

CAPÍTULO 24

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL GADMCLL EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2022”

Luis Sosa García¹

Juan Vélez Guale

José Palacios Meléndez²

Verónica Ponce Chalen³

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal diagnosticar el plan estratégico para la mejora continua de los colaboradores del GADMCLL en la provincia de Santa Elena.- Este estudio se desarrolló con un tipo de investigación descriptiva y exploratorio que permitió observar las realidades de hecho, datos recabados, especialmente de los resultados obtenidos con la aplicación de instrumentos de investigación, así como también hacer un análisis de la relación existente de las variables.- Desde la perspectiva cualitativa nos permitió analizar los diversos criterios en el objeto de estudio, obtenida en la entrevista al Alcalde y Directores Departamentales, con dicha

1 orcid.org/0000-0001-8504-9783

2 orcid.org/0000-0002-4738-4641

3 orcid.org/0000-0002-2038-2654

información dar una conclusión y recomendación, por otra parte la investigación cuantitativa porque el problema requiere de un análisis externo y objetivo además obtener información a través de la utilización de cifras estadísticas del tema planteado, y las encuestas aplicadas al personal administrativo – operativo y ciudadanía en general. Entre los resultados obtenidos se logró detectar que la institución no posee un plan estratégico actualizado y no conocen la palabra Kaizen que permita desarrollar e implementar planes para alcanzar propósitos u objetivos ya que de esta manera se puede tener una visión y misión clara que apunte al aumento de productividad en el personal del GADMCLL.

palabras-clave: Plan estratégico, mejora continua, procesos.

Espacio reservado para la organización del congreso.

24.1 INTRODUCCIÓN

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, la planeación se anticipa a la toma de decisiones. Por otro lado, la planeación estratégica, se comprende un sistema gerencial para tomar decisiones (Leal, Bolívar, & Castillo), partiendo de un proceso y análisis de información del entorno, con la intención de evaluar la situación y decidir el direccionamiento de la empresa que coadyuve la consecución de objetivos competitivamente. (Maleka, 2014), clarifica que la planeación estratégica es un proceso continuo de la empresa que implica un análisis, decisión y acción, para implementar estrategias que contribuyan a enfrentar los cambios del entorno, además, de crear y mantener ventajas competitivas.

En este sentido, los planes estratégicos necesariamente deben estar ligados al surgimiento de instituciones de financiamiento flexibles, la integración entre agentes públicos y privados y la innovación en las formas de gestión y organización productiva (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2013). El entorno actual obliga a las organizaciones a desarrollar actividades de gestión que les resulten eficaces para enfrentar los cambios, competencia, herramientas administrativas y de acción que logren una mejora continua en la satisfacción de la sociedad.

Bajo estos conceptos, la mayoría de los gobiernos locales o municipios en América Latina han incluido dentro de sus constituciones, objetivos de estados que buscan, el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo impuestos por la Organización de Naciones Unidas, en la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 (CEPAL, 2019) específicamente en:

- I. Generar paz y bienestar de sus pueblos y la protección del medio ambiente.
- II. Promover libertad, seguridad, espacios de libertad, justicia sin fronteras, competencia libre sin falsedad.

- III. Promover el desarrollo sostenible a través de crecimiento económico, estabilidad de precios, economía social, pleno empleo, progreso social, protección, ambiente de calidad.
- IV. Combatir la exclusión social, discriminación, igualdad entre hombres y mujeres y respeto a la pluriculturalidad (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2019, p. 8).

Al mismo tiempo, la planificación regional adoptó entonces un enfoque en que las metas de equidad social fueron trasplantadas a la política territorial, asumiendo las premisas de la distribución futura de los beneficios que se estaban generado y del mantenimiento de aquel crecimiento en el largo plazo.

En Ecuador, se busca alcanzar una mejora continua de los procesos de gestión de los Municipios, enfocados en mejorar: los lineamientos estratégicos, objetivos, indicadores y metas, además, esta mejora se plasma en un plan estratégico. Ecuador tiene 24 provincias y 201 cantones, cada cantón tiene un GAD o Municipio. Con el fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos ecuatorianos, y bajo la Administración de un alcalde y un Concejo municipal integrado por 7 concejales elegidos por votación popular en cada cantón, se administran y fiscalizan el presupuesto otorgado por el gobierno y el que generan de la recaudación por impuestos y patentes (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Del Ecuador [COOTAD], 2010, p. 27).

