### **5.2.3. Medición.**

La Medición de los índices como indicadores de la Junta Parroquial de Tumbabiro determinaron los aspectos siguientes que se derivan de dos interrogantes:

¿Por qué medir?	¿Para qué medir?
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por qué debe tomar decisiones.</li> <li>✓ Por qué se necesita conocer la eficiencia de Junta Parroquial (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones.</li> <li>✓ Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.</li> <li>✓ Por qué se necesita mejorar en cada área de la Junta, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.</li> <li>✓ Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la Junta (eficiencia o ineficiencia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para poder interpretar lo que está ocurriendo.</li> <li>✓ Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.</li> <li>✓ Para definir la necesidad de introducir cambios o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.</li> <li>✓ Para direccionar o re-direccionar planes financieros.</li> <li>✓ Para relacionar los ingresos con el nivel salarial.</li> <li>✓ Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.</li> </ul>

La medición de desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones que orientarán como permiten medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de la Junta Parroquial de Tumbabiro.

La realización de la toma de decisiones se realizara en base de los resultados obtenidos por los indicadores de gestión, los datos se recopilarán, analizarán, estudiarán su frecuencia y su relación mediante causa – efecto sin descuidar los atributos de eficiencia que son los siguientes:

- Pertinencia: las mediciones deben ser tomadas en cuenta y deben reflejar fielmente la magnitud del hecho.
- Precisión: se refiere al grado en que la medida obtenida refleja fielmente la magnitud del hecho que se quiere analizar y corroborar.

El modelo de gestión debe ser en "cascada", lo que implica que involucra a todos los miembros de la organización. ¡La medición de gestión es responsabilidad de todos! "No olvidemos que el objeto del modelo no es otro que mejorar nuestros resultados, uniendo a los miembros de una organización alrededor de un sistema que mide, motiva e incentiva de forma coherente la estrategia".

#### **5.2.4. MÉTODO EN LA GESTIÓN.**

La Junta Parroquial de Tumbabiro debe considerarse como un sistema porque sus componentes trabajan de una forma conjunta e interactuante, ya que el fallo de un nivel operacional afecta al siguiente o anterior.

Por otro lado, no debemos olvidar que la Junta Parroquial de Tumbabiro es una institución que brinda el desarrollo de un pueblo y su funcionamiento interno tiene relación de forma directa con su mundo externo (habitantes). Por lo que el Direccionamiento Estratégico es el componente principal y esencial de la Institución orientado sobre el modelo global de Planificación Estratégica, para un organismo gubernamental o público éste comprende siete etapas que se encuentran determinadas en la fundamentación teórica de la planificación capítulo III.

##### **5.2.4.1. Definición Operativa.**

Los indicadores presentados a la Junta serán mediante expresión matemática cuya simbología es el modelo matemático.

##### **5.2.4.2. Premisas Para la Definición de Índices de Gestión.**

Para definir los índices de gestión y sean aplicados correctamente debemos considerar varios aspectos:

- 1.- Establecer un esquema de las características del servicio que se va a prestar con el usuario.

- 2, Características de un indicador de gestión:

- Evaluador del producto o servicio.

-Define con calidad el comportamiento del servicio.

-Interviene en la toma de decisiones.

-Parámetro para mejorar expectativas del cliente.

#### **5.2.4.3. Propósitos y Beneficios de los Indicadores de Gestión.**

El Objetivo de los sistemas de medición es aportar a la Junta Parroquial de Tumbabiro un camino correcto para que se logre cumplir con las metas de la Institución. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos.

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la Junta.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

#### **5.2.4.4. Indicadores de Gestión.**

La Junta Parroquial debe conocer que son los indicadores de Gestión ya que los cuales van a determinar la medición, control y evaluación del desarrollo de la misma los mismos que son:

Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

EL análisis de los indicadores con lleva a generar alertas sobre la acción, para no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

