UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

ESTUDIO PROSPECTIVO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL SAN JUAN DE PASTOCALLE.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Doris Maribel Hidalgo Vinocunga

Directora:

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg.

Ambato – Ecuador

Mayo 2019

Estudio prospectivo para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle.

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

Doris Maribel Hidalgo Vinocunga

En cumplimiento parcial
de los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de Empresas
mención Planeación



Oficina de Postgrados
Mayo 2019

Estudio prospectivo para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle

Aprobado por:

María Fernanda San Lucas Solórzano, Mg
Presidente del Comité Calificador
Coordinadora Oficina de Postgrados

Julio Cesar Zurita Altamirano, Mg
Miembro Calificador

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo. Mg
Directora del Proyecto
Miembro Calificador

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Dr. Ángel Rogelio Ortiz del Pino Mg
Miembro Calificador

Fecha de Aprobación:
Mayo 2019

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación Estratégica

Tema: Estudio prospectivo para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autora: Doris Maribel Hidalgo Vinocunga

Directora: Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: *Gerencia, Planificación Organización, Dirección y/o Control de Empresas*

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un "Estudio Prospectivo para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle" cuya finalidad es prever el futuro, crear nuevos escenarios futuristas de crecimiento y desarrollo para sus habitantes, aprovechando sus fortalezas de emprendimiento, pujanza, desarrollo asociativo, comunitario y productivo; minimizando sus debilidades y amenazas para convertirlas en oportunidades. Esta herramienta administrativa permitirá que los representantes o líderes comunitarios elegidos por votación popular puedan tomar decisiones estratégicas y desarrollen planes a corto, mediano y largo plazo, orientadas a buscar el bienestar y buen vivir de su comunidad; y no, objetivos políticos o partidistas del momento, reduciendo la incertidumbre y proponiendo escenarios de crecimientos y desarrollo local, preparándose de esta manera a enfrentar los retos y caminar en post de un futuro mejor.

Declaración y Autorización

Yo: **DORIS MARIBEL HIDALGO VINOCUNGA**, con **CC.** 050296837-3, autora del trabajo de graduación intitulado: **"ESTUDIO PROSPECTIVO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL SAN JUAN DE PASTOCALLE"**, previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN,** en la **Oficina de Postgrados.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

Ambato, Mayo 2019

DORIS MARIBEL HIDALGO VINOCUNGA

CC. 050296837-3

Dedico este proyecto a:

Dios por haberme dado la vida y la fortaleza para culminar hoy con uno de mis más grandes objetivos.

A mis padres por haberme apoyado en todo momento y por haber sido fuente y motivo de mi inspiración a lo largo de carrera estudiantil

A mis hermanos por impartir siempre el cariño y amor incondicional, por ser mis cómplices y ser mis mejores amigos.

A todos y cada uno de ellos les dedico este trabajo con mucho amor

Reconocimientos

Empezaré con mi agradecimiento citando un pequeño versículo de la biblia en Romanos 12.2 que dice "La buena voluntad de Dios: es perfecta y agradable"; he aquí mi eterno agradecimiento al creador por haber bendecido mi mente y haber puesto en mi sabiduría.

Agradezco a la Pontifica Universidad Católica del Ecuador por formarme como un profesional altamente competitivo capaz de enfrentar los grandes retos de la vida profesional.

Doy gracias a mi respetada tutora Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo quien con su experiencia y su constante colaboración supo guiarme día a día en el desarrollo de este trabajo.

Y de manera especial mi profundo agradecimiento va expresado a mis valientes y amados padres; valiente y fuerte Marito, gracias por confiar en mí, gracias por haberme dado la oportunidad de estudiar y gracias por haberme dado una educación humilde, llena de necesidades y pobrezas porque gracias a eso tengo la inspiración total de salir en adelante y darle a ti Marito el orgullo de ser una gran profesional; amada y tierna Lupita Dios te pague por ser una madre luchadora y tierna, gracias por haber enfrentado los peores obstáculos y haberlos superado, gracias por haber sido la fortaleza de mi padre en momentos de turbulencia y gracias por demostrarme cada día tu amor infinito.

Finalmente agradezco a mis 5 hermanos por demostrar siempre la unión de hermandad y haber comprendido que pasar hambres y necesidades es cuestión de tiempo y que con la bendición de Dios y de mis padres vamos a salir adelante, no pasare por alto agradecer a mi amado sobrino Leonel Maximiliano que ha sido motor y motivo de dibujar en mi rostro cada mañana una sonrisa y que con su llegada al mundo unió a ésta mi hermosa familia.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar una herramienta de gestión administrativa para los representantes o líderes comunitarios elegidos por votación popular quienes planifican y conducen los destinos de la comunidad sin ningún conocimiento o pensamiento estratégico que rescate el esfuerzo, las fortalezas y oportunidades para aprovecharlas con imaginación y creatividad, y minimice las debilidades y amenazas del sector, creando escenario futuristas orientados a enfrentar los retos y los cambios productivos, políticos, sociales, económicos; en este contexto nace la necesidad de desarrollar un "Estudio Prospectivo para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle" que parte de un diagnóstico que sirve de base para la identificación de variables claves (MICMAC), selección de actores (MACTOR), reducción de incertidumbres (SMIC), mediante la construcción de matrices y que sus resultados permitan generar escenarios probables futuristas, orientados a mejorar la calidad de vida y un futuro promisorio para sus habitantes. La investigación se apoya en un enfoque cualitativo – cuantitativo, pues se pretende identificar las características y particularidades del entorno que tiene la parroquia, para cuantificarlos estadística y porcentualmente cuyos resultados permitan obtener como producto final un Estudio Prospectivo con visión de futuro que garantice un porvenir prometedor, con escenarios reales y optimistas para quienes conforman la gran familia de la Parroquia San Juan de Pastocalle.

Palabras claves: Prospectiva, planificación, objetivos, futuro

Abstract

The aim of this research is to develop an administrative management tool for the representatives or community leaders who are elected by popular vote and who plan and lead the destinies of the community without any knowledge or strategic thought. These leaders do not consider the town's efforts, strengths and opportunities to be used with imagination and creativity in order to minimize the threats and weaknesses of the sector, thus creating futuristic scenarios oriented toward facing challenges as well as productive, political, social, and economic changes. Within this context, the need to develop a prospective study for the Autonomous Decentralized Government of San Juan de Pastocalle arises. The study stems from a diagnosis which serves as a basis for the identification of key variables (MICMAC), selection of actors (MACTOR) and reduction of uncertainties (SMIC) through the construction of matrixes that help to generate probable futuristic scenarios that seek to improve the quality of life and a promising future for its inhabitants. The research is based on a qualitative – quantitative approach in order to identify the characteristics and particularities of the town. This data was quantified statistically and in percentages, resulting in a prospective study with a vision that guarantees a promising future with real and optimistic scenarios for the people who live in San Juan de Pastocalle.

Key words: *prospective, planning, objectives, future.*

Tabla de Contenido

Ficha Técnica ..... **iii**

Declaración y Autorización ..... **iv**

Dedicatoria ..... **v**

Reconocimientos ..... **vi**

Resumen ..... **vii**

Abstract ..... **viii**

Lista de Tablas ..... **xii**

Lista de Figuras ..... **xiv**

CAPÍTULOS

1. Introducción **1**

1.1. Presentación del trabajo 1

1.2. Descripción del documento 1

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo **3**

2.1. Información técnica básica 3

2.2. Descripción del Problema 3

2.3. Preguntas básicas 3

2.4. Formulación de la meta 4

2.5. Objetivos 4

2.5.1. Objetivo general 4

2.5.2. Objetivos específicos 4

2.6. Delimitación funcional 4

2.6.1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación? 4

3. Marco Teórico **5**

3.1. Definiciones y conceptos 5

3.2. Prospectiva 5

3.2.1. Definiciones Clásicas 5

3.2.2. Definiciones Actuales 7

3.2.3. Construcción del futuro 8

3.2.4. Importancia de la prospectiva **9**

3.2.5. Características de la Prospectiva 9
3.2.6. Modelos de prospectiva 10
3.2.6.1. Modelo según Godet Michel 10
3.2.6.2. Modelo de Godet Michel y Durance Philippe 2009 12
3.2.7. Semejanzas y diferencias entre prospectiva y planificación estratégica 13
3.3. Planificación Estratégica 14
3.3.1. Definición 14
3.3.2. Importancia 15
3.3.3. Componentes 15
3.4. Sistema de Gestión 17
3.4.1. Definición 17
3.4.2. Administración del cambio 17
3.5. Estado del Arte 17
4. Metodología 21
4.1. Enfoque 21
4.2. Tipos de investigación 21
4.3. Métodos 21
4.4. Técnicas e instrumentos 21
4.4.1. Encuesta 22
4.4.2. Entrevista 22
4.5. Población y muestra 22
4.6. Diagnóstico 22
4.6.1. Análisis PESTEL 23
4.6.2. Análisis FODA 24
4.6.2.1. Plan de acción macro 32
4.6.3. Análisis PORTER 41
4.7. Análisis e interpretación de Resultados 42
4.7.1. Análisis de fiabilidad 50
5. Producto Final 51
5.1. Tema 51
5.2. Reseña histórica de la Parroquia 51

5.3. Datos generales 52
5.4. Objetivo 54
5.4.1. Plan de ejecución del objetivo 54
5.4.1.1. Ruta metodológica 54
5.4.1.2. Visión Panorámica – Matriz MICMAC 55
5.4.1.3. Identificar Actores – Matriz MACTOR 64
5.4.1.4. Reducir la incertidumbre – Matriz SMIC 67
5.4.1.5. Feedback -Determinar elementos de control para garantizar el éxito del estudio prospectivo 70
6. Conclusiones y Recomendaciones 72
6.1. Conclusiones 72
6.2. Recomendaciones 73
Apéndice A: Encuesta a los habitantes de la Parroquia San Juan de Pastocalle 74
Referencias 81

Lista de Tablas

1. Definiciones Clásicas 6
2. Definiciones Actuales 7
3. Métodos de Godet Michel – 1993 10
4. Métodos de Godet Michel y Philippe Durance 2009 12
5. Muestra 22
6. Análisis PESTEL del GAD Parroquial San Juan de Pastocalle 23
7. Análisis FODA del GAD Parroquial San Juan de Pastocalle 25
8. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) 26
9. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) 28
10. Matriz FO FA DO DA Cruce de variables 30
11. Estrategias agresivas 33
12. Estrategias conservadoras 35
13. Estrategias competitivas 37
14. Estrategias defensivas 39
15. 5 fuerzas de Porter 41
16. Señale a qué instancia usted acude cuando tiene un problema? 42
17. Requisitos que considera para la elección 43
18. Calificación al servicio 44
19. Agendamiento de cita con la junta parroquial 45
20. Profesionalismo y conocimiento de la junta parroquial 45
21. Gestión de los miembros del GAD 46
22. Desempeño de la actual gestión de la junta parroquial 47
23. Cómo calificaría el estado actual de los siguientes aspectos: 48
24. Calificación de la gestión que realiza el GAD Parroquial 49
25. Datos procesados 50
26. Valor del Alfa de Cronbach 50
27. Datos generales de la Parroquia San Juan de Pastocalle 52
28. Listado de variables 55
29. Variables representativas 58
30. Calificación del método MICMAC 59
31. Concepto de las variables del plano de influencias directas 63
32. Identificación de variables en el plano de influencias directas 63
33. Identificación de actores 64
34. Calificación método MACTOR 65

35. Escenarios futuristas 67
36. Identificación de hipótesis 68
37. Identificación de actores 68
38. Probabilidades de ocurrencia de cada escenario 70

Lista de Figuras

1. Conceptualización de variables 5
2. Prospectiva, anticipación y construcción de futuros 8
3. Fases del proceso de planificación estratégica 16
4. Ruta Metodológica 54
5. Ponderación de variables 60
6. Plano de influencias directas 61
7. Ubicación de las variables en el plano de influencias 62
8. Matriz de influencias directas 66
9. Plano de influencias y dependencias entre actores 66
10. Probabilidades de los escenarios 69
11. Histograma de los escenarios 69

Capítulo 1

Introducción

Los países deben crecer al mismo ritmo acelerado que la tecnología y la innovación, desarrollando planes para evitar la incertidumbre y estar preparados para enfrentar los retos del mañana, mediante la construcción de escenarios futuristas que aprovechen los recursos y las fuentes naturales que el entorno ofrece; es por ello que el presente proyecto de investigación brinda una herramienta de gestión administrativa a los miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Juan de Pastocalle, para que tomen decisiones con proyección hacia un futuro prospectivo de crecimiento para la comunidad, respondiendo positivamente a la confianza depositada en ellos al darles el voto en los comicios populares, y en correspondencia se les brinde a la población la oportunidad de mejorar su calidad de vida.