Sobre todo, la planificación normativa permite utilizar como instrumento para el desarrollo local, en este caso, uno de los deberes primordiales del Estado, establecido en la Constitución de la República del Ecuador 2008, en el Artículo 3: “Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir” (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2011, p.9).

En la actualidad un plan estratégico que permita medir la mejora continua en el municipio del gobierno autónomo descentralizado del cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena, es de vital importancia para generar valor agregado a la organización de estudio a la que se va a aplicar la investigación para definir su visión, misión, valores, y las estrategias a partir de su diagnóstico interno y externo, mediante el cual se identifican los factores claves de éxito para lograr la posición competitiva.

En vista del desarrollo del artículo se prevé encontrar información idónea para promover iniciativas y políticas dirigidas a la sostenibilidad para el desenvolvimiento en las tareas del personal para que de esta manera se pueda lograr los objetivos deseados con eficacia y eficiencia (Efectividad). En la tabla 1 se muestra la estructura de la planificación para el cumplimiento de desarrollo de diferentes ejes de desarrollo territorial.

Tabla 1 - Estructura de la planificación para el cumplimiento de desarrollo

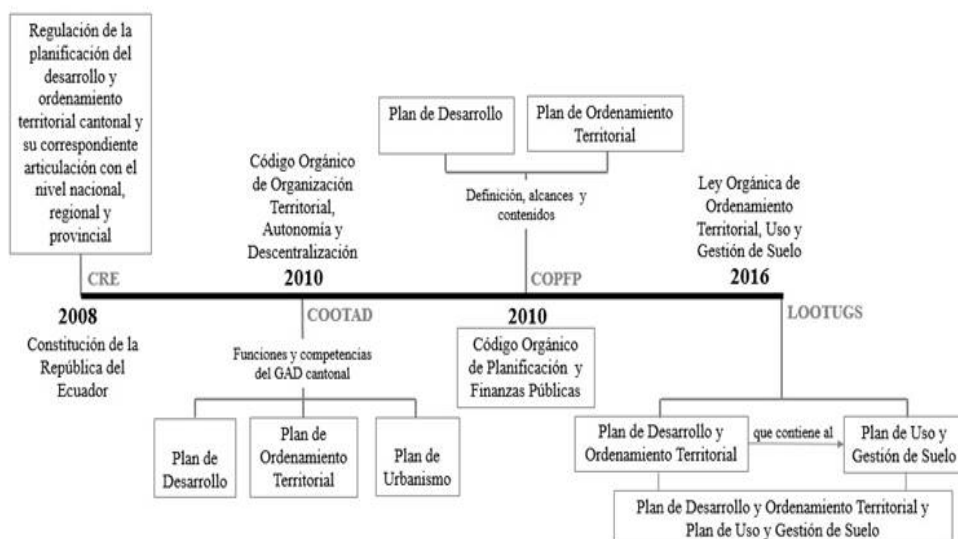
EJE	CONTENIDO
<i>Económico y Generación</i>	<i>4 objetivos, 14 políticas y 38 metas</i>
<i>Eje social</i>	<i>4 objetivos, 20 políticas y 13 metas</i>
<i>Eje seguridad Integral</i>	<i>2 objetivos, 5 políticas y 13 metas</i>
<i>Eje transaccional Ecológica</i>	<i>3 objetivos, 9 políticas y 17 metas</i>
<i>Eje Institucional</i>	<i>3 objetivos, 7 políticas y 16 metas</i>
<i>En este documento también se incluye:</i>	
<i>Evaluación socioeconómica de los efectos de la pandemia causada por el COVID-19.</i>	<i>Informes de la Secretaría Nacional de Planificación Nacional del Ecuador</i>
<i>Visión de largo plazo y Escenario deseado a 2030.</i>	
<i>Estrategia y Modelo Territorial Nacional.</i>	

Nota. *Autoría propia creada desde Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*

Sobre todo la investigación tiene mucha importancia para detectar posibles factores que influyen en las institución pública al no tener un proceso administrativo adecuado y óptimo que garantice el fiel cumplimiento de sus metas, a sus colaboradores y de su organización para la mejora continua de la misma, es por ello que se torna a la mejora continua de un plan estratégico en el objeto de estudio para la consecución de objetivos siendo un punto clave para el éxito, por lo contrario podría decirse que una de las principales causas del fracaso en el mundo de los negocios es no tener un plan estratégico bien fundamentado e implementado.