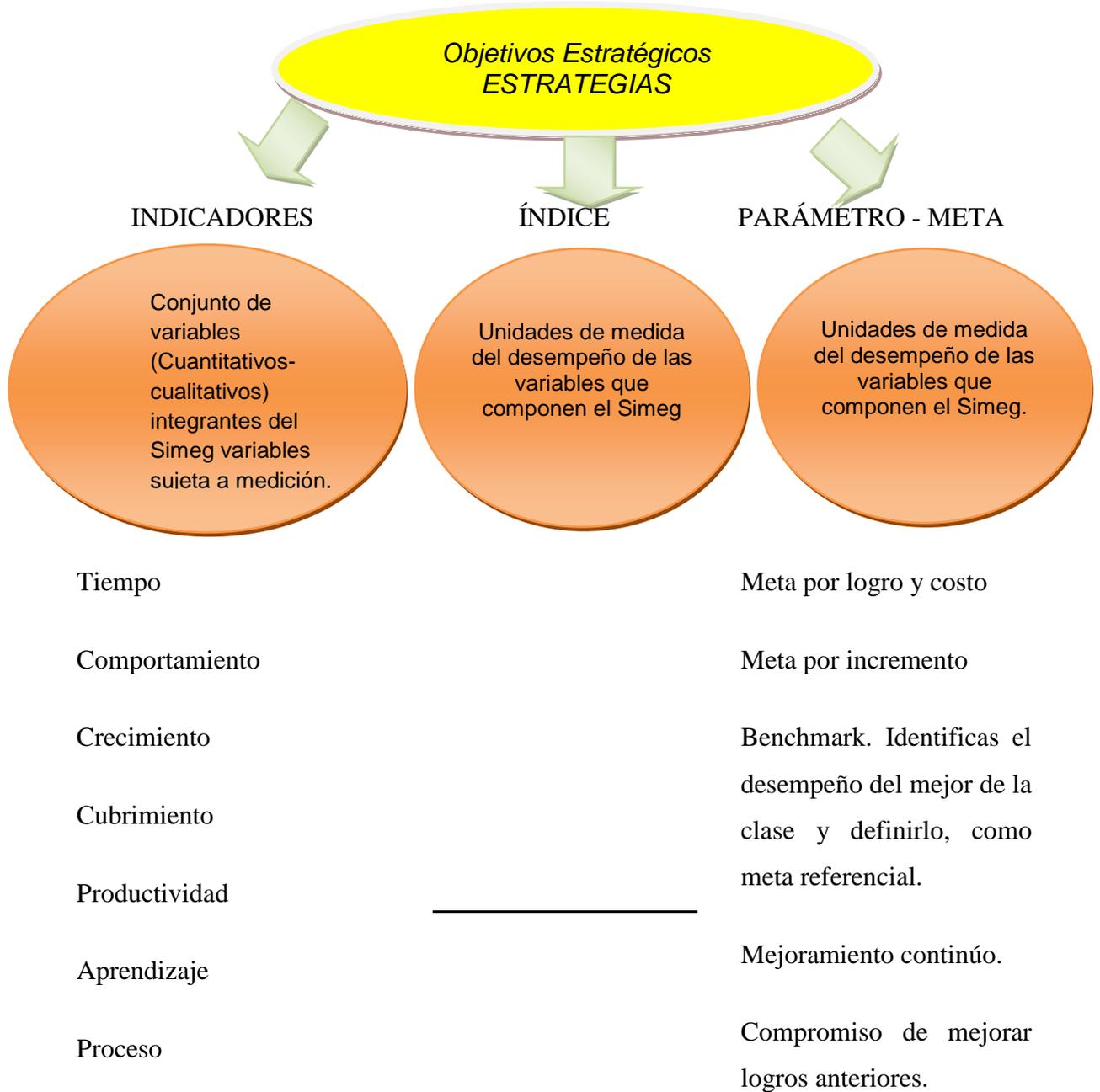
#### **5.2.4.4.1. Índice:**

Relación cuantitativa entre las metas planteadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados esperados por la Junta que son evaluados a través del diagnóstico.

**5.2.4.4.2. Estándar – Meta:** la operación de los indicadores y la validez de los índices suponen la definición de estándares o metas que se esperan alcanzar. Por indicadores se entiende el conjunto de variables cuantitativas que se va a medir y catalogar de la siguiente manera: Cuantitativa.- Numéricos.

- Cualitativa.- No numérica
- Genéricos.- Uso general (Principios).
- Específicos.- Usos particulares.
- Causales.- Suma o sucesión de causa.
- Históricos.- Basado en la información de hecho pasado.
- Provisional.- Basado en la perspectiva de hecho futuro (estratégicos).

**Grafico N°31:** Sistema de Medición de la Gestión.



**Fuente:** Índice de Gestión H. Serna.

**Elaborado:** Xavier Posso; Juan Castro.

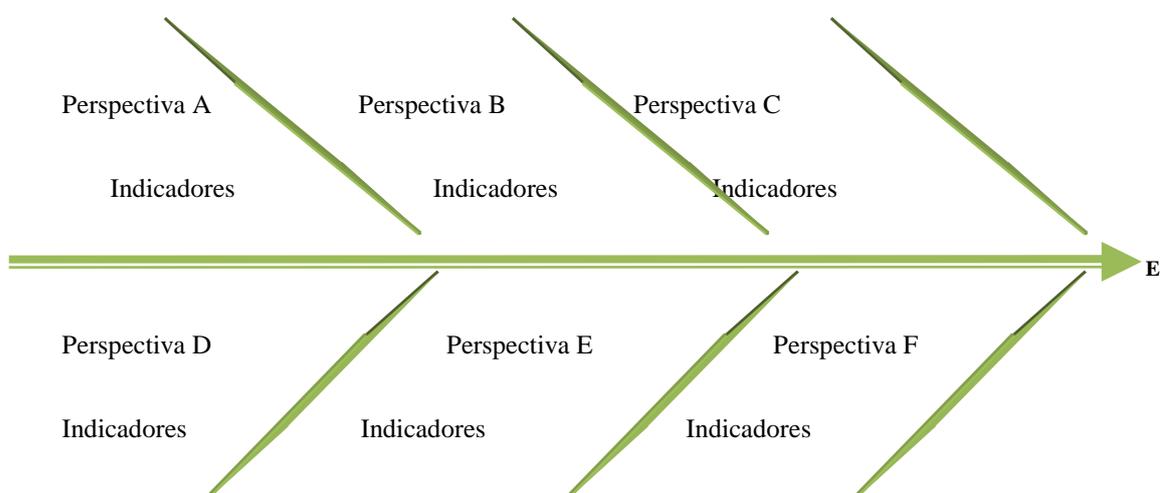
### 5.2.5. RELACIÓN CAUSA EFECTO.

