



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

MODELO METODOLÓGICO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
INSTITUCIONAL PARA EL CASO DE ESTUDIO ACCIÓN SOCIAL
MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA.

AUTORES:

MARLENE AZUCENA MONTERO TEPÁN

DIRECTOR:

PAOLA ESTEFANÍA CARRERA HIDALGO

CUENCA - ECUADOR

2022

Autora:***Marlene Azucena Montero Tepán***

Contador Público Auditor.

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Cuenca.

mmonerot1@est.ups.edu.ec

Dirigido por:***Paola Estefanía Carrera Hidalgo***

Internacionalista.

Master Universitario en Planificación de Proyectos de Desarrollo Rural y Gestión Sostenible.

pcarrera@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2022 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

MONTERO TEPÁN MARLENE AZUCENA

***MODELO METODOLÓGICO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
PARA EL CASO DE ESTUDIO ACCIÓN SOCIAL MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA.***

DEDICATORIA

Cada día y noche de esfuerzo para concluir el presente trabajo lo dedico con todo mi corazón a mi Dios y a mi familia. A mi esposo que ha estado junto a mí todo este tiempo y con su amor ha sido un apoyo constante; a mis padres que me han enseñado a valorar cada minuto de mi vida, a mis hermanos(as) y sobrinos(as) que han fomentado en mí las ganas de superación y de triunfo.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principal a mi tutora Paolita, quién me brindo todo su tiempo, experiencia y paciencia, siendo un pilar fundamental para poder concluir con mi tesis. Agradezco también a Dianita González y sus colaboradores, quienes me dieron la apertura para hacer posible la investigación en tan prestigiosa institución, a las comunidades que me han inspirado a seguir esta maestría, finalmente gracias a mis amigos y amigas que me apoyaron y animaron para cumplir esta meta académica.

RESUMEN

La Planificación Estratégica es importante porque permite dar respuestas y resultados efectivos frente a la misión, visión y objetivos institucionales de una organización. En el ámbito público está normada y regulada por diversos cuerpos legales a nivel nacional, regional y local contribuyendo con la gestión de un gobierno por resultados. El presente trabajo de investigación ha considerado pertinente el diseño de un modelo metodológico de planificación estratégica bajo el análisis de la metodología del Balanced Scorecard, la Guía Metodológica de Planificación Institucional emitida por la Secretaría de Planificación Nacional de Ecuador y el caso de estudio de Acción Social Municipal del cantón Cuenca (ASM). Se realizó una revisión documental en materia de planificación de la normativa vigente en los diferentes niveles de gobierno, así como un diagnóstico de la situación actual en temas de planificación de ASM con el objetivo de plantear un modelo metodológico de planificación estratégica que pueda ser implementado en diferentes instituciones y concebido como una herramienta que permita a las organizaciones medir los resultados para una toma de decisiones oportunas.

Palabras clave: planificación estratégica, capacitación, comunicación, mapa estratégico, evaluación, Acción Social Municipal.

ABSTRACT

Strategic Planning is important because it allows effective answers and results within the mission, vision, and institutional objectives of an organization. In the public sphere, it is regulated by several legal bodies at the national, regional and local levels, contributing to the management of a results-based government. This research work has considered the design of a methodological model of strategic planning under the analysis of the Balanced Scorecard methodology, the Institutional Planning Methodological Guide issued by the National Planning Secretariat of Ecuador and the case study of Social Action Municipality of Cuenca (ASM). A documentary review was carried out on planning, taking into account current regulations at the different levels of government, as well as a diagnosis of the current situation on ASM planning issues with the aim of proposing a methodological model of strategic planning that can be implemented in different institutions and be conceived as a tool that allows organizations to measure the results for decision making.

Keywords: strategic planning, training, communication, strategic map, evaluation, Social Action Municipality of Cuenca.

Tabla de Contenidos

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Situación Problemática. Antecedentes	1
1.2.	Formulación del Problema	6
1.3.	Justificación Teórica	8
1.4.	Justificación Práctica.....	9
1.5.	Objetivos	11
1.5.1.	Objetivo General.....	11
1.5.2.	Objetivos Específicos.	12
1.6.	Principales Resultados.....	12
1.6.1.	Resultado Directo.	12
1.6.2.	Resultados Indirectos.....	12
2.	MARCO TEÓRICO.....	13
2.1.	Base Legal.	13
2.1.1.	Constitución Política del Ecuador.	13
2.1.2.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPYFP).	14
2.1.3.	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD.	14
2.1.4.	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE) y su Reglamento	15
2.1.5.	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.....	16
2.2.	Bases teóricas.	16
2.2.1.	Planificación Estratégica.	16
2.2.2.	La Capacitación Laboral.....	17
2.2.3.	La Comunicación laboral.....	18
2.2.4.	La Nueva Gestión Pública por Resultados.	18
2.3.	Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.	19
2.3.1.	Guía Metodológica de Planificación Institucional.	20
2.3.2.	Metodología Balanced Scorecard (BSC).....	20
2.3.3.	Metodología Project Management For Results Agile (Pm4r Agile).	21
3.	METODOLOGÍA	23
3.1.	Unidad de análisis.	23

3.2.	Población.....	23
3.3.	Métodos a emplear	24
3.4.	Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias.	25
3.5.	Técnicas de recolección de datos.	26
3.6.	Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.	27
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
4.1.	Análisis, interpretación y discusión de resultados.	29
4.2.	Propuesta metodológica o tecnológica.	39
4.2.1.	Premisas o supuestos.	39
4.2.2.	Objetivo de la propuesta metodológica.	40
4.2.3.	Objeto de la Propuesta.	40
4.3.	Responsables de la implementación y control.	40
4.4.	Fases para su puesta en práctica.	41
4.5.	Indicadores de evaluación.	46
5.	CONCLUSIONES	47
6.	RECOMENDACIONES.....	48
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
8.	ANEXOS	52
8.1.	Entrevistas.	52
8.2.	Encuestas	69
8.3.	Otros.	74

Lista de tablas

Tabla 1. Proceso Planificación y Gestión Estratégica PE.....	10
Tabla 2. Proceso Planificación y Gestión Estratégica POA.....	11
Tabla 3. <i>Artículos Relacionados a la Planificación.</i>	13
Tabla 4. Artículos Relacionados al SNDPP y las Competencias de los GAD.....	14
Tabla 5. Articulación de la Planificación y las Competencias de los GAD.....	15
Tabla 6. Control de la Implementación de la Planificación.	15
Tabla 7. Implantación de la Planificación e Indicadores.	16
Tabla 8. Personal de Acción Social Municipal del Cantón Cuenca.	24
Tabla 9. Operacionalización de Variables Dependientes.....	25
Tabla 10. Operacionalización de variable independiente.	26
Tabla 11. Codificación para entrevistas.....	28
Tabla 12. Proceso Evaluación del Desempeño ASM Código G. TTHH.05	30
Tabla 13. Proceso Comunicación Social ASM Código G. C501.....	33
Tabla 14. Análisis Cumplimiento del Art. 7 de la LOTAIP.	33
Tabla 15. Clasificación de artículos relacionados con la Planificación de ASM.	38
Tabla 16. Matriz resumen.	45

Lista de figuras

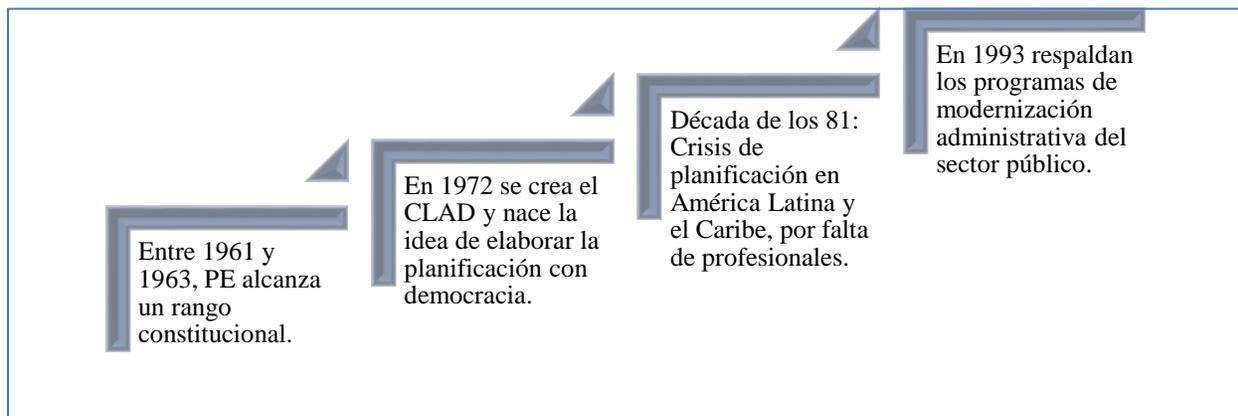
Figura 1. Evolución de la Planificación en el Sector Público.....	1
Figura 2. Entidades que Fueron Responsables de la Planificación Nacional del Ecuador.....	2
Figura 3. Niveles Administrativos de Planificación.....	3
Figura 4. Conformación de Zonas, Distritos, Circuitos.....	4
Figura 5. Organización Territorial del Estado.....	4
Figura 6. Estructura Organizacional de ASM.....	6
Figura 7. Productos/ Servicios del proceso de Planificación.....	9
Figura 8. Conceptos de Planificación Estratégica.....	17
Figura 9. Conceptos La nueva Gestión Pública por Resultados.....	19
Figura 10. Pasos de la Formulación del Plan Institucional.....	20
Figura 11. Desarrollo de la PE Metodología BSC Aplicado al Sector Público.....	21
Figura 12. Proceso PM4R Agile.....	22
Figura 13. Porcentaje de capacitaciones convocadas por ASM.....	30
Figura 14. Participación en la formulación de diferentes niveles de planificación.....	32
Figura 15. % de Socialización de la Planificación con el Personal de ASM.....	32
Figura 16. Nivel de Conocimiento sobre Planificación Institucional.....	34
Figura 17. Áreas en la que necesitan de mayor apoyo.....	35
Figura 18. Ejecución Presupuestaria ASM.....	36
Figura 19. Análisis de la Ejecución Presupuestaria por mes.....	36
Figura 20. Fases de la Propuesta Metodológica.....	41
Figura 21. Matriz FODA.....	43
Figura 22. Perspectivas Balance Scorecard BSC.....	44
Figura 23. Cronograma Implementación Modelo Metodológico.....	46

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática. Antecedentes

La Planificación Estratégica (PE) es una herramienta más usada en el sector privado, dentro de la misma se establece la visión y misión empresarial siendo clave para su cumplimiento el planteamiento de objetivos generales y específicos, metas e indicadores, el establecimiento de valores que se mantendrán en la institución. Es importante señalar que la PE tiene que ser elaborada con la participación de todos quienes conforman la organización, es decir de quienes son operadores y por ende responsables de la producción de bienes y servicios, de esta manera todos se sentirán parte del crecimiento y desarrollo de la empresa y lo tomarán como propia. El uso de la PE se da en las organizaciones privadas desde la década de los 70, y en el sector público nace en la década de los 80, como una forma de cumplir con los estándares establecidos por los gobiernos. (Armijo, Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público., 2011).

Figura 1. Evolución de la Planificación en el Sector Público.



Nota: Elaboración propia, 2022. Fuente: (Lira, 2006)

Las etapas de la planificación en el sector público analizado a nivel de América Latina y Caribe como una modernización administrativa en este sector [Figura 1] muestra la importancia para el desarrollo de los gobiernos. De igual manera la planificación estatal en el Ecuador tuvo su proceso, iniciando con la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica (JUNAPLA), creada con la finalidad de que se pueda asesorar al Poder Público. En esta época

hubo una significativa estabilidad política además de haber un incremento sustancial en las exportaciones especialmente de banano. Aquí nace la necesidad de dar respuestas con objetivos planteados a largo plazo y la preocupación de crear políticas en materia arancelaria, tributaria, crediticia, fiscal y de formación de la mano de obra. El objetivo central fue expandir las exportaciones y la sustitución de las importaciones mediante la industrialización. (Moncada, 1974).

La JUNAPLA fue reemplazada en el año de 1979 por el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), posterior a esta entidad se crea la Oficina de Planificación (ODEPLAN). En el año 2004 mediante Decreto Ejecutivo Nro.: 1372 nace la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y finalmente con Decreto Ejecutivo Nro.: 732 del 13 de mayo de 2019 se crea la Secretaría Técnica Planifica Ecuador [Figura 2] con las mismas actividades además de las establecidas en la Constitución de la República, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPYFP), y demás normativa. (Secretaría Nacional de Planificación, 2009).

Figura 2. Entidades que Fueron Responsables de la Planificación Nacional del Ecuador.



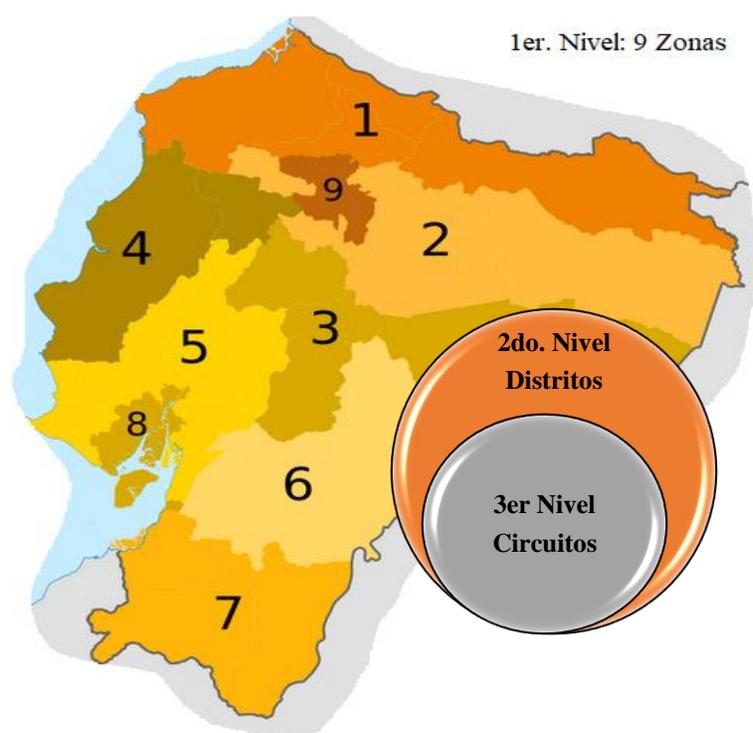
Nota: Elaboración propia, 2022. Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación, 2009)

Con la finalidad de obtener resultados descentralizados y desconcentrados para la administración, SENPLADES estableció una estructura de planificación territorial a nivel nacional, siendo el máximo producto de planificación el Plan Nacional de Desarrollo (PND),

misma que debe ser articulada con los planes de acuerdo a los diferentes niveles de gobierno. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Los niveles administrativos de planificación [Figura 3], fueron creados para reorganizar la institucionalidad del Ejecutivo, y de esta forma diseñar, planificar y distribuir los servicios públicos, es así que se conforman: las zonas como un nivel estratégico para la coordinación y articulación territorial en cuanto a la política pública; los distritos y circuitos administrativos de planificación [Figura 4], permiten la desconcentración en la prestación de los servicios públicos. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2019)

Figura 3. Niveles Administrativos de Planificación.

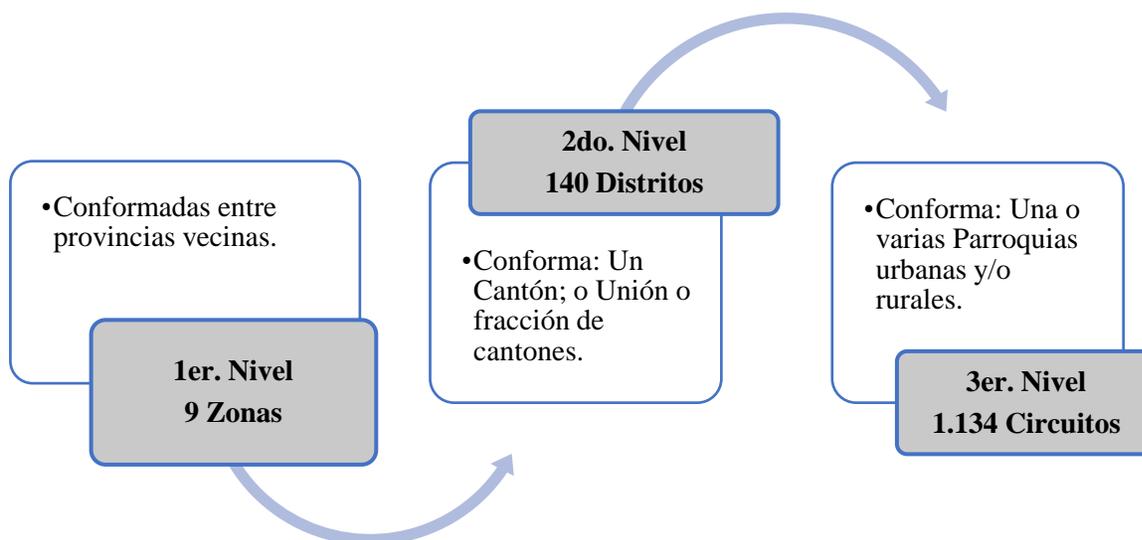


Nota: Tomado de. (Addicted04, 2012)

En respuesta a la estructura de los niveles de administración de planificación territorial del Ecuador los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) forman parte de los distritos y están regidos por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). En materia de planificación deben elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial misma que deberá ser coordinada con la planificación nacional,

regional, provincial y parroquial, para cuya elaboración es deber implementar sistemas de participación ciudadana. (Función Ejecutiva de la República del Ecuador, 2010).

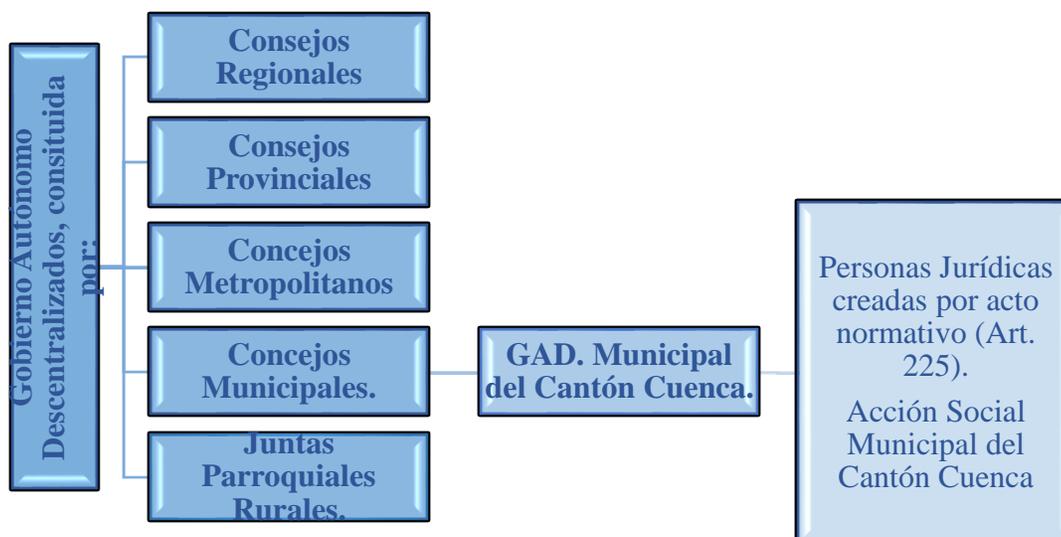
Figura 4. Conformación de Zonas, Distritos, Circuitos



Nota: Elaboración propia, 2022. Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

La organización territorial del Estado se encuentra constituida por los Gobiernos Autónomos Descentralizados, quienes gozan de autonomía política, administrativa y financiera, teniendo en cuenta que no será permitido la secesión territorial. (Asamblea Constituyente - EC, 2008).

Figura 5. Organización Territorial del Estado.



Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Asamblea Constituyente - EC, 2008)

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados en marco a la ley pueden crear mediante acto normativo personas jurídicas para la prestación de servicios públicos que estén dentro de sus competencias, estas personas jurídicas llegan a formar parte del sector público [Figura 5], por lo que se rigen bajo los principios de: participación, planificación, transparencia y evaluación. (Asamblea Constituyente - EC, 2008).

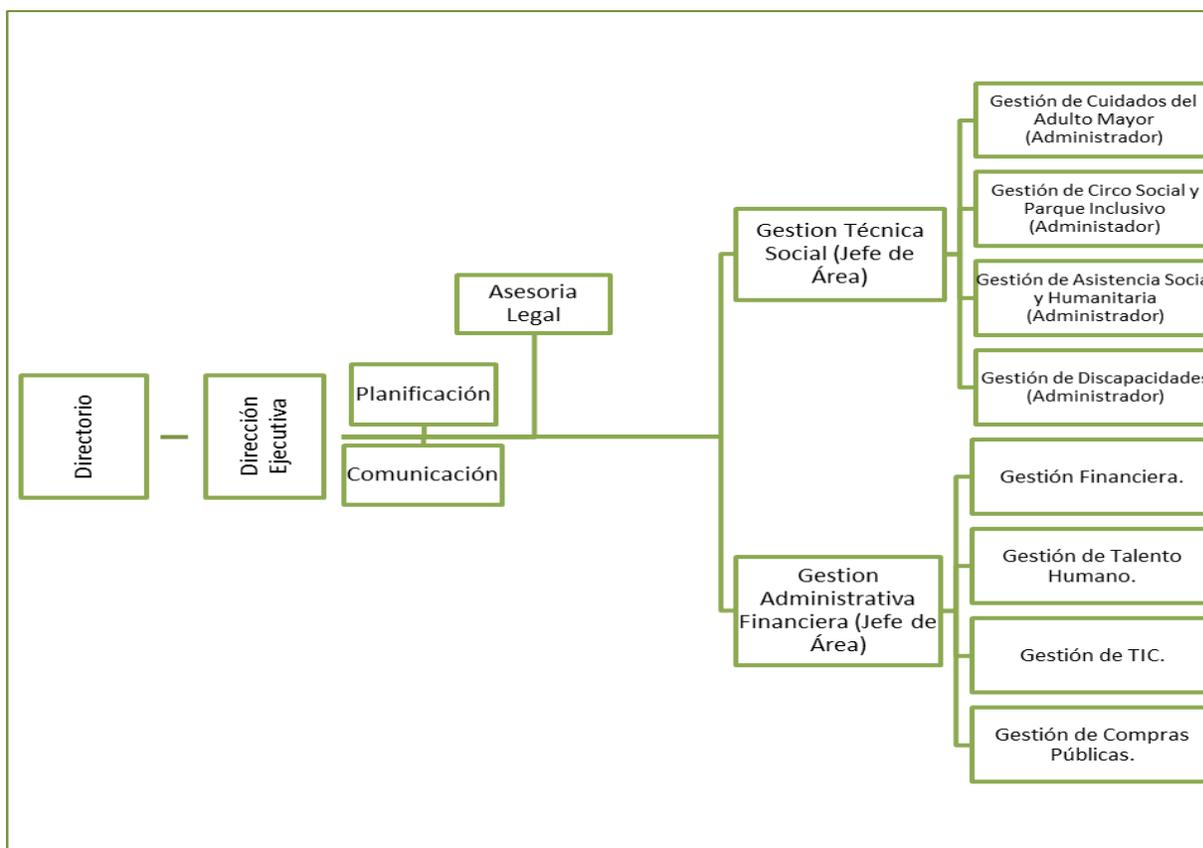
El Concejo Cantonal de Cuenca aprueba en el año 2018 la Ordenanza que regula Acción Social Municipal del cantón Cuenca, instituyéndose como una persona jurídica adscrita al GAD Municipal del Cantón Cuenca, cuyo objetivo es el de desarrollar y ejecutar proyectos y servicios sociales básicamente emergentes, con el fin de atender a una población formada por personas que se encuentren en situaciones de riesgo, vulnerabilidad y doble vulnerabilidad, entre ellas, de extrema pobreza, crisis económica severa o se vean afectadas por desastres naturales y antropogénicos, garantizando la protección integral de los derechos en el marco del Sistema Cantonal de Protección de Derechos, para el cual cuenta con estructura orgánica funcional [Figura 6]. (Ilustre Concejo Cantonal del Cantón Cuenca, 2018).