1.1. Presentación del trabajo

El objetivo del presente proyecto de investigación es dotar a los miembros del GAD parroquial de San Juan de Pastocalle de una herramienta estratégica que considere espacios posibles, elimine o minimice los obstáculos, aproveche las oportunidades agrícolas, ganaderas, turísticas, micro empresariales que el sector tiene, para sortear obstáculos e imprevistos y cree escenarios futuristas con el compromiso e involucramiento de autoridades, empresarios, líderes comunitarios; todo lo cual es posible si se desarrollan estrategias y planes "Prospectivos" basados en el diagnóstico y la realidad del sector para lograr un futuro promisorio para sus habitantes.

1.2. Descripción del documento

El desarrollo del presente proyecto de investigación está dividido en los siguientes capítulos:

Capítulo I: se evidencia la introducción y desarrollo de los elementos constitutivos del presente proyecto de investigación.

Capítulo II: se identifica la problemática, las causas y los efectos que al momento presente las decisiones tomadas por los miembros del GAD parroquial de la parroquia de Pastocalle, en base a los cuales se plantean interrogantes y se formulan objetivos.

Capítulo III: se recapitula criterios, vivencias, experiencias y conocimiento de autores, científicos y profesionales, que sobre "Prospectiva" aportan al conocimiento; sobre los cuales se realiza un análisis que sirve de base para la propuesta de solución.

Capítulo IV: se identifica el enfoque, el método, la técnica, los instrumentos utilizados en la metodología a seguir en el trabajo de campo tanto a las fuentes primarias identificadas como los miembros del GAD parroquial, los líderes comunitarios, sacerdote y cuyos aportes son muy significativos y de relevancia para proponer el "Estudio Prospectivo".

Capítulo V: se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, en base a los cuales se propone como producto final el "Estudio Prospectivo para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle".

Capítulo VI: finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Estudio prospectivo para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación Organización, Dirección y/o Control de Empresas

2.2. Descripción del Problema

El Ecuador a nivel nacional tiene 24 provincias y cada una cuenta con sus parroquias rurales, representados por un Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), quienes tiene la responsabilidad de gestionar eficientemente los recursos económicos, materiales y humanos, para lograr potencializarlos y mejorar las condiciones de vida de su comunidad; sin embargo, en la Parroquia San Juan de Pastocalle, se evidencia que existe una administración empírica y tradicional, pues sus representantes elegidos por afinidad social y política, muchas veces no cumplen con perfiles o requisitos mínimos e indispensables para cumplir con esta noble misión por causas tales como: la resistencia al cambio, conflicto de intereses, desconocimiento de herramientas administrativas y financieras, la migración y fuga de profesionales a otras ciudades; provocando pérdida de oportunidades y crecimiento comunitario, estancamiento en la calidad de vida de la población, fuga de capitales y emprendimientos; es por ello, que se propone "Desarrollar un Estudio Prospectivo para el GAD Parroquial San Juan de Pastocalle", para que, sin considerar quien esté liderando y tomando decisiones en el periodo de turno, pueda contar con una herramienta administrativa donde se generen escenarios a largo plazo, aprovechando las fortalezas y oportunidades del entorno y minimizando las debilidades y amenazas, para enfrentar con planes de contingencia los retos y desafíos, logrando así un mayor impacto en el futuro económico, social, cultural, entre otros. Por todas estas razones, se justifica el desarrollo del presente proyecto de investigación, lo cual inclusive se alinea al pensamiento del padre de la prospectiva, (Berger, 1964) que señala "Prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él".

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por el estancamiento y desaprovechamiento de los recursos de la parroquia

¿Por qué se origina?

Por el desconocimiento de herramientas de gestión administrativa y financiera de los líderes comunitarios.

¿Qué lo origina?

La falta de concientización de un perfil necesario para ser representante de una comunidad

¿Dónde se origina?

Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle

¿Dónde se detecta?

En el Plan Operativo del Gobierno Autónomo Descentralizado San Juan de Pastocalle.

2.4. Formulación de la meta

Dotar de una herramienta de gestión administrativa al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle, que avizore un estudio prospectivo para el bienestar y crecimiento de la comunidad.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo general

Desarrollar un estudio prospectivo como herramienta de gestión para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle

2.5.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los elementos que constituyen un estudio prospectivo.
- Diagnosticar la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle.
- Realizar el estudio prospectivo como herramienta de gestión que contribuya con el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle.
- Validar el desarrollo del presente estudio prospectivo.

2.6. Delimitación funcional

2.6.1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

El desarrollo de un estudio prospectivo permitirá que los líderes parroquiales elegidos en comicios populares como representantes para el GAD Parroquial de San Juan de Pastocalle, tengan una herramienta de gestión administrativa con enfoque futurista como un instrumento de gestión participativa que aglutine a todos los sectores que integran el GAD Parroquial, y crear situaciones de ruptura con el presente para avizorar un futuro mejor y de crecimiento para sus habitantes.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

Para el presente estudio, se mencionan referencias bibliográficas de científicos, autores e investigadores sobre "prospectiva" sus principios, fundamentos y finalidades para contribuir en el éxito de la gestión administrativa y toma de decisiones; la figura 1 recoge la temática que se desarrolla como fundamento teórico en la presente investigación.

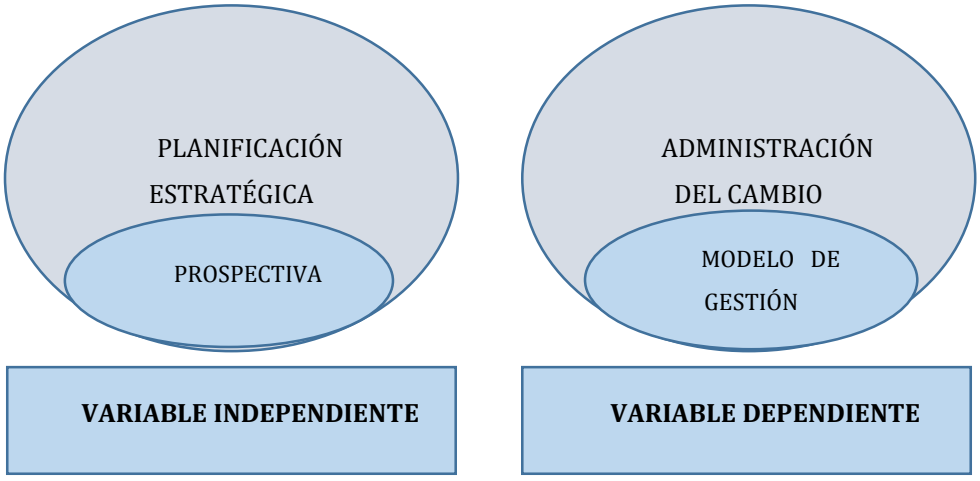


Figura 1. Conceptualización de variables

Fuente: Elaboración propia

3.2. Prospectiva

3.2.1. Definiciones Clásicas

La prospectiva es una ciencia que tiene sus orígenes en 1964; a partir de la cual se han sumado varios pensadores cuyo pensamiento se resumen en la tabla 1, así:

Tabla 1

Definiciones Clásicas

Año	Autor	Concepto
1964	Gastón Berger	Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.
1993	Godet Michel	La prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles. La prospectiva apuesta por un futuro decididamente diferente del pasado, ya que los problemas cambian con más rapidez de lo que se tarda en resolverlos, y prever estos cambios es más importante que hallar soluciones que se aplicarían a problemas pasados.
1995	(Gabiña, 1995)	La reflexión prospectiva es una herramienta fundamental previa a la toma de decisiones estratégicas, es movilizadora y permite a cada actor resituar su posición y darle un mayor sentido a la acción, al tiempo que moviliza a los trabajadores de la empresa a todos los niveles y les prepara mejor para afrontar, con flexibilidad y anticipación, los retos que nos depara el futuro. La prospectiva es también una estrategia que es elaborada desde los propios trabajadores, con visión global y que atiende el largo plazo, por ellos y para ellos.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, los autores puntualizan el término futuro como aquello que está por venir y sobre lo cual hay que trabajar, ya que las empresas, organizaciones e instituciones se enfrentan a constantes cambios y se hace necesario buscar herramientas que permitan construir un futuro con mayor probabilidad de asertividad; sin embargo, la tabla 2 fortalece este criterio, con el pensamiento de autores modernos y contemporáneos.

3.2.2. Definiciones Actuales

Tabla 2

Definiciones Actuales

Año		Autor	Concepto
1.1.	2005	(Echarri, España 2020, Reflexiones prospectivas, 205) (p,21)	"El concepto central de la actividad prospectiva es la incertidumbre: identificarla, analizarla y gestionarla nos conduce a pensar en el futuro"
1.2.	2007	(Miklos & Tello, 2007) (p,56)	"En las últimas décadas ha surgido en los campos científicos un movimiento de anticipación que puede ser definido como el esfuerzo de hacer probable el futuro más deseable. Esto es la prospectiva; la actitud de la mente hacia la problemática del porvenir".
1.3.	2009	1.4. (Chung, 2009) (p,30)	"La prospectiva estratégica no es pronosticar un futuro y está resignado a él, o prepararse para afrontar ese futuro; al contrario, la esencia de la prospectiva estratégica consiste en construir el futuro deseado lo que se conoce como escenario apuesta".
1.5.	2014	Mera Carlos (p,94)	Es esa actividad en la que se trata de construir una actividad de futuro a corto, mediano o largo plazo, teniendo en cuenta los antecedentes (pasado), la situación actual (presente) y las tendencias que se proyectan y trazan en el camino (futuro) por el cual transitará el individuo y/o la sociedad.
1.6.	2015	Baena Guillermina (p,32)	"La planeación prospectiva estratégica se dirige a la acción concreta, es Saber hacia dónde vamos. En ella se determina primero el futuro deseado creativamente y libre de restricciones; el pasado y el presente no se consideran como restricciones sino hasta un segundo momento".

Fuente: elaboración propia

Finalmente, se concluye que la prospectiva tiene un origen latino que significa "mirar a lo lejos"; por lo tanto, es necesario desarrollar y construir escenarios futuristas.