En la Junta Parroquial de Tumbabiro es un sistema relacionado entre todos sus ejes organizacionales como administrativos, por lo que sus indicadores de gestión son interrelacionados y existe dependencia en cada uno de ellos por esta razón hay relación de causa – efecto la cual se debe considerar y analizar su comportamiento dentro de la Institución.

La relación causa – efecto permitirá encontrar la falencia si algún indicador no esta funcionando correctamente lo cual no permite el desarrollo armónico del sistema.

La institución deberá tener una relación dinámica todas las dimensiones organizacionales con esto producir desarrollo, productividad y rentabilidad.

**Gráfico N° 32:** Relación Causa – Efecto



**Fuente:** Índices de Gestión. De Humberto Serna G.

**Elaborado:** Xavier Posso: Juan Castro.

### 5.2.5.1. Características de los Indicadores

Dentro del modelo integral de gestión que es aplicable para la Junta ya que es un sistema relacionado pueden clasificar por sus características en dos grupos los cuales son:

#### **Indicadores Genéricos de Desempeño:**

- Miden el resultado del objetivo corto plazo.
- El resultado se puede modificar muy poco.

#### **Indicadores Impulsores o Motores de Desempeño:**

- Indicadores que impulsan acciones para generar resultado en largo plazo.

### 5.2.5.2. Tipos de Indicadores:

En la Junta Parroquial ya que es un sistema orientado a los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o resultado. En primer caso, se pretende medir que sucede con las actividades y el segundo se mide las salidas o del proceso.

Se clasifican Indicadores eficiencia, eficacia y efectividad.

**5.2.5.3. Indicador de Eficacia.-** Sirven para establecer si los objetivos y metas programadas se cumplieron generalmente son indicadores de resultados.

Se mide con el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de la Junta Parroquial en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

### 5.2.5.4. Indicadores de Eficiencia

Este permite medir el óptimo uso de los recursos como insumos para la obtención de resultados.

Se mide con el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

#### **5.2.5.5. Indicador de Efectividad**

Mide el impacto del resultado dentro de la población objetivo generalmente se establece en mitigación de las necesidades básicas de la población o el efecto del resultado.

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y en los costos mas razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo y dinero.

### **5.3. EVALUACIÓN DE EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD PARA LA JUNTA PARROQUIAL:**

En la Junta Parroquial en cualquier área será posible definir un resultado esperado (expresado como meta, una cantidad, una variación, un porcentaje, etc.), un costo estimado y un tiempo especificado para llevar a cabo la labor que se propone como meta. Pues bien, la combinación de esos elementos, o sea, el resultado, el costo y el tiempo, permiten medir objetivamente el grado de efectividad y eficacia de un área de la Institución.

Se aplicara las siguientes formulas y calificaciones para realizar las evaluaciones.

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
—		— — —		2
				Máximo Puntaje
Rangos	Puntos	Rangos	Puntos	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente >1	5	
21 – 40%	1			
41 – 60%	2	Eficiente = 1	3	
61 – 80%	3			
81 – 90%	4	Ineficiente < 1	1	
> 91	5			

Donde R= Resultado, E = Esperado, C= Costo, A= Alcanzado, T = Tiempo

Del Cuadro anterior, se puede hacer algunos comentarios.

La eficacia es simplemente la comparación entre lo alcanzado y lo esperado (RA/RE). Los niveles superiores de eficacia corresponden a porcentajes de ejecución muy altos, cuya calificación es cada vez más difícil de obtener. Es decir, obtener una calificación de 5 no es hacer una labor cuatro grados superior a la calificación de 1, es mucho más que eso. Normalmente, niveles superiores de cumplimiento exigen mayores esfuerzos e imponen mayores grados de dificultad.

En los indicadores de eficiencia se distinguen el cociente entre RA/CA\*TA y RE/CE\*TE, lo cual es lo nuevo lo alcanzado frente a lo esperado. Simplemente en este caso el resultado involucra dos variables críticas en la obtención del resultado: el costo incurrido y el tiempo empleado para la conclusión de la meta deseada. Por supuesto, la relación de estas variables con el resultado es inversa, es decir, mientras

menos tiempo o dinero se consuman para obtener el objetivo esperado, mejor será el desempeño y viceversa. Además, mientras más cantidad de resultado que se obtenga por unidad de tiempo y de costo empleados, también se estará en una situación favorable. En esencia se está hallando el resultado obtenido por unidad de tiempo y de costo para ser comparado con el resultado esperado por unidad de tiempo y costos estimados.