Dentro de su normativa interna cuenta con el Manual de Procesos y Procedimientos en el cual consta el proceso de Planificación y Gestión Estratégica, sin embargo, el producto Plan Estratégico no ha sido formulado por casi una década, por desconocimiento sobre los tipos de planificación que existen, la PE como el POA debieron ser presentadas conjuntamente al Directorio para el respectivo conocimiento y aprobación, por lo que se ha venido trabajando únicamente con la aprobación del Plan Operativo del Año POA. (Acción Social Municipal, 2019).

La última formulación de la Planificación Estratégica fue elaborada en el año 2013, cuando su personería jurídica aún se regía a la Ley de Régimen Municipal y no al COOTAD, la PE fue desarrollada mediante consultoría por la herramienta de gestión Balanced Scorecard, en el cual se plantearon los siguientes objetivos: 1) capacitar a los involucrados en el proceso de planificación estratégica; 2) entender a profundidad la organización; y 3) preparar información preliminar a la planificación para uso de los involucrados. Mediante la técnica de talleres con grupos focales realizaron: el diagnóstico y situación actual, etapa filosófica, etapa operativa,

análisis FODA¹, estrategias combinadas, matriz del perfil competitivo, perfil competitivo, análisis personales, construcción. Consta en archivos de tesorería de ASM la formulación del PE, sin embargo, no existe información sobre si fue ejecutada, direccionada, evaluada y controlada; al ser un producto elaborado en el año 2013, los retos y desafíos identificados en la actualidad son diferentes a los que existieron 9 años atrás, por lo que es necesario realizar una nueva formulación en base a las necesidades actuales de la sociedad cuencana.

Figura 6. Estructura Organizacional de ASM.



Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Acción Social Municipal, 2019)

1.2. Formulación del Problema

Como se ha analizado en el Ecuador existe y se aplica la normativa que permite a los gobiernos alinear su plan de trabajo con las necesidades de la ciudadanía, y elaborar el PND que engloba el

¹ Matriz FODA, DAFO: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

resultado de participación en diferentes ámbitos y niveles, sin embargo el problema a nivel del Ecuador se plasma en los sistemas estadísticos nacionales que no satisfacen todos los requerimientos de información que permitan medir el impacto que el PND influye en la población, esta falta de datos limita el desarrollo económico, social y ambiental del Estado, e impide una real transparencia en cuanto a si la planificación obedece o no a las necesidades de la ciudadanía. (INEC, 2021).

Acción Social Municipal del Cantón Cuenca al ser creada por un GAD forma parte del sector público y debe cumplir con la normativa legal vigente emitida para este sector a nivel del país. De igual manera en el Art. 14 de su Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos denomina al Directorio como el máximo organismo colegiado, encargado y responsable de que la entidad cuente con un direccionamiento estratégico institucional, claramente en el literal b) (ibidem) indica como responsabilidad del directorio “Conocer y aprobar el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la institución.” (Acción Social Municipal, 2019)

El problema radica en que la falta de conocimiento sobre los diferentes niveles de planificación ha hecho que el directorio no exija el Plan Estratégico para que pueda ser aprobado conjuntamente con el POA en cumplimiento a la propia normativa interna de ASM, por tal motivo en cumplimiento a las directrices del GAD Municipal del cantón Cuenca, se elabora como máxima herramienta de planificación el POA, ocasionando dificultades en su ejecución por cuanto la misma tiene la duración únicamente de un año, es así que el POA es elaborado como un requisito del GAD Municipal del Cantón Cuenca para la autorización y asignación de recursos mediante Convenio de Cooperación Interinstitucional para Transferencia de Fondos. Los POA son formulados independientemente por cada administrador de proyecto, para la presentación y aprobación de la dirección ejecutiva previa presentación al GAD y al directorio. Al no contar con un modelo metodológico institucionalizado no existe uniformidad ante la descripción de los proyectos en los diferentes ejes estratégicos, estos planes son registrados por el área técnica de la institución en el Sistema de Plan Operativo Anual del GAD Municipal del Cantón Cuenca (siPOA) y calificada por el departamento de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cuenca.

1.3. Justificación Teórica

Es importante que en el sector público se formule la planificación estratégica institucional que permita llevar un direccionamiento y control del buen uso de los recursos, y más aún cuando los fondos pertenecen a toda la ciudadanía. Con la PE se institucionaliza la metodología que permite ejecutar los objetivos que fueron planteados en base a las necesidades y priorización de obras sin que tenga que cambiar subjetivamente los planes con el cambio de autoridades, sino más bien evaluar su cumplimiento y la toma de decisiones se lo pueda hacer para mejorar el servicio en beneficio de la colectividad. Con la PE disminuirá los índices de incumplimiento de metas por cuanto a pesar de que exista rotación de personal, existirá un control y transparencia adecuado de las actividades, planes, proyectos y programas que se desarrollen.

Otro de los puntos importantes es entender que, en las instituciones públicas, las decisiones pueden variar de acuerdo con el plan de gobierno que presentan con cada cambio de autoridades nacionales, por lo que al contar con un modelo metodológico institucionalizado se podrá actualizar la PE oportunamente, modelo en el cual la máxima autoridad podrá apoyar su gestión sin tener que pasar por mayores complicaciones, ni desperdicio de recursos. De igual manera es importante el seguimiento de la ejecución de los servicios y proyectos, así como de medir los resultados principalmente de los productos y servicios entregados a la población y el impacto que estos servicios causan en la sociedad cuencana.

Marianela Armijos en su manual denominado Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público habla de la importancia de considerar a la planificación estratégica “como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos”. (Armijo, 2009, p. 7).

Álamo Vera y García Soto, interpretan a la planificación estratégica como “una de las mayores innovaciones para la Administración Pública”. (García & Álamo, 2006, p. 3).

Antonio Elizalde Hevia manifiesta que la planificación estratégica es una herramienta que “sirve para elaborar planes de desarrollo regionales en que se utilizan métodos participativos”. (Elizalde, 2003, p. 13).

Bajo este contexto en el caso de estudio Acción Social Municipal del Cantón Cuenca, se justifica la importancia de que se cuente con una planificación estratégica institucional que permita realizar toma de decisiones oportunas en base a un análisis técnico de planificación, a través del cual se pueda contar con acciones inmediatas dentro de un plan de contingencia diseñado para abordar situaciones afectados principalmente por desastres naturales y antropogénicos que por su naturaleza no pueden ser previstas pero que sin embargo es importante atender, más aún cuando según el objeto de esta entidad las actividades se realizan para asistir a la población en situaciones emergentes.

Por tal motivo se plantea elaborar un modelo metodológico de Planificación Estratégica Institucional para el caso de estudio Acción Social Municipal del Cantón Cuenca que permita formular, ejecutar y evaluar las iniciativas y objetivos estratégicos.

1.4. Justificación Práctica.

La normativa interna de ASM responsabiliza al Analista de Planificación y Proyectos como un proceso habilitante de asesoría, a: diseñar, revisar, organizar, ejecutar dar seguimiento y evaluar el sistema de planificación, programación de planes, programas y proyectos institucionales, quien debe obtener como productos o servicios los diferentes niveles de planificación, ejecución y control [Figura 7]. (Acción Social Municipal, 2019).

Figura 7. *Productos/ Servicios del proceso de Planificación.*

Planes	Informes e indicadores
<input type="checkbox"/> Plan Estratégico Institucional (PEI).	<input type="checkbox"/> Indicadores de gestión.
<input type="checkbox"/> Plan Operativo Anual y Pluri Anual.	<input type="checkbox"/> Informe de evaluación de Planes, Programas y Proyectos.
<input type="checkbox"/> Plan de mejoramiento.	<input type="checkbox"/> Informe de rendición de cuentas y pre factibilidad de Proyectos.

Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Acción Social Municipal, 2019).

El proceso de Planificación y Gestión Estratégica código G-PGE01 [Tabla 1] muestra en forma muy general las actividades a realizar para obtener el Plan Estratégico, lo que dificulta el trabajo en la formulación, ejecución y evaluación ya que la misma no sirve como una guía metodológica, en la que conste paso a paso las actividades a realizar a sus resultados.

Tabla 1. *Proceso Planificación y Gestión Estratégica PE*

Entradas	Actividades	Producto	Responsables	Cliente
	Reunión de planificación con funcionarios de diferentes áreas.	Plan Estratégico.	Dirección Ejecutiva.	Entidades públicas.
Informe sobre gestión del Plan Estratégico.	Determinación de la visión, misión, objetivo principal, y objetivos estratégicos, Fortalezas, Debilidades, acciones de acuerdo con las competencias determinadas en la Ordenanza.		Dirección Administrativo Financiero.	
	Alineación de la PE AL PND, PDOT, y Gestión Municipal.		Dirección de Planificación. Coordinadores de Proyectos.	Entidades privadas.
	Elaboración del PE.			
	Aprobación del PE por parte del Directorio.			

Nota: Elaboración propia, tomado del Manual de Procesos y Procedimientos de Planificación y Gestión Estratégica ASM.

De igual forma el proceso de Planificación y Gestión Estratégica código G-PGE01, cuenta como uno de los resultados el POA y el Plan Pluri Anual [Tabla 2], con la especificación de las actividades que se deben realizar para obtener el producto, analizando que también carece de una guía metodológica para lograr cada actividad. Particularmente se considera que para obtener el producto POA, y Plan Pluri Anual es inadecuado que las entradas sea un informe de aprobación del POA, cuando debería ser el Plan Estratégico Institucional, para que en cumplimiento a la normativa desde aquí se articule y desagregue el planteamiento del POA, PAC y presupuesto.

El Modelo metodológico de la Planificación Estratégica Institucional para el caso de estudio Acción Social Municipal del Cantón Cuenca, servirá para que la institución cuente con un instrumento de planificación que permita la articulación desde la PE con los diferentes niveles de planificación entre los cuales están: el POA, el PAC, y el Presupuesto institucional, y de esta manera lograr que se formule, ejecute, controle y evalúe toda la planificación institucional.

Otro de los puntos importantes en la planificación es la comunicación interna y externa que permitirá que los diferentes niveles de planificación se encuentren siempre socializados con el

personal, para que nazca en cada uno el compromiso en la ejecución de estrategias, programas y proyectos, mirando principalmente el impacto obtenido en la población atendida, e incremente la ejecución del presupuesto.

Tabla 2. *Proceso Planificación y Gestión Estratégica POA.*

Entradas	Actividades	Producto	Responsables	Cliente
	Reunión con coordinadores para determinación de Proyectos o Servicios a ser ejecutados en el año y el plurianual.	Plan Operativo Anual.	Dirección Ejecutiva.	Entidades públicas.
	Priorización de Proyectos y Servicios de acuerdo con las competencias de la Institución aprobados por la Dirección Ejecutiva.	Plan Operativo Pluri Anual.	Dirección Administrativo Financiero.	
Informe de Aprobación del Plan Operativo Anual.	Levantamiento de Proyectos o Servicios priorizados en las matrices de formatos de SENPLADES y la Dirección de Planificación del GAD, técnica y presupuestaria, considerando alineaciones al PND, PDOT, Plan de Gobierno Local, y Planificación Institucional.		Dirección de Planificación.	Entidades privadas.
	Envío de matrices de los Proyectos y Servicios que forman el POA al Departamento de Planificación del GAD para aprobación.		Coordinadores de Proyectos.	
	Ingreso de las matrices de Proyectos y Servicios en la Plataforma informática diseñada para el efecto.			
	Elaboración de Banco de Proyectos.			

Nota: Elaboración propia, tomado del Manual de Procesos y Procedimientos de Planificación y Gestión Estratégica ASM.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- Desarrollar una propuesta de modelo metodológico de Planificación Estratégica Institucional para el caso de estudio Acción Social Municipal del Cantón Cuenca.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Analizar el marco normativo de la legislación de Ecuador con respecto a la obligatoriedad de planificación en los Gobiernos Autónomos Descentralizados y su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo.
- Realizar el diagnóstico situacional específicamente de la planificación institucional en Acción Social Municipal del Cantón Cuenca.
- Elaborar una propuesta de modelo metodológico de Planificación Estratégica Institucional para el caso de estudio Acción Social Municipal del Cantón Cuenca.

1.6. Principales Resultados.

1.6.1. Resultado Directo.

- Propuesta de modelo metodológico de Planificación Estratégica Institucional para el caso de estudio Acción Social Municipal del Cantón Cuenca.

1.6.2. Resultados Indirectos.

- Diagnóstico de la situación actual que se vive en Acción Social Municipal del Cantón Cuenca, específicamente por la falta de implementación de los diferentes niveles de planificación institucional.
- Conclusiones del análisis de la normativa ecuatoriana en cuanto a la obligatoriedad de planificación en los Gobiernos Autónomos Descentralizados y su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo.

2. MARCO TEÓRICO.

En este capítulo se investiga y analiza principalmente la base legal en el tema específico de planificación dentro del Ecuador, para de esta forma entender la importancia del desarrollo de la PE en las instituciones del sector.

2.1. Base Legal.

En Ecuador la exigibilidad de administrar los recursos públicos en base a la planificación se encuentra normada en diferentes instrumentos legales como son principalmente la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el Código Orgánico de Organización Territorial, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado; por tal motivo es de gran importancia fundamentar la investigación conociendo en primera instancia la normativa legal vigente.

2.1.1. Constitución Política del Ecuador.

Esta ley plasma el deber del Estado de planificar el desarrollo del país [Tabla 3], para el cual crea el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP), en la que constan los diferentes niveles de gobierno, coordinado por la secretaría técnica. En este sistema también se encuentran los procesos, las entidades y los instrumentos necesarios que sirven para la implementación del PND, permitiendo que para su formulación exista la interacción e integración de la planificación en los diferentes niveles en concordancia con el Sistema Nacional de Competencias. (Asamblea Constituyente - EC, 2008).

Tabla 3. *Artículos Relacionados a la Planificación.*

Art.	Resumen
225	Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado son parte del sector público.
227	Califica a la planificación como un principio de la administración pública.
241	Obliga a todos los GAD a trabajar en base a una planificación.
264	Los gobiernos municipales deben formular los planes de ordenamiento territorial.
269	El Sistema Nacional de Competencias regula el procedimiento en los niveles de gobierno, y resuelve los conflictos de competencias.
275	El Estado planificará el desarrollo del país, garantizando el buen vivir.
279	El SNDPP organizará la planificación; está conformada por un Consejo Nacional de Planificación

integrada por los distintos niveles de gobierno.

- 280 El PND es el instrumento de planificación, asignación de recursos públicos, ejecución del presupuesto, la inversión, y la coordinación de competencias entre el gobierno central y los GAD.

Nota. Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Asamblea Constituyente - EC, 2008).

2.1.2. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPYFP).

Este código tiene por objeto organizar, normar y vincular el SNDPP con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP), de igual manera se regula las competencias en los diferentes niveles del sector público y consta la articulación y coordinación entre el plan nacional con el plan de los diferentes niveles de gobierno, este instrumento legal cuenta con varios artículos [Tabla 4] relacionados. (Asamblea Nacional - EC, 2010).

Tabla 4. *Artículos Relacionados al SNDPP y las Competencias de los GAD.*

Art.	Resumen
1	El objeto del Código está entre el SNDPP con el SINFIP, de igual manera la regulación de competencias.
3	Objetivo: Articular y coordinar la planificación nacional con la planificación de los distintos niveles de gobierno y entre éstos.
9	El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo con enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.
17	Los GAD elaborarán los instructivos metodológicos que sirven para la formulación, monitoreo y evaluación de los PDOT.
18	El SNDPP constituye los procesos, entidades e instrumentos para que exista interacción de la sociedad y de esa manera poder organizar y coordinar la planificación del desarrollo, llegando a todos los niveles de gobierno.

Nota. Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Asamblea Nacional - EC, 2010).

2.1.3. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD.

En este código consta el principio de complementariedad que obliga a los GAD a articular su plan institucional con el PND, y de igual manera la obligatoriedad de gestionar sus competencias con el fin de conseguir el buen vivir de la población, mediante el desarrollo planificado con la participación respectiva de los ciudadanos, en la Tabla 5 se detalla los artículos relacionados a este tema. (Función Ejecutiva de la República del Ecuador, 2010).

Tabla 5. *Articulación de la Planificación y las Competencias de los GAD.*

Art./Capítulo	Resumen
Art. 3	El principio de complementariedad obliga a los GAD a articular su planificación institucional con el PND; gestionar sus competencias para ser un aporte en el mejoramiento de los impactos de las políticas públicas.
Art. 4	Literal g) establece como un fin de los GAD lograr el desarrollo planificado con la participación respectiva de los ciudadanos y de esta manera erradicar la pobreza mediante la distribución equitativamente de los recursos y de la riqueza.
Art. 108	El 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.
Capítulo 3	Define el ejercicio general de competencias.
Capítulo 4	Define el ejercicio de las competencias constitucionales.
Capítulo 5	Define las competencias adicionales y residuales.
Capítulo 7	Presupuestos de los GAD.

Nota. Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Función Ejecutiva de la República del Ecuador, 2010).

2.1.4. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE) y su Reglamento

En esta ley determina a la Contraloría General del Estado (CGE) y el sistema de fiscalización y auditoría del Estado como ente de controlar en temas de planificación a las instituciones del sector público e instituciones del sector privado que cuenten con fondos públicos; los entes de control verificarán y evaluarán las gestiones: administrativa, financiera, operativa y medio ambiental, y verificarán que implanten los sistemas de planificación y el establecimiento de indicadores de gestión [Tabla 6]. (Congreso Nacional, 2002).

Tabla 6. *Control de la Implementación de la Planificación.*

Art.	Resumen
8	De la ley: Se examinarán, verificarán y evaluarán las gestiones: administrativa, financiera, operativa y medio ambiental, aplicando los indicadores de gestión y desempeño.
77	De la ley: Literales a y b, da la responsabilidad a las máximas autoridades de las instituciones del Estado de dirigir y asegurar la implantación de sistemas de planificación y de disponer el establecimiento de indicadores de gestión.
15	Del Reglamento a la ley: Principales indicadores que se debe implementar: indicadores de gestión (grado de cumplimiento de los objetivos y las metas); los indicadores de desempeño (cumplimiento de las funciones y responsabilidades).

Nota. Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Congreso Nacional, 2002).

2.1.5. Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado

En las Normas de Control Interno consta la obligación de implantar el sistema de planificación y establecimiento de indicadores de gestión y también de formular, ejecutar, controlar, dar seguimiento y evaluar el plan plurianual institucional y los planes operativos anuales. En esta Norma habla de la articulación que debe existir en el Plan Anual de Contratación PAC, con el presupuesto correspondiente, la planificación de la institución y el PND [Tabla 7]. (Contraloría General del Estado , 2009).

Tabla 7. *Implantación de la Planificación e Indicadores.*

Código	Resumen
200-02	Administración estratégica: Exige implantar el sistema de planificación y establecimiento de indicadores de gestión, obliga a formular, ejecutar, controlar, dar seguimiento y evaluar el plan plurianual institucional y los POA, y la consistencia con el Plan del gobierno.
406-02	Planificación: Establece la articulación que debe existir en el PAC, con el presupuesto correspondiente, la planificación de la institución con el PND.

Nota. Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Contraloría General del Estado , 2009)

2.2. Bases teóricas.

Se analiza los conceptos: planificación estratégica en el sector público, la capacitación laboral, la comunicación laboral, y la nueva gestión pública por resultados, que nos ayudan a entender la importancia del desarrollo del plan institucional para lograr impactos positivos en los servicios brindados a la ciudadanía.

2.2.1. Planificación Estratégica.

De los conceptos analizados [Figura 8] se puede deducir que PE es una herramienta fundamental de gestión que permite trazar el camino a seguir para obtener los resultados proyectados en base a la sistematización de las necesidades de sus habitantes, mediante la planificación se pretende incrementar la participación ciudadana y lograr objetividad en el planteamiento de metas y objetivos de los gobiernos y sus entidades públicas y de esta manera implementar un plan de gobierno descentralizado, al existir la PE en una institución pública permitirá que el cambio de autoridades no desvíe la misión y visión al que se plantea llegar como Estado.