De igual forma es fundamental hacer un diagnóstico estratégico evaluando tanto le ambiente interno como el externo, este es el proceso que permite conocer la situación real de la empresa y de sus entornos, surgiendo de estas ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa a futuro. (Monchón & Mochón, 2014).

En tal sentido un buen plan estratégico ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos para mantenerse vigente (ver figura #1), estando siempre al pendiente de sus competencias tanto externas como internas es decir es el puente que va desde el lugar en donde estamos hasta el lugar a donde queremos llegar en un futuro deseado, esto implica no solo la introducción de cosas nuevas, sino también una innovación sensible y funcional (David, 2013).

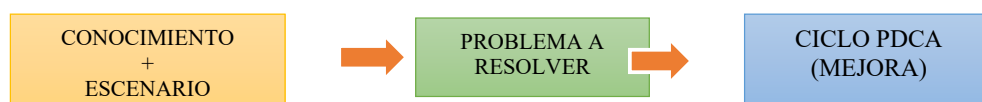
Figura 1 - Lineamientos del Plan de Desarrollo Territorial

Nota. Elaborado por autor.

Sin embargo, no hay elemento más importante y fundamental es el establecimiento de un ambiente adecuado que permita a las personas conocer sus propósitos y objetivos, las tareas que deben realizar y las instrucciones que deben seguir en el desempeño de sus puestos. - Para que el esfuerzo colectivo sea eficaz y que de esta manera las personas deben saber qué es lo que se espera que hagan.

Otros aspectos importantes que se viene dando en el camino es la mejora continua que apoya a las organizaciones para el manejo adecuado de la cultura organizacional y el enfoque correcto de la calidad en la función pública.- Cabe recalcar que la investigación realizada es exploratoria, porque es un tema de estudio que no se conoce y por lo tanto se requiere explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado y de esta forma dar valor a la investigación para familiarizarse con el tema para posibles soluciones y conclusiones.

La mejora continua (figura #2) es una actividad recurrente para aumentar el desempeño de la organización en relación con la calidad, productividad y competitividad. La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizados los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. (Castellanos, 2014).



Según (Fuentes, 2016) Íntimamente está relacionado con el Control Total de Calidad está el método Deming, también conocido como el proceso de mejoramiento de la calidad o mejora continua. El doctor Deming bautizo a esta filosofía como los catorce puntos, los cuales pueden resumirse de la siguiente forma:

- Ser constante en el propósito de mejorar los productos y servicios.
- Adoptar la nueva filosofía del absoluto rechazo a permito defectos.
- Eliminar prácticas de inspección masiva.
- Acabar con las prácticas de adjudicar contratos de compras basándose exclusivamente en el precio.
- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios.
- Ofrecer capacitación en el trabajo de todos los niveles.
- Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo
- Impulsar las comunicaciones y la productividad.

Tabla 2
Filosofía Deming

Nota. Elaborado por autor

Es importante mencionar que el plan estratégico para la mejora continua se va a analizar diferentes aspectos cualitativos y cuantitativos de los recursos disponibles que tiene la institución GAD Municipal del cantón la Libertad para la propuesta que se va a desarrollar en el trabajo, ya que existe un beneficio de todo el personal quienes conforman la institución al diagnosticar si es viable la investigación con respecto a los procedimientos por parte de los subordinados para el buen manejo y ejecución de los insumos.

Tabla 3 - Evolución de la Planeación Estratégica

Eficiencia es	Eficacia es	Efectividad es
Hacer las cosas con certeza	Hacer las cosas pertinentes	Poder sostenerse dentro del entorno
Resolver problemas	Producir alternativas creativas	Presentar resultados globales positivos a largo plazo.
Cuidar los recursos que se aplican	Maximizar el aprovechamiento de los recursos	Coordinar esfuerzos y energías de forma sistemática.
Cumplir con las obligaciones.	Obtener resultados	
Reducir costos	Aumentar las utilidades (Martínez, 2002)	