3.2.3. Construcción del futuro

Día a día se presentan retos en la planificación cotidiana del ser humano; sean estos en su vida personal, familiar y profesional a los cuales se debe enfrentar con soluciones para no sufrir por lo que vendrá; si no, prepararse, construir y actuar de cara al futuro, con una planificación que se ajuste a las reales necesidades y sin descuidar la información, los conocimientos, la realidad del entorno como elementos básicos para una adecuada toma de decisiones.

El ser humano no es ajeno a la evolución, es así como su desarrollo tecnológico, industrial y global es cada vez más acelerado, impulsando así a alcanzar uno de los objetivos principales que es aprovechar cada vez más los recursos disponibles. En tecnología, por ejemplo, los avances se dan segundo a segundo y más aún con el aparecimiento del internet, que vino a ser una ventana al mundo al que se puede acceder sin mayores dificultades y que en el pasado simplemente no sería posible o de muy difícil acceso.

Para reforzar lo expuesto, se cita lo que pone de manifiesto (Martínez Miguélez, 2012):

> "Una revisión de más de 100 autores representativos del pensamiento del siglo XX en las diferentes áreas de la ciencia, las artes y la ética, refleja una *confluencia y armonía de ideas* que proyectan esperanza y optimismo hacia un futuro promisorio para la humanidad en general".

Cada descubrimiento, cada avance, cada mejora siempre será motivo de esperanza para perfeccionar la vida del ser humano.

El futuro se construye con las acciones que se realizan hoy; su propósito es anticiparse a los hechos para construir un escenario futurista con una visión prospectiva que permita garantizar su permanencia en el tiempo y el espacio, como lo recomienda (Medina, 2012) y se representa gráficamente en la figura 2.

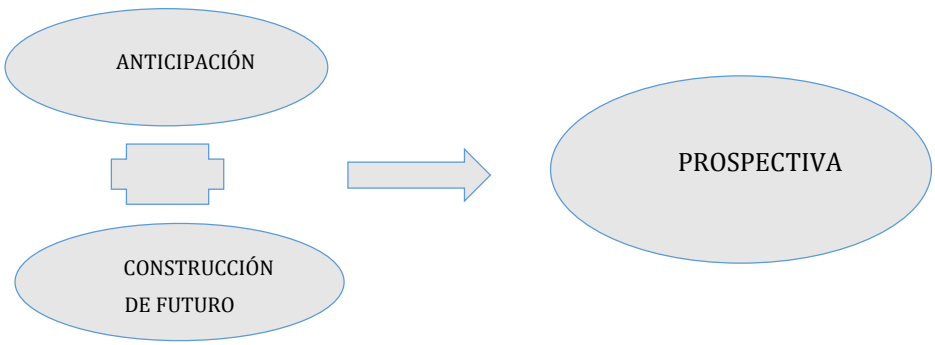


Figura 2. Prospectiva, anticipación y construcción de futuros

Fuente: (Medina Vásquez, 2012)

Como se puede ver, “el futuro no está escrito”; lo cual concuerda con lo mencionado por (Baena Paz, 2015) quien manifiesta, “El futuro comienza en el presente y que se extiende hacia el largo plazo”, para ello hay que desarrollar estrategias que vayan encaminadas a lograr el futuro deseado.

No menos importante es resaltar a (Godet & Durance, La prospectiva estratégica para la empresa y los territorios, 2011), quienes expresan que para la prospectiva, “Lo esencial del futuro está por escribirse”, que los actores deben construir condiciones para asegurar el éxito de sus proyectos, de tal manera que se pueda lograr con la previsión, el futuro que se desea alcanzar.

3.2.4. Importancia de la prospectiva

En el mundo empresarial, comercial, de negocios e inclusive personal; es necesario aceptar el presente, para “comprender y construir el futuro” así como las causas, y efectos que lo originen, para elegir de entre muchas, aquella alternativa que provoque el logro del objetivo propuesto, evitando lo negativo y fortaleciendo lo positivo mediante el desarrollo de estrategias que delimite la dirección que la administración debe tomar y así lograr la meta propuesta.

En este ámbito; es importante reconocer los procesos de cambio constantes a los que nos enfrentamos día a día, tanto en el ámbito social, económico, político, cultural, tecnológico y ambiental; para lo cual la prospectiva juega un papel muy importante, pues permite: anticiparse a los hechos, construir escenarios futuristas bajo incertidumbre a largo plazo, para enfrentar el entorno globalizado, adaptarse a los procesos de cambio, ser sostenibles para perdurar en el tiempo.

En conclusión, la prospectiva logra anticipar posibles ocurrencias en el futuro y reconocer las circunstancias en que nos podríamos ver envueltos si tomamos caminos equivocados. En otras palabras, ayuda a que seamos “hormigas cautelosas” definido por (Rivera Rodríguez & Malaver Rojas, 2006).

3.2.5. Características de la Prospectiva

La prospectiva al ser una herramienta de gestión administrativa tiene rasgos o singularidades que la identifican, como las que recomienda (Mera Rodríguez , 2012); así:

- Trabaja con una perspectiva sistémica, holística y compleja.
- Es interdisciplinaria.
- Se requiere creatividad e imaginación para crear algo nuevo y valioso.
- Es participativa; busca alcanzar consensos, involucrar a los actores, busca compromisos.
- Es un proceso sistemático y continuado en el tiempo.
- Hay preminencia del proceso sobre el producto.
- Asume que todas las variables están relacionadas de forma dinámica entre ellas y considera que el futuro se puede moldear desde el presente.

- Integra parámetros cualitativos, tales como el comportamiento de los actores.
- Su finalidad es constructora, está orientada a la acción.

Estas características al ser combinadas adecuadamente, construyen un camino con enfoque estratégico, efectivo, viable y concreto para lograr una planificación duradera y a largo plazo; donde hay que manejar adecuadamente la incertidumbre, permitiendo así reducir el riesgo que se puede presentar en el camino.

3.2.6. Modelos de prospectiva

A lo largo de la historia surgen varios aportes, enfoques, modelos, herramientas sobre prospectiva, a fin de entender el momento histórico que se vive y construir un futuro posible en base a decisiones del presente; a continuación, se describen los más representativos, así:

3.2.6.1. Modelo según Godet Michel

El economista Godet Michel, es miembro de la Academia Francesa de Tecnología, participa activamente en el "Consejo Francés de análisis económico - CAE"; ha desarrollado actividades de consultoría en prospectiva estratégica, una de sus obras clásicas es "Creating Futures: Scenario-planning as a strategic management tool", su pasión es tener "los ojos puestos en el futuro". A continuación, la tabla No 3, describe los métodos que propone para el desarrollo de un modelo prospectivo; así:

Tabla 3

Métodos de Godet Michel – 1993

Métodos	Descripción	Etapas
1.- Método de escenarios	"El futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no forzosamente es único. La descripción de un futurible y de la trayectoria asociada a él constituyen un escenario"	- Descomponer el sistema en subsistemas independientes. - Evolución independiente de cada subsistema en función de sus tendencias fuertes. - Recomponer el sistema global, poner en evidencia: los conflictos aparecidos y las nuevas tendencias - Escenario completo
2.- Identificación de las variables claves: el análisis estructural	"Elaborar una lista los más exhaustiva posible de las variables que caracterizan el sistema constituido por el fenómeno estudiado y su contexto, no se excluye a priori ninguna vía de investigación, pues todos los medios de presentación de ideas	<u>Variables del sistema interno:</u> - Variables de organización y de estratégica - Variables de productos, mercado y tecnologías - Variables de producción

	(brainstorming) y de creatividad pueden ser útiles".	- Variables sociales - Variables financieras <u>Variables del sistema externo</u> - Variables Lesieur - Variables generales - Variables de distribución - Variables del consumidor - Variables de riesgo <u>Método MICMAC</u> "El objetivo del método MICMAC es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables clave), construyendo una tipología de las variables mediante clasificaciones directas e indirectas"
3.- Analizar las estrategias de los actores: el método MACTOR	"Sin un análisis afinado del juego de los actores, los escenarios adolecerán de falta de pertinencia y coherencia; por otra parte, los mismos lamentan la notable ausencia de una herramienta sistemática para analizar los juegos de actores".	- Construir el cuadro de estratégica de los actores - Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados - Posicionamiento de cada actor sobre los diferentes campos de batalla y sus objetivos asociados - Jerarquizar los objetivos e identificar las tácticas posibles - Evaluar las relaciones de fuerza y formular recomendaciones estratégicas
4.- Barrer el campo de los posibles: el análisis morfológico	"Análisis morfológico: he aquí una expresión erudita para un método muy simple, a menudo desconocido u olvidado y que, sin embargo, hay que recordar, ya que puede ser muy útil para estimular la imaginación, ayudar a identificar nuevos productos o procesos ignorados hasta el momento y también para hacer un barrido del campo de los escenarios posibles".	- El campo de los posibles: un espacio morfológico difícil de delimitar - El subespacio morfológico útil - Un restaurador compone sus menús: el análisis morfológico está servido.
5.- Reducir la incertidumbre: los métodos de expertos y de cuantificación	"Al igual que la historia pasada puede resumirse mediante una serie de acontecimientos que fueron sus hitos, los	<u>El inventario de los métodos</u> a) Método Delfi b) El ábaco de Régnier c) Los métodos de impactos cruzados

	futuros posibles pueden identificarse gracias a una lista de hipótesis que reflejan, por ejemplo, el mantenimiento de una tendencia, su ruptura o el desarrollo de una tendencia todavía en embrión".	<u>El método SMIC y Prob-Expert</u> a) Objeto y principio del SMIC y del Prob-Expert b) Relaciones entre hipótesis y escenarios: la búsqueda de la coherencia c) Resultados: jerarquía de los escenarios y análisis de sensibilidad

Fuente: (Godet, De la anticipación a la acción, 1993)

Resulta interesante conocer cómo evoluciona el pensamiento, las tendencias sobre prospectiva; es así como a continuación se desarrolla una versión más actualizada.

3.2.6.2. Modelo de Godet Michel y Durance Philippe 2009

Tabla 4

Métodos de Godet Michel y Philippe Durance 2009

Métodos	Descripción	Etapas
1.- Método de escenario: una visión panorámica	"El método de escenarios tiene como objetivo construir representaciones de los futuros posibles, así como los caminos que conducen a ellos. Con las representaciones se persigue poner de relieve las grandes tendencias y los gérmenes de cambios bruscos del entorno general y de la competencia de la organización".	- La dinámica de los escenarios - La elaboración de escenarios - Utilidad y límites
2.- Iniciar el proceso: los talleres de prospectiva	"El objetivo de los talleres es iniciar y simular colectivamente todo el proceso prospectivo y estratégico. En este marco, los participantes se familiarizan con los métodos y herramientas de la prospectiva estratégica, para así identificar y jerarquizar los principales retos del futuro e ideas recibidas, así como encontrar pistas que orienten su actuar ante esos retos e ideas".	- Los diferentes tipos de talleres - Principios de implementación y animación - Utilidad y límites
3.- Establecer el diagnóstico de la empresa	"Para cualquier organización es un imperativo conocer sus fortalezas y debilidades. Ese conocimiento profundo de la organización que, confrontado con la evolución del entorno constituye una fuente de innovación, es el objeto del	- El árbol de competencias - Los métodos y herramientas de análisis estratégico - El diagnóstico estratégico

	análisis y el diagnóstico estratégico".	
4.- Identificar las variables claves	"Este método tiene como objetivo destacar las principales variables influyentes y dependientes y por consiguiente, las variables esenciales para la evolución del sistema".	- Las etapas del análisis estructural - Las diferentes variables y su interpretación - Poner de relieve las variables ocultas - Utilidad y límites
5.- Analizar el juego de actores	"El método de análisis de juego de actores, denominado Mactor por (método de actores, objetivos, relaciones de fuerzas), busca estimar las relaciones de fuerza que existen entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a determinados retos y objetivos asociados".	- Las fases de análisis - Utilidad y límites
6.- Explorar el campo de los futuros posibles y reducir la incertidumbre	Explorar el campo de los futuros posibles y reducir la incertidumbre	- Al análisis morfológico - La encuesta Delphi - El ábaco de Regnier - Un método de impactos cruzados probabilísticos
7.- Evaluar las opciones estratégicas	"La toma de decisiones estratégicas implica enfrentarse a varios dilemas que exigen arbitraje".	- Los árboles de pertinencia - Multipol

Fuente: (Godet & Durance, La prospectiva estratégica para las empresas y los teritorios, 2009)

Una adecuada combinación o balance de cada uno de los factores desarrollados por los métodos antes expuestos, impedirá que se caiga en sesgos o enfoques unilaterales; lo importante es desaprender y romper la resistencia al cambio para visualizar las oportunidades que el futuro brinda para crecer personal y empresarialmente; sin embargo, se recomienda no desechar el pasado, sino más bien aprender de él y ser generadores de un cambio para trasportarse a un futuro mejor.