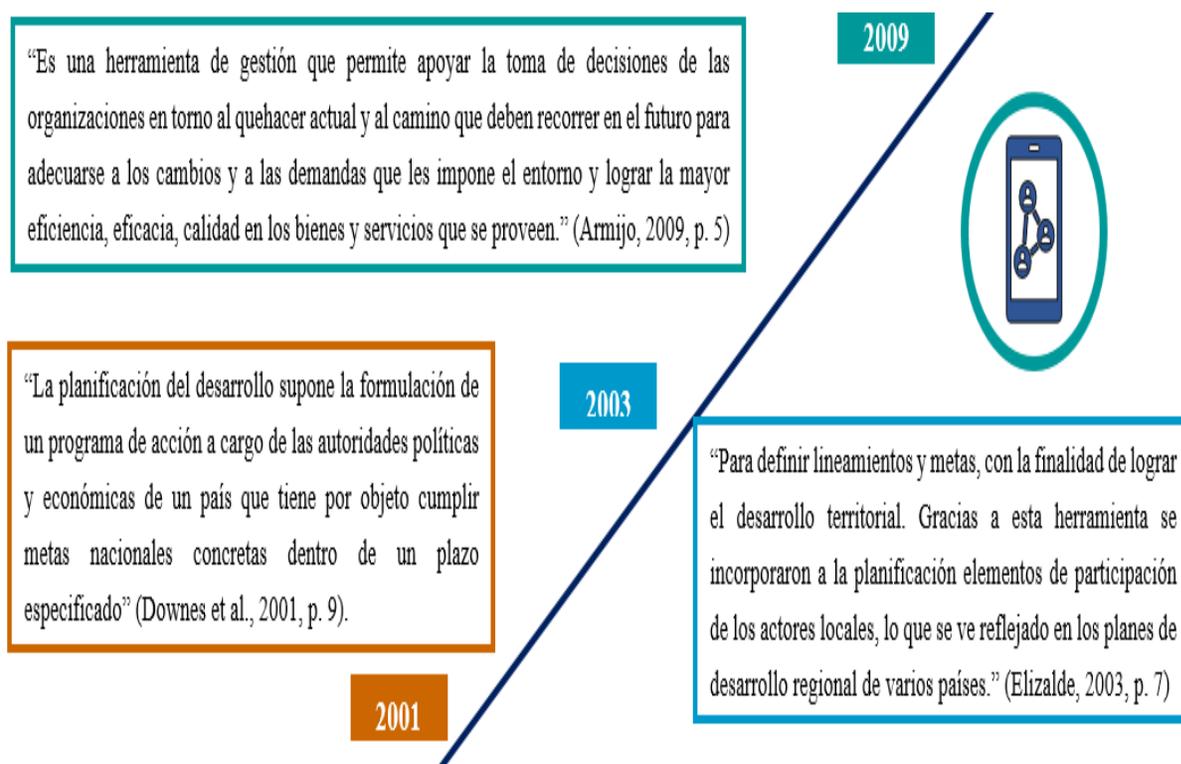


Figura 8. *Conceptos de Planificación Estratégica*

Nota. Elaboración propia, 2022. Tomado de: (Downes, 2001), (Elizalde, 2003), (Armijo, 2009)

2.2.2. La Capacitación Laboral.

De los conceptos revisados sobre el tema de capacitación específicamente dentro del ámbito laboral, se enfatiza que en la actualidad es un pilar fundamental dentro de una institución por cuanto permite que los colaboradores entreguen sus aptitudes y capacidades con proactividad y eficiencia, al contar con personal capacitado se podrá desarrollar una administración participativa y mejorar el ambiente laboral, viendo los resultados de la calidad en la prestación de servicios, en la productividad y competitividad organizacional. Se lo ve con mayor importancia, después de haber vivido una experiencia inesperada con el COVID-19 que nos ha forzado a obtener conocimientos en la tecnología digital, dejándonos como lección de que es necesario contar siempre con un personal preparado.

“(…) la capacitación apunta hacia objetivos muy específicos que configuran una búsqueda permanente en las organizaciones de personas más proactivas y eficientes” (Cejas & Acosta, 2012, p. 6).

La importancia de la capacitación en la adopción de tecnología digitales tras el COVID-19 contribuye en que los colaboradores estén mejor preparados, más resilientes y productivos. (Azuará, et al., 2020, p. 6).

“(…) métodos que se utilizan para que los trabajadores aprendan las habilidades y conocimientos necesarios. Ello con el fin de perfeccionar su desempeño en el trabajo actual” (Cortés, 2021, p. 1).

2.2.3. La Comunicación laboral.

Es importante conocer el concepto de comunicación dentro de una organización considerado por algunos autores como una herramienta primordial para la emisión y recepción de información en primera instancia entre el personal, para luego dar atención al usuario externo; se le considera como canales y formas de comunicación que se producen para mejorar el ambiente laboral y presentación institucional.

La comunicación interna laboral es primordial como una herramienta de gestión para atender al personal y luego extenderse con los usuarios externos, de esta manera genera pertenencia en el empleado y mejora la competitividad organizacional y el buen ambiente de trabajo. (Brandolini, González, & Hopkins, 2009).

La comunicación dentro de una organización es un proceso que permite emitir y recibir información, se le considerada como una herramienta fundamental para relacionar las necesidades e intereses de la organización con los de su personal y la sociedad. (Conduce tu Empresa, 2020).

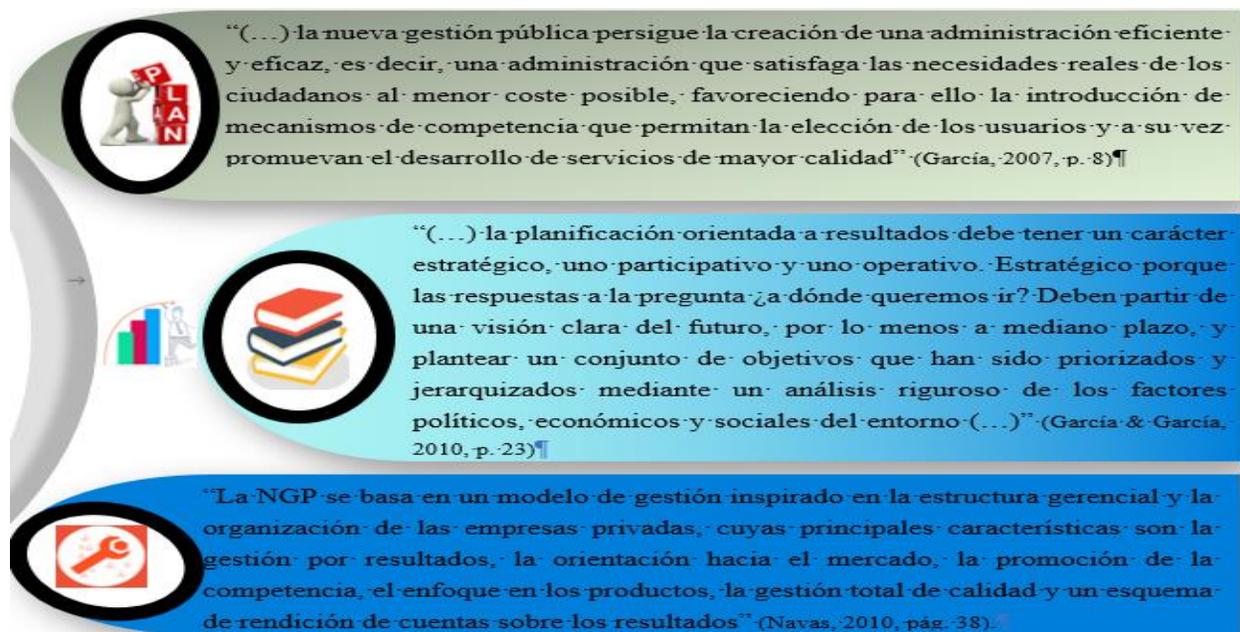
“La comunicación organizacional se define como los canales y formas de comunicación que se producen dentro de las organizaciones, ya sean empresas, instituciones académicas, organizaciones no lucrativas u organismos gubernamentales. Incluye tanto la comunicación al interior de la organización como la comunicación hacia el público externo.” (QuestionPro, 2022)

2.2.4. La Nueva Gestión Pública por Resultados.

De los conceptos expuestos [Figura 9] se entiende que la nueva gestión pública es el desarrollo en los gobiernos tomando mayor atención a las personas que la forman, es así que para la obtención de resultados es importante lograr la participación de los ciudadanos con el fin de

priorizar las obras adecuadamente, de igual manera en primer lugar se pone atención al servidor público quien debe ser una persona empática, y sensible ante el contexto que se encuentra. Las herramientas de la nueva gestión pública esta principalmente la planificación estratégica institucional, la descentralización, la transparencia, la rendición de cuentas.

Figura 9. Conceptos La nueva Gestión Pública por Resultados



Nota. Elaboración propia, 2022. Tomado de: (García , 2007; García & García, 2010; Navas, 2010)

2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.

Para motivo del caso de estudio de la presente investigación, se tomarán en cuenta las siguientes metodologías: a) Guía Metodológica de Planificación Institucional por ser una metodología elaborada específicamente por la Secretaria Técnica de Planificación como un instrumento de aplicación obligatoria para las instituciones que forman el gobierno central, por lo que es importante que los GAD puedan entender esta metodología; b) Metodología Balanced Scorecard (BSC) por cuanto según investigación realizada si bien fue creada para implementar en las empresa privadas, sin embargo existen adaptaciones al ámbito público, que de igual manera abarca cuatros aspectos super importantes dentro de una organización social, otra ventaja frente a esta metodología es que el GAD Municipal del Cantón Cuenca están aplicando esta metodología en el PEI y finalmente uno de los entes de control gubernamental como es la Contraloría General del Estado está dando capacitaciones a los servidores públicos basándose en el BSC; c) también

se analizó la Metodología Project Management For Results Agile (Pm4r Agile), por cuanto está siendo aplicado en proyectos de desarrollo e impacto social y puede servir para el caso de formulación de la planificación operativa anual que manejan estrictamente las instituciones públicas por cuanto depende de este plan para la asignación de recursos.

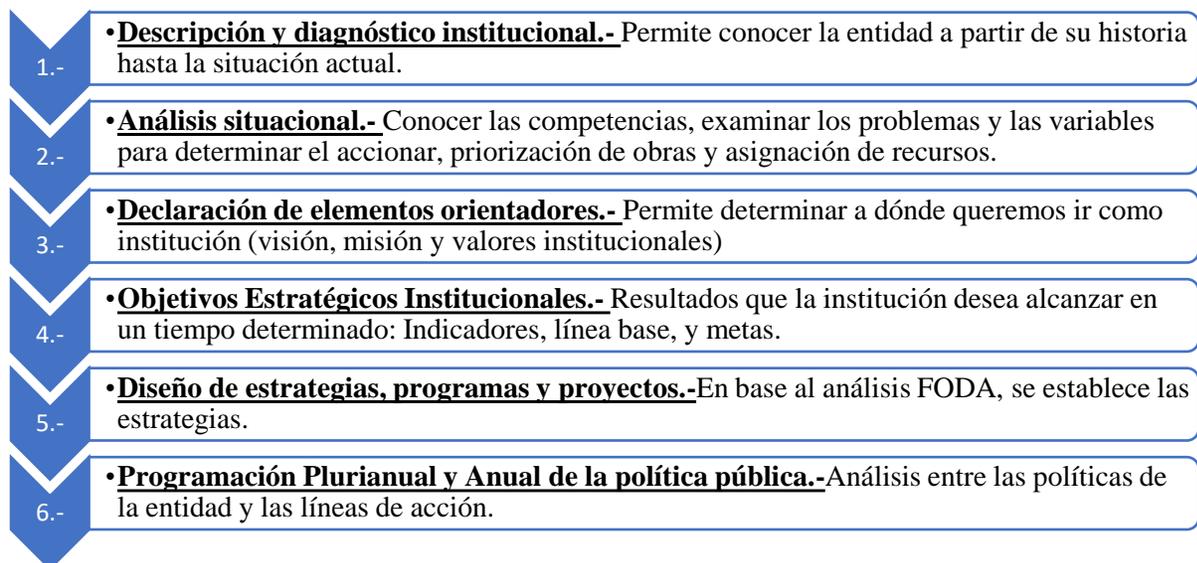
2.3.1. Guía Metodológica de Planificación Institucional.

La Secretaría Técnica de Planificación “PLANIFICA ECUADOR”, emite la guía metodológica en cumplimiento a las obligaciones establecidas en el COPYFP, es así que se convierte en una herramienta con un enfoque global, es decir de aplicación para las instituciones públicas que forman parte de la administración central del país que permite articular los instrumentos de la planificación con el presupuesto general del Estado, dentro de esta guía se cuenta con un capítulo completo sobre la Formulación del Plan que está compuesta por seis momentos [Figura 10], que permiten obtener la planificación Institucional. (Secretaría Técnica de Planificación., 2012).

2.3.2. Metodología Balanced Scorecard (BSC).

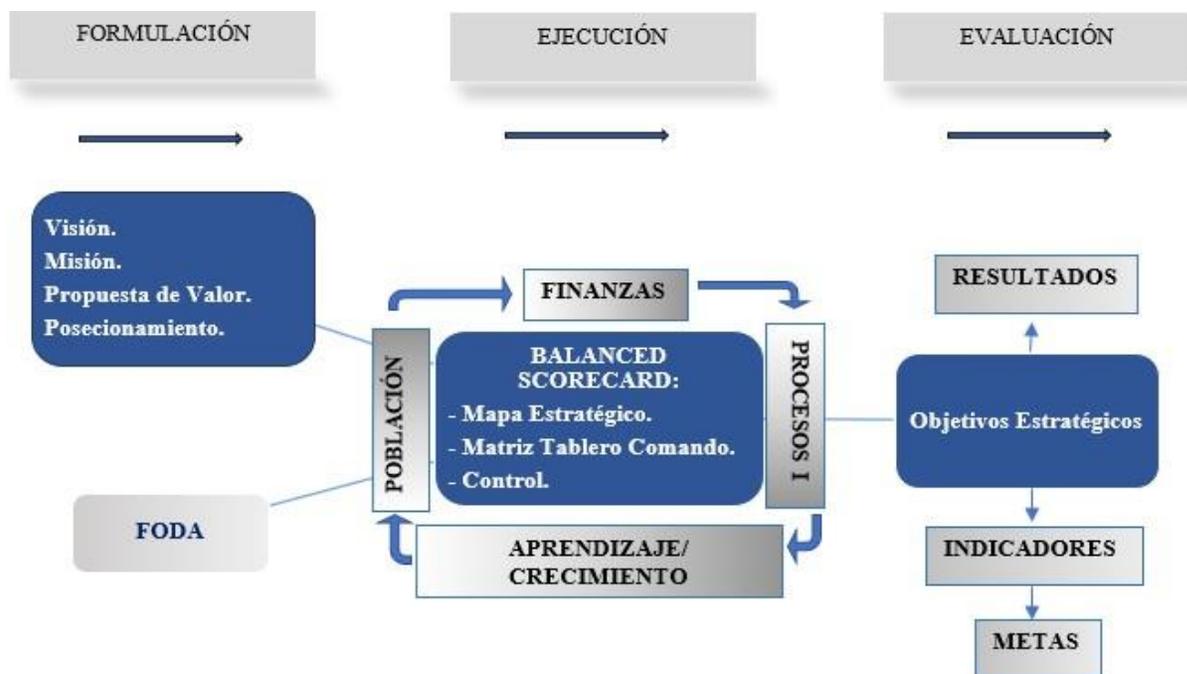
La metodología del Balanced Scorecard permite trabajar coordinadamente entre las estrategias y las diferentes áreas que forman la entidad [Figura 11], y de esta manera se van relacionando las cuatro perspectivas con los objetivos institucionales, además muestra claramente las tres etapas fundamentales de la planificación como es la formulación, ejecución y la evaluación. (Roncancio, 2022).

Figura 10. *Pasos de la Formulación del Plan Institucional.*



Nota. Elaboración propia, 2022. Tomado de: (Secretaría Técnica de Planificación., 2012).

Figura 11. Desarrollo de la PE Metodología BSC Aplicado al Sector Público.



Nota. Elaboración propia, 2022.

2.3.3. Metodología Project Management For Results Agile (Pm4r Agile).

La metodología Project Management For Results Agile [Figura 12] tiene un enfoque más direccionado para el planteamiento de proyectos y programas sociales, su metodología no está diseñada para la formulación de Planificación Estratégica, esta metodología permite su

aplicabilidad en períodos consecutivos de duración llamados sprint, mismos que pueden tener una duración desde dos semanas, dependiendo del tiempo con la que se necesite evaluar cada sprint puede tener un tiempo hasta de 3 meses que es lo más recomendable, el período de tiempo de los sprint depende de la naturaleza del proyecto y de la organización que se maneje en la institución, por cuanto la idea de los sprint es llevar una mayor direccionalidad, seguimiento y evaluación en las actividades de los proyectos. Con el plan PM4R Agile los trabajos pueden ser controlados a nivel de tareas, mismas que pueden ser trabajadas mediante el tablero Kanban a través de herramientas como puede ser: el Planner para nuevas tareas de Outlook, este tipo de control tiene la finalidad de definir el flujo de trabajo en cada proyecto.

Figura 12. Proceso PM4R Agile.



Nota. Elaboración propia, 2022. (Mondelo & Sánchez, 2020).

3. METODOLOGÍA

3.1. Unidad de análisis.

Se determinó que la unidad de análisis es de universo finito por cuanto la población de Acción Social Municipal del Cantón Cuenca pudo ser cuantificada, por lo que se trabajó mediante el universo. Bajo el criterio de inclusión se consideró que todos quienes forman parte de ASM, son servidores públicos y por ende deben cumplir con la normativa legal vigente sobre el tema de planificación institucional, al momento de aplicar las encuestas se presentó como última pregunta la aceptación explícita de su participación en este caso de estudio.

Con el criterio de exclusión no se tomó en cuenta como población los beneficiarios y/o usuarios de las unidades, programas y proyectos de ASM, por cuanto los mismos desconocen sobre como esta administrada la institución, por lo que, al considerarlos como población para este tema de investigación los resultados pudieron verse alterados.

Finalmente, bajo el criterio de eliminación, se separó a aquellos participantes de la encuesta que por temas laborales no pudieron ser parte de la población y para el caso de la entrevista a aquella persona que por su tiempo limitado no le fue posible asistir a la entrevista.

3.2. Población.

Se toma como buenas prácticas que la formulación de la planificación especialmente en las instituciones u organizaciones sin fines de lucro se desarrollen con un enfoque suficientemente participativo con el fin de aprovechar las aptitudes, valores, talento y experiencias del equipo de trabajo, asegurando de esta manera un alto nivel de apropiación del plan de todos quienes forman parte de la ejecución de la planificación, con frecuencia vemos que existen planes estratégicos elaborados por un grupo selecto e incluso por consultores externos que si bien puede aportar con mayor análisis técnico pero sin embargo al no conocer los puntos críticos que se vive en el día a día, el resultado puede llegar a ser insuficiente en cuanto al planteamiento de su visión y misión. (Navajo, 2009).

Bajo este contexto se consideró que participen todos quienes forman parte de ASM como la población para este caso de investigación, siendo la población objetivo: 55 personas; 8 para las entrevistas y 47 para las encuestas.

Tabla 8. *Personal de Acción Social Municipal del Cantón Cuenca.*

Proceso	Unidad	Nº Personas
Gobernante	Dirección.	1
	Asesoría Jurídica.	2
Habilitante de Asesoría	Planificación y Gestión Estratégica.	1
	Comunicación Social.	1
	Talento Humano.	2
	Jefatura Administrativa Financiera.	1
	Administrativo.	2
Habilitante de Apoyo	Financiera.	3
	Tecnologías de la Información.	1
	Compras Públicas.	1
	Jefatura Técnica Social.	1
	Centro de Cuidados del Adulto Mayor.	9
Agregador de Valor	Asistencia Social y Humanitaria.	8
	Circo Social.	5
	Parque Inclusivo.	3
	Discapacidades.	10
	Proyecto El Capullo.	4
Total		55

Nota. Elaboración propia 2022. Fuente: Tomado del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de ASM.

3.3. Métodos a emplear

El desarrollo investigativo se realizó en tres fases: a) investigación, b) análisis del contexto institucional, y c) modelo de planificación estratégica para las entidades del sector público del Ecuador.

Para las dos primeras fases: se utilizó la investigación descriptiva, y la investigación cualitativa y cuantitativa, para el cual se aplicó las siguientes técnicas: revisión documental, revisión bibliográfica, análisis estadístico, observación, entrevista, y encuesta. Obteniendo información de fuentes primarias y secundarias.

Para la tercera fase se investigó y analizó tres metodologías: Guía Metodológica de Planificación Institucional, Balanced Scorecard, y Project Management For Results Agile.

3.4. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias.

Para el desarrollo de este trabajo se identificó tres variables aplicadas al diagnóstico de ASM enfocado a la PE, las mismas fueron: capacitación, comunicación, y planificación estratégica. En la Tabla 9 se detalla toda la información que fue necesaria para las variables capacitación y comunicación, y en la Tabla 10 se describe las necesidades de información para la variable planificación estratégica.

Tabla 9. Operacionalización de Variables Dependientes

Variable	Fuente	Técnicas	Herramienta	Indicador
Capacitación.	Primaria:	Revisión de literatura.	Internet.	% de personas que requieren apoyo.
	a) Normativa Interna.	Encuesta.	FielWeb+Plus.	
	b) Encuesta a la población.	Entrevista.	Microsoft office.	% de personas que saben sobre planificación.
	c) Entrevista a la población.	Observación.	Portable Document Format PDF.	
		Análisis Estadístico.	Fotocopias. Cuestionario. Grabadora. Celular.	# de capacitaciones convocadas por ASM.
	Secundaria: Normativa del sector público.	Revisión de literatura.	Cuaderno. Tablero.	Cumplimiento a la ley.
Comunicación	Primaria:	Revisión de literatura.		% de personas que tienen acceso al Plan.
	a) Normativa Interna.	Encuesta.		
	b) Encuesta a la población.	Entrevista.		% de personas que se les socializó el PE.
	c) Entrevista a la población.			# de canales con acceso al Plan.
	Secundaria: Canales de comunicación existente.	Búsqueda en línea.		

Nota: Elaboración propia, 2022

Se consiguió fuentes fidedignas que permitió fundamentar la problemática planteada inicialmente. Para la investigación de la normativa externa el navegador FielWeb+Plus fue fundamental debido a que cuenta con documentos oficiales y vigentes. De igual manera la normativa interna se consiguió de la página web oficial de ASM.

Para el caso de las entrevistas y las encuestas fueron autorizadas por la máxima autoridad quién con toda la apertura solicitó al personal que respondan los cuestionarios con la mayor

responsabilidad y sinceridad posible, con el compromiso de que se guardará la debida confidencialidad.

Tabla 10. Operacionalización de variable independiente.