La formula de eficiencia combina las variables de la eficacia (RA/RE) ponderadas por los factores tiempo y costo de una manera inversa. Es decir, una alta eficiencia presupone que exista una alta eficacia.

Finalmente si la Junta Parroquial de Tumbabiro es eficiente y es eficaz, en esencia decimos que es efectivo.

### **5.3.1. Beneficios de la Aplicación de los Índices de Efectividad y Eficacia para la Junta Parroquial.**

La Junta Parroquial tendrá la necesidad de establecer metas en cada área organizativa, por lo que, se establecerá objetivos, establecimiento de prioridades, asignación de recursos, medición de capacidades e integración de esfuerzos.

La organización deberá hacer estimaciones globales sobre tiempo y costo, es decir, generara la racionalización uso de recursos y el tiempo adecuado.

Estos indicadores permitirán la medición del desempeño y evaluación de la gestión por áreas, inclusive realizar comparaciones por cada indicador.

Los indicadores son elemento base para los planes de la Junta Parroquial.

### **5.4. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO.**

En la Junta Parroquial de Tumbabiro se medirá el desempeño de acuerdo a parámetros de objetivos y metas que tenga la institución con el cumplimiento en proyectos y programas en la área de gestión.

#### **5.4.1. Productividad, Eficiencia y Eficacia.**

De acuerdo al desempeño se medirá por el grado de satisfacción de un habitante al contraer un servicio brindado por la Junta con la calidad con el parámetro tiempo – costo.

La eficiencia y eficacia del desempeño se aplicara de acuerdo a la formula anterior vista en el estudio de los índices.

#### **5.4.2. Indicadores Situacionales.**

Estos dependen del sistema de la Junta Parroquial ya que se definen del entorno y la continuidad de la gestión institucional, se miden de forma porcentual hay condiciones que se analizan como:

Disminución desfavorable

Aumento favorables

Potencialidad para aprovechar oportunidades

Vulnerabilidad a las amenazas del entorno.

Estos datos para medir se aplican de acuerdo al FODA como herramienta de análisis existente en la Junta Parroquial.

#### **5.4.3 Indicadores Causales.**

En la Junta se analizara de acuerdo la causa en primera instancia en busca del problema con las siguientes variables.

Reclamos de Habitantes o Instituciones Gubernamentales.

Devoluciones Habitantes

Re – procesos en la Gestión.

Tiempo de Respuesta.

## **5.5. IMPORTANCIA.**

Todos los indicadores Aplicados y Gestionados de forma correcta por la Junta Parroquia permitirá el desarrollo del desempeño ya que es una responsabilidad hacia los ciudadanos de la parroquia bríndales una excelente calidad de vida cumpliendo con los objetivos o metas planteados en los planes o proyectos sin olvidar la calidad en el servicio. Entre los parámetros más importantes están los siguientes:

**Calidad Total.-** Satisfacción habitante cubriendo sus necesidades como expectativas.

**Impacto.-** Logro de la Junta y el entorno.

**Economía.-** Competitividad en utilización de insumos.

**Eficacia.-** Alcanzar metas, programas o proyectos esperados.

**Equidad.-** Honestidad en la repartición de beneficios o recursos para los habitantes.

**Ética.-** Respetar valores y principios de la sociedad.

**Rendimiento.-** Mayor desempeño y rentabilidad económica.

## **5.7. INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES PARA LA JUNTA PARROQUIAL DE TUMBABIRO DEL SECTOR PÚBLICO.**

La Junta parroquial deberá asumir estos indicadores de gestión que ayudara a medir los siguientes parámetros que se detallan en los modelos matemáticos:

### **5.7.1. Indicadores Genéricos:**

1.-

---

2.-

---

3.-

---

4.-

---

5.-

---

6.-

---

7.-

---

8.-

---

9.-

---

### **5.7.2. Indicador de Mejoramiento.**

Se desarrollan indicadores comparando los existentes en periodos de tiempo como se ve en los siguientes modelos matemáticos:

1.-

---

2.-

---

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

#### 6.1. Conclusiones.

Las conclusiones a que hemos llegado responde al estudio diagnóstico situacional del país, cantón y parroquia y que tiene como fuente los censos de población y vivienda de los años 2001 y 2010, documentos, páginas Web, entrevistas realizadas a autoridades, diálogos con dirigentes comunales, pobladores y observaciones realizadas en las visitas hechas a la parroquia.