3.2.7. Semejanzas y diferencias entre prospectiva y planificación estratégica

Resulta importante diferenciar claramente lo que es planificación estratégica y prospectiva; para lo cual se toma como base el pensamiento de (Echarri, España 2020. Reflexiones prospectivas, 2005):

Semejanzas

- Buscan enfrentarse a los desafíos.
- Tienen relación con lo desconocido y se refieren al futuro.
- Establecen una relación simbiótica entre la estratégica y la prospectiva.
- Proporcionan una capacidad de respuesta ante las posibles variaciones del entorno.

Diferencias

- La prospectiva es reflexión, la planificación estratégica es más acción.
- La prospectiva aporta a la estrategia tres nutrientes: innovación, creatividad y capacidad de respuesta; la planificación estratégica metaboliza esos nutrientes y los transforma en un producto que va extendiendo en el medio donde cohabitan.
- La planificación estratégica se aplica a periodos no mayores a cinco años, mientras que la prospectiva considera un plazo más largo.
- La estrategia se orienta a predecir el futuro basándose en datos históricos, mientras que la prospectiva se orienta a crear futuro.

3.3. Planificación Estratégica

3.3.1. Definición

Todas las empresas tiene definidos sus objetivos, los mismos que nacieron de una u otra manera desde la creación de las mismas, los integrantes o dirigentes de estas instituciones, tienen la labor de alcanzar los objetivos institucionales y para lo cual buscan herramientas lo más eficientes posible, entre esas posibilidades se encuentra la planificación estratégica que se la define según (Armijo M. , 2011)

> "La planificación estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les imponen el entorno y logar la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen"

Por otra parte, el uso de esta herramienta en el sector público, ha proporcionado buenos resultados como lo señala el estudio realizado por el IELPES/CEPAL en el Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública, (Armijo M. , 2009) "El uso de la planificación estratégica apoya a la toma de decisiones en diferentes niveles de decisiones gubernamentales y los enfoques metodológicos que pueden apoyar este proceso son variados"; sin embargo, el autor recomienda definir varios requisitos, que garanticen una correcta planificación estratégica; entre las que se menciona:

- Elegir a los responsables de cada programa, áreas o divisiones.
- Recordar que una buena planificación estratégica, se constituye en la base de los planes operativos y la programación presupuestaria.
- Permitir con claridad la definición de los resultados esperados de la gestión anual.
- Saber que la planificación estratégica, se convierte en la antesala del control de la gestión.

3.3.2. Importancia

Son muchos los motivos que le dan la importancia a la planificación estratégica, pero se mencionan de formal general y resumida las siguientes según (Armijo M. , 2011)

- Permite levantar un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la planificación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.
- Definir cuáles son los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permite establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto del presupuesto.
- El uso de la planificación estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

3.3.3. Componentes

Cuando una institución decide aplicar la planificación estratégica, abarca muchos aspectos y componentes que inciden a una mejora de su gestión, los mismos que están descritos en la figura 4 de (Armijo M. , 2011);

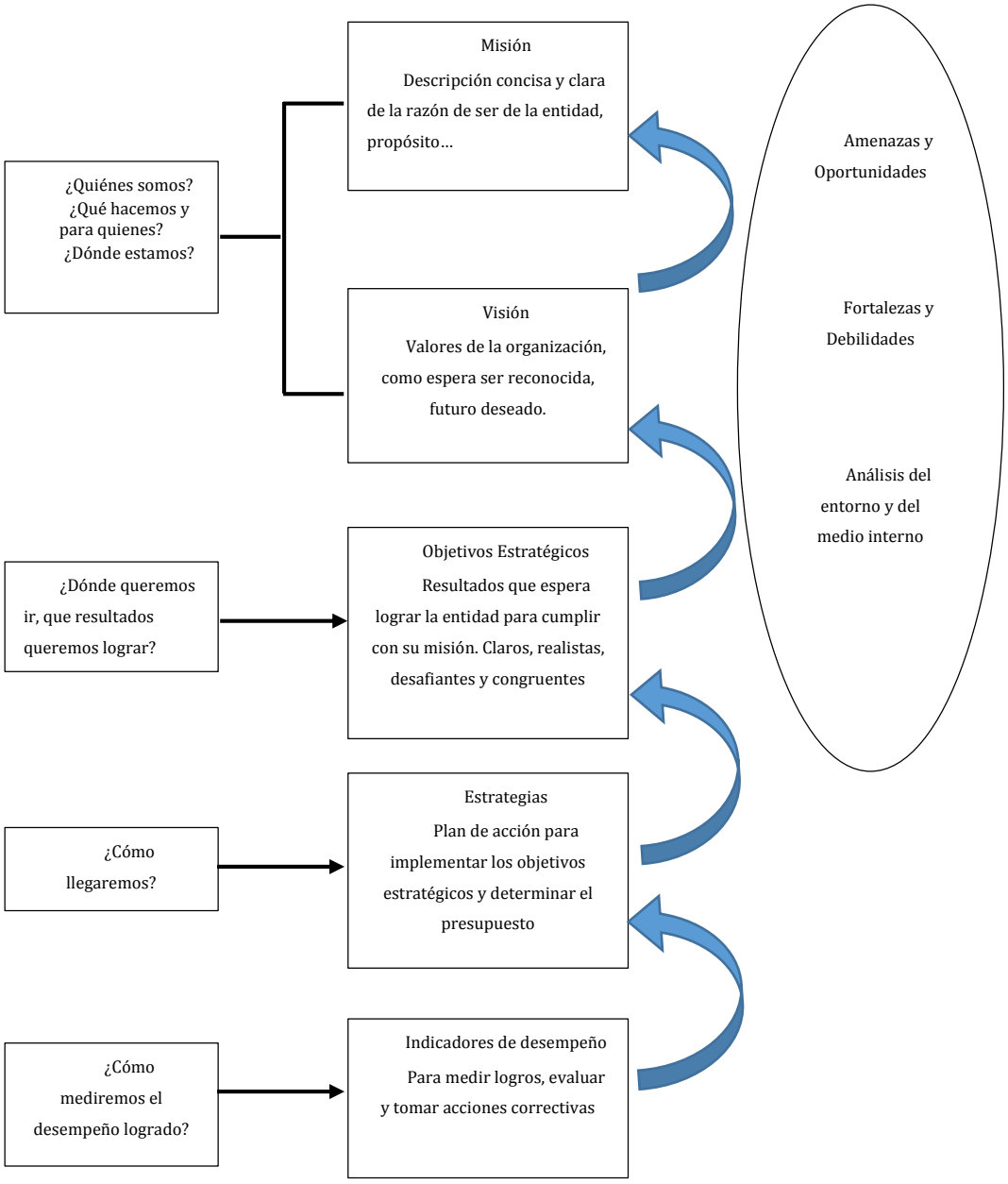


Figura 3. Fases del proceso de planificación estratégica

Fuente*:* (Armijo M. , 2011)

Con la planificación estratégica también se puede visualizar una visión a futuro, aplicando herramientas rentables y exitosas que encaminen y orienten hacia el logro de los objetivos planteados.

3.4. Sistema de Gestión

3.4.1. Definición

Para las empresas, uno de sus principales objetivos es brindar un producto o servicio de calidad, que satisfagan las necesidades de sus clientes o beneficiarios, ya que en la actualidad, no solo hay que realizar las cosas bien, sino que mejorarla cada vez más. Esta afirmación puede estar respaldada en lo que establece (Martínez , 2013):

> "El desarrollo de un modelo de gestión para la innovación debe ser el primer paso de la dirección para llevar a cabo una estrategia de innovación con garantía. Estos sistemas deben emanar de la visión de negocios de la empresa y en particular, de un conocimiento de los procesos que añaden valor a la organización, que incluya aspectos de comunicación, prestación de servicios y atención al cliente".

Se hace indispensable que las empresas e instituciones, tengan la capacidad de adaptabilidad a los cambios rápidos y en ocasiones bruscos que se presentan en el ambiente financiero, productivo, talento humano, entre otros; con esta herramienta se puede agrupar a todas las áreas de gestión e ir alcanzando mayores rentabilidades.

3.4.2. Administración del cambio

Según la definición de la ABC, "Se denomina cambio al proceso mediante el que un determinado estado de las cosas se sucede a otro estado"; pueden existir cambios trascendentales positivos o negativos que afecten directa o indirectamente al ser humano y a la organización, muchos son los motivos que conlleven a enfrentar cambios para lo cual hay que estar preparados.

Uno de los cambios más complicados y difíciles de llevar a cabo es el cambio de la cultura organizacional, que recibe la siguiente definición según (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009) "El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización"; es una tarea amplia y complicada modificar el comportamiento de las personas, en el proceso hay que enfrentar la resistencia o negación de las personas a involucrarse y participar en el fenómeno cambiante.

3.5. Estado del Arte

Sobre el tema de Prospectiva existe en la actualidad varias investigaciones realizadas, que están a disposición en libros, artículos científicos, revistas especializadas, proyectos de investigación, documentos electrónicos u otras formas de investigación, de las cuales se extrae las más significativas; así:

Uno de los fundadores y especialistas de la "Prospectiva" como disciplina es (Berger, 1967) quien la define como "La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él"; como se puede ver

el mundo que nos rodea se caracteriza por los cambios del entorno interno y externo, sean estos políticos, culturales, sociales, económicos, ambientales y por lo que se hace indispensable disponer de elementos que contrarresten y reduzcan la incertidumbre y el riesgo, de tal forma que la toma de decisiones enfocadas en el futuro sean lo más acertadas posibles y con pensamientos positivos, como lo define (Mera Rodriguez, 2014):

> "La actividad en la que se trata de construir una visión del futuro a corto, mediano o largo plazo, teniendo en cuenta los antecedentes (pasado), la situación actual (presente) y las tendencias que se proyectan y trazan en el camino (futuro) por el cual transitará el individuo y/o la sociedad"

La prospectiva en América Latina no es un descubrimiento reciente, data de algunas décadas atrás, así lo menciona (Máttar & Cuervo, 2016) en su informe "La primera fase comenzó bajo el liderazgo de la Argentina, Brasil y México en los años sesenta y setenta"; es decir, día con día el campo de los estudios de futuro en nuestro continente se va consolidando.