Variable	Fuente	Técnicas	Herramienta	Indicador
Planificación Estratégica.	Primaria:	Revisión de literatura.	Internet.	% personas que indican que existe PE.
	a) Normativa Interna.	Revisión Documental.	FielWeb+Plus.	
	b) Encuesta a la población.	Encuesta.	Microsoft office.	
	c) Entrevista a la población.	Entrevista.	PDF.	
	d) Planificación Estratégica Institucional.	Encuesta.	Fotocopias.	Cumplimiento a la normativa interna.
	e) Presupuesto ejecutado de los años 2019, 2020 y 2021.	Entrevista.	Cuestionario.	
		Análisis Presupuestario.	Grabadora.	
		Análisis estadístico.	Celular.	% de presupuesto ejecutado.
		Tablero.	Cuaderno.	
	Secundaria:	Revisión de literatura.		Cumplimiento a la ley.
Normativa del sector público.	Revisión Documental.			
Plan Nacional de Desarrollo.				
PEI y PDOT del GAD Municipal del Cantón Cuenca				

Nota: Elaboración propia, 2022

3.5. Técnicas de recolección de datos.

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación [Tabla 9] [Tabla 10], fueron: búsqueda en línea, revisión de literatura, revisión documental, análisis presupuestario, entrevista, encuesta, análisis estadístico.

Búsqueda en línea. - Se utilizó esta técnica en nivel básico para mediante búsqueda y rastreo de la web se encuentre la bibliografía sobre los temas planteados, se hizo uso de palabras claves, frases, autores y el año de publicación.

Revisión de Literatura. - Esta técnica fue utilizada para poder centrarse en la selección de artículos que estén relacionados o tengan como caso específico la planificación en el sector público del Ecuador.

Revisión Documental. - Se hizo una revisión documental a las metodologías, a la Planificación Estratégica existente en ASM, al Manual de Procesos y procedimientos, Informe de Auditoría,

para poder tener una idea de cómo se encuentra desarrollado los procesos en temas de planificación en ASM como en otras instituciones del sector público.

Análisis Presupuestario. - Se obtuvo la Ejecución Presupuestaria de los fondos que transfiere el GAD Municipal del Cantón Cuenca para ASM, para realizar un análisis histórico del porcentaje de ejecución presupuestaria, sus incrementos y disminuciones.

Entrevista. - Esta técnica fue utilizada con el fin de recabar información útil directamente de las personas que están relacionadas con el desarrollo de la planificación de la institución, mediante un diálogo previamente agendado.

La encuesta. - Se utilizó la técnica de la encuesta con el fin de recopilar información de todo el personal de ASM, y de esta manera contar con fundamento a la hora de llegar a los resultados de la investigación.

Análisis Estadístico. - Una vez con la información recopilada tanto en el análisis presupuestario, como en la entrevista y el cuestionario se procedió a aplicar la técnica de análisis estadístico con el fin de conseguir los indicadores planteados.

3.6. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.

Para el análisis e interpretación de la información se utilizó herramientas básicas como: Internet, Microsoft Office (Word, Excel, Forms), Portable Document Format (PDF), Fotocopias, Cuaderno, Grabadora – Celular, tablero.

Es importante recalcar que dentro de las herramientas utilizadas constan algunas que es importante profundizar su uso como: Página web para la búsqueda en línea, cuestionario para las entrevistas, cuestionario para las encuestas, mismas que se detallan a continuación:

Página web. - Para el caso específico de la normativa legal, se utilizó como herramienta fundamental el navegador FielWeb + Plus misma que al ser un boletín jurídico, se obtuvo documentos oficiales y vigentes.

Cuestionario para las entrevistas. – Se elaboró un cuestionario con preguntas semi estructuradas, esto con el fin de contar con un banco de 8 preguntas estructuradas y dejar la

opción de obviar preguntas en algunos casos y de plantear preguntas de seguimiento en otros, esto con el fin de recopilar la mayor información posible de la población objetivo por ser resultados de excelencia al tratarse de personas que por su perfil y cargo deben conocer mucho sobre el tema a investigar. Con el fin de garantizar la confidencialidad de la identidad se omitió nombre y se codificó a cada entrevistado.

Tabla 11. *Codificación para entrevistas*

Cargo	Código
Dirección Ejecutiva	Entrevista 1.
Jefatura Administrativa Financiera.	Entrevista 2.
Jefatura Técnica Social.	Entrevista 3.
Administrador/a de la Unidad Asistencia Social y Humanitaria	Entrevista 4.
Administrador/a de la Unidad Circo Social Parque Inclusivo.	Entrevista 5.
Administrador/a del Centro de Cuidados del Adulto Mayor.	Entrevista 6.
Administrador/a del Centro de Atención a la Discapacidad.	Entrevista 7.
Administrador/a del Proyecto El Capullo.	Entrevista 8.

Nota. Elaboración propia, 2022.

Cuestionario para las encuestas. - Se elaboró 12 preguntas que fueron aplicadas mediante el aplicativo Forms [Anexo 9]. Las preguntas estructuradas fueron de diferentes tipos tales como:

- Preguntas dicotómicas. - Se realizó estas preguntas con el fin de que el encuestado escoja una sola respuesta de SI o NO, siendo la una opuesta a la otra.
- Preguntas de opción múltiple con respuestas múltiples. - En estas preguntas se logró que los encuestados tengan opciones de una lista definida que permitió que los datos obtenidos sean claros al dejar ya estructurado el encuestado se centró en responder dentro del tema de estudio, teniendo la posibilidad de escoger varias de las opciones.
- Preguntas de opción múltiple con opción de respuesta “otra”. - Al estar ya estructuradas las respuestas fue necesario incluir la opción “otra” con la finalidad de evitar sesgos en los resultados y dando la oportunidad al encuestado a expresar con sus propias palabras alguna respuesta que no conste en el listado.
- Preguntas de opción múltiple con respuestas simples y escala de valoración. - En este caso los encuestados contaron con diferentes opciones que al momento de responder fue necesario que escojan únicamente una respuesta y que, al estar valorada, la respuesta sea

precisa. En este caso también se estructuró preguntas en la que se pueda obtener el nivel de importancia.

- Preguntas con escala Likert. - Con este tipo de preguntas se logró evaluar las opiniones y sentimientos de los encuestados, al contar con respuestas con puntos medios se consigue que la respuesta sea más sincera.
- Preguntas abiertas. - Se escogió una pregunta abierta con el fin de no limitar un rango de opciones, sino lograr que el resultado sea lo más real posible.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.

Se presenta el análisis, interpretación y discusión de resultados del diagnóstico situacional desarrollado en Acción Social Municipal del Cantón Cuenca en el tema específico del comportamiento institucional en los diferentes niveles de planificación; se analiza a través de las variables planteadas para este caso de estudio.

Como resultado en la aplicación de entrevistas y encuestas se alcanzó un cumplimiento del 89%, por cuanto de las 9 personas a ser entrevistadas, no se pudo concretar la cita con 1 persona, quien por cuestiones de su cargo estuvo con trabajo en territorio; de igual manera de las 46 encuestas programadas 5 personas no respondieron, desconociéndose el motivo por cuanto por temas de confidencialidad el cuestionario fue llenado en anonimato.

- Resultados de la variable capacitación.

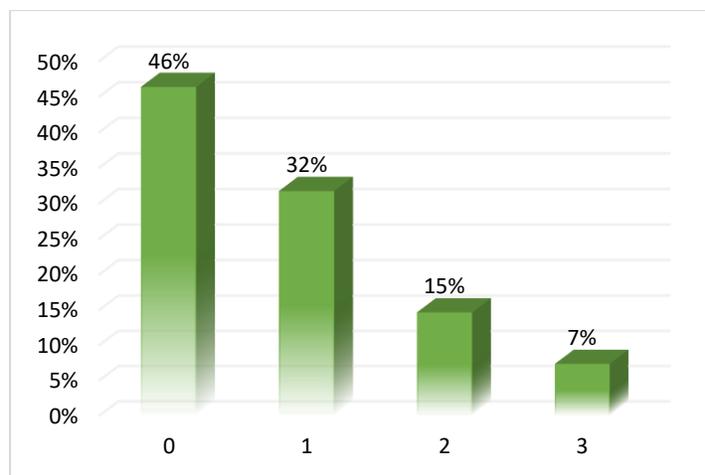
Analizar la variable capacitación fue uno de los pasos principales para la investigación del diagnóstico institucional por cuanto el talento humano es el pilar fundamental en el desarrollo de una entidad, es así que en la revisión del Art. 52 literal p) de Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) consta la obligación que tienen las UATH de coordinar anualmente la capacitación de los servidores públicos; para cuyo cumplimiento ASM cuenta con el proceso de Evaluación del Desempeño producto del cual se formula el Plan Anual de Capacitación [Tabla 12]. Se resalta la importancia de mantener al personal constantemente capacitado para conseguir mejores resultados.

Tabla 12. Proceso Evaluación del Desempeño ASM Código G. TTHH.05

Entradas	Actividades	Producto	Responsables	Cliente
	Elabora el temario de capacitación y grupo de beneficiarios.		Dirección Ejecutiva.	
	Solicita proformas a empresa capacitadores sobre los temarios de capacitación.		Dirección Administrativo Financiero.	
Matriz de necesidades de capacitación.	Elabora el Presupuesto de capacitación.	Plan Anual de Capacitación.	Especialista de Talento Humano.	Unidades Administrativas.
	Solicita autorización al director ejecutivo.			
	Solicita Certificación Presupuestaria.			
	Elabora cronogramas de ejecución de los temarios de capacitación.			
	Elaborar el Plan Anual de Capacitación.			

Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Acción Social Municipal, 2019)

Se comprobó la inexistencia del Plan Anual de Capacitación mediante las encuestas que reflejan un 46% de personas que no fueron beneficiados con capacitaciones gestionadas por ASM en los últimos 3 años [Figura 13].

Figura 13. Porcentaje de capacitaciones convocadas por ASM.

Nota: Elaboración propia 2022. **Fuente:** Encuesta.

Para el caso de la alta dirección, fue pertinente determinar el grado de conocimiento y la destreza con la que manejan el tema específico de planificación, por lo que se formuló como primera pregunta si existe Planificación Estratégica y la importancia, el resultado indica que el 100% de

entrevistados confunden lo que es Planificación Estratégica con Planificación Operativa del Año, por cuanto en la primera pregunta indican que si existe PE, sin embargo a lo largo de la entrevista se evidencia que hay confusión al referirse a la Planificación Estratégica y Planificación Operativa del año como si se tratara de lo mismo.

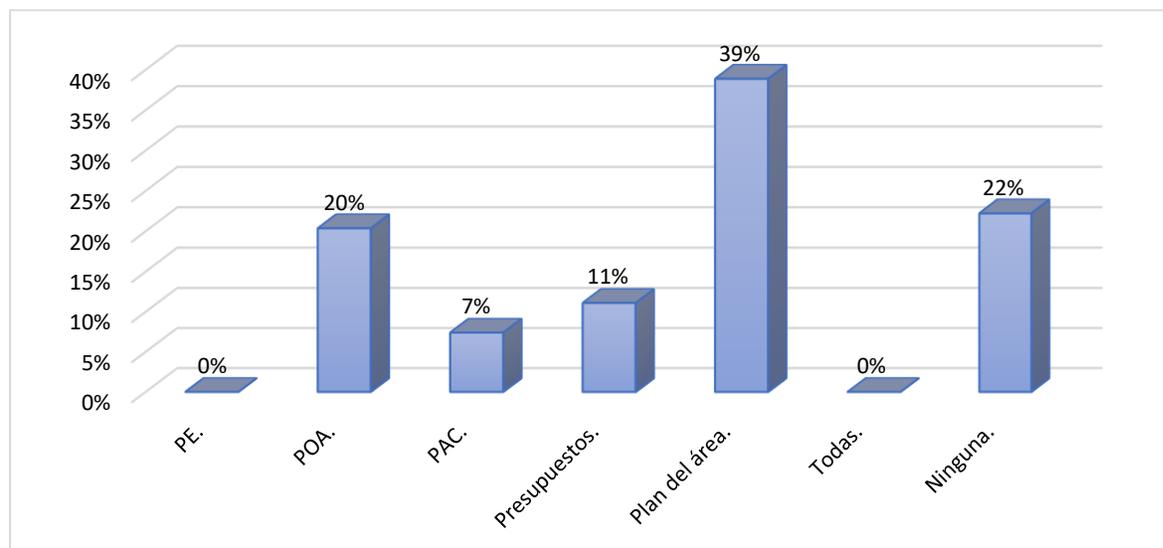
Es así que se considera que la capacitación es de suma importancia para la implementación de la planificación estratégica en una organización, por cuanto al conseguir que el personal haya fortalecido sus conocimientos, capacidades, habilidades y experiencias, se logrará generar relaciones interpersonales en un buen ambiente laboral que permite mejorar las actitudes del personal hacia el logro de los objetivos organizacionales. Consiguiendo el empoderamiento en la gente se contará con el compromiso en la transformación de los procesos, logrando implementar la verdadera planificación institucional, en la que todos conozcan y direccionen sus actividades diarias hacia el fortalecimiento de la cultura organizacional.

- **Resultados de la variable comunicación.**

Fue pertinente analizar el manejo de los canales de comunicación dentro de ASM, y de esta forma clarificar si existen problemas relacionados con la comunicación interna de la institución, haciendo énfasis principalmente en el tema de estudio.

Según las entrevistas realizadas el 100% indican que la participación en la elaboración del POA, PAC y asignación presupuestaria, es a nivel de la alta dirección; se obtuvo algunas respuestas en la que creen que es necesario contar con la participación de otras áreas e incluso de todo el personal, como información relevante sobre este tema en la entrevista 6 [Anexo 6], manifiesta que: *“hay dos espacios que son básicos, el uno es el legal, porque es facilito ir contra la ley cuando uno no sabe, sin embargo eso a uno no le exime de culpa, y dos, también es el financiero porque hay cosas que son posibles, no son posibles; son factibles, no son factibles”*. Esta información es reforzada con las encuestas realizadas en la que se puede observar, que el máximo nivel de participación del personal se da en los planes que elaboran los administradores de proyectos [Figura 14] alcanzando un 39%, mientras que en lo que se refiere a la participación en la elaboración del POA se obtuvo un resultado del 20%, resaltando una vez más la inexistencia de la PE por cuanto el resultado que reporta las encuestas en la participación es nulo.

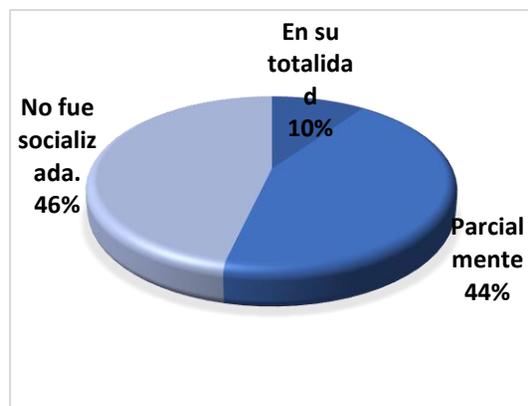
Figura 14. Participación en la formulación de diferentes niveles de planificación.



Nota: Elaboración propia 2022. **Fuente:** Encuesta.

Posterior a los resultados de participación, fue pertinente saber si socializa la planificación, encontrando la respuesta en la entrevista [Anexo 5] que, si bien existe acceso a la planificación pero la misma no es de conocimiento de todos, información que es complementada con el 46% de encuestas que afirman que no fueron socializados [Figura 15]; y el 51% de encuestados que respondieron que la planificación de ASM no es de libre acceso, por lo que se ve claramente que no se tiene definido cuales son los canales que se necesitan implementar para que exista una comunicación asertiva con quienes están involucrados en desarrollar los procesos desde el ámbito de sus responsabilidades.

Figura 15. % de Socialización de la Planificación con el Personal de ASM.



Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** Encuesta.

ASM cuenta con el proceso de Comunicación Social, producto del cual se formula el Plan Estratégico de Comunicación [Tabla 13], que de igual manera según resultados de las entrevistas y encuestas no es conocida en la institución.

Tabla 13. *Proceso Comunicación Social ASM Código G. C501*

Entradas	Actividades	Producto	Responsables	Cliente
Informe de requerimientos para el PE de comunicación	Análisis interno y externo en base a estudios y registros estadísticos.			
	Elaboración de FODA de programa.		Dirección Ejecutiva.	Unidades del GAD Municipal del Cantón Cuenca.
	Elaboración del PE a través de sus objetivos, población, mensaje, recursos.	Plan Estratégico de Comunicación.		
	Identificar los medios de difusión.		Dirección Administrativo Financiero.	Unidades de ASM.
	Elaborar el Plan de Acción.			
	Elaborar el calendario de acciones.			Analista de Comunicación Social.
	Ejecución y evaluación del Plan Estratégico.			

Nota: Elaboración propia, 2022 **Tomado de.** (Acción Social Municipal, 2019)

En cuanto a la comunicación externa, al tratarse de una institución pública cuenta con la responsabilidad en marco a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), de difundir como un derecho a la ciudadanía, información mínima actualizada mediante sus páginas web; en este caso de estudio se planteó determinar el grado de cumplimiento del artículo 7 al considerarse de naturaleza obligatoria; para el análisis se clasifica los literales de este artículo que están directamente relacionados con la planificación de ASM [Tabla 14], obteniendo un cumplimiento del 50%.

Tabla 14. *Análisis Cumplimiento del Art. 7 de la LOTAIP.*

Literal del Art. 7	Cumple	Observación
a) Metas y objetivos de las unidades administrativas.	No	Consta una nota que indica que se encuentra en proceso de evaluación.
g) Cédula presupuestaria de ingresos y gastos.	No	El link para descarga no sirve.
k) Planes y programas en ejecución.	Si	
m) Mecanismos de rendición de cuentas, metas e informes de gestión e indicadores de desempeño.	Si	

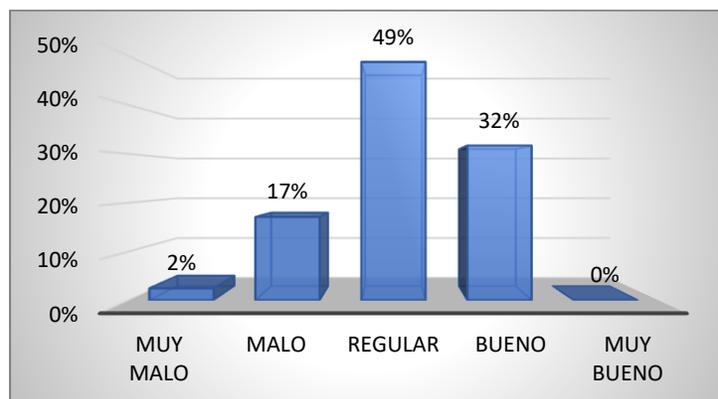
Nota: Elaboración propia, 2022. **Tomado de.** (El Congreso Nacional, 2004).

En base al análisis descrito se enfatiza la importancia que tiene la comunicación dentro de la organización para implementar los procesos de planificación estratégica, considerando que trabajamos con seres humanos con diferentes tipos de conductas, personalidades, y otros; por lo que la idea de la comunicación sería anticipar los posibles problemas y obstáculos que puedan estar ocasionando un retroceso, y visualizar la cantidad de canales de comunicación que permitan mantener bien informados a sus colaboradores tanto internos como externos, creando mensajes estratégicos que permitan alinear al personal para generar una buena imagen institucional.

- **Resultados de la variable Planificación Estratégica.**

Finalmente se estudió la variable planificación estratégica al ser fundamental para este caso de estudio, para obtener los resultados más asertivos sobre este tema se realizó las entrevistas a las personas que forman la alta dirección de la institución y se logró identificar un 62.5% de confusión y desconocimiento en esta población sobre el concepto entre Planificación Estratégica y Planificación Operativa del Año, por cuanto en primera instancia todos manifiestan que si existe Planificación Estratégica en ASM y en el lapso de la entrevista únicamente 3 personas rectificaron su respuesta indicando que en la institución se maneja únicamente con planes anuales y que el Plan Estratégico no se lo realiza todavía. En cuanto al resto de la población el 68% de encuestados se encuentran en un rango de conocimiento sobre planificación entre muy malo, malo y regular, siendo el porcentaje más alto (49%) el grado de conocimiento regular [Figura 16].

Figura 16. Nivel de Conocimiento sobre Planificación Institucional

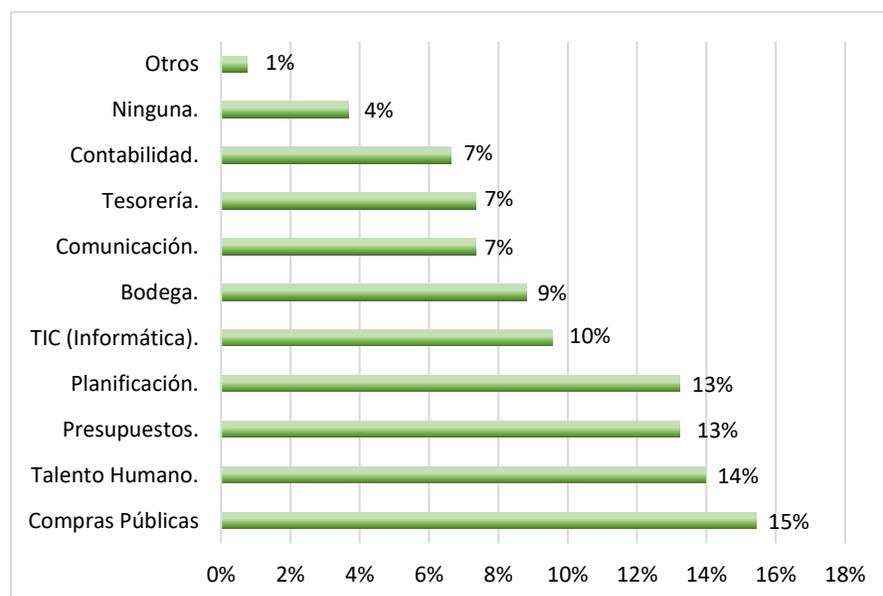


Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** Encuesta.

Se confirmó que desde febrero del año 2019 no se ha socializado en su totalidad la existencia del Manual de procesos y procedimientos de ASM, fecha en la que fue aprobado por la dirección ejecutiva, este resultado se fundamenta con las entrevistas en la que el 88% desconoce sobre cómo está estructurado estos procesos que no han sido implementados.

La consecuencia de la falta de implementación de los procesos y procedimientos de ASM se refleja en los nudos críticos que se van formando a la hora de ejecutar el presupuesto, puesto que el 72% de los encuestados [Figura 17] indican que necesitan mayor apoyo para realizar su trabajo en las áreas que son fundamentales a la hora de desarrollar las actividades para el logro de metas y objetivos presupuestarios como: Compras Públicas, Talento Humano, Presupuestos, TIC, Planificación y Comunicación.