- La población en el país es de catorce millones trescientos seis mil ochocientos setenta y seis habitantes con un crecimiento promedio del 18,1% respecto del año 2001, La relación número de habitantes y crecimiento es inversa a menor población mayor crecimiento esto sucede en las provincias del oriente que son de menor número de habitantes y que sin embargo crecieron en mayor proporción que el resto del país.
- El nivel de pobreza en el país se reduce en un 4%, correspondiendo al sector urbano la más representativa con el 8%.
- Los índices de pobreza, educación, vivienda servicios básicos, que se evidencian en el cantón Urcuquí en el sector rural, se presenta en la mayoría de parroquias en la que se encuentra Tumbabiro.
- Según las proyecciones del SIISE al año 2006, la población del cantón Urcuquí será de 15 888 habitantes, de la cual el 32% corresponde a la población urbana y el 68% a la rural, sin embargo la asignación presupuestaria estatal el gasto se concentra en la cabecera cantonal y en mínimo porcentaje para las demás parroquias.
- En el cantón, el nivel de pobreza corresponde al 74,43% es decir siete de cada diez personas es pobre, el analfabetismo alcanza el 14% y la educación superior el 2,22% lo que quiere decir cuatro de cien de la población que puede acceder a una profesión y si se compara con el cantón la parroquia está por debajo de dichos índices.
- En la parroquia, el nivel de pobreza corresponde al 70% es decir siete de cada diez personas es pobre, el analfabetismo alcanza el 13% y la educación

superior el 3,85% lo que quiere decir cuatro de cien de la población que puede acceder a una profesión

- La cobertura de salud en el cantón llega al 46,95%, el porcentaje de desnutrición el 60% y las principales causas de mortalidad corresponde a diarreas gastroenteritis, causas que pueden prevenirse si existiera una mayor cobertura en salud.
- Los pobladores de la cabecera parroquial no se empoderan de las acciones que realizan los miembros de la Junta, evidenciándose el poco interés en los problemas de la comunidad y únicamente participan cuando sus intereses particulares se encuentran de por medio.
- Existe una falta de empatía entre los miembros de la Junta Parroquial, se antepone el interés personal y político al de interés de los demás, lo que dificulta su accionar en la gestión administrativa.
- La Junta Parroquial no cuenta con un profesional en planificación, ejecución y fiscalización de los proyectos y obras, por lo que existe el peligro que los contratistas no cumplan con las especificaciones técnicas y que se contrate con sobre precio en perjuicio de los intereses propios y de la comunidad.
- Las comisiones permanentes de Salud y Medio Ambiente, Infraestructura y obra pública, deportes y educación y finanzas.
- En cuanto a la distribución de los recursos económicos y financieros los miembros de la Junta no acogen los criterios de ponderación, como son: niveles de vida, esfuerzo fiscal, cumplimiento de metas del Plan de Desarrollo, nivel de gobierno, población, densidad poblacional y necesidades básicas insatisfechas requisito para reconocer la eficiencia en la prestación de servicios en la gestión.
- No existe un reglamento y manuales de Gestión Proceso lo que ocasiona que el cumplimiento de funciones, la administración y utilización de los recursos se la realice de una manera anti técnica.
- Existe una irracional distribución del agua para el riego, este se concentra en pocas familias, en perjuicio de los demás pobladores que a pesar de no contar con grandes extensiones sus pequeñas parcelas están desérticas reduciendo de esta manera la posibilidad de cultivar productos para su sustento.

- A diferencia de lo que ocurre con las políticas del Estado en dirigir el gasto en inversión en el sector social, y las poblaciones menos favorecidos, en la parroquia la mayor parte de su presupuesto se dirige a la inversión en obra pública y deporte; y, en su mayor gasto en la cabecera parroquial

## **6.2. Recomendaciones.**

El análisis de las recomendaciones por parte de la Junta ha de realizarse en un espacio de participación, en un ambiente de reflexión, dialogo, superando los disensos y llegando a consensos, que permitan acoger aquellas recomendaciones que ayuden lograr un verdadero desarrollo de la parroquia y garantice una mejor calidad de vida para los pobladores de Tumbabiro, anteponiendo el interés del pueblo a los intereses personales y que se escriben a continuación:

- Que se acoja las propuesta de Planificación Estratégica para la parroquia de Tumbabiro presentada por los señores egresados de la Universidad Politécnica Salesiana autores de la presente Tesis, como una estrategia de mejoramiento de la calidad, eficiencia y efectividad en la Gestión Pública y en el caso particular de la Junta Parroquial, si bien toda trabajo no es la única solución a un problema no es menos cierto que ayudará en gran medida al cumplimiento de los, principios, derechos, objetivos y metas para el desarrollo parroquial y Buen Vivir de sus habitantes.
- Debe contratarse el asesoramiento legal externo y un técnico en planificación, por cuanto es necesario que las obras que se ejecutan en la parroquia sean fiscalizadas como también se trabaje de forma directa en estudios de proyectos pequeños.
- Es importante que las comisiones permanentes cuenten con un plan operativo anual, con la finalidad de evaluar la ejecución del cumplimiento de su gestión y logro de los objetivos y metas trazadas, en concordancia con los estándares de calidad y eficiencia
- Disponer de un reglamento interno que permita normar las funciones, procesos de gestión, derechos y obligaciones de los miembros de la Junta, funcionarios, empleados y trabajadores, en definitiva el ejercicio de sus competencias con calidad y transparencia.