Es pertinente entonces hacer un breve resumen del paso de la prospectiva por distintos países del continente, como lo describe (Hoerning Pazmiño, 2016); así;

La ciudad de México en el año 2000, cuando abrió sus ojos a la prospectiva con mucha fuerza y así iniciar un "viaje hacia el futuro"; desde entonces ha tenido que batallar mucho para que se reconozca su utilidad y se considere la necesidad de aplicarla.

Por otra parte Colombia ha sido uno de los países sudamericanos que ha avanzado en términos de prospectiva, con varias investigaciones que han aportado significativamente en el sector eléctrico colombiano, cuyos resultados se ven reflejados en el Programa de Prospectiva Científica y Tecnológica para los países que integran el Convenio Andrés Bello CAB.

De la misma manera, en Venezuela se desarrollaron también varias investigaciones de interés sobre prospectiva, especialmente en el ámbito territorial, al que se sumaron grandes expertos conocedores del tema y cuyos aportes van en beneficio de la comunidad.

Así mismo el aporte sobre prospectiva de una de las potencias mundiales como es Estados Unidos, manifiesta que se puede visualizar y anticiparse al futuro especialmente en el uso de estrategias que debe utilizar el ejército para cumplir su misión.

En relación a nuestro país y a los avances en investigaciones sobre prospectiva, estos se desarrollan especialmente en comunidades rurales, en particular sobre su sistema territorial, en donde el investigador (Arias Gutiérrez, 2015), establece un proceso muy claro sobre la aplicación de la prospectiva y concluye que: "Se introduce en el área de estudio y en el análisis territorial de un inicio, un análisis diagnóstico por cada subsistema o condición, compara la situación entre comunidades y determina las claves estructurales

y coyunturales de funcionamiento del sistema territorial". Esta investigación es una demostración de los alcances que con el pasar de los años la ciencia prospectivista puede logrando.

Indiscutiblemente, el autor que ha dedicado gran parte de su vida a la investigación en este tema, es (Godet, Prospectiva Estratégica, problemas y métodos, 2007) quien en su libro manifiesta que "La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables"; ser precavido y cauto es una exploración positiva hacia lo que va a venir posteriormente, esto implica salirse de los cauces naturales e imaginarse situaciones del futuro nuevas que sean imaginativas, innovadoras, creativas.

Como se puede apreciar, al utilizar la prospectiva se tiene la posibilidad de analizar profundamente la situación real o presente en la que se vive para plantearse objetivos a largo plazo como lo plantea (Rodriguez, 2002) quien afirma que: "La prospectiva es una reflexión sobre el porvenir para aclarar la acción presente, cuestión vital para la supervivencia y el desarrollo de las empresas en el mundo en constante mutación" (p.7). Con el paso de los años y los constantes avances científicos y tecnológicos, aplicar nuevas técnicas y métodos es fundamental para poder enfrentar los retos que pueden darse.

Resulta interesante rescatar el pensamiento de: (Chung Pinzás, 2009) quien menciona que "la prospectiva estratégica va más allá del plan estratégico", pero para poder ejecutarlo se necesita contar con herramientas complementarias que definan la ruta, la visión a seguir en el futuro y así evitar el libre albedrío y cambios bruscos, para lo cual el autor recomienda llegar a una relación tipo "escalera prospectiva" en donde:

> "Cada peldaño representa un plan estratégico y cada vez que éste se realiza completamente se sube una grada más hasta llegar al piso final, el cual está representado por el escenario estratégico prospectivo que, a fin de cuentas, es el piso al cual la organización desea llegar".

Cuyos resultados además deben considerar los diferentes escenarios futuristas que existen y elegir el más adecuado sin descuidar la relación que debe existir entre las variables, actores, objetivos y razón de ser de la empresa u organización.

No menos importante es la experiencia plasmada por (Mejía, Agudelo, & Soto, 2015) quienes detallaron el caso de una empresa de consultoría logística en Colombia en la cual usaron la prospectiva mediante la aplicación de escenarios y confirmaron:

> "Que los resultados obtenidos fueron de satisfacción de la empresa bajo análisis, pues permitió identificar distintas oportunidades de mercado (nichos poco atendidos), así como oportunidades para mejorar su nivel de servicio. Este caso de estudio puede servir de ejemplo a otras compañías colombianas para que incorporen herramientas de planeación de largo plazo en sus procesos de

planeación estratégica, para que puedan identificar oportunidades y amenazas con anticipación, pudiendo de esta manera ser más competitivas y rentables".

Esta experiencia ratifica los beneficios ya expuestos de la prospectiva, ya que al brindar un servicio existen retos particulares dentro de la gestión que deben ser satisfechos con la mayor asertividad posible.

Así también tenemos el caso de la planificación prospectiva a una empresa de servicios, en donde el investigador (Ortiz, 2010) resalta que con la planificación prospectiva;

"Se pudo apreciar cambios positivos en la cultura organizacional que incluso motivaron la reflexión de los participantes sobre la conveniencia de incorporar a las normas vigentes la metodología de planificación desarrollada, considerando como principal y fundamental logro el grado de participación colectiva alcanzado por parte de los diferentes actores".

Esta herramienta apoya también a mejorar la calidad de la cultura organizacional de las organizaciones, impulsando a la participación y colaboración de los involucrados.

Se considera también necesario poder describir la utilidad de la prospectiva en la cadena productiva, que si bien ayuda a mejorar servicios, también es útil en la producción de un bien, se cita entonces la investigación realizada por (Flóres Martínez , 2013), en donde afirma que "Actualmente, el mundo se encuentra marcado por el cambio constante en todas las dimensiones de desarrollo y sostenibilidad", la economía de cada uno de los países va presentando cambios que hay que ir enfrentando, más aún cuando se refiere a un país pequeño y subdesarrollado, se hace indispensable buscar o explorar alternativas que ayuden a enfrentar los avances y poder adaptarse a ellos. También el autor nos dice que; "Considerando que el direccionamiento de los procesos estratégicos en un sector depende, en gran medida, de la capacidad que se tenga para anticipar los cambios y construir de manera proactiva el futuro", es así que se puede obtener la posibilidad de identificar las oportunidades y las limitaciones que cualquier organización pudiera tener, llevándonos a fortalecer la competitividad empresarial.

Como se puede ver, el término prospectiva permite dotar a las empresas grandes, pequeñas y medianas de herramientas y estrategias empresariales que propendan a estimular la dinámica y el desarrollo de las misma en el presente con una proyección a futuro, capaces de enfrentar los cambios vertiginosos a los que se enfrenta sobre todo el caso de la Parroquia San Juan de Pastocalle, cuyos líderes parroquiales elegidos por votación popular, tienen la noble misión de llevar a los miembros de la comunidad hacia un futuro prometedor que rescate las fortalezas y oportunidad que tiene la localidad y minimice o elimine sus debilidades y amenazas, contribuyendo de esta manera inclusive a mejorar su calidad de vida y encajar al buen vivir deseado que busca el país en general.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Enfoque

En la presente investigación se utiliza el enfoque cuali-cuantitativo, es decir se observa las características, necesidades y sentir propias que tienen los habitantes y las autoridades de la Parroquia San Juan de Pastocalle, para medir y proporcionar datos numéricos y estadísticos que ayuden a establecer una planificación estratégica con visión a futuro para el engrandecimiento del sector.

4.2. Tipos de investigación

El presente estudio es descriptivo; pues permite identificar las características esenciales de los gestores que los lideran y representan a la población de San Juan de Pastocalle, y fortalecidos con el diagnóstico situacional, proponer escenarios futuristas ajustados a la necesidad de la comunidad.

4.3. Métodos

En la presente investigación se aplicó el Método Inductivo – Deductivo, porque permite ir de lo general y concluir en particularidades propias en relación a las necesidades que presenta la Parroquia San Juan de Pastocalle, las mismas que se evidencian en el diagnóstico; en base a las cuales se proponen alternativas de solución.

4.4. Técnicas e instrumentos

Con la finalidad de recopilar información de las fuentes primarias identificadas por las autoridades y habitantes de la Parroquia San Juan de Pastocalle, en el trabajo de campo se utiliza como instrumento la encuesta (ver anexo 1) a través de un conjunto de preguntas cortas y de fácil entendimiento a fin de comprobar la problemática objeto de estudio; de la misma manera se utiliza la entrevista (ver anexo 2) orientada a los dirigentes del GAD Parroquial como entes directamente involucrados en los resultados de la gestión administrativa y financiera de la misma.

4.4.1. Encuesta

Para la recolección de datos sobre la opinión que tienen los moradores de la Parroquia San Juan de Pastocalle sobre la situación actual del GAD Parroquial, se utilizó esta técnica, para lo cual se diseñó preguntas cortas y de fácil entendimiento para la comunidad en general.

4.4.2. Entrevista

Con técnica permite alcanzar una comunicación directa y formal, con varios involucrados que están relacionados en algunos aspectos de la Parroquia, como la producción, religión, sistema educativo, seguridad entre otros.

4.5. Población y muestra

La población considerada en esta investigación está constituida por el total de habitantes de la Parroquia San Juan de Pastocalle que según datos proporcionados por el INEC son de 11449; sin embargo se considera únicamente a la población en edad de trabajar que es de 8838 habitantes a los cuales se le aplica la fórmula correspondiente a poblaciones finitas para obtener una muestra significativa y representativa (ver tabla N°5) distribuida en las tres comunas que son: San Juan de Pastocalle – San Bartolomé, San Bartolomé de Romerillos y Boliche, a los mismos que se le aplicará la encuesta y cuyos resultados son analizados e interpretados.

Tabla 5

Muestra

Universo (PET de la Parroquia San Juan de Pastocalle)	N	8838
Nivel de confianza	Z	1,96
Variabilidad positiva	P	0,5
Variabilidad positiva	Q	0,5
Error máximo de estimación	E	0,05
Tamaño de la muestra		369

Fuente: Elaboración propia

4.6. Diagnóstico

A través de este elemento se pretende conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que actualmente tiene la "Parroquia San Juan de Pastocalle"; así como los factores internos y

externos que afectan o benefician a su crecimiento y desarrollo; para lo cual se hace uso del: PESTEL - FODA - PORTER

4.6.1. Análisis PESTEL

Esta herramienta de gestión administrativa, permite realizar el análisis del entorno externo en el que se desarrolla la Parroquia San Juan de Pastocalle, y medir su incidencia en el crecimiento y visión a futuro de la comunidad, los mismos que se reflejan en la tabla N° 6 así:

Tabla 6

Análisis PESTEL del GAD Parroquial San Juan de Pastocalle

1.- Factor político
• Promoción de campaña turística local, provincial y nacional • Burocracia excesiva para aprobación de planes comunitarios, turísticos, productivos, entre otros • Existencia de proyectos y planes articulados al gobierno central • Presencia de auditorías internas e intervención pública • Alineación comunitarias al Plan de desarrollo y ordenamiento territorial • Fortalecimiento de programas a través del Plan Nacional del Buen Vivir • Desestabilidad en el ambiente político y gubernamental • Creación de nuevas políticas públicas
2.- Factor económico
• Limitada asignación presupuestaria a proyectos de ayuda social • Alto endeudamiento público • Alianzas estratégicas para el impulso de microempresas y desarrollo empresarial • Financiamiento • Alta inflación en relación al PIB • Incremento del desempleo • Aparecimiento excesivo de migrantes • Globalización
3.- Factor social
• Bajo nivel educativo de los habitantes de la zona • Variedad en los hábitos de consumo • Favorable ubicación geográfica • Rescate de costumbres, creencias, valores y tradiciones • Alto porcentaje de inseguridad ciudadana • Rescate de la historia, leyendas y patrimonio local
4.- Factor tecnológico
• Avances científicos y tecnológicos • Investigación y desarrollo • Exigencias cambiantes del medio • Invasión virtual (redes sociales) • Facilidades de acceso a las comunidades virtuales
5.- Factor ecológico
• Ausencia de compromiso y comportamiento ecológico • Limitados consumo de productos ecológicos, sanos y naturales

• Escaso habito de reciclar, reusar y reutilizar • Contaminantes • Optimización de los páramos, fincas agroecológicas y patrimonio natural
6.- Factor legal
• Leyes nacionales • Ordenanzas municipales • Decretos • Normativas y leyes locales

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, en la Parroquia de Pastocalle existe una variedad de factores que deben ser observados, rescatados y optimizados a fin de crear oportunidades y crecimiento de vida para los habitantes del sector; sin descuidar aquellos que pueden minimizar u obstaculizar su desarrollo.