Figura 17. Áreas en la que necesitan de mayor apoyo.

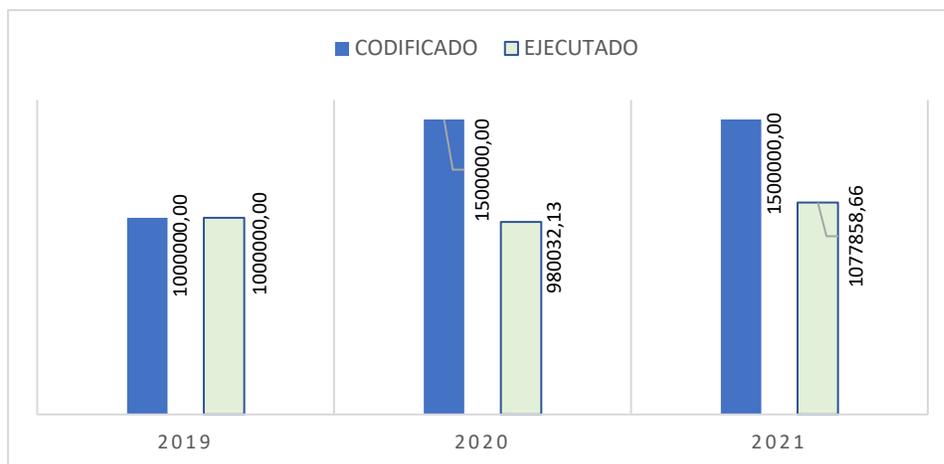


Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** Encuesta.

A continuación, se enfatiza mediante análisis histórico que la falta de implementación de los procesos y procedimientos afecta a la ejecución presupuestaria institucional, puesto que de un 100% de ejecución obtenida en el año 2019 se ha bajado a una ejecución del 72% en el año 2021 [Figura 18]. En el análisis realizado de la ejecución mensual del presupuesto [Figura 19] se

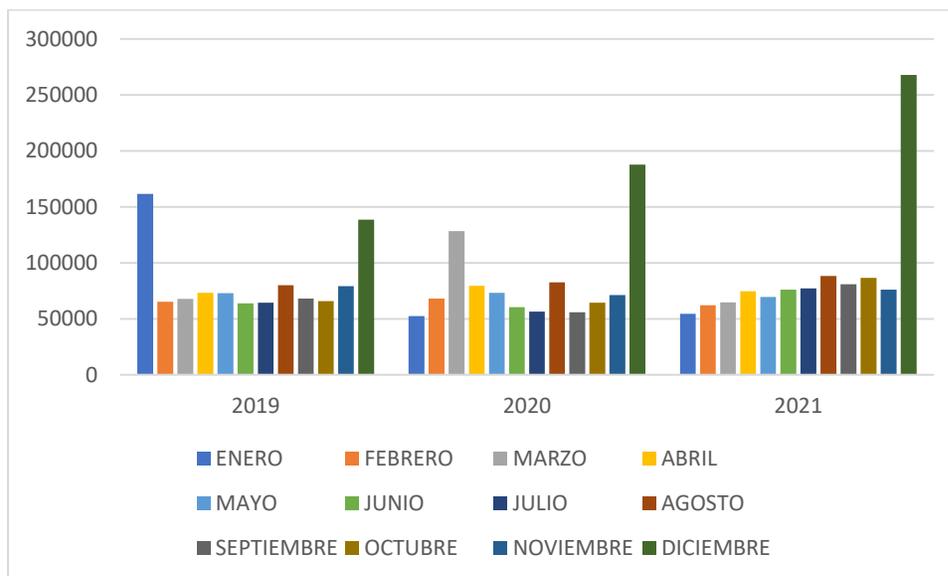
puede observar que la falta de seguimiento, control y evaluación efectiva de las metas planteadas presupuestariamente en las actividades, ocasiona acumulación de la ejecución del presupuesto en el mes de diciembre.

Figura 18. Ejecución Presupuestaria ASM.



Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** Cédula presupuestaria

Figura 19. Análisis de la Ejecución Presupuestaria por mes.



Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** Cédula presupuestaria

El 75% de entrevistados indicó que el control, seguimiento y evaluación a los indicadores lo realiza principalmente el GAD Municipal del Cantón Cuenca mediante el sistema SIPOA² cuyo fin es contar con una evaluación a nivel de la corporación municipal; según las entrevistas [Anexos 7 y 8] hasta la actualidad no se cuenta con un sistema general para medir el logro de metas y objetivos institucional.

Para este caso de estudio es pertinente saber que según Art. 225 de la Constitución Política del Ecuador, ASM es parte del sector público por cuanto es una entidad adscrita al GAD Municipal del Cantón Cuenca, por lo que su administración debe cumplir con lo que indica la ley; en esta investigación se realizó una revisión a la literatura, en el capítulo 2 se clasificó los artículos que están relacionados con temas de planificación en los diferentes cuerpos legales, en el caso de la normativa interna de ASM, en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos consta los diferentes niveles de planificación [Tabla 15], de las cuales según las entrevistas únicamente se menciona el POA y en las encuestas se evidencia la existencia de la planificación que realizan los administradores dentro de cada área [Figura 14]. Al existir la obligatoriedad desde la normativa interna hasta las normas que rigen el sector público del Ecuador, y no haber implementado la planificación institucional puede acarrear consecuencias en los responsables y por ende en la dirección ejecutiva, por cuanto los servidores públicos asumen obligaciones legales desde que se posesionan en sus cargos, por lo que el incumplimiento sea por acción u omisión no le exime de culpa, acarreando responsabilidades a corto, mediano y largo plazo.

Discusión

De la investigación realizada en ASM, se determina que existe incumplimiento a la ley, por cuanto a pesar de que debe ser observada toda la normativa nacional e interna, aun no se ha implementado los procesos y procedimientos que se encuentran aprobados en materia de planificación.

Otro de los aspectos que se hace evidente, es el grado significativo de desconocimiento que existe en la alta dirección y en los colaboradores de ASM, sobre temas de planificación

² <https://sisgem.cuenca.gob.ec/POA/static/inicio.html>

estratégica. Esta situación desencadena en los cuellos de botella que se forman al momento de desarrollar los procesos y procedimientos existentes, que posiblemente impiden transparentar la situación real en el ambiente laboral; a esta situación se suma la falta de comunicación interna sobre los temas de planificación, que puede estar privando al personal de desempeñar sus actividades en su máximo potencial.

Tabla 15. Clasificación de artículos relacionados con la Planificación de ASM.

Art.	Descripción
5	Objetivo: Coordinar, planificar y ejecutar proyectos.
6	Principio: Sistemas de evaluación de programas y proyectos para verificar si se cumplen los objetivos y metas.
14	Conocer y aprobar el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la institución.
15	Misión del director ejecutivo: Planificar, controlar, coordinar y dirigir la gestión estratégica, técnica, administrativa y financiera de ASM.
16	Jefe de Área Técnica Social: Controlar los indicadores de gestión del área.
16	Validar y presentar el POA en el ámbito social.
17	Administrador: Planificación del desarrollo integral de la persona adulta mayor.
17	Administrador: Plan comunidad familia y redes de apoyo al adulto mayor.
17	Administrador: Plan socio educativo.
18	Administrador: Planificación de eventos.
18	Administrador: Planificación de actividades desarrolladas en el parque inclusivo.
19	Administrador: Plan de intervención sobre los programas de discapacidad.
19	Administrador: Plan de capacitación social y familiar.
19	Administrador: Plan de intervención familiar.
20	Administrador: Informe de ejecución de convenios interinstitucionales.
22	Comunicación Social: Planificar, diseñar, coordinar y ejecutar el sistema de comunicación social e imagen institucional.
22	Comunicación Social: Plan de comunicación social.
22	Comunicación Social: Estrategias de comunicación.
22	Administración de la imagen de la página web
23	Planificación: Plan Estratégico.
23	Planificación: Plan Operativo del Año y Pluri Anual.
23	Planificación: Informe de evaluación de Planes, Programas y Proyectos.
23	Planificación: Indicadores de gestión.
23	Plan de Mejoramiento.
24	Financiero: Planificar, elaborar y presentar la proforma presupuestaria anual.
24	Financiero: Controlar la ejecución presupuestaria.
24	Financiero: Diseñar y evaluar planes, programas y proyectos del área.
26	UTH: Plan anual de vacaciones y control de su ejecución.
26	UTH: Planificación de Talento Humano.
26	UTH: Plan de Evaluación del desempeño.
26	UTH: Plan y desarrollo de competencias.
26	UTH: Plan anual de capacitación.
27	TIC: Programas de capacitación.
27	TIC: Proyectos tecnológicos.
28	Compras: Plan de mantenimiento anual de bienes, muebles y equipos.

Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Acción Social Municipal, 2019).

La disminución de la ejecución presupuestaria, que se ha dado durante los dos últimos años, es otro indicador de que no se está administrando los recursos mediante una planificación de mediano o largo plazo, que permita optimizar la gestión al momento de realizar las contrataciones de compras de bienes y servicios plurianuales. Las demoras se podrían evitar, al contar con una planificación estratégica, en la cual con la aprobación del directorio se designe recursos presupuestarios plurianuales, que permitirá realizar contrataciones por un mayor lapso de tiempo.

Adicionalmente, al no tener un sistema de indicadores de seguimiento y evaluación, monitoreado internamente por ASM, puede ocasionar demoras en el momento de necesitar reportes para la toma inmediata de decisiones internas y externas.

Es de suma importancia actuar frente a los hallazgos encontrados a través de la implementación de una metodología que permita a las instituciones desarrollar una planificación estratégica efectiva, que tome en cuenta la normativa legal vigente, los objetivos institucionales, y las atribuciones y competencias. Con una metodología institucionalizada se puede realizar una evaluación y seguimiento a diversos aspectos como: población, procesos internos, financieros, y talento humano. Una metodología que facilite al responsable de planificación emitir informes con las actividades realizadas, identificación y análisis de causa de raíz de incumplimiento de actividades, acciones preventivas y / o correctivas a realizarse; todo esto con el debido fundamento.

Por este motivo se plantea a continuación la propuesta de un modelo metodológico que puede ser adaptado a la realidad de las instituciones que forman parte del servicio público.

4.2. Propuesta metodológica o tecnológica.

4.2.1. Premisas o supuestos.

El desarrollo de la propuesta del modelo metodológico depende en gran medida de la voluntad de la máxima autoridad; en vista de que para la puesta en marcha de la implementación se necesita de recursos tecnológicos, de comunicación y esencialmente de talento humano, que sin la debida autorización no será posible disponer.

Para la implementación de esta metodología no se requiere de una estructura tecnológica sofisticada, debido a que tanto el mapa estratégico como el tablero de control pueden ser parametrizados en un sistema informático básico de administración, incluso existen adaptaciones en Microsoft Excel; lo que se si es indispensable es contar con la apertura para la incorporación de nuevas técnicas y herramientas o utilización de las que ya se tiene, en función de los objetivos de la planificación estratégica.

Finalmente, el éxito de la implementación se conseguirá con dos puntos claves, que hasta el momento no han sido tomadas en cuenta en la institución como son: los canales de comunicación y el empoderamiento de los colaboradores, sin los mismos se puede desarrollar el modelo metodológico propuesto, sin embargo, queda la probabilidad de que no permanezca con el tiempo y llegue a ser un gasto en vez de una inversión.

4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica.

Aplicar el Modelo Metodológico de Planificación Estratégica Institucional en Acción Social Municipal del Cantón Cuenca, como una contribución positiva en el área administrativa consiguiendo la efectividad en el cumplimiento de sus objetivos; además con la perspectiva de que la propuesta sea validada, y así poder implementar en otros contextos principalmente en el ámbito público; de esta manera obtendré mayor experiencia profesional y poner en práctica los conocimientos adquiridos en el Programa de Posgrado, Maestría en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos.

4.2.3. Objeto de la Propuesta.

Conforme lo establecido en la investigación el caso de estudio es Acción Social Municipal del cantón Cuenca, que es la institución objeto de la aplicación de la propuesta metodológica.

4.3. Responsables de la implementación y control.

Conforme al organigrama institucional del caso de estudio en mención el área responsable es la Unidad de Planificación, que tiene bajo su competencia esta área y puede coordinar con la alta dirección, y las unidades involucradas de todo el proceso; en el caso de que la propuesta sea atractiva, existe la posibilidad de contar con la asesoría de la investigadora y desarrolladora de la propuesta.

4.4. Fases para su puesta en práctica.

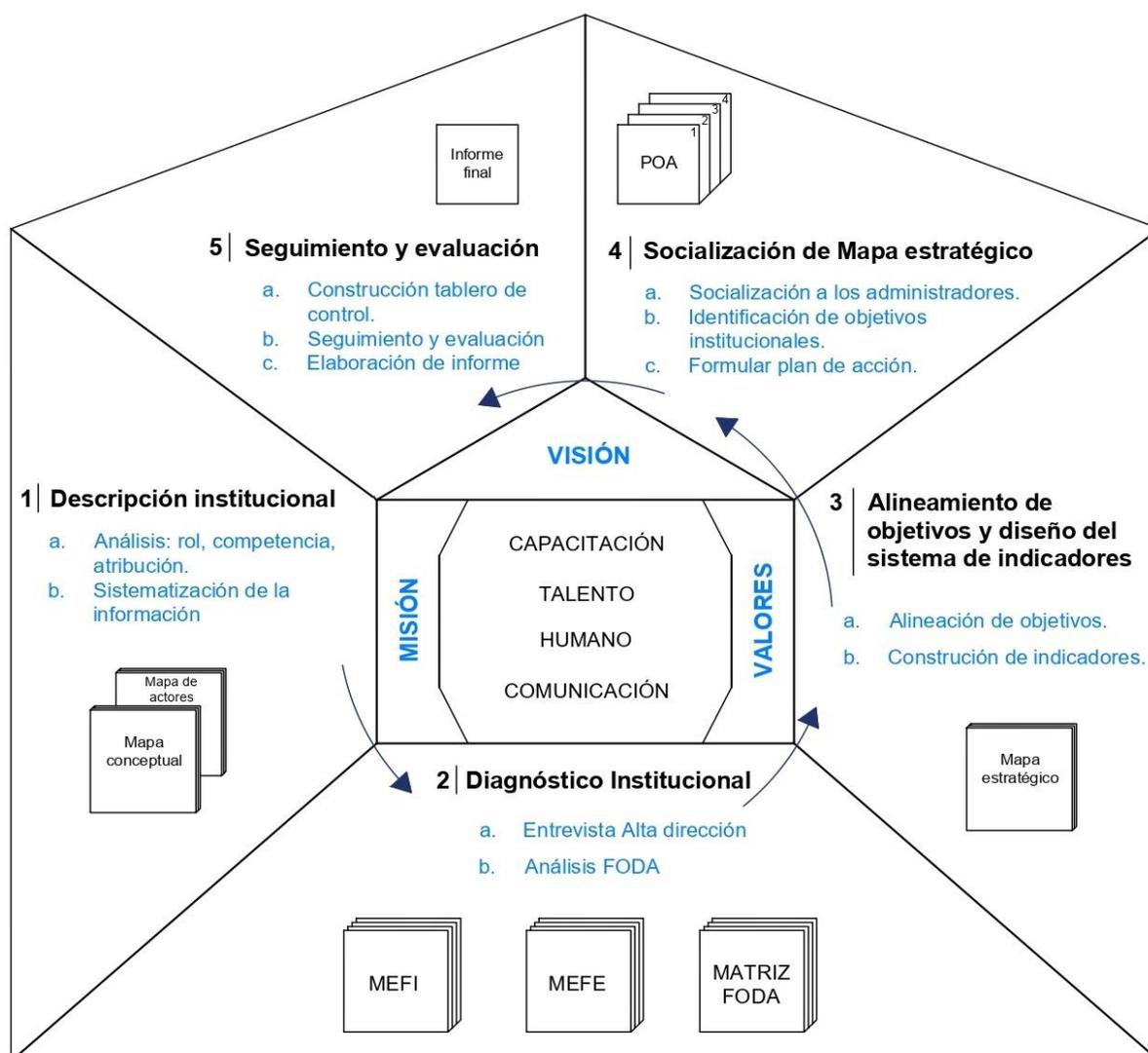
La propuesta metodológica está dividida en cinco fases en cada una de ellas se encuentra los pasos a seguir y los productos que formará parte de la planificación estratégica institucional y su puesta en marcha [Figura 20].

Fase 1: Descripción Institucional.

El primer paso para iniciar un trabajo de planificación estratégica es analizar la historia de la institución , que permitirá optimizar el tiempo por cuanto la idea es lograr entender, mediante la normativa a nivel nacional e interna (leyes, decretos, resoluciones), tres puntos importantes que nos guiará sin perder el horizonte como son: (i) el rol que cumple la entidad orientado a alcanzar las metas y objetivos institucionales; (ii) las competencias y atribuciones legales mediante el cual tienen la capacidad y la potestad de realizar sus acciones; (iii) las actividades, proyectos y programas que desarrollan para ejecutar sus competencias.

Seguido del análisis es importante la sistematización de información a través de la generación de dos entregables: mapa conceptual [Anexo 10] y mapa de actores [Anexo 11].

Figura 20. *Fases de la Propuesta Metodológica.*



Nota: Elaboración propia, 2022.

Fase 2: Diagnóstico institucional.

Una vez que se ha sistematizado la información, es necesario desarrollar el análisis situacional de la institución para identificar capacidades (operativa, económica, técnica, tecnológica, etc.) y limitaciones. Este diagnóstico se lo realizará en dos momentos: primero a través de una entrevista a la máxima autoridad (directorio, dirección ejecutiva); y segundo mediante taller técnico con los que forman la alta dirección de planificación (dirección de planificación, jefaturas de área, administradores de las unidades, proyectos o programas).

Con el resultado obtenido se analizará la viabilidad de realizar una encuesta a todos los colaboradores para obtener información de primera fuente de los contratiempos que enfrentan al momento de planificar, se analizará si se aplica o no las encuestas principalmente por número de la población con la que se cuente y otros parámetros importantes a considerar para que la información sea fidedigna.

Una vez realizadas estas dos actividades, se procederá a elaborar los productos del análisis FODA: (i) matriz FODA [Figura 21] en la que se plasmará todos los objetivos estratégicos institucionales; (ii) Matriz de Evaluación de factores internos (MEFI) en la que se podrá ver el comportamiento interno de la institución; y finalmente la Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE) en la que se verá el comportamiento del entorno de la institución [Anexo 12]. Las dos últimas matrices permitirán fundamentar en el momento de priorizar los objetivos estratégicos.

Fase 3: Alineamientos de objetivos y diseño del sistema de indicadores.

Con los objetivos estratégicos que consta en la Matriz FODA [Figura 21], el equipo técnico de planificación deberá alinearlos [Anexo 13] de acuerdo con las cuatro perspectivas de la metodología Balanced Scorecard BSC [Figura 22], clasificando además en objetivos estratégicos y objetivos operativos o planes de acción [Anexo 14], con la finalidad de que, quede plasmado en el mapa estratégico.

En esta fase el equipo técnico construirá los indicadores [Anexo 15], que sean necesarios que servirán para la etapa de seguimiento y evaluación.

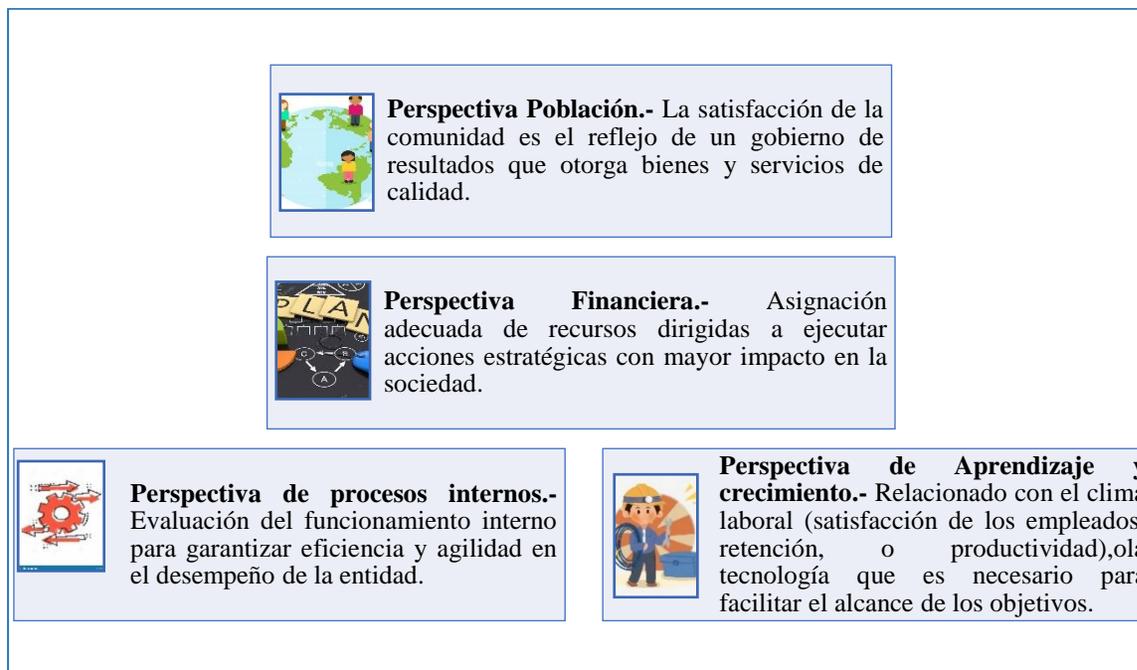
Figura 21. Matriz FODA.

Matriz FODA		Factores Internos	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		F1. F2. ... Fn.	D1. D2. ... Dn.
Factores Externos	Oportunidades (O) O1. O2. ... On.	<u>F.O.</u> Estrategias para: Maximizar las Fortalezas y Oportunidades.	<u>D.O.</u> Estrategias para: Minimizar las Debilidades y Maximizar las Oportunidades.
	Amenazas (A)	<u>F.A.</u>	<u>D.A.</u>

A1.	Estrategias para: Maximizar las Fortalezas y Minimizar las Amenazas.	Estrategias para: Minimizar las: Amenazas y Debilidades
A2.		
...		
An.		

Nota: Elaboración propia, 2022.