Fuente:<https://sites.google.com/site/planestrategicoequipod1/home/esquema-inicial>

24.2 METODOLOGÍA

Para el presente artículo se aplicaron los siguientes tipos de investigación: de orden **descriptivo – exploratorio y correlacional** – con hipótesis considerando también aspectos cuali- cuantitativos. La investigación descriptiva permitió trabajar sobre las realidades de hecho, datos recabados y especialmente de los resultados obtenidos en la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de investigación aplicados como la ficha de observación, encuesta y entrevista, permitiendo una interpretación adecuada y veraz acerca de los datos obtenidos del tema de estudio en cuanto a la aplicación del plan estratégico para la mejora continua del GAD municipal del Cantón la Libertad.

Se realizó una investigación exploratoria la misma que se logró identificar las causas y efectos cuyo estudio permite conocer la situación de la empresa analizando sus características internas y externas lo cual se obtiene información más completa sobre un contexto situacional además se obtuvo también detalles de los factores y elementos dentro de los cuales se desenvolvía el problema detectado.

También se realizó la investigación correlacional la misma que permitió conocer la estrecha relación que existen en las variables existente en la investigación. En este contexto el tipo de investigación cualitativa nos permitió analizar los diversos criterios, comentarios de las personas entrevistadas en este caso a las personas que trabajan en las áreas administrativas del Gad Municipal, las apreciaciones de los encuestados enfocados a los trabajadores y ciudadanía en general, además de la utilización de la normativa legal.

De este modo también la investigación cuantitativa porque el problema requiere de un análisis externo y objetivo además obtener información a través de la utilización de cifras estadísticas del tema planteado para aquello después, analizar, interpretar, y descifrar los datos recolectados en el proceso de investigación. Para efecto de aquello se va a obtener una visión más clara de la realidad.

24.2.1 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para la obtención y diseño del diagnóstico que permita la línea de investigación a la problemática planteada relacionado con el plan estratégico para la mejora continua del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón la libertad en la provincia de santa Elena por lo tanto se requiere de la aplicación de técnicas e instrumentos específicos para la recopilación y levantamiento de información, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 4

	Descripción	
n=	Tamaño de muestra	?
N=	Población	190354

Z=	Nivel de confiabilidad	95% (1.96)
P=	Probabilidad de ocurrencia	0.50
Q=	Probabilidad de no ocurrencia	0.50
E=	Error máximo	5% (0.05)

Levantamiento de información

Encuesta

Posee las características de un cuestionario por las series de interrogantes. En su elaboración para el presente artículo se consideran también, como población de estudio a 270 conformado por el personal administrativo y 124 personal operativo, cuya suma es de 394.

Entrevista

Es un documento donde existe una serie de preguntas abiertas concernientes a la problemática con la finalidad de conocer criterios y percepciones acerca de lo investigado para esto la población para la entrevista está conformada por 17 entrevistas divididas: 1 al Alcalde y 16 directores departamentales en el municipio de la Libertad.

Población y muestra

La población total para esta investigación es 411, está constituida por Alcalde, Directores departamentales, personal administrativo y operativo, que laboran en el GADMCLL, cuya información representa datos estadísticos que comprueban los indicadores del problema.

Se procedió a realizar la siguiente fórmula empleada por Alan Webster denominada muestreo probabilístico aleatorio simple que consiste en la técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y que, por lo tanto, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra. (Ochoa, 2015).

Tamaño de la muestra

Para la determinación de la muestra se empleó un 95 % de nivel de confiabilidad y 5 % de margen de error. La fórmula empleada corresponde a una población finita.

$$\begin{aligned}
 &= \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ} \\
 &= \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(190354)}{(0.05)^2 (190354-1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)} \\
 &= \frac{(3.8416)(0.25)(190354)}{(0.0025)190353 + (3.8416)(0.25)} \\
 &= \frac{182815,98}{475,8825 + 0.9604} \\
 &= \frac{182815,98}{476,8429} \\
 &= 383
 \end{aligned}$$

Empleando la misma fórmula con el mismo procedimiento se determinó que para el **personal administrativo – operativo** se obtiene una muestra de **195**.