4.6.2. Análisis FODA

A través de esta herramienta se pretende identificar los factores internos como fortalezas y debilidades y los factores externos como amenazas y oportunidades que tiene al momento de la investigación los integrantes del GAD Parroquial de San Juan de Pastocalle, quienes tienen la noble misión de aprovechar lo positivo y eliminar lo negativo en post de aquellos que conforman la comunidad que les eligió. La tabla N° 7 resume el análisis FODA; así:

Tabla 7

Análisis FODA del GAD Parroquial San Juan de Pastocalle

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Existencia de una estructura organizacional para el funcionamiento del GAD parroquial. **F2:** Presencia de comité pro-mejoras en las comunidades **F3:** Predisposición del GAD parroquial a romper la resistencia al cambio **F4:** Creación de microempresas especialmente en la producción de escobas **F5:** Existencia de vastas tierras productivas dedicadas a la agricultura, ganadería y pesca **F6:** Privilegiada ubicación geográfica **F7:** Arraigadas costumbres y tradiciones culturales	**D1:**Desconocimiento de procesos administrativos en dirigentes parroquiales **D2:** Ausencia de perfiles para dignidades del GAD **D3:** Limitada visión a futuro por parte del GAD parroquial **D4:** Presencia y variedad de partidos e inclinaciones políticas **D5:** Falta de compromiso y ética de los dirigentes para con sus electores **D6:** Influencia de intereses particulares y políticos **D7:** Limitados líderes proactivos **D8:** Población pasiva y no gestora de desarrollo **D9:** Migración de los habitantes del sector a las grandes ciudades **D10:** Baja actividad agrícola **D11:** Nulas propuestas de planes y proyectos de desarrollo **D12:** Deficiente servicio de alcantarillado y alumbrado público **D13:** Caminos vecinales en pésimas condiciones **D14:** Limitadas actividades turísticas **D15:** Desmotivación de los habitantes de la zona para la agricultura
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
O1: Asesoramiento de los Gobiernos autónomos descentralizados de la provincia para el GAD Parroquial **O2:** Aprovechamiento de recurso en ONGs internacionales **O3:** Apoyo de instituciones estatales MAGAP **O4:** Situaciones climatológicas favorables para la producción del sector **O5:** Acceso de tecnología vanguardista y de punta **O6:** Presencia y desarrollo del sector empresarial **O7:** Creación de leyes vigentes que potencializan el turismo **O8:** Presencia activa de líneas de crédito que motivan la inversión y el emprendimiento **O9:** Existencia de lugares turísticos y vertientes de agua natural	**A1:** Reducción de asignaciones presupuestarias por parte del estado **A2:** Presencia de desastres naturales **A3:** Aparecimiento de cambios climáticos **A4:** Crisis económica **A5:** Inestabilidad política **A6:** Afluencia de movimiento migratorio **A7:** Oportunismo de los líderes comunitarios

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

CÓDIGO	FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
F1	Existencia de una estructura organizacional para el funcionamiento del GAD parroquial.	0,04	3	0,12
F2	Presencia de comité pro-mejoras en las comunidades	0,02	3	0,06
F3	Predisposición del GAD parroquial a romper la resistencia al cambio.	0,02	3	0,06
F4	Creación de microempresas especialmente en la producción de escobas.	0,07	4	0,28
F5	Existencia de vastas tierras productivas dedicadas a la agricultura, ganadería y pesca.	0,07	3	0,21
F6	Privilegiada ubicación geográfica.	0,03	3	0,09
F7	Arraigadas costumbres y tradiciones culturales.	0,04	4	0,16
CÓDIGO	DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
D1	Desconocimiento de procesos administrativos en dirigentes parroquiales	0,06	1	0,06
D2	Ausencia de perfiles para dignidades del GAD.	0,07	1	0,07
D3	Limitada visión a futuro por parte del GAD parroquial.	0,05	1	0,05
D4	Presencia y variedad de partidos e inclinaciones políticas.	0,04	2	0,08
D5	Falta de compromiso y ética de los dirigentes para con sus electores.	0,06	1	0,06
D6	Influencia de intereses particulares y políticos.	0,07	1	0,07
D7	Limitados líderes proactivos	0,05	2	0,10
D8	Población pasiva y no gestora de desarrollo.	0,06	1	0,06
D10	Baja actividad agrícola.	0,03	1	0,03
D11	Nulas propuestas de planes y proyectos de desarrollo.	0,05	1	0,05

D12	Deficiente servicio de alcantarillado y alumbrado público.	0,03	1	0,03
D13	Caminos vecinales en pésimas condiciones.	0,06	1	0,06
D14	Limitadas actividades turísticas.	0,04	1	0,04
D15	Desmotivación de los habitantes de la zona para la agricultura.	0,04	1	0,04
	TOTAL FORTALEZAS + DEBILIDADES	1		1,78

EXPLICACIÓN DEL PROCESO		
VALOR		El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de los valores debe ser igual a 1.
0,00	Sin importancia	
1,00	Muy Importante	

Clasificación del factor interno clave		Valor ponderado	
4	Excelente	4	Más alto posible
3	Arriba del promedio	3	La empresa mantiene una posición solida
2	Nivel promedio	2,5	Promedio
1	Deficiente	1	Más abajo posible (Empresas débiles)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

CÓDIGO	OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
O1	Asesoramiento de los Gobiernos autónomos descentralizados de la provincia para el GAD Parroquial	0,06	4	0,24
O2	Aprovechamiento de recurso en ONGs internacionales	0,05	3	0,15
O3	Apoyo de instituciones estatales MAGAP	0,07	3	0,21
O4	Situaciones climatológicas favorables para la producción del sector	0,05	3	0,15
O5	Acceso de tecnología vanguardista y de punta	0,05	3	0,15
O6	Presencia y desarrollo del sector empresarial	0,05	3	0,15
O7	Creación de leyes vigentes que potencializan el turismo	0,07	4	0,28
O8	Presencia activa de líneas de crédito que motivan la inversión y el emprendimiento	0,06	4	0,24
O9	Existencia de lugares turísticos y vertientes de agua natural	0,06	4	0,24
CÓDIGO	AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
A1	Reducción de asignaciones presupuestarias por parte del estado	0,09	2	0,18
A2	Presencia de desastres naturales	0,03	1	0,03
A3	Aparecimiento de cambios climáticos	0,03	1	0,03
A4	Crisis económica	0,06	2	0,12
A5	Inestabilidad política	0,07	2	0,14
A6	Afluencia de movimiento migratorio	0,06	1	0,06
A7	Oportunismo de los líderes comunitarios	0,09	2	0,18
A8	Migración de los habitantes del sector a las grandes ciudades	0,05	1	0,05
	TOTAL OPORTUNIDADES + AMENAZAS	1		2,60
	EXPLICACIÓN DEL PROCESO			
VALOR				

0,00	Sin importancia	El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de los valores debe ser igual a 1.	
1,00	Muy Importante		
Clasificación del factor interno clave		Valor ponderado	
4	Excelente	4	Más alto posible
3	Arriba del promedio	3	La organización responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector.
2	Nivel promedio	2,5	Promedio
1	Deficiente	1	Más abajo posible (Empresas débiles)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Matriz FO FA DO DA Cruce de variables

MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	F1. Existencia de una estructura organizacional para el funcionamiento del GAD parroquial F2. Presencia de comité pro-mejoras en las comunidades F3. Predisposición del GAD parroquial a romper la resistencia al cambio F4. Creación de microempresas especialmente en la producción de escobas F5. Existencia de vastas tierras productivas dedicadas a la agricultura, ganadería y pesca F6. Privilegiada ubicación geográfica F7. Arraigadas costumbres y tradiciones culturales.	D1. Desconocimiento de procesos administrativos en dirigentes parroquiales. D2. Ausencia de perfiles para dignidades del GAD D3. Limitada visión a futuro por parte del GAD parroquial D4. Presencia y variedad de partidos e inclinaciones políticas D5. Falta de compromiso y ética de los dirigentes para con sus electores D6. Influencia de intereses particulares y políticos. D7. Limitados líderes proactivos D8. Población pasiva y no gestora de desarrollo D9. Migración de los habitantes del sector a las grandes ciudades D10. Baja actividad agrícola D11. Nulas propuestas de planes y proyectos de desarrollo D12. Deficiente servicio de alcantarillado y alumbrado público D13. Caminos vecinales en pésimas condiciones D14. Limitadas actividades turísticas D15. Desmotivación de los habitantes de la zona para la agricultura
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS F.O. (Agresivas)**	**ESTRATEGIAS D.O. (Competitivas)**

O1. Asesoramiento de los Gobiernos autónomos descentralizados de la provincia para el GAD Parroquial O2. Aprovechamiento de recurso en ONGs internacionales O3. Apoyo de instituciones estatales MAGAP O4. Situaciones climatológicas favorables para la producción del sector O5. Acceso de tecnología vanguardista y de punta O6. Presencia y desarrollo del sector empresarial O7. Creación de leyes vigentes que potencializan el turismo O8. Presencia activa de líneas de crédito que motivan la inversión y el emprendimiento O9. Existencia de lugares turísticos y vertientes de agua natural	• F1,O2 Aprovechar la experiencia de las ONG para crear proyectos comunitarios para el bienestar común • F5, F6, O3 Vincular al MAGAP en la generación de proyectos para el aprovechamiento de los recursos agrícolas y ganaderos que posee la parroquia. • F4, O8 Generar proyectos de asociación comunitaria para la creación de PYMES especializadas en la fabricación de escobas. • F2, O9 Rescatar los lugares turísticos y vertientes naturales que tiene la parroquia a fin de crear opciones de asociatividad y por lo tanto crecimiento parroquial. • F1, F2, F7, O1, O2, O3 Promocionar las tradiciones culturales y ancestrales de la parroquia a través del impulso gubernamental.	• D10, O3, O4, O5 Desarrollar planes de capacitación para motivar a los agricultores en el cultivo de varios productos propios de la zona, para que ellos puedan generar alternativas de desarrollo. • D7, D8, D11, D14, O7, O8, O9 Incluir en la planificación estratégica actividades turísticas que rescaten los atractivos culturales, las manifestaciones culturales como ventana de promoción turística al mundo D1, D3, D5, D7, D8, D11, O1, O2, O3, O5 Auto gestionar fondos para las capacitación de los miembros del GAD Parroquial en temas de planificación estratégica, liderazgo y emprendimiento y puedan mejorar su gestión. • D7, D8, D11, O1, O2, O5, D4 Desarrollar talleres, mesas redondas para adultos y profesionales con inclinaciones políticas a fin de formarles en gestores públicos con principios éticos y morales. • D1, D3, D5, D7, O1, O2 Determinar una filosofía empresarial con visión a futuro, como ruta o camino hacia el éxito. • D12, D13, O6, O1 Incluir en el presupuesto actividades orientadas a mejorar la viabilidad, saneamiento y alumbrado público a fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS F.A. (Conservadoras)**	**ESTRATEGIAS D.A. (Defensivas)**
A1. Reducción de asignaciones presupuestarias por parte del estado A2. Presencia de desastres naturales A3. Aparecimiento de cambios climáticos A4. Crisis económica A5. Inestabilidad política A6. Afluencia de movimiento migratorio A7. Oportunismo de los líderes comunitarios	• F3, A1 Buscar financiamiento de diferentes ONGs para impulsar proyectos comunitarios. • F1, A4 Desarrollar planes de acción en la planificación estratégica a corto y mediano plazo a fin de lograr resultados. • F5, A6 Impulsar la asociatividad para generar fuentes de empleo, creación de microempresas y producción de la tierra • F3, A7 Formar líderes comunitarios comprometidos y con conocimiento en herramientas de gestión administrativa	• D1, D2, D3, D5, A7 Capacitar a los dirigentes, profesionales con inclinaciones políticas en temas relacionados con emprendimiento, liderazgo y gestión administrativa, para que puedan servir de manera eficiente a la población que los eligió. • D8, D10, D11, A3, A4 Aprovechar los recursos naturales de la población y climáticos del momento para diversificar la capacidad agrícola, ganadera y micro empresarial, indiferentemente del entorno político. • D1, D3, D8, A1, A4 Establecer medidas e indicadores de control y de gestión a fin de tomar decisiones oportunas. • D1, A7 Desarrollar campañas de concientización y sensibilización en la comunidad para lograr lideres comprometidos con su pueblo.