Figura 22. *Perspectivas Balance Scorecard BSC.*



Nota: Elaboración propia, 2022. Fuente: (Leyton & Gil, 2017; Roncancio, 2022)

Fase 4: Socialización del Mapa Estratégico

Una vez que contemos con el Mapa Estratégico, es necesario socializar [Anexo 16] con la alta dirección, con énfasis a los administradores o coordinadores de unidades, servicios, proyectos y programas; por cuanto a partir de esta socialización se garantizará que se realice un despliegue estratégico en cada unidad, por lo que previo a desarrollar un taller técnico con cada administrador o coordinador, la unidad vera la factibilidad de revisar el mapa estratégico individualmente o con sus colaboradores en el siguiente orden:

- Análisis del Mapa Estratégico Institucional (objetivos e indicadores institucionales).
- Identificar los objetivos institucionales que serán de su responsabilidad de acuerdo con sus competencias.

- Proponer iniciativas o planes de acción específicas para su unidad que hagan posible el cumplimiento de objetivos institucionales, en la que constará sus respectivos indicadores de gestión.
- Indicar si es el caso de que cuenten con planes de acción en proceso o si existen iniciativas nuevas que aporten a los objetivos institucionales.
- El taller técnico será realizado entre el responsable de planificación y los directores o jefes departamentales para la aprobación de los planes e indicadores propuestos.

La propuesta de los planes de acción desde cada área nos dará como resultado el Plan Operativo del Año (POA) que responderá a la articulación y relación mantenida con el Plan Estratégico Institucional, en esta fase los administradores o coordinadores son los responsables de la ejecución de los roles que cumple la entidad en respuesta a los objetivos institucionales.

Fase 5: Seguimiento y Evaluación

De esta fase dependerá en mayor medida el éxito de la implementación del modelo metodológico, por cuanto, aun teniendo el mapa estratégico y los planes de acción, si no se realiza un seguimiento y evaluación, no se logrará ver los resultados esperados. Por tal motivo, el área técnica de planificación, debe construir el tablero de control [Anexo 17] en el cual irá midiendo el indicador con la línea base y la meta planteada, al ser el tablero de mando una matriz sencilla de parametrizar en un sistema administrativo, se podrá conseguir que vaya dando alertas e ingresando informes de avance o justificación. Los informes que son resultado del tablero de control [Anexo 18], puede ser analizado conjuntamente con la alta dirección para la toma de decisión objetivas.

En la Tabla 16, se detalla los entregables según cada fase de implementación del modelo metodológico.

Tabla 16. *Matriz resumen.*

Fase	Actividad	Tecnología/recomendada	Entregable
1	a) Análisis: rol, competencias, atribución. b) Sistematización de la información.	Internet, Fielweb, Microsoft Office.	Mapa conceptual. Mapa de actores.
2	a) Entrevista a la alta dirección. b) Encuesta al personal (según sea el caso)	Microsoft Office, Forms, Grabadora.	MEFI, MEFE, Matriz FODA

	c) Análisis FODA.		
3	a) Alineación de objetivos. b) Construcción de indicadores.	Microsoft Office.	Mapa Estratégico.
4	a) Identificar Objetivos Institucionales. b) Formular el Plan de Acción.	Microsoft Office.	POA.
5	a) Construcción tablero de control. b) Seguimiento y evaluación. c) Elaboración del informe final.	Microsoft Office, Implementación en sistema administrativo.	Tablero de Control, Informe Final.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Se ha visto pertinente realizar un ejemplo práctico para el cual se obtuvo información del Plan Estratégico Institucional, #tuhojaderuta Cuenca Efectiva del GAD Municipal del cantón Cuenca, y se sistematizó en un mapa estratégico del BSC que fue desarrollado por la Contraloría General del Estado con fines académicos [Anexo: 13, 14, 15, 16, 17].

4.5. Indicadores de evaluación.

Se establece que los indicadores a ser aplicados para la evaluación de la implementación del modelo metodológico son los días planificados para la ejecución de cada técnica o actividad, en comparación con los días efectivamente utilizados para el desarrollo de cada técnica o actividad [Figura 23], siendo la meta principal alcanzar el 100% del tiempo planificado. Para el caso del seguimiento y evaluación el tiempo será permanente y los informes resultado del seguimiento serán entregados cada 15 días hasta que se institucionalice el modelo y poder establecer si los días de entrega del informe son cada quince días, mensual o trimestralmente.

Formula de aplicación:
$$\frac{\text{Nro. de días empleados}}{\text{Nro. de días planificadas}} \times 100.$$

Figura 23. Cronograma Implementación Modelo Metodológico.

Fase	Técnica/ actividades	MES 1				MES 2				MES 3			
		1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s
1	a) Análisis: rol, competencias, atribución.	x	x	x	x								
	b) Sistematización de la información.					x							
2	a) Entrevista a la alta dirección.						x						
	b) Encuesta al personal.						x	x					
	c) Análisis FODA.								x				
3	a) Alinear objetivos estratégicos.										x		
	b) Alinear objetivos operativos.										x		
	c) Construcción de indicadores.										x		
4	a) Identificar Objetivos Institucionales.											x	
	b) Formular el Plan de Acción.											x	
5	a) Construcción tablero de control.												x
	b) Seguimiento y evaluación.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	c) Elaboración del informe final.												x

Nota: Elaboración propia, 2022.

5. CONCLUSIONES

Como resultado del análisis realizado a la normativa de la legislación del Ecuador, con respecto a la obligatoriedad de la planificación institucional en las entidades públicas, se determina que existe la exigibilidad de implementar los procesos de planificación, y que se encuentran normadas en diferentes cuerpos legales. En el caso específico de Acción Social Municipal del cantón Cuenca, a más de la normativa nacional cuentan con la normativa interna aprobada en el año 2019.

Del diagnóstico realizado sobre la planificación institucional en ASM se obtuvo información que permite determinar una debilidad importante en el área de talento humano de la institución, específicamente en los factores de capacitación y comunicación laboral que fueron analizados. Esta determinación se fundamenta en el resultado obtenido en las entrevistas y encuestas realizadas, situación que incide en la disminución porcentual de la ejecución presupuestaria por dos años consecutivos (2020 y 2021).

Tanto la inobservancia a la ley como el desconocimiento y socialización de la planificación institucional, ha impedido que ASM implemente e institucionalice un modelo metodológico del sistema de planificación estratégica, ocasionando que se administre únicamente con planes

operativos anuales que, si bien permiten que la institución siga en marcha, sin embargo, limita a la dirección a que la toma de decisiones en planificación, tenga que ser a corto plazo.

Esta investigación ha servido para llegar a la conclusión que de igual manera muy probablemente debe existir instituciones públicas que se encuentren en la misma situación, sobre todo las entidades que por temas de descentralización no dependen del gobierno central y que cuentan con autonomía administrativa y financiera, puesto que estas instituciones tienen recursos limitados y más aún cuando no se presenta como una necesidad esencial. La implementación de la propuesta metodológica planteada puede contribuir en la mejora de la administración pública por cuanto al estar adaptado de la metodología del Balanced Scorecard, amplía el análisis a las áreas que no son únicamente financieras, y al estar implementadas en empresas privadas como en instituciones públicas a nivel internacional cuenta con un alto nivel de confianza.

6. RECOMENDACIONES

En cuanto a temáticas de continuidad a partir de esta investigación, otras líneas de interés puede ser una propuesta metodológica para la formulación ejecución, evaluación y seguimiento de proyectos sociales; y una profundización sobre la construcción y aplicación de indicadores.

En cuanto a la institución, se sugiere a la institución mejorar la cultura organizacional e inspirar en sus colaboradores el empoderamiento institucional, implementando estrategias de participación, puesto que se genera mejores resultados cuando la gente esta predispuesta y motivada que cuando el trabajo se lo realiza por obligación o necesidad.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acción Social Municipal. (2019). *Manual de Procesos y Procedimientos de Acción Social Municipal del Cantón Cuenca*. Cuenca: UTH.
- Acción Social Municipal. (2019). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de Acción Social Municipal del Cantón Cuenca*. Cuenca: UTH. Obtenido de <http://asm.gob.ec/content/transparencia>
- Addicted04. (20 de Febrero de 2012). *Wikimedia Commons*. Obtenido de https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Regiones_Ecuador.svg
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Asamblea Constituyente - EC. (20 de octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador - CRE. *Constitución de la República del Ecuador - CRE*. Alfaro, Montecristi., Manabi, Ecuador: Edición Constitucional del Registro Oficial .
- Asamblea Nacional - EC. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito: Ediciones Legales, EDLE S.A.
- Azuara, O., Fazio, M., Hand, A., Keller, L., Rodriguez, C., & Silva, M. (2020). *El Futuro del Trabajo en América Latina y el Caribe*. Washintong: Factortrabajo.
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires - Argentina: DIRCOM.
- Cejas, M., & Acosta, J. (2012). *La Capacitación Laboral: Alcances y Perspectivas em Tiempos Complejos*. Anuario.
- Conduce tu Empresa. (27 de 09 de 2020). *¿Que es Comunicación Organizacional? Importancia, Barreras y Tipos*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=5uS4XCqpX-U>
- Congreso Nacional. (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Quito: Ediciones Legales EDLE S.A.
- Contraloría General del Estado . (2009). *Normas de Control Interno para las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos*. Quito: Ediciones Legales EDLE S.A.
- Contraloria Municipal Puebla de México. (2019). *Guía para la Elaboración del Análisis de Fortalezas, Orportunidades, Debilidades y Amenazas FODA*. Puebla - México: Puebla Ciudad Incluyente.

- Cortés, N. (26 de 05 de 2021). *GeoVictoria*. Obtenido de <https://www.geovictoria.com/cl/recursos-humanos/que-es-la-capacitacion-laboral-algunos-alcances/>
- Downes, A. (2001). *La Planificación a Largo Plazo: Acción y Reestructuración Institucionales en el Caribe*. Santiago de Chile.: CEPAL.
- El Congreso Nacional. (2004). *Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Quito: Ediciones Legales, EDLE S.A.
- Elizalde, A. (2003). *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Función Ejecutiva de la República del Ecuador. (19 de octubre de 2010). Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD. *Registro Oficial N° 303*. Ediciones Legales EDLE S.A.
- GAD Municipal del Cantón Cuenca. (07 de 10 de 2021). *Sistema de Plan Operativo Anual SIPOA*. Obtenido de <http://gestion.cuenca.gob.ec/POA/static/inicio.html>
- Gad Municipal del Cantón Cuenca. (2022). *Sistema de Plan Operativo Anual SIPOA*. Obtenido de <http://gestion.cuenca.gob.ec/POA/static/inicio.html>
- García, I. (2007). *La Nueva Gestión Pública: Evolución y Tendencias*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- García, M., & Álamo, F. (2006). El Proceso Estratégico en el Sector Público: Análisis en el contexto de las Universidades Españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.*, 17.
- García, R., & García, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe*. Felipe Herrera Library.
- Ilustre Concejo Cantonal del Cantón Cuenca. (03 de Mayo de 2018). Ordenanza que Regula a Acción Social Municipal del Cantón Cuenca. Cuenca, Azuay, Ecuador: UTH.
- INEC. (2021). *Programa Nacional de Estadística 2021-2025*. Quito: INEC.
- Leyton, C., & Gil, J. (2017). Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Gestión Pública en Municipios. *Revista Academia & Negocios*, 12.
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la Planificación del Desarrollo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación*. Quito.: Ediciones Legales, EDLE S.A.
- Mokate, K. (Junio de 1999). *EFICACIA, EFICIENCIA, EQUIDAD Y SOSTENIBILIDAD: ¿QUÉ QUEREMOS DECIR?* Obtenido de

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf

Moncada, J. (13 de julio de 1974). La evolución de la planificación en el Ecuador. *La evolución de la planificación en el Ecuador*, 13, 28. Ecuador: Nueva Sociedad.

Mondelo, E., & Sánchez, R. (2020). *Guía Práctica PM4R Agile*. BID.

Navajo, P. (2009). *Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas*. España: NARCEA, S.A. EDICIONES.

Navas, A. (2010). La Nueva Gestión Pública: Una Herramienta para el Cambio. *Mundo* 36, 3.

QuestionPro. (2022). *Comunicación Organizacional: Definición, tipos y características*.
Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-organizacional/>

Roncancio, G. (2022). *Pensemos S.A.* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/aplicando-el-balanced-scorecard-al-sector-publico-y-sin-fines-de-lucro>

Secretaría Nacional de Planificación. (2009). *Gobierno del Encuentro Juntos lo logramos*.
Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación:
<https://www.planificacion.gob.ec/resena-historica/>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (28 de mayo de 2012). Registro Oficial N° 290. *Registro Oficial N° 290*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (30 de Octubre de 2019). *Herramienta de información Territorial*. Obtenido de <https://hitcloud.planificacion.gob.ec/niveles-desconcentrados-e-intersectorialidad>

Secretaría Técnica de Planificación. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: PrintedInQuito.

8. ANEXOS

8.1. Entrevistas.

Anexo Nro. 1: Entrevista 1.

¿Considera que existe planificación plurianual o estratégica a nivel de ASM, y qué importancia le da usted?: Si, bueno, yo considero que, si existe una planificación, el mismo hecho de que tenemos que llevar un sistema que tiene que ser introducido en el sistema POA nos obliga a tener una planificación.

Si su respuesta es sí ¿de la planificación estratégica se articula la elaboración del POA, PAC y asignación presupuestaria?: En algunos aspectos si, por ejemplo, se ha tratado, últimamente, de que las contrataciones se buscan que lleguen a ser de esta manera, sin embargo, hasta la actualidad no hemos tenido este tipo de contratación, sobre todo en lo que son contrataciones de algunos servicios que se dan de manera consecutiva en Acción Social como serian lo que mantenemos con EMUCE, Farmasol y este tipo de entregas de asistencia y también el tema de seguros que es importante que pueda tener una continuidad.

¿ASM cuenta con una unidad específica dedicada a la planificación institucional?: Si, si tenemos, digamos dentro justamente de nuestro orgánico está contemplada esta área que es de planificación y en la actualidad contamos con un personal para la misma.

¿Sabe usted si ASM cuenta con un proceso o un procedimiento o metodología que facilite la ejecución, formulación y evaluación de la planificación institucional?: Eso no, no contamos actualmente con una metodología estructurada yo creo que está en prueba, y se tiene que implementar dentro de Acción Social al haber sido involucrada la persona del área hace no mucho tiempo.

¿Para la elaboración de la planificación actualmente que herramientas se aplican en ASM?: Lo que se ha hecho un poco es el tema del FODA, por ejemplo, un análisis FODA que se sacan las necesidades institucionales y en base a eso se hace una planificación también interna, aparte tenemos un FODA también de lo que son respecto a los proyectos para poder tener elementos de argumento para establecer la planificación de acuerdo a una necesidad social.

¿Quiénes intervienen en el momento de formular los diferentes niveles de planificación y asignación de recursos, por ejemplo, quienes intervienen en el POA, en el PAC, en la elaboración del presupuesto?: En el POA están los coordinadores de proyectos, el área de las jefaturas y planificación, también la dirección ejecutiva, pues que interviene en todo lo que corresponde a la planificación de manera anual en este caso para el tema de las directrices a tomar dentro de cada uno de los proyectos y las actividades a realizarse, para, justamente subir al sistema SIPOA, que es donde se hace el monitoreo, las otras áreas tienen que estar constantemente siendo monitoreados, tanto por la jefatura técnica social, como por el área de planificación para que los coordinadores puedan a su vez, en base a la información que sus funcionarios les dan, subir esta información.

¿Quiénes considera usted que deberían intervenir, aparte de lo que han mencionado?: Si, yo creo que algo a lo que siempre se proyecta y debe proyectarse la institución es al trabajo multidisciplinario, es importantísimo que, dentro del tema de planificación intervengan todas las áreas, también el área financiera es un área muy importante porque en base a esto se tiene que planificar todas las actividades previstas, y el área financiera es un eje fundamental, entonces el equipo de trabajo multidisciplinario es de vital importancia para una institución.

¿En qué porcentaje considera usted que sea ejecutado las actividades que están planificadas?: Bueno, dentro de lo que es el PAC tenemos, más o menos, una ejecución del 40%; dentro de lo que es el POA si contamos con más del 80% de ejecución hasta la fecha.

¿Usted conoce que se cuente con un plan de contingencia que permita atender las necesidades emergentes sin bajar la calidad de los demás servicios?: Si bien, podemos hacer, tenemos, digamos, que hemos hecho hasta aquí, sin embargo, si se afecta a los otros servicios y esto es algo que debería ser contemplado ya que en uno de los aspectos fundamentales del funcionamiento de Acción Social es intervenir en actividades emergentes, entonces, sería importantísimo que dentro de la planificación se considere tener el equipo completo o los funcionarios necesarios, y esto debería ser una reforma al orgánico para que podamos dar estos servicios sin afectar a los otros servicios o programas que se tienen dentro de Acción Social.

¿Sabe usted si se cuenta con un sistema de formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de indicadores en Acción Social Municipal?: Si, por supuesto, nosotros tenemos

dentro de lo que es el área de planificación, tanto en el sistema POA se tienen estos indicadores, pero también internamente se ha establecido un sistema para que exista una planificación paralela interna con las actividades que nos llevan al cumplimiento de los indicadores.

¿Piensa que es necesario que se cuente con un modelo metodológico que sirva como una herramienta para la planificación institucional?: Si, yo considero muy importante porque esto ordenaría, digamos es un ordenar la casa dentro y afuera y en base a un soporte fundamental de la institución es justamente el tema de planificación.

Anexo Nro. 2: Entrevista 2.

¿Considera que existe planificación plurianual o estratégica a nivel de ASM, y qué importancia le da usted?: Considero que este año si se está llevando una planificación estratégica y la importancia es altísima, depende de eso el direccionamiento de la empresa.

Si su respuesta es sí ¿de la planificación estratégica se articula la elaboración del POA, PAC y asignación presupuestaria?: Si.

¿ASM cuenta con una unidad específica dedicada a la planificación institucional?: Si.

¿Como se organiza, el cargo del responsable y desde cuándo existe?: El cargo del responsable existe desde que se hizo el orgánico funcional, estamos hablando en el 2019 y es especialista en planificación, es una, se podría decir unidad de la parte de la jefatura administrativa financiera, no perdón una unidad que está a nivel de asesoría de la dirección ejecutiva.

¿Sabe usted si ASM cuenta con un proceso o un procedimiento o metodología que facilite la ejecución, formulación y evaluación de la planificación institucional?: Se lleva el procedimiento por medio del sistema SIPOA que es el sistema municipal y este seguimiento se lo hace a nivel de proyectos de POAS.

¿Quiénes intervienen en el momento de formular los diferentes niveles de planificación y asignación de recursos, por ejemplo, quienes intervienen en el POA, en el PAC, en la elaboración del presupuesto?: Cada área determina sus necesidades en cuanto a la planificación, la unidad de planificación, en cuanto a recursos, la jefatura financiera por medio

de sus departamentos y en cuanto al PAC que sería el plan anual de contratación, la unidad la jefatura administrativa financiera por medio de la unidad de contratación pública.

¿En qué porcentaje considera usted que sea ejecutado las actividades que están planificadas?: Bueno siempre va a ser variable de acuerdo a la situación en la que estemos, pero un 70% y siempre aspira a mayores.

¿Se considera o se aplica algunas acciones para poder alcanzar el porcentaje indicado?: Los seguimientos que se dan a cada área, los seguimientos que se hace el SIPOA, que es el sistema de planificación y los seguimientos presupuestarios.

¿Usted conoce que se cuente con un plan de contingencia que permita atender las necesidades emergentes sin bajar la calidad de los demás servicios?: No.

¿Sabe usted si se cuenta con un sistema de formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de indicadores en Acción Social Municipal?: El SIPOA.

¿Piensa que es necesario que se cuente con un modelo metodológico que sirva como una herramienta para la planificación institucional?: Si.

Anexo Nro. 3: Entrevista 3.

¿Considera que existe planificación plurianual o estratégica a nivel de ASM, y qué importancia le da usted?: Si, hay una planificación digamos plurianual, sin embargo, creo que falta que sea más ejecutiva esta planificación, que se logre realmente los objetivos planteados y que hagamos una mejor ejecución, osea creo que estamos un poco atrasados en eso.

¿ASM cuenta con una unidad específica dedicada a la planificación institucional?: Entiendo que sí.

¿Sabe usted si ASM cuenta con un proceso o un procedimiento o metodología que facilite la ejecución, formulación y evaluación de la planificación institucional?: No conozco si es que hay, soy nueva no sé si hay realmente.

¿Para la elaboración de la planificación actualmente que herramientas se aplican en ASM?: Yo lo que estaba haciendo es como, hacer más bien los proyectos, para que sean viables

y poder hacer que luego del proyecto llegue a otra instancia que sería como unidades de trabajo, sobre todo como uno de los proyectos que se llama El Capullo, que este rato esta recién como generándose el proyecto para luego ser aprobado y luego si llegar a otro a ser una unidad y entrar en el plan operativo, bueno está dentro del plan operativo, pero dentro del orgánico funcional.

¿Quiénes intervienen en el momento de formular los diferentes niveles de planificación y asignación de recursos, por ejemplo, quienes intervienen en el POA, en el PAC, en la elaboración del presupuesto?: Eso está vinculado también al área administrativa a un director que es de planificación y del POA, no cierto, al área también a la dirección administrativa y al área técnica social para el tema ya del desarrollo y del seguimiento de los procesos.

¿Quiénes considera usted que deberían intervenir, aparte de lo que han mencionado?: Bueno, yo creo que es bien importante la participación sobre todo de los técnicos del personal operativo, porque ellos están al tanto del territorio de lo que está pasando, creo que siempre es importante, digamos, vincularnos con la realidad porque a veces tema en papeles es totalmente diferente a la realidad y poder empatar las dos partes, por un lado la administrativa y por otro lado la técnica que es el trabajo diario que a veces hay alguna dificultad no solamente aquí sino en todo lado, porque es bien fácil como planificar, pero en la realidad es bastante diferente.

¿Se considera o se aplica algunas acciones para poder alcanzar el porcentaje indicado?: Yo creo que este rato lo que se está, estas semanas luego de las emergencias que hemos tenido, digamos, y que nos han retrasado, si estamos, yo veo que todo estamos dedicados a que salgan ya los procesos y entonces al trabajar en equipo si se puede hacer, pero antes no teníamos esa posibilidad por las emergencias que tuvimos, que tuvimos que enfrentar como prioritario.

¿En qué porcentaje considera usted que sea ejecutado las actividades que están planificadas?: Bueno de este año que empiecen en enero digamos que esta un 25%, alcanza hasta un 25% pero también tiene que ver con que estamos recién en abril y que enero es un mes que no empieza sino casi siempre en febrero. Yo creo que estamos arrancando, pero digamos un 25%.