24.3 RESULTADOS

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Mejorará el desarrollo institucional la existencia de un plan estratégico en el GADMCLL? * ¿Considera que la mejora continua es un método que ayuda a las habilidades y destrezas de los colaboradores del GADMCLL?	12	17,4%	57	82,6%	69	100,0%

Elaboración autores

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,000 ^a	16	,041
Razón de verosimilitud	24,135	16	,087
Asociación lineal por lineal	7,077	1	,008
N de casos válidos	12		
a. 25 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.			

Elaboración autores

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	1,500			,041
	V de Cramer	,750			,041
	Coefficiente de contingencia	,832			,041
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,802	,144	4,247	,002 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,770	,179	3,821	,003 ^c
N de casos válidos		12			
a. No se presupone la hipótesis nula.					
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.					
c. Se basa en aproximación normal.					

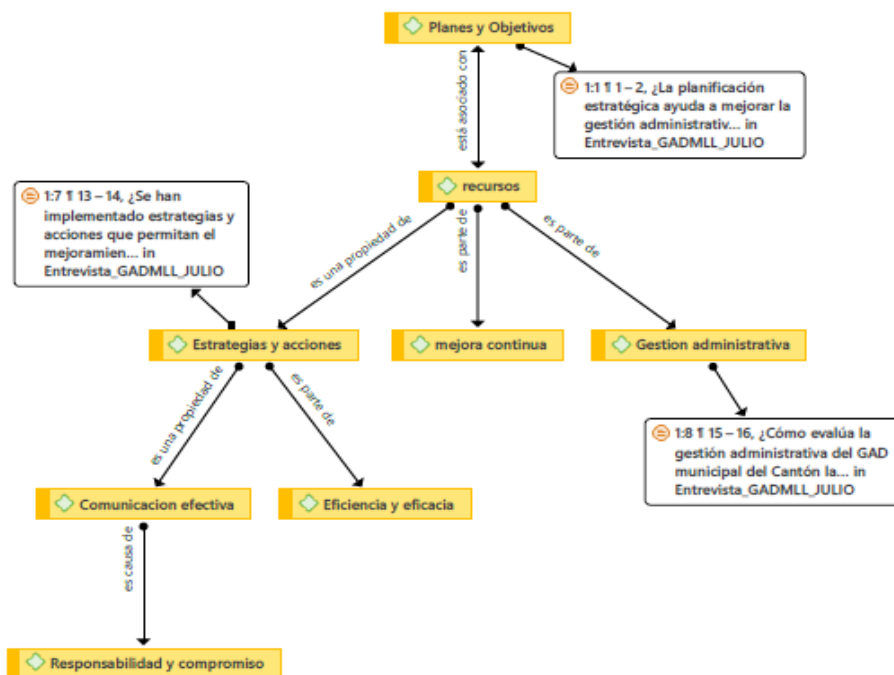
Elaboración autores

Con la prueba del Chi-cuadrado, se puede comprobar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa puesto que, la significancia asintótica bilateral se tiene una frecuencia esperada inferior a 5, con 16 grados de libertad (gl) y un valor de 27,000, lo que significa que, el plan estratégico permitirá la mejora continua de los colaboradores en el GADCMCLL por ende sí existe relación evidente entre las dos variables independiente y dependiente del objeto de estudio.

24.3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE ENTREVISTA A DIRECTORES DEPARTAMENTALES DEL GADMCLL.

Se procedió a ingresar las preguntas en la aplicación Atlas Ti para su mayor explicación mediante una red semántica que conllevó a una coordinación entre las partes involucradas para así tener una visión más clara y real de la planificación estratégica y mejora continua del personal administrativo y operativo de tal manera demostrar que los planes y objetivos son la base para la consecución de las metas propuestas del GADMCLL ya que dirigen las actividades de los diferentes departamentos esto se asocia con los recursos que son necesarios para cubrir las necesidades que garantizan su bienestar o desarrollo de la misma.

Es por ello que es importante las estrategias ya que es el conjunto de acciones determinadas para la consecución de los objetivos específicos que dan lugar a una mejora continua de manera que representa como la práctica de la gestión administrativa encargada de ajustar las actividades que desarrolla el municipio para proporcionarles una mayor eficacia y/o eficiencia en los procesos.