Fuente: Elaboración propia

Se recomienda tomar en cuenta el cruce de variables MEFI y MEFE y las estrategias que se proponen en cada uno de los cuadrantes a fin de potencializar las fortalezas y oportunidades y eliminar las debilidades y amenazas de quienes forman parte del GAD Parroquial San Juan de Pastocalle y fundamentalmente de sus habitantes; los mismos que se detallan en un plan de acción macro; pues el desarrollo de las herramientas MICMAC, MACTOR Y SMIC (ver propuesta) permitirán de manera más detallada crear escenarios futuristas con mayor grado de probabilidad.

4.6.2.1. Plan de acción macro

Por medio de este plan, se prioriza las iniciativas más importantes para logar las estrategias planteadas, de modo que sea una guía por donde conducirse a la hora de implementar distintos proyectos, así se puede ver en las siguientes tablas;

Tabla 11

Estrategias agresivas

ESTRATEGIAS AGRESIVAS					
OBJETIVO: Aprovechar las fortalezas que tienen los dirigentes, líderes comunitarios, la población, el entorno de San Juan de Pastocalle, para aprovecharlas y convertirlas en oportunidades de crecimiento comunitario					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Aprovechar la experiencia de las ONG para crear proyectos comunitarios para el bienestar común	1. Identificar cuantas y cuáles son las ONG presentes en la Parroquia	Nº de proyectos comunitarios/Nº fuentes de empleo	Humano - material	1. GAD Parroquial 2. ONGs	Enero (2019)
	2. Confirmar reuniones periódicas entre el GAD Parroquial y las ONGs identificadas		Humano - material	1. GAD Parroquial 2. ONGs	
Vincular al MAGAP en la generación de proyectos para el aprovechamiento de los recursos agrícolas y ganaderos que posee la parroquia.	1. Convocar a reuniones de sociabilización sobre el trabajo del MAGAP con los dirigentes barriales	Nº agricultores y ganaderos capacitados/Total de agricultores y ganaderos	Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes barriales 3. MAGAP	Febrero-Marzo (2019)
	2. Concretar reuniones con el MAGAP para la presentación de posibles convenios		Humano - material	1. GAD Parroquial 2. MAGAP	
Generar proyectos de asociación comunitaria para la creación de PYMES especializadas en la fabricación de escobas.	1. Sociabilización a los dirigentes barriales en temas de asociatividad y producción	Nº de Pymes especializados en la fabricación de escobas/Total de Pymes	Humano - material	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales 3. Emprendedores	Febrero-Marzo (2019)
	2. Incentivar la participación y asociatividad de los emprendedores		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Emprendedores	
	3. Acompañamiento constante a los productores		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Emprendedores	

Rescatar los lugares turísticos y vertientes naturales que tiene la parroquia a fin de crear opciones de asociatividad y por lo tanto crecimiento parroquial.	1. Identificación de lugares turísticos y vertientes naturales	Rescate de los lugares turísticos y vertientes/Presupuesto general 2019	Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	Marzo-Abril-Mayo (2019)
	2. Determinar estrategias de conservación		Humano - material	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	
	3. Gestionar un porcentaje del presupuesto		Humano - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	
Promocionar las tradiciones culturales y ancestrales de la parroquia a través del impulso gubernamental.	1. Identificación de las tradiciones culturales y ancestrales	Nº de turistas y visitantes/Plan de estrategias y marketing	Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	Abril-Mayo-Junio (2019)
	2. Desarrollar estrategias de promoción acudiendo a instituciones gubernamentales		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

Estrategias conservadoras

ESTRATEGIAS CONSERVADORAS					
OBJETIVO: Aprovechar las fortalezas que tienen los dirigentes, líderes comunitarios, la población, el entorno de San Juan de Pastocalle, para eliminar las amenazas que le rodean					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Buscar financiamiento de diferentes ONGs para impulsar proyectos comunitarios	1. Identificar cuantas y cuáles son las ONG presentes en la Parroquia	Incremento del 10% de financiamiento de ONG/Presupuesto del 2018	Humano - material	1. GAD Parroquial 2. ONGs	Enero (2019)
	2. Confirmar reuniones periódicas entre el GAD Parroquial y las ONGs identificadas		Humano - material	1. GAD Parroquial 2. ONGs	
Desarrollar planes de acción en la planificación estratégica a corto y mediano plazo a fin de lograr resultados	1. Revisión y análisis de la actual planificación estratégica	Mejoramiento en un 25% de la gestión administrativa/Planificación del 2018	Humano - material	1. GAD Parroquial	Enero-Diciembre (2019)
	2. Identificación de puntos críticos		Humano - material	1. GAD Parroquial	
	3. Definir planes de acción		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial	
Impulsar la asociatividad para generar fuentes de empleo, creación de microempresas y producción de la tierra	1. Difusión de los beneficios de la asociatividad	Nº proyectos de asociatividad micro empresarial/No de fuentes de empleo	Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales 3. Emprendedores	Enero-Diciembre (2019)
	2. Registro e identificación de emprendimientos		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales 3. Emprendedores	

Formar líderes comunitarios comprometidos y con conocimiento en herramientas de gestión administrativa	1. Reuniones de difusión sobre la formación de líderes comunitarios	Rescatar el 2% de líderes comunitarios/Total de habitantes mayores de 18 anos	Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales 3. Emprendedores	Época de vacaciones escolares
	2. Identificación de personas comprometidas con la capacitación		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales 3. Emprendedores	
	3. Diseño del plan de formación		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales 3. Emprendedores	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Estrategias competitivas

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS					
OBJETIVO: Minimizar las debilidades que al momento presenta la parroquia San Juan de Pastocalle (recursos humanos, materiales y financieros) para fortalecerlas y convertirlas en oportunidades de desarrollo local, provincial e incluso nacional.					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Desarrollar planes de capacitación para motivar a los agricultores en el cultivo de varios productos propios de la zona, para que ellos puedan generar alternativas de desarrollo.	1. Analizar e identificar las estrategias más adecuadas para llegar a los agricultores	Nº de agricultores capacitados/Total de agricultores y ganaderos de la parroquia	Humano - material	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales 3. Emprendedores	Enero-Diciembre (2019)
	2. Establecer los temas y métodos de la capacitación		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Emprendedores	
	3. Plantear el cronograma de capacitación con programas innovadores que llamen la atención de los participantes		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Emprendedores	
Incluir en la planificación estratégica actividades turísticas que rescaten los atractivos culturales, las manifestaciones culturales como ventana de promoción turística al mundo	1. Identificación las actividades turísticas principales	Incremento del 10% en el total de los ingresos para el 2019/Total de ingresos presupuestados en el 2018	Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	Abril-Mayo-Junio (2019)
	2. Determinar estrategias que permitan rescatar el turismo		Humano - material	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	
	3. Gestionar un porcentaje del presupuesto		Humano - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	
Auto gestionar fondos para las capacitación de los miembros del GAD	1. Establecer las necesidades prioritarias de capacitación del GAD	Conformar al menos 2 alianzas estrategias con	Humano - material	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	Enero-Diciembre (2019)

Parroquial en temas de planificación estratégica, liderazgo y emprendimiento y puedan mejorar su gestión.	2. Definir las organizaciones o instituciones que puedan ser aliados estratégicos en el proceso de capacitación	instituciones de educación superior / Nº de capacitados en temas de gestión empresarial y liderazgo	Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	
	3. Diseñar el cronograma de capacitación		Humano - material	1. GAD Parroquial	
Desarrollar talleres, mesas redondas para adultos y profesionales con inclinaciones políticas a fin de formarles en gestores públicos con principios éticos y morales	1. Planificar y estructurar los temas de los talleres y mesas redondas	Identificar el 2% de futuros gestores políticos/Total de profesionales con inclinaciones gubernamentales	Humano - material	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	Época de vacaciones escolares
	2. Convocar a los participantes		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	
	3. Identificar a las personas con inclinaciones políticas para conformar el grupo base		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	
Determinar una filosofía empresarial con visión a futuro, como ruta o camino hacia el éxito.	1. Comprometer al GAD para plantear una visión empresarial dentro de su trabajo	Medir la capacidad de ejecución de los proyectos en el 2019/ Nº de proyectos del 2018	Humano - material	1. GAD Parroquial	Enero-Diciembre (2019)
Incluir en el presupuesto actividades orientadas a mejorar la viabilidad, saneamiento y alumbrado público a fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.	1. Enlistar todas las necesidades de los barrios	Incrementar en un 15% del presupuesto general para actividades orientadas a mejorar las condiciones de vida/ Total de habitantes	Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	Enero-Diciembre (2019)
	2. Priorizar las necesidades, identificando las más urgentes		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	
	3. Gestionar un porcentaje del presupuesto		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Estrategias defensivas

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS					
OBJETIVO: Minimizar las debilidades que al momento presenta la parroquia San Juan de Pastocalle (recursos humanos, materiales y financieros) caso contario se convertirán en serios problemas para sus dirigentes y la comunidad					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Capacitar a los dirigentes, profesionales con inclinaciones políticas en temas relacionados con emprendimiento, liderazgo y gestión administrativa, para que puedan servir de manera eficiente a la población que los eligió.	1. Identificación de habilidades específicas de los participantes para una adecuada clasificación y elaborar el cronograma de capacitación	Nº de líderes con inclinaciones políticas/ Total de dirigentes de la comunidad de Pastocalle	Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	Época de vacaciones escolares
	2. Ejecución del programa de capacitación		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Participantes	
	3. Evaluación y seguimiento		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Participantes	
Aprovechar los recursos naturales de la población y climáticos del momento para diversificar la capacidad agrícola, ganadera y micro empresarial, indiferentemente del entorno político.	1. Detección de productos claves y épocas adecuadas de cosecha	Nº programas de capacitación y desarrollo empresarial/Microempresarios, representantes agrícolas y ganaderos de la Parroquia	Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Agricultores	Enero-Diciembre (2019)
	2. Elaboración del plan de acción para las temporadas identificadas		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Agricultores	
Establecer medidas e indicadores de control y de gestión a fin de tomar decisiones oportunas.	1. Definir fechas estratégicas y periódicas para realizar las reuniones de la evaluación de gestión		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	Enero-Marzo (2019)
	2. Tomar decisiones conjuntas para encontrar soluciones oportunas a los problemas detectados	Número de problemas resueltos	Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	