¿Usted conoce que se cuente con un plan de contingencia que permita atender las necesidades emergentes sin bajar la calidad de los demás servicios?: Al haber una

emergencia, un plan emergente, todos nuestros esfuerzos del personal, incluso del personal administrativo se vuelcan a esta situación, digamos, de emergencia y eso hace que las otras cosas queden un poquito en segundo plano, pero así tiene que ser en una emergencia, esa es la única condición en la que todos tenemos que mirar hacia esta situación, ósea no es una situación común, es anómala, pero nuestra institución que es Acción Social Municipal justamente contempla eso.

¿Sabe usted si se cuenta con un sistema de formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de indicadores en Acción Social Municipal?: Ósea debería haber, pero no se realmente si lo cuentan, no sé porque como soy medio nueva, pero tiene que haber como obligación administrativa.

¿Piensa que es necesario que se cuente con un modelo metodológico que sirva como una herramienta para la planificación institucional?: Si, sí, sí, me hace falta todavía eso, o no lo conozco, pero creo que falta como socializar más si lo hay para poder saber por dónde vamos.

Anexo Nro. 4: Entrevista 4.

¿Considera que existe planificación plurianual o estratégica a nivel de ASM, y qué importancia le da usted?: Bueno, si considero que hay en parte, pero falta una mayor planificación y considero que es sumamente importante para poder desarrollar los procesos durante el año fiscal.

¿ASM cuenta con una unidad específica dedicada a la planificación institucional?: Si.

¿Como se organiza, el cargo del responsable y desde cuándo existe?: Bueno, tenemos desde este 2022, y es una persona muy organizada, y el planifica muy bien.

¿Sabe usted si ASM cuenta con un proceso o un procedimiento o metodología que facilite la ejecución, formulación y evaluación de la planificación institucional?: No, no tenemos un modelo.

¿Para la elaboración de la planificación actualmente que herramientas se aplican en ASM?: El POA y el PAC es lo que manejamos en la planificación general.

¿Quiénes intervienen en el momento de formular los diferentes niveles de planificación y asignación de recursos, por ejemplo, quienes intervienen en el POA, en el PAC, en la elaboración del presupuesto?: El área técnica y el área administrativa financiera.

¿Quiénes considera usted que deberían intervenir, aparte de lo que han mencionado?: No, creo que son las dos áreas que intervienen para el proceso.

¿En qué porcentaje considera usted que sea ejecutado las actividades que están planificadas?: En un 70%.

¿Se considera o se aplica algunas acciones para poder alcanzar el porcentaje indicado?: De acuerdo a la planificación que se hace mensualmente y al seguimiento del SIPOA mensual.

¿Usted conoce que se cuente con un plan de contingencia que permita atender las necesidades emergentes sin bajar la calidad de los demás servicios?: No, por el momento no tenemos un plan de contingencia.

¿Sabe usted si se cuenta con un sistema de formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de indicadores en Acción Social Municipal?: Si, si contamos con un sistema.

¿Piensa que es necesario que se cuente con un modelo metodológico que sirva como una herramienta para la planificación institucional?: Si, si deberíamos tener un modelo metodológico.

Anexo Nro. 5: Entrevista 5.

¿Considera que existe planificación plurianual o estratégica a nivel de ASM, y qué importancia le da usted?: Si y no, si debido a que si está planificado sobre el tema de estructura el tema de flujogramas, sin embargo hay una falencia en el tema de que tan claro y que no tan claro está, entonces esto causa un poco de confusión para los trabajadores, como se manejan las cosas internamente dentro del proyecto y lo que espera acción social propiamente del proyecto, entonces como hay esta disociación de lo que busca el proyecto y lo que busca Acción Social y no se ha encontrado un punto medio hay a veces confusiones.

En las encuestas que se ha realizado hasta la población que tenemos casi el 50% de personas indican que la planificación de acción Social es de libre acceso ¿podría usted indicar alguno de los canales de comunicación en la que el personal puede realizar esta planificación?: Los Links pidiéndoles a los planificadores, a Carlos, que es el planificador ahora coordinador y ahora vi que enviaron este link que es básicamente para ver el tema de como está planteado y calificado cada proyecto, pero no se ha hecho una socialización al inicio del año con cada equipo de cuál es la planificación de Acción Social y de cada proyecto

¿ASM cuenta con una unidad específica dedicada a la planificación institucional?: Diría que sí.

¿Como se organiza el cargo del responsable y desde cuándo existe?: No tengo idea.

¿Sabe usted si ASM cuenta con un proceso o un procedimiento o metodología que facilite la ejecución, formulación y evaluación de la planificación institucional?: Si, a inicios de año, en diciembre de cada año.

¿Quiénes intervienen en el momento de formular los diferentes niveles de planificación y asignación de recursos, por ejemplo, quienes intervienen en el POA, en el PAC, en la elaboración del presupuesto?: Talento humano, la dirección, la presidencia, los coordinadores de cada proyecto, el área de planificación como tal y el área de planificación técnica de proyectos.

¿Quiénes considera usted que deberían intervenir, aparte de lo que han mencionado?: Talvez si se debería hacer una socialización individual con cada proyecto para ver realmente las necesidades a gran escala.

¿En qué porcentaje considera usted que sea ejecutado las actividades que están planificadas?: De lo que nosotros tenemos planificado, generalmente pensaría yo, así a groso modo un 90%, 85%, hay algunos temas como temas de información de los grupos confidenciales que nos dificultan un poco el tema ya de recopilación final de la información, de beneficiarios y eso, como de los de la correccional, centros de acogimiento institucional por medidas cautelares, pero de ahí sí, en su mayoría se cumplen lo que se planifica.

¿Usted conoce que se cuente con un plan de contingencia que permita atender las necesidades emergentes sin bajar la calidad de los demás servicios?: Se bajan, los días que llamaron a todo el equipo, pues se tuvieron que cancelar los talleres, entonces no hay, realmente, una idea para cada contingente, como usted dice si es el aluvión, si fue el desbordamiento de los ríos que se utilizan los espacios, esa vez de los ríos se utilizó el circo, entonces no se pudieron hacer los talleres con normalidad hasta que ya pasó dos semanas y se retire todo, entonces no hay realmente como que una contingencia real.

¿Sabe usted si se cuenta con un sistema de formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de indicadores en Acción Social Municipal?: Si, la matriz, línea base se llama la matriz.

¿Mas o menos como funciona esto?: Básicamente piden el tema de nombres de los beneficiarios, si tienen discapacidades, la edad, si tienen algún estado de vulnerabilidad, que tan alto o bajo es el estado de vulnerabilidad, del tema familiar, si necesita algún tema de apoyo socioeconómico en tema de kits o si ha sido atendido psicológicamente por trabajo social, odontología, medicina, básicamente todos los servicios que puede ofrecer Acción Social a un beneficiario dentro de un proyecto, eso se llena de cada proyecto y al final se va sistematizando todo.

¿Piensa que es necesario que se cuente con un modelo metodológico que sirva como una herramienta para la planificación institucional?: Si, pero esto creo que debería ser individualizada por cada proyecto porque no todos los mismos proyectos necesitan la misma información que es lo que pasa con la línea base, hay mucha información que para un proyecto talvez servirá, pero para otro no, que es lo que nos pasaba a nosotros, había muchos cuadros que nosotros no podemos llevar porque no contamos con esa información y realmente no es información que nos compete a nosotros, entonces la planificación si puede ser general hasta cierto punto y de ahí específico para cada proyecto.

Anexo.6: Entrevista 6.

¿Considera que existe planificación plurianual o estratégica a nivel de ASM, y qué importancia le da usted?: Bueno, la planificación estratégica es muy importante porque sienta

las, como las líneas de accionar, en base a la planificación estratégica uno sabe, parte de la misión y la visión y cuáles son las actividades que le van a llevar a ello también es parte del tema de la medición de la calidad, de cómo hacer el seguimiento, de cómo hacer toda la verificación y así poder llegar a los objetivos que yo me he planteado y también nos permite no salirnos de las actividades que no nos corresponden, y en realidad yo entiendo que hay planificación estratégica institucional, sin embargo, por el hecho de que estoy pocos meses todavía no he tenido conocimiento del tema, no he sido convocada, sin embargo, supongo que todas las líneas de acción que tenemos si obedecen a un PEI.

¿ASM cuenta con una unidad específica dedicada a la planificación institucional?: Ahora entiendo que, quien tiene el tema de planificación es Carlitos Cordero, entiendo que el también abarca todo lo que es la planificación estratégica institucional, si, entiendo que ahora tiene, antes de que, cuando yo llegue en noviembre, creo que no había, creo, ósea pero no ahora entiendo que Carlitos es quien tienen ese tema.

¿Sabe usted si ASM cuenta con un proceso o un procedimiento o metodología que facilite la ejecución, formulación y evaluación de la planificación institucional?: Yo creo que no, yo supongo que, más bien, de pronto debe tener de parte, desde el municipio, pero de manera interna me atrevería a decir que creo que no, sin embargo, puede ser que yo solamente desconozca al lado que estoy aquí 5 meses, pero no, no creo.

¿Para la elaboración de la planificación actualmente que herramientas se aplican en ASM?: Bueno, sí trabajamos con el POA, con el SIPOA, trabajamos también con el PAC, con los proyectos, ahora estamos construyendo el proyecto en sí, si hemos trabajado con algunas de esas herramientas.

¿Quiénes intervienen en el momento de formular los diferentes niveles de planificación y asignación de recursos, por ejemplo, quienes intervienen en el POA, en el PAC, en la elaboración del presupuesto?: Bueno, directamente dentro de los proyectos, nosotros los administradores, más o menos ahí se ve cuáles son los recursos que, con los que podemos contar en cada año y obviamente a veces en función del presupuesto tenemos que priorizar ciertas acciones, pero nosotros en base también claro a ciertas líneas que determinan el accionar y esas ya vienen dadas desde los procesos de liderazgo.

¿Quiénes considera usted que deberían intervenir, aparte de lo que han mencionado?: Yo pienso que sí, a pesar de que, es bien difícil, el tema de conciliar varios pareceres, pero por ejemplo pienso que sí, pienso que debería, que son dos espacios que son básicos, el uno es el legal, porque es facilito ir contra la ley cuando uno no sabe pues, sin embargo eso a uno no le exime de culpa y dos también es el financiero porque hay cosas que son posibles, no son posibles; son factibles, no son factibles y ahí por ejemplo, yo hablo de mi como administradora hay cosas que no manejo en el área financiera porque no es el área de mi conocimiento, entonces creo que sí, que si debería articularse.

¿En qué porcentaje considera usted que sea ejecutado las actividades que están planificadas?: Bueno nosotros estamos tratando de ejecutar la mayor cantidad de actividades posible entonces, yo creo que si llegamos a un 90% y esperemos seguir mejorando, ahora, por ejemplo, hay temas de burocracia que no corresponden a Acción Social Municipal, sino más bien a la manera de trabajar dentro de lo público, que no nos permiten, por ejemplo todos esos temas del SERCOP que son engorrosos o por ejemplo los temas de todos esos procesos largos, pero creo que sí creo que se trata, a pesar de que, ósea si es de recalcar que uno si tiene el apoyo de todas las áreas, de las áreas financieras y todo eso, por ejemplo en el caso del SERCOP, al menos para mí la Marle es un apoyo grande, siempre está apoyando en todo, entonces, creo que sí, creo que los procesos en si establecidos son demasiado largos y la burocracias es mucho en nuestro país, es demasiado.

¿Usted conoce que se cuente con un plan de contingencia que permita atender las necesidades emergentes sin bajar la calidad de los demás servicios?: Desconozco si cuenta con un plan, pero si no tiene un plan, debería tener un plan, debería estar bien establecido, primeramente la manera, dentro de nuestras competencias, de cómo debemos hacerlo, segundo si es del ámbito de nuestras competencias, porque para trabajar en algo no se requiere solo buena voluntad también se requiere conocimiento y cosas así, tercero, se requiere también implementar un plan en el que sea un grupo el que brinde el apoyo, mientras que los otros grupos sigan trabajando en sus usuarios, en la población, en el cumplimiento de sus objetivos de sus actividades porque muchas veces, por ejemplo, vamos, apoyamos, sin embargo, las actividades no pueden verse reflejadas en nuestras actividades, eso no significa que dejemos de apoyar, pero creo si que debe desarrollarse un plan en el caso de emergencias con conocimiento y asignando

actividades, y también, pienso yo que, incluso por aquellos que son los damnificados, las personas que sufrieron, porque las soluciones a veces sin un plan son soluciones parches que, más bien, durante un tiempo, pueden ofrecer una solución pero que no puedan ser a largo plazo cuando la idea es, que las soluciones se den a largo plazo.

¿Sabe usted si se cuenta con un sistema de formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de indicadores en Acción Social Municipal?: Si, nosotros tenemos un sistema, ahora, por ejemplo, subimos los indicadores trimestrales, también en los, bueno, si bien no se dice así, pero, también el POA vamos subiendo los verificables de las actividades y todo eso. Si, si tiene dentro del SIPOA.

¿Piensa que es necesario que se cuente con un modelo metodológico que sirva como una herramienta para la planificación institucional?: Si, yo creo que en todo lado es importante un modelo metodológico que defina procesos, procedimientos porque incluso el no saber cuál es la ruta, uno si le requiere, muchísimo del tiempo entonces yo creo que si debe haber e incluso también si es bien importante que el tema de la planificación estratégica institucional sea socializado, para no perder, a veces, de vista, el horizonte de nuestro accionar, pienso yo.

Anexo. 7: Entrevista 7.

¿Considera que existe planificación plurianual o estratégica a nivel de ASM, y qué importancia le da usted?: La planificación como documento esta, si se hace que es el POA que nosotros hacemos todos los años, y bueno tiene un 70% de importancia puesto que la naturaleza de ASM también nos exige a veces atender emergencias que se dan en la ciudad por diferentes situaciones ya sean naturales, o accidentes o demás y nos exige a nosotros estar activos en esos temas, entonces a veces la planificación que uno tiene ya hecha a veces no se cumple pero claro que, bueno es una guía para hacer las cosas de los proyectos.

¿Pero esta planificación es la que se hace anualmente?: Si, la planificación anual.

Porque la planificación estratégica o plurianual es la que tiene una duración de más de dos o tres años. Ah eso no hay.

¿ASM cuenta con una unidad específica dedicada a la planificación institucional?: Si.

¿Como se organiza, el cargo del responsable y desde cuándo existe?: Si sé que existe desde este año, se quién es y sí, claro, hay una persona responsable de la planificación.

¿Sabe usted si ASM cuenta con un proceso o un procedimiento o metodología que facilite la ejecución, formulación y evaluación de la planificación institucional?: No.

¿Para la elaboración de la planificación actualmente que herramientas se aplican en ASM?: El SIPOA.

¿Quiénes intervienen en el momento de formular los diferentes niveles de planificación y asignación de recursos, por ejemplo, quienes intervienen en el POA, en el PAC, en la elaboración del presupuesto?: En el POA, por ejemplo, están los coordinadores de proyectos, la jefatura administrativa que siempre está, y en el PAC está compras y los coordinadores, y la jefatura administrativa.

¿Quiénes considera usted que deberían intervenir, aparte de lo que han mencionado?: Obviamente contabilidad porque domina los procesos, debería estar presente la jefatura de lo social y debería estar también planificación.

¿En qué porcentaje considera usted que sea ejecutado las actividades que están planificadas?: En el POA se cumple el 100%, si es importante mencionar que dentro del POA obviamente uno pone las actividades grandes, generales y de compras; y por ejemplo hay muchas cosas que no están dentro de la planificación del POA porque es un tema bastante burocracia entonces uno pone lo general y las actividades grandes, es importante mencionar que de acuerdo a cada director también, porque por ejemplo el director anterior nos decía a nosotros en el POA pongan 4 actividades y punto no pongan nada más, ahora nuestra directora, si ponemos actividades un poco más generales en las que vamos a requerir dinero no ponemos mucho por ejemplo el tema de lo que es gestión, más lo que sea lo que justifica por ejemplo talento humano pero de ahí hay otras actividades que si hacemos pero no podemos poner en POA porque se genera muchísima burocracia.

¿Usted conoce que se cuente con un plan de contingencia que permita atender las necesidades emergentes sin bajar la calidad de los demás servicios? No.

¿Sabe usted si se cuenta con un sistema de formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de indicadores en Acción Social Municipal?: Acción Social, no, el municipio en general que es la dependencia en la que nos debemos, tenemos este tema de indicadores que va de nuevo depende mucho, la formulación de indicadores depende muchísimo del pensamiento subjetivo del área de planificación general entonces por ejemplo las personas que manejan la planificación a nivel municipal tienen su forma de pensar, entonces ellos nos explican como a su criterio debemos establecer indicadores desde nuestro proyecto y asociarse pero como Acción Social municipal, no, nosotros solitos como institución, no, tenemos indicadores que simplemente se manejan desde el municipio en general.

¿Como se mide el cumplimiento de resultados de impacto a los servicios entregados, específicamente en Acción Social Municipal?: Probablemente lo que hacen, no tengo idea, pero probablemente lo que hacen es talvez ver los cumplimientos del POA, que por lo general son cien, es un sistema de semaforización que califica el desarrollo de las actividades dentro de los proyectos, entonces por ejemplo si usted hizo todas las actividades que un mes puede ser, me invento, gestión para comprar algo ya, y aparte de eso, requerimiento y todo eso entonces ahí digamos, usted cumplió el 100% de las actividades entonces usted tiene 100 y tiene verde, quiere decir que usted cumplió todo y es lo máximo.

¿Piensa que es necesario que se cuente con un modelo metodológico que sirva como una herramienta para la planificación institucional?: Depende quien lo haga, depende quien lo haga y depende si la persona que va a planificar va, a ver va de alguna manera a exponer esta herramienta de trabajo, lo sabe hacer, sí, porque ha ocurrido muchas veces que personas intentan hacer temas de planificación y al no conocer el tema lo que hacen es, más bien, complicarnos la vida y como coordinadores es un tema super complicado porque uno tiene que además de hacer todo el tema administrativo, incluido compras, presupuestos y demás, uno tiene que estar atrás de cada una de las actividades de los profesionales que tenemos a cargo, entonces a veces se descuida esas cosas y ahí es cuando los servicios bajan de calidad entonces si uno no está ahí.

¿Es decir, sería en el rato de elaborar la metodología que en los procesos no exista mayor burocracia?: Exactamente que no exista burocracia, que no sean una vez al mes, que sea una forma trimestral por ejemplo, pero que nos permita trabajar, porque una de las cosas que pasa por

temas burocráticos en Acción Social Municipal es que, ya digo, nosotros tenemos que dejar como administradores abandonados los proyectos y por más buena voluntad que tenga el equipo el área administrativo es importante ahí para incluso independientemente de que los profesionales hagan bien su trabajo y todo, necesitan una cabeza, necesitan una guía a veces para tomar decisiones inmediatas o a veces, incluso se dan en el día a día en el área de discapacidades, por ejemplo según los temas de que una mama entro en crisis, a lo mejor el psicólogo no supo que hacer ese rato, me invento cualquier cosa, solo para poner un ejemplo, esta con médico, un paciente y nadie supo que hacer y algo paso ahí y los papas vinieron y dijeron “no pues es que aquí tienen que ayudarme” realmente , ósea hay cosas en las que uno tiene que estar ahí, ya digo, por decisiones inmediatas, que tienen que ver con la calidad de servicio que se da a los usuarios y eso creo que debe ser la prioridad y una de las cosas que a veces no se da dentro de los proyectos es eso, se deja un poco de lado el tema de servicio específico que tenemos, para atender a veces cosas que si tuviéramos alguien que nos ayude en compras por ejemplo, que ayude con los Excel o cosas así, para nosotros se nos facilitaría un poco y podríamos dedicar más tiempo a gestión y a hacer otras cosas que son importantes para la población que atendemos, sabiendo perfectamente que son grupos de atención prioritaria y que en otro lado no van a conseguir ayuda ni servicio.

Anexo.8: Entrevista 8

¿Considera que existe planificación plurianual o estratégica a nivel de ASM, y qué importancia le da usted?: Considero que si existe la planificación estratégica, que no sea muy participativa eso también es cierto, la planificación estratégica es lo que nos da vida a todas las instituciones, nos muestra los objetivos y los ejes claros a donde debemos llegar, por lo tanto, yo si considero, si participamos un poco, pero creo que se debe trabajar con mayor tiempo y con mayor paciencia en estos procesos para que de verdad obtengamos los resultados que esperamos.

Si su respuesta es sí ¿de la planificación estratégica se articula la elaboración del POA, PAC y asignación presupuestaria?: Haber, al ser un proyecto nuevo vamos en proceso de construcción, pero sin embargo la idea es que tiene que responder a la ordenanza y a pedido de los objetivos y acciones de Acción Social.

¿ASM cuenta con una unidad específica dedicada a la planificación institucional?: A ver, en este momento si estamos con una persona que está encargada de todo lo que es la planificación y si está dando resultados, si está dando resultados, por ejemplo, cada proyecto con cada unidad ya estamos teniendo el proyecto escrito, estamos teniendo el modelo de gestión, en el caso nuestro ya estamos también articulando para el tema de permisos de funcionamiento y todo, entonces en este año si estamos contando con eso y si está dando resultados.

¿Sabe usted si ASM cuenta con un proceso o un procedimiento o metodología que facilite la ejecución, formulación y evaluación de la planificación institucional?: Me imagino que sí, me imagino que sí, porque al ser recursos del estado uno tiene que dar cuentas, entonces imagino que toda la documentación tiene que estar en regla para poder justificar.

¿Pero no es que ha sido socializado, o sí?: Yo no lo conozco, personalmente así a conocer así a ciencia cierta y participar en el proceso y todo eso no, pero debe haber.

¿Quiénes intervienen en el momento de formular los diferentes niveles de planificación y asignación de recursos, por ejemplo, quienes intervienen en el POA, en el PAC, en la elaboración del presupuesto?: A ver, la directora como cabeza estaría en el área de planificación, estaríamos todos los administradores, estaría el área técnica social y la financiera.

¿Quiénes considera usted que deberían intervenir, aparte de lo que han mencionado?: A ver, por ejemplo, para que nosotros armemos un POA, parte en parte de las bases, eso quiere decir del equipo de cada proyecto entonces es necesario por nivel decir, pero es necesario la participación de todos.