Figura 3 - Red Semántica del Planificación Estratégica Municipio

Elaboración autores

Al fin a cabo las empresas públicas son cada vez más dinámico y los que no se reinventen o mejoren constantemente se quedaran atrás, por lo consiguiente es de vital valor la comunicación efectiva entre los colaboradores al momento de compartir una idea, pensamiento, conocimiento e información de la manera más comprensible entre ellos de tal forma llegar a lo que se pretende lograr, así evitar confusiones y conflictos en las actividades de estrecha relación y cooperación todo lo antes mencionado se debe llevar con el compromiso y responsabilidad absoluta para una buena toma de decisión y que esto repercute de manera positiva a las empresas.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada, se pone en consideración las siguientes conclusiones:

Los Directivos, Personal Administrativo – Operativo no conocen la palabra Kai-zen y la importancia que radica la utilización de esta palabra para generar cambios en pasos agigantados y que de esta manera la empresa tenga productividad en sus procesos y más aún en el área que se desenvuelve.

Con las técnicas de investigación utilizadas en el trabajo se determinaron varias debilidades relacionadas con la parte de planificación de procesos, debido a la no actualización de un plan estratégico ya que esto influye directamente en la mejora continua del GADMCLL y del personal.

Se consultó que varios autores especializados en las ramas de Administración, orienta a los Directivos a utilizar un modelo completo de un plan estratégico, que a través de estrategias les permite la orientación de sus objetivos.

Se elaboró el plan estratégico como propuesta de investigación en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón la Libertad con la finalidad de establecer y diseñar estrategias para mejorar los procesos internos y externos de la institución.

“STRATEGIC PLAN FOR THE CONTINUOUS IMPROVEMENT OF THE GADMCLL IN THE PROVINCE OF SANTA ELENA, YEAR 2022”

The main objective of this research is to diagnose the strategic plan for the continuous improvement of the collaborators of GADMCLL in the province of Santa Elena. - This study was developed with a type of descriptive and exploratory research that allowed to observe the realities of fact, data collected, especially of the results obtained with the application of research instruments, as well as to make an analysis of the existing relationship of the variables. From the qualitative perspective it allowed us to analyze the various criteria in the object of study, obtained in the interview with the Mayor and Departmental Directors, with that information to give a conclusion and recommendation, on the other hand quantitative research because the problem requires an external analysis and objective also obtain information through the use of statistical figures of the subject raised, and surveys applied to administrative – operational and staff. Among the results obtained it was possible to detect that the institution does not have an updated strategic plan and they do not know the word Kaizen that allows to develop and implement plans to achieve purposes or objectives since in this way it is possible to have a clear vision and mission that points to the increase Productivity in the staff of GADMCLL.

Key words: Strategic plan, continuous improvement, processes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castellanos, M. A. (2014). *Calidad y Productividad* (Cuarta ed.). (P. E. Vazquez, Ed.) Mexico, Mexico: McGraw.Hill/INTERAMERICANA EDITORES, SA.DE C.V. Recuperado el 31 de Julio de 2018
- CEPAL. (2019). La Agenda 2030 y los Objetivos Una oportunidad para América Latina y el Caribe. *CEPAL: Por un Desarrollo Sostenible*.

- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). (B. G. Hernandez, Ed.) Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 10 de 9 de 2018
- Fuentes, M. d. (2016). *FUNDAMENTOS DE DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS* (Tercera ed.). España: PIRAMIDES S.A.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2013). Planificación estratégica territorial y pláticas públicas para el desarrollo local. *Serie Gestión Pública*.
- Leal, D., Bolívar, M., & Castillo, C. (s.f.). La planificación estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, 28.
- Maleka, S. (2014). Strategic management and strategic planning process. *Sudáfrica: South African Perspective*.
- Martinez, J. M. (2002). *Innovacion y mejora continua segun el Modelo EFQM de excelencia*. (2. Edicion, Ed.) Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A. Recuperado el 16 de 11 de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=Y40klEWb-NwEC&printsec=frontcover&dq=Mejora+Continua&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZ_5mO98HXA hVI8CYKHQ7sCfwQ6AEIKjAB#v=onepage&q=Mejora%20Continua&f=false
- Monchón, F., & Mochón, M. C. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos Latinoamericanos* (Primera ed.). México: Alfaomega Grupo Editor. Obtenido de <http://www.alfaomega.com.mx>
- Ochoa, C. (8 de Abril de 2015). *Google-Netquest*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-aleatorio-simple>