- Elaborar los manuales de funciones y procesos debido a que es necesario disponer de un instrumento que oriente la gestión del trabajo realizado por la junta, para efectivizar el uso racional del talento humano, recursos económicos y financieros, superando las diferencias políticas e ideológicas.
- Mayor compromiso y empoderamiento y trabajo en equipo en el cumplimiento de funciones de parte de los miembros de la Junta
- Desplegar acciones tendientes a sensibilizar en la población la importancia que tiene la participación de los pobladores en la búsqueda de alternativas para la solución de los problemas, planificación, ejecución e identificación de necesidades básicas no satisfechas.
- Priorizar el gasto en obras emergentes en el sector social, (educación, salud, vivienda, recreación) y el desarrollo de la producción.
- La participación de los pobladores en la gestión de la administración de la junta es importante, sin embargo a de buscarse también que se comprometan con el trabajo comunitario para realizar obras que requieren del financiamiento estatal pero que no pueden ejecutarse por el reducido presupuesto de la Junta, siendo una alternativa las mingas de la comunidad.
- Una de las fortalezas constituyen los centros de educación superior con que cuenta la provincia, razón para que los miembros de la Junta realice las gestiones y convenios para generar proyectos de desarrollo para la parroquia como pueden ser turismo, medio ambiente, producción nivel de impacto en la salud de sus habitantes de los planteles avícolas existentes en la parroquia y capacitación en diferentes ámbitos.
- En desarrollo de la parroquia no es responsabilidad única de sus habitantes y autoridades sino también de los organismos seccionales y el Gobierno, Central por lo anotado es necesario mantener relaciones de ayuda y cooperación con todos los organismos públicos y hacerles conocer las necesidades, aspiraciones y expectativa que se generan en sus habitantes y puntualmente la falta de un canal de riego como una obra prioritaria para la parroquia y provincia, que dará un gran impulso a la productividad nacional, provincial y local. de la parroquia.
- Las inversiones en la infraestructura y obra pública demandan de ingentes recursos económicos para su ejecución, recursos que no cuenta la Junta parroquial, razón para que se realicen acciones y gestiones para lograr el

financiamiento o mediante convenios de ayuda con organismos gubernamentales y no gubernamentales.

- Se considere los criterios de ponderación constantes en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.

Nivel de Gobierno	Población	Densidad poblacional	Necesidades básicas insatisfechas	Logro mejoramiento nivel de vida	Esfuerzo fiscal	Esfuerzo Administrativo	Cumplimiento de metas
Provincial	10%	14%	53%	5%	2%	6%	10%
Cantón	10%	13%	50%	5%	6%	6%	10%
Parroquia	15%	15%	50%	5%	0%	5%	10%

- Los líderes comunitarios son un factor importantísimo en la Gestión pública.

Y su participación fortalece la unidad y trabajo en la parroquia, es necesario entonces que siendo parte del proceso coadyuven en generar estrategias y actividades que impulsen el bienestar de sus conciudadanos y se incorporen como agentes dinámicos del desarrollo en tal sentido deben proponer acciones y proyectos necesarios para sus comunidades a fin de que los miembros de la Junta los incorporen en su Plan de Desarrollo.

### 6.3 Bibliografía.

- <http://www.senplades.gov.ec/web/senplades-portal>.  
SENPLADES.- Sistema Nacional de Planificación y Desarrollo.
- <http://www.gestiopolis.com/>, TÉCNICAS DE PREVISIÓN.- Técnicas de Previsión en el Proceso de Planificación.
- <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>, BALANCED SCORECARD.- Ayudando a Implantar la Planificación Estratégica.
- <http://www.tablero-decomando.com>, Alva Fuente, Benjamín. "Un modelo de Plantación Estratégica Orientada al Resultado a través del BSC".
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.- Organización Territorial del Estado, Asamblea Nacional, Título V, Capítulo Primero Principios Generales.
- Matus Carlos, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL, Enfoque de Planeación Estratégica Situacional (PES).
- Grundmann y Stahl , COMO LA SAL EN LA SOPA, Conceptos, método y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo, Ediciones Abya-Yala, 2003.  
Friedmann, PROYECTO NOVALIS, La Transvanguardia Gerencial Postmoderna hacia una gestión del Tercer Milenio, Resultados preliminares.
- Reinhard Friedmann, LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL SIGLO XXI, Hacia un Sector Público Inteligente y en constante Aprendizaje, (doc. web).
- Superintendencia de Compañías, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.
- Wilcox, Cameron, Xifra, RELACIONES PÚBLICAS, Estrategias y Tácticas, 8va Edición, 2009.
- Jean Paul Sallenare, LA GERENCIA INTEGRAL.
- Emilio Soldevilla García, LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA, ediciones Pirámide, 1978.

**ANEXO 1**

**JUNTA PARROQUIAL DE TUMBABIRO**

**COMITÉ DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

**TALLER DE CAPACITACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL  
COMITÉ DE PARTICIPACIÓN PARROQUIAL.  
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL  
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
DE LA JUNTA PARROQUIAL DE TUMBABIRO.**

**TUMBABIRO - ENERO DEL 2011**

## **1. DATOS INFORMATIVOS:**

### **1.1. Nombre del evento**

Taller de capacitación de los miembros del Junta Parroquial y comité de participación parroquial sobre: La planificación estratégica en el mejoramiento de la gestión administrativa de la parroquia de Tumbabiro.