¿En qué porcentaje considera usted que sea ejecutado las actividades que están planificadas?: En el año anterior como estamos en este momento recién estamos nuevamente reorganizando, pero en el año anterior yo si considero que si se cumplió siquiera el 80% en actividades que no tengan que ver con recursos.

¿Usted conoce que se cuente con un plan de contingencia que permita atender las necesidades emergentes sin bajar la calidad de los demás servicios?: No contamos con él, no contamos con un plan emergente. Se presenta la emergencia y todos volamos y eso implica, por

ejemplo, yo estuve en el aluvión y estuve en el tema de la cárcel de Turi y tal y eso me retraso a mis dos semanas.

¿Sabe usted si se cuenta con un sistema de formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de indicadores en Acción Social Municipal?: Hay un departamento que nos hace seguimiento, pero yo no sé cómo lleguen las evaluaciones para decir, a ver, Acción Social o el proyector Capullo cumplió un tanto de porcentaje de las actividades, tenemos el SIPOA y reportamos las actividades mensuales y reportamos las actividades trimestrales pero que nos digan por ejemplo como un semáforo para que al final del año nos digan usted ha cumplido tanto esos resultados no han llegado a nosotros.

¿Piensa que es necesario que se cuente con un modelo metodológico que sirva como una herramienta para la planificación institucional?: Por supuesto, en este momento desde el área técnica, desde planificación, por ejemplo, ya contamos con una matriz y esa matriz es unificada de todos los proyectos, entonces vamos viendo la información y si es super importante y es necesario para que vayamos también viendo los resultados que como institución, como proyecto estamos dando y eso también será valorado por la ciudadanía.

8.2. Encuestas

Anexo. 9: Cuestionario de la Encuesta.

Importancia de la planificación en Acción Social Municipal del Cantón ... <https://forms.office.com/pages/designpagev2.aspx?lang=es-ES&origin=O...>



Importancia de la planificación en Acción Social Municipal del Cantón Cuenca (ASM).



El objetivo de la siguiente encuesta es obtener información clave para analizar aspectos satisfactorios y/o insatisfactorios de la planificación institucional en ASM.

La información será utilizada con fines investigativos y académicos, para develar las expectativas, percepciones, proyecciones y realidades que se tienen sobre la planificación institucional de ASM.

* Obligatoria

1. ¿Considera que existe Planificación Estratégica(plurianual) en ASM? *

- SI
- NO

2. ¿Fue socializado la planificación institucional con los servidores de ASM? *

- En su totalidad

Importancia de la planificación en Acción Social Municipal del Cantón ... <https://forms.office.com/pages/designpagev2.aspx?lang=es-ES&origin=O...>

- Parcialmente
- No fue socializada.

3. Indique en que tipo de formulación de planificación a participado: *

- Planificación estratégica (plurianual).
- Planificación operativa del año POA.
- Planificación Anual de Contratación PAC.
- Elaboración de presupuestos.
- Planificación de la unidad o área a la que pertenece.
- Todas.
- Ninguna.
- Otro.

4. Si seleccionó la opción "otro" en la pregunta anterior, indique en qué:

5. ¿La planificación de ASM es de libre acceso para el personal? *

- SI
- NO

6. ¿Indique el nivel de importancia que le da usted a la planificación institucional para cumplir eficientemente con su trabajo diario? Siendo 1 nada importante y 5 muy importante *

1 2 3 4 5

7. Indique las áreas en las que necesita mayor apoyo para realizar su trabajo. *

- Bodega.
- Compras Públicas
- Contabilidad.
- Presupuestos.
- Talento Humano.
- Tesorería.
- TIC (Informática).
- Comunicación.
- Planificación.
- Todas.
- Ninguna.
- Otros

8. Si seleccionó "Otros" escriba cuáles

9. Su nivel de conocimiento sobre planificación institucional es: *

- Muy malo.
- Malo.
- Regular.
- Bueno.
- Muy bueno.

10. ¿En cuantos eventos de capacitación ASM le ha convocado a participar dentro de los últimos 3 años? (Escribir sólo el número de capacitaciones) *

11. Crees que sea necesario contar con una guía metodológica que facilite la elaboración de la planificación institucional y sus proyectos. *

- SI
- NO

12. Acuerdo de confidencialidad: Acepto ser participante de este estudio de investigación, por lo que las respuestas brindadas son reales, según mis conocimientos y experiencias. Determino que la información es confidencial, dejando bajo la responsabilidad de la investigadora el anonimato de mi identidad. *

- Acepto.

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

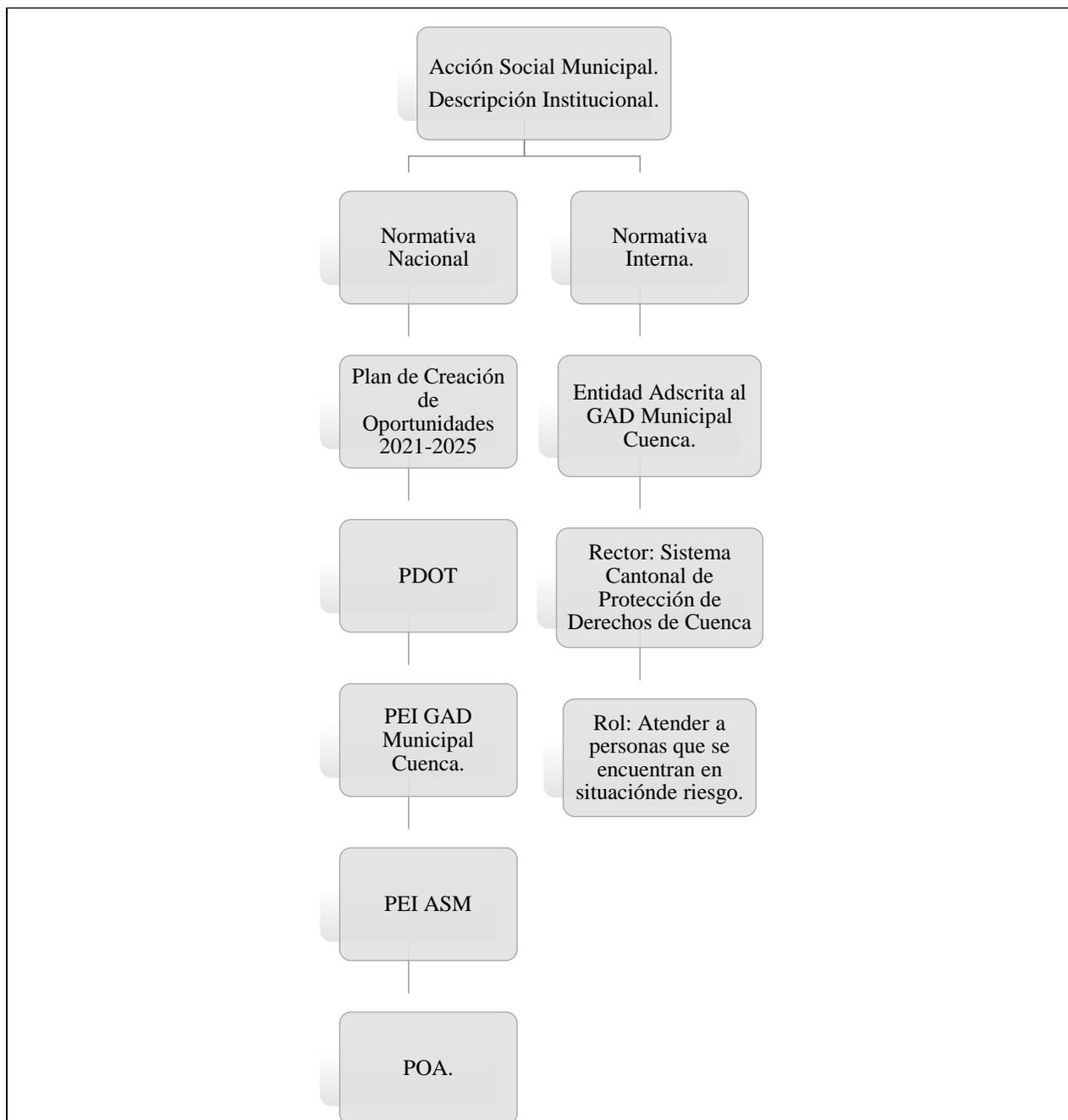
 Microsoft Forms

Importancia de la planificación en Acción Social Municipal del Cantón ... <https://forms.office.com/pages/designpagev2.aspx?lang=es-ES&origin=O...>

 MICROSOFT FORMS

8.3. Otros.

Anexo 10. Ejemplo Mapa Conceptual ASM



Anexo 11. Ejemplo Mapa de Actores ASM.



Anexo 12. Guía para la elaboración de la MEFE y MEFI.

Las herramientas MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) nos van a servir para aprovechar las Fortalezas y Oportunidades como disminuir las debilidades y amenazas según sea el caso que refleje el resultado de las matrices; en esta instancia es necesario ser objetivos y asumir una posición crítica para seleccionar los factores viables de ser manejados y para los cuales se pueda generar estrategias de acción.

Pasos para elaborar la matriz MEFI y MEFE.

Paso 1.- De la matriz FODA se puede escoger de 10 a 20 factores internos para la matriz MEFI y externos para la matriz MEFE, mismos que deben ser los más importantes, considerando todo el entorno institucional.

Paso 2.- Asigna un peso relativo a cada factor que va desde 0,0 siendo el menos importante hasta el 1,00 que sería el factor más importante; la suma de todos los factores tanto entre debilidades y fortalezas para la matriz MEFI, como entre las oportunidades y amenazas para la matriz MEFE me debe dar igual a 1,00.

Paso 3.- Calificar cada factor, de acuerdo a la condición correspondiente:

Cuadro de calificación		
Condición	Calificación	Factor
Se trabaja con esfuerzo.	4	Externo
Se trabaja de forma normal.	3	Externo
Se trabaja de forma ocasional.	2	Externo
No se trabaja en ello.	1	Externo
Fortaleza mayor	4	Interno
Fortaleza menor	3	Interno
Debilidad menor	2	Interno
Debilidad mayor	1	Interno

Paso 4.- Multiplicar el peso y la calificación para obtener la ponderación.

Paso 5.- Finalmente sumamos los valores ponderados en cada factor hasta sacar el valor total, mismo que tendrá el siguiente significado.

Paso 6.- Para el análisis en la matriz MEFE: si el valor ponderado es menor a 2,5 el entorno de la organización tiende más a las amenazas por lo que debe aprovechar las área de oportunidad para contrarrestar las áreas de amenaza, si el valor es mayor a 2,5 el entorno de la organización tiende más a las oportunidades por lo que su trabajo es arduo, con este resultado los objetivos estratégicos tendrán mayor objetividad en el momento de llenar el mapa estratégico, puesto que esta herramienta sirve como una orientación a la hora de estructura y priorizar los objetivos institucionales.

Para el análisis en la matriz MEFI: si el valor ponderado es menor a 2,5 la organización es débil a nivel general interno por lo que sus objetivos estratégicos deben priorizar en fortalecer sus

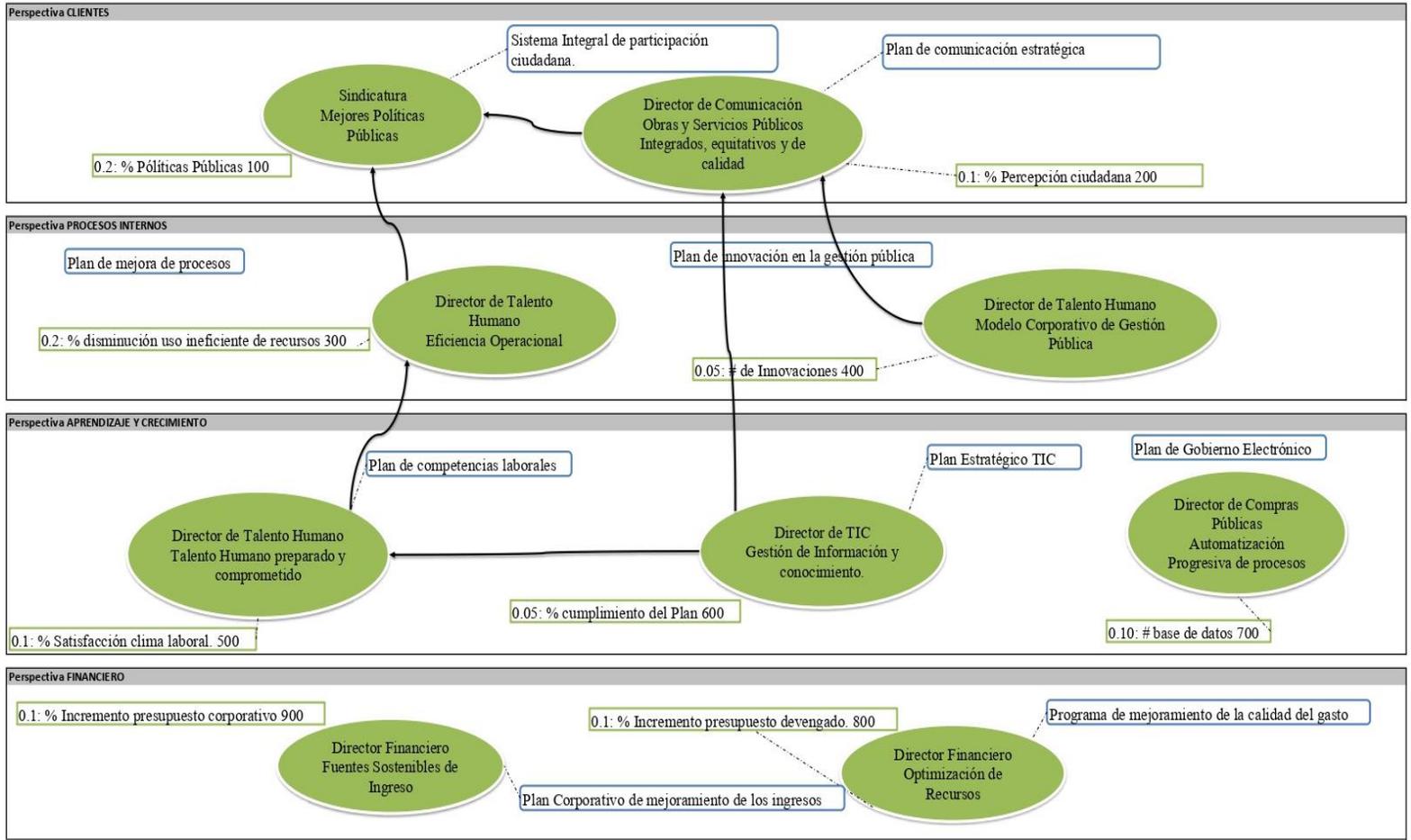
debilidades, si el valor de ponderación es mayor a 2,50 la entidad es fuerte a nivel interno, debe mantener las mismas estrategias. (Contraloría Municipal Puebla de México., 2019).

Modelo para Elaboración de la Matriz MEFI y MEFE			
Factor Interno / Externo	Peso	Calificación	Ponderación
			= (Peso * Calificación)
TOTAL	1.00		0

Significado del valor ponderado	
Significado	Puntuación
Valor más alto.	4.00
Valor promedio.	2.50
Valor más bajo.	1.00

Anexo 13. Ejemplo PEI del GAD Municipal Cuenca (Mapa Estratégico)

Empresa: GAD Municipal del Cantón Cuenca Fecha: Abril - 2022 Autor: Azucena Montero (Fin académico) Versión: 1.0



Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** Capacitación Contraloría General del Estado.

Anexo 14. Ejemplo PEI del GAD Municipal Cuenca (Objetivos Estratégicos)

Matriz Mapa Estratégico				
Código objetivo	Iniciativa	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Responsable
S1	Mejores Políticas Públicas	POBLACIÓN	<i>Articular políticas públicas cantonales con todos los actores internos y externos.</i>	Sindicatura
S2	Obras y Servicios Públicos Integrados, equitativos y de calidad	POBLACIÓN	<i>Garantizar la provisión de obras y servicios públicos con enfoques de equidad territorial, integración y calidad</i>	Director de Comunicación
F1	Fuentes Sostenibles de Ingreso	FINANCIERO	<i>Generar nuevas fuentes sostenibles de ingresos y potenciar las existentes</i>	Director Financiero
F2	Optimización de Recursos	FINANCIERO	<i>Optimizar la gestión de los recursos públicos</i>	Director Financiero
P1	Modelo Corporativo de Gestión Pública	PROCESOS INTERNOS	<i>Transformar el modelo de gestión corporativa y desarrollar nuevas formas de organización</i>	Director de Talento Humano
P2	Eficiencia Operacional	PROCESOS INTERNOS	<i>Aumentar la eficiencia y excelencia operacional</i>	Director de Talento Humano
A1	Talento Humano preparado y comprometido	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<i>Desarrollar talento humano preparado y comprometido</i>	Director de Talento Humano
A2	Gestión de Información y conocimiento.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<i>Implementar sistemas integrados de gestión del conocimiento corporativo</i>	Director de TIC
A3	Automatización Progresiva de procesos	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<i>Automatizar progresivamente los procesos de negocio, de servicio y de gestión de la corporación municipal</i>	Director de Compras Públicas

Anexo 15. Ejemplo PEI del GAD Municipal Cuenca (Matriz Construcción de Indicadores)

Matriz Construcción de Indicadores				
Código Indicador	Indicador	Descripción de indicador	Responsable	Peso
S1I1I1	% Políticas Públicas	<i>Porcentaje de políticas públicas diseñadas y en vigencia que se articularon con los grupos de interés.</i>	José M.	0.20
S2I1I1	% Percepción ciudadana	<i>Índice de percepción ciudadana de transparencia de la Corporación</i>	José M.	0.10
P1I1I1	% disminución uso ineficiente de recursos	<i>Porcentaje de disminución de uso ineficiente de recursos</i>	Manuel T.	0.20
P2I1I1	# de Innovaciones	<i># de innovaciones en los servicios que presta la Corporación (Por ej. CuencaBOT, Ecommerce)</i>	Manuel T.	0.05
A1I1I1	% Satisfacción clima laboral.	<i>Porcentaje de satisfacción con el clima laboral en la Corporación Municipal</i>	Luis M	0.10
A2I1I1	% cumplimiento del Plan	<i>Porcentaje de cumplimiento del</i>	Luis M	0.05
	# base de datos	<i>Número de bases de datos institucionales que interoperan</i>	Luis M.	0.10
F2I1I1	% Incremento presupuesto devengado.	<i>Porcentaje de incremento del rendimiento del presupuesto devengado</i>	Paola Ll.	0.10
F1I1I1	% Incremento presupuesto corporativo	<i>Porcentaje de incremento del presupuesto corporativo con ingresos de autogestión (propios + terceros)</i>	Paola Ll.	0.10
TOTAL				1.00

Anexo 16. Ejemplo PEI del GAD Municipal Cuenca (Socialización a Administradores)

Plan Estratégico Institucional		Plan de Acción	
Objetivos Institucionales	Indicadores Institucionales	Plan de Acción	Indicadores
S1: Articular políticas públicas cantonales con todos los actores internos y externos	% de políticas públicas diseñadas y en vigencia que se articularon con los grupos de interés.	Procesos continuos en la generación de ideas que permitan mejorar la participación ciudadana en las políticas públicas.	# de personas que participan en el análisis de políticas públicas (ASM)
	% de satisfacción de los actores participantes con los mecanismos de participación en la decisión de política pública		
	Índice de percepción ciudadana de transparencia de la Corporación	Plan de comunicación institucional.	% de población que conoce y reconoce las actividades que realiza ASM.
S2: Garantizar la provisión de obras y servicios públicos con enfoques de equidad territorial, integración y calidad	% de satisfacción ciudadana con los servicios públicos provistos por la Corporación Municipal		
	% de disminución de brechas de necesidades básicas insatisfechas de responsabilidad de la Corporación Municipal en los territorios	Plan de gestión de servicios de ASM con enfoque de equidad territorial	% de población en situación de vulnerabilidad y riesgo que vive en el cantón que recibe atención de ASM
	Índice de cumplimiento de metas de los proyectos de la corporación	Programa de optimización del impacto y los resultados de los proyectos de ASM	% de usuarios satisfechos con los servicios que brinda ASM

Anexo 17. Ejemplo PEI del GAD Municipal Cuenca (Matriz Tablero de Control)

Tablero de Control									
Perspectiva	Código Indicador	Indicador	Descripción de indicador	Responsable	Peso	Target Anual	Linea Base	Indicadores	Informe
POBLACIÓN	S1I1I1	% Políticas Públicas	<i>Porcentaje de políticas públicas diseñadas y en vigencia que se articularon con los grupos de interés.</i>	José M.	0.20	75%	40%		
POBLACIÓN	S2I1I1	% Percepción ciudadana	<i>Índice de percepción ciudadana de transparencia de la Corporación</i>	Jose M.	0.10	50%	25%		
PROCESOS INTERNOS	P1I1I1	% disminución uso ineficiente de recursos	<i>Porcentaje de disminución de uso ineficiente de recursos</i>	Manuel T.	0.20	30%	50%		
PROCESOS INTERNOS	P2I1I1	# de Innovaciones	<i># de innovaciones en los servicios que presta la Corporación (Por ejm. CuencaBOT, Ecommerce)</i>	Manuel T.	0.05	25	5		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1I1I1	% Satisfacción clima laboral.	<i>Porcentaje de satisfacción con el clima laboral en la Corporación Municipal</i>	Luis M	0.10	80%	30%		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A2I1I1	% cumplimiento del Plan	<i>Porcentaje de cumplimiento del</i>	Luis M	0.05	100%	75%		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A3I1I1	# base de datos	<i>Número de bases de datos institucionales que interoperan</i>	Luis M.	0.10	30	5		
FINANCIERO	F2I1I1	% Incremento presupuesto devengado.	<i>Porcentaje de incremento del rendimiento del presupuesto devengado</i>	Paola Ll.	0.10	50%	15%		
FINANCIERO	F1I1I1	% Incremento presupuesto corporativo	<i>Porcentaje de incremento del presupuesto corporativo con ingresos de autogestión (propios + terceros)</i>	Paola Ll.	0.10	50%	10%		
TOTAL					1.00				

Anexo 18. Matriz Informe y Plan de Mejora de Gestión (formato de la CGE)

INFORME Y PLAN DE MEJORA DE GESTION

ACTIVIDADES REALIZADAS	
IDENTIFICACION Y ANALISIS DE CAUSA RAIZ DE INCUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES	
ACCIONES PREVENTIVAS Y / O CORRECTIVAS A REALIZARSE	