### **1.2 Responsables**

Junta parroquial de Tumbabiro.

Estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana, proponentes del Plan.

### **1.3 Coordinación y Administración del taller**

Estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana, proponentes del Plan.

### **1.4. Tiempo de realización**

1.4.1. Inicio: enero 20 al 21 de enero del 2011

### **1.5. Tiempo de duración**

1.5.1 Una jornada de 7 horas

#### **Horario**

07h00 a 14h00.

#### **Modalidad**

Presencial.

#### **Lugar de realización**

Salón de Actos de la Casa Parroquial de Tumbabiro.

#### **Beneficiarios:**

##### **Directos**

Miembros de la Junta Parroquial, autoridades, civil, policial de salud, docentes de la escuela, comerciantes, deportistas, miembros de la comunidad, presidentes de las comunidades, estuantes de la Universidad Politécnica Salesiana.

##### **Indirectos**

Comunidad de la parroquia, cantón, provincia y el país.

## **OBJETIVOS:**

### **General.**

Capacitar a los miembros de la Junta Parroquial y Comité de Participación de la parroquia de Tumbabiro, en el conocimiento, diseño y aplicación de la Planificación Estratégica y modelo de gestión para la administración de la Junta Parroquial, mediante la ejecución del Seminario Taller de capacitación, para optimizar el desempeño en la administración.

### **Específicos.**

Ofrecer a los miembros de la Junta y Comité de Participación Parroquial de Tumbabiro, conocimientos teóricos – prácticos, sobre la planificación estratégica y modelo de gestión; a través del tratamiento del contenido científico en el seminario taller.

Aplicar metodologías activas en la comunidad de aprendizaje, para la participación, comprensión y empoderamiento en el trabajo a desarrollarse por parte de sus pobladores.

Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; expectativas, necesidades insatisfechas que inciden en la gestión de la Junta Parroquial, que ayuden a orientar en la determinación de la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, valores y proyectos que requiere la población para el mejoramiento de su calidad de vida.

## **2. META**

Miembros de la Junta, Comité de Participación, actualizados y capacitados en el conocimiento y aplicación de la planificación estratégica, acordes a las necesidades y requerimientos de la práctica gerencial en la administración en un 95%.

Diseño y elaboración del Plan de desarrollo parroquial en un 80%.

### **Contenidos que se desarrollarán en seminario de la capacitación**

Sesión Preparatoria      Taller con Tutores.

El Modelo de gestión administrativa y financiera.  
Fundamentación teórica de la planificación estratégica.  
Levantamiento del Plan de Desarrollo.

### 3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el trabajo modular, comprenderá estrategias que mantengan coherencia con el modelo administrativo planteado en el proceso de gestión de la calidad y las técnicas aplicables a la administración el desarrollo de actividades interactivas y virtuales que se combinarán con exposiciones magistrales, trabajos y exposiciones grupales e individuales; sobre la base de documentos de apoyo preparados por los estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana.

<b>Nº</b>	<b>GRUPOS</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Nº HORAS</b>	<b>FACILITADORES</b>
<b>1</b>	Miembros de la Junta y Comité de Participación de la parroquia	El Modelo de gestión administrativa y financiera	- 7	- Gustavo Xavier Posso
		Fundamentación teórica de la planificación estratégica.	- 7	- Juan Carlos Castro
		Levantamiento del Plan de Desarrollo.		
<b>TOTAL</b>			<b>7 HORAS</b>	

## **4. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS**

### **Talento Humano**

#### **Coordinadores**

- Presidente de la Junta Parroquial.
- Estudiantes de Universidad Politécnica Salesiana

#### **Facilitadores**

- Estudiantes de Universidad Politécnica Salesiana, proponentes del Plan.

#### **Técnicos**

- Software informático (Presentaciones en Power Point)
- Módulos.

#### **Equipos y Materiales**

- 1 Proyector de imágenes móviles.
- 1 Laptops.
- 1 Equipo de sonido y amplificación.
- 1 Pizarras de tiza líquida.
- 4 Marcadores de tiza líquida (NEGRO, AZUL Y ROJO).
- 10 Lápices.
- 1 Resma de papel bond.
- 1 Masquin.
- 12 Pliegos de papel.

#### **Financieros**

- Presupuesto Junta parroquial.

## 5. EVALUACIÓN

La evaluación de durante el proceso de capacitación será diagnóstica y formativa. Se aplicará la coevaluación en todo el proceso.

La evaluación a la gestión del proceso de capacitación será permanente y estará bajo la responsabilidad de los miembros de la Junta, los estudiantes de la Universidad Salesiana quiénes además elaborarán el informe final del taller.

### 6.1.1 Indicadores de evaluación

- Número de participantes.
- Asistencia de los participantes.
- Provisión de los materiales previstos para la realización de cada Módulo.
- Informe final sobre el proceso de capacitación.
- Memorias del Taller de Capacitación.

## 6. PRESUPUESTO

Los gastos que demande el tratamiento del Taller de capacitación serán cubiertos por los estudiantes de la universidad y recursos de la Junta Parroquial.

## 7. CRONOGRAMA.

TIEMPO ACTIVIDADES	DICIEMBRE		ENERO		
	SEGUNDA	TERCERA	20	21	22 y 23
Diseño del documento base.	X				
Programación del taller.	X				
Elaboración de insumos		X			
Ejecución del proyecto			X		
Evolución del proyecto		X		X	X

## ANEXO 2

### AGENDA DEL TALLER DE CAPACITACIÓN MIEMBROS DEL COMITÉ DE PARTICIPACIÓN DE LA PARROQUIA DE TUMBABIRO

**FECHA:** Del 20 al 23 de enero del 2011

No. jornada	Fecha	No. Días	Horas grupo	Total Horas	Horario	Actividad/Temas	Facilitador/a	Responsables
1	ENERO 20	1	7	7	07h00-10h00 10h00-10h15 10h15-13h00	<b>TALLER</b> Fundamento de Planificación <b>Receso</b> Visión global e interdisciplinaria de la Planificación estratégica y la realidad	Estudiantes del Universidad Politécnica Salesiana	- Miembros de la Junta

No. jornada	Fecha	No. Días	Horas grupo	Total Horas	Horario	Actividad/Temas	Facilitador/a	Responsables
2	21 DE ENERO	0	7	7	07h00 – 10h00 10h00 - 10h15 10h15 – 13h00	Modelo de gestión de la calidad administrativa <b>Receso</b> <b>La matriz FODA.</b>	Estudiantes del Universidad Politécnica Salesiana	- Autoridades. - Miembros de la Junta

No. Jornada	Fecha	No. Días	Horas grupo	Total Horas	Horario	Actividad/Temas	Facilitador/a	Responsables
3	ENERO 23	11	7	7	07h00 – 10h00  10 H00 – 10H15 10 h 15 – 13h00	Objetivos, políticas, estrategias y valores de la planificación estratégica de la parroquia.  Receso  Plan de desarrollo	Estudiantes del Universidad Politécnica Salesiana	- Autoridades. - Miembros de la Junta

**Elaborado por: Egresados de la UPS**

ANEXO 3

FOTOS DE LA PARROQUIA

COMUNIDAD DE CHIRIYACU

 <p>IGLESIA COMUNIDAD</p>	 <p>PARQUE CENTRAL</p>
 <p>DIALOGO CON LOS MORADORES</p>	 <p>MORADORES</p>
 <p>SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES</p>	 <p>SERVICIO DE TRANSPORTE PUBLICO</p>

## COMUNIDAD DE AJUMBUELA



VIA DE ACCESO A LA COMUNIDAD



VESTIGIOS ARQUEOLOGICOS



TUMBAS ARQUEOLOGICAS



MEDIO DE TRANSPORTE



DIALOGO CON MORADORES



CENTRO EDUCATIVO

## COMUNIDAD DE CRUZ TOLA



LABORES AGRICOLAS



CANAL DE RIEGO



VIA DE ACCESO A LA COMUNIDAD



VISTA DE LA COMUNIDAD



DIALOGO CON MORADORES



GRUTA DE SAN PEDRO

## CABECERA PARROQUIAL DE TUMBABIRO



PARQUE CENTRAL



PLANTA DE AGUA POTABLE



CENTRO EDUCATIVO



OFICINA DE LA JUNTA



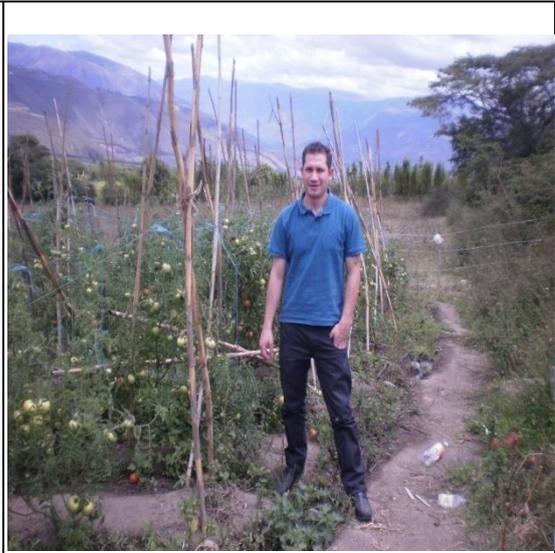
PRESIDENTE DE LA JUNTA



HOSTERÍA



CANAL DE RIEGO



PLANTACIÓN DE TOMATE



PLANTEL AVÍCOLA



CENTRAL TELEFÓNICA



SUBCENTRO DE SALUD



AULAS ESCOLARES

# COMUNIDAD SAN FRANCISCO



ESCUELA DE LA COMUNA



PARQUE CENTRAL



SERVICIO TELEFÓNICO



VISTA DEL DEL PAISAJE



VISTA DE LA COMUNA



MEDIO DE TRANSPORTE