Desarrollar campañas de concientización y sensibilización en la comunidad para lograr líderes comprometidos con su pueblo	1. Establecimiento de temas específicos para las campañas de concientización	Incrementar en un 5% el número de líderes comprometidos / Total de la población a partir de los 20 años de edad	Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	Época de vacaciones escolares
	2. Estructurar los métodos y técnicas a usarse para la campaña		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	
	3. Ejecución de los proyectos de concientización		Humano - material - económico	1. GAD Parroquial 2. Dirigentes, líderes barriales	

Fuente: Elaboración propia

4.6.3. Análisis PORTER

Esta herramienta fue elaborada por Michael Porter en el año de 1979, es considerada como un modelo estratégico que analiza el nivel de competencia de las empresas o instituciones; para una mejor comprensión se presenta el gráfico N° 5

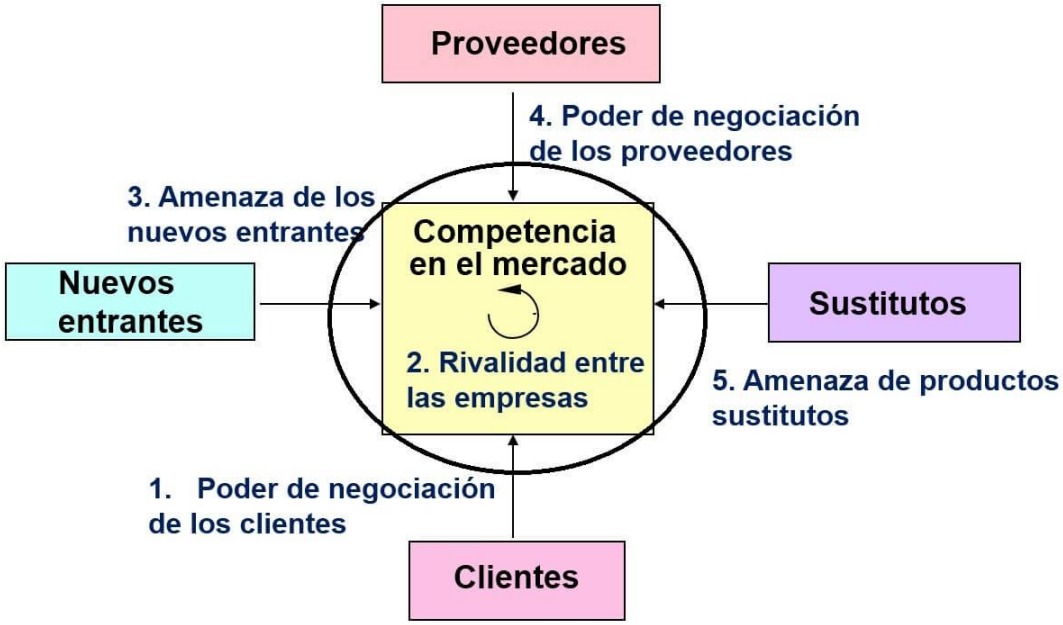


Figura 5. Fuerzas de Porter

Fuente: Porter (1997)

Se recomienda estudiar los resultados obtenidos, luego del análisis de esta herramienta, pues se convierte en la clave del éxito para quienes representan y gestionan actividades de crecimiento a fin de que la parroquia San Juan de Pastocalle aproveche y maximice sus recursos, en post de un progreso comunitario y engrandecimiento de la misma; la tabla N° 11 recoge este análisis:

Tabla 15

5 fuerzas de Porter

Clientes
Comunidad
Rivalidad entre las empresas
Representantes barriales Representantes de ligas deportivas Representantes de juntas de agua
Nuevos entrantes

Organismos No Gubernamentales
Proveedores
Prefecturas Alcaldías
Sustitutos
Débiles directivas barriales Grupos informales

Fuente: Elaboración propia

Si se tiene claro todos y cada uno de los aspectos antes mencionados se puede complementar las estrategias ya propuestas en el plan de acción, a fin de identificar amenazas y encontrar nuevas oportunidades, para poder ir al encuentro del progreso comunitario alineados a la filosofía parroquial y predecir un mejor futuro para sus habitantes.

4.7. Análisis e interpretación de Resultados

Siguiendo con la investigación, a continuación se aplica la encuesta a los habitantes de la Parroquia San Juan de Pastocalle, distribuidos en tres comunas; obteniéndose los siguientes resultados:

Pregunta 1. Señale a qué instancia usted acude cuando tiene un problema?

Tabla 16

Señale a qué instancia usted acude cuando tiene un problema?

Detalle	Resultado	%
Prefecto de la Provincia	57	15%
Alcalde del Cantón	42	11%
Junta Parroquial	108	29%
Teniente Político	162	44%
TOTAL	369	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, se puede notar que del 100% de los habitantes de la parroquia, el 44% acude al teniente político, que si bien es cierto tiene la facultad de coordinar el plan de desarrollo parroquial,

receptando y canalizando las necesidades de la parroquia, no es el organismo responsable de satisfacer las necesidades que la población requiere; únicamente el 29% de los encuestados acuden a la junta parroquial, misma institución a la que debería llegar todos los pedidos y solicitudes, evidenciándose de esta manera que no existe la confianza suficiente de los habitantes para acudir al GAD Parroquial, siendo este el encargado de resolver los problemas de la parroquia y velar por el bienestar de sus habitantes. Un importante porcentaje acude a instancias superiores como lo son la, saltándose así el orden regular.

Pregunta 2. Señale o determine los requisitos que usted considera para elegir un miembro de la junta parroquial.

Tabla 17

Requisitos que considera para la elección

Detalle	Resultado	%
Amistad	56	15%
Compadrazgo	5	1%
Inclinación Político	139	38%
Popularidad	107	29%
Indiferente	62	17%
TOTAL	369	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El sistema de elección tradicional que se ejecuta en nuestro país, tiene severos errores que son muy difíciles de solucionar, los electores al momento de dar su voto, no tiene la cultura de reflexión y análisis, escogen aspectos equivocados que a la larga no dan buenos resultados y causan descontento en la población. Así podemos evidenciar en las respuestas que los encuestados nos proporcionaron. Del total de encuestados, se determina que en su totalidad los electores eligen a sus representantes no por sus habilidades, su perfil profesional o competencias; sino más bien por aspectos erróneos y equivocados que se convierten en obstáculos para el desarrollo parroquial, situación que debe ser considerada al momento de realizar la planificación estratégica.

Pregunta 3. ¿Cómo calificaría el servicio que le brinda la Junta Parroquial con respecto a?:

Tabla 18

Calificación al servicio

Detalle	Muy Bueno		Bueno		Ni bueno, ni malo		Malo		Muy malo		Total
Agilidad en trámites	10	3%	87	24%	154	42%	71	19%	47	13%	369
Atención personalizada, amable, cortés	27	7%	99	27%	158	43%	42	11%	43	12%	369
Respuestas a las necesidades de la gente	9	2%	72	20%	139	38%	83	22%	66	18%	369
Seguimiento a trámites y procesos	13	4%	89	24%	137	37%	109	30%	21	6%	369
Se valora las opiniones e ideas orientadas a mejorar las condiciones de vida de sus habitantes	17	5%	94	25%	149	40%	71	19%	38	10%	369
Le transmite confianza	29	8%	102	28%	154	42%	61	17%	23	6%	369

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Es fundamental saber la opinión de los habitantes en determinados aspectos y en especial a la atención y servicio que brinda el GAD Parroquial, es por ello que se detalla de forma general las respuestas obtenidas; del total de los habitantes encuestados en la parroquia San Juan de Pastocalle, al momento de calificar simultáneamente distintos servicios, se tiene que: el 5% califica como muy bueno el servicio, siendo este un porcentaje extremadamente bajo; el valor mayoritario se muestra imparcial y no define si es bueno o malo, que de cierta manera no es un aspecto positivo ni negativo; las opiniones restantes que son un gran porcentaje, lo define de malo y muy malo, situación que debe ser considerada al momento de planificar acciones orientadas a ganar la voluntad del pueblo que los eligió.

Pregunta 4. Le resulta fácil agendar una cita con la Junta Parroquial?

Tabla 19

Agendamiento de cita con la junta parroquial

Detalle	Resultado	%
Muy fácil	34	9%
Fácil	202	55%
Complicado	84	23%
Muy complicado	49	13%
TOTAL	369	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Uno de los pilares fundamentales para alcanzar el éxito en cualquier organización es la comunicación, obtener un buen nivel de este aspecto entre el GAD Parroquial y sus habitantes es esencial y para ello se parte desde lo fácil o difícil que es mantener un acercamiento directo con las autoridades. Es por ello que se consultó a los moradores si es fácil o complicado tener una reunión con el GAD y los resultados fueron: Se evidencia que en un 64% es fácil agendar una cita, en relación al 36% que considera complicado; demostrándose que en su mayoría los habitantes pueden acudir al GAD Parroquial y manifestar sus pedidos con facilidad, siendo este un aspecto positivo para mantener activa una comunicación permanente con la población y que este aspecto sea un aliado o ventaja que proporcionaría facilidades de acercamiento y acuerdos con los implicados.

Pregunta 5. Los miembros de la Junta Parroquial demuestran profesionalismo y conocimiento para dar solución a diferentes asuntos?

Tabla 20

Profesionalismo y conocimiento de la junta parroquial

Detalle	Resultado	%
SI	136	37%
NO	233	63%
TOTAL	369	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Como anteriormente se ha mencionado, es una tarea muy difícil sembrar en los electores el sentido de responsabilidad que deberíamos tener al momento de elegir a nuestras autoridades y este acto en muchos de los casos arrojan resultados negativos, ya que ingresan a liderar personas que pueden tener la predisposición de trabajar pero su desempeño se ve limitado por diversas razones. Para poder determinar la opinión de los moradores de la parroquia en cuanto a este tema se realizó la presente pregunta y se determinó que del 100% de encuestados, el 63% opina que los miembros que conforman el GAD Parroquial carecen de profesionalismo y conocimiento al momento de desempeñar en su cargo y dar solución a los problemas que presenta la comunidad; en relación al 37% que consideran que si lo hacen; evidenciándose que existe un desconocimiento de herramientas administrativas al momento de tomar decisiones. Existe una diferencia muy notable que da a entender un problema de mucha complejidad y al cual hay que darle la atención que requiere.

Pregunta 6. Piensa usted que los miembros de la Junta Parroquial gestionan sus iniciativas, ideas y proyectos con;

Tabla 21.

Gestión de los miembros del GAD

Detalle	Resultado	%
Organismos Locales	98	27%
Organismos Nacionales	38	10%
Organismos Internacionales	10	3%
Otros	48	13%
Ninguno	175	47%
TOTAL	369	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Una de las principales acciones de los dirigentes es gestionar y alcanzar un desempeño, rendimiento y logro satisfactorio ante sus electores, para ello no únicamente se pueden conformar con el trabajo rutinario, sino más bien extenderse e ir más allá de lo posible. Con respecto a esta pregunta que mucho tiene que ver con lo descrito, la respuesta de los encuestados manifiestan en un 47% no visualizan la gestión de sus ideas

y proyectos, en relación al 27% que lo hacen con organismos locales, el 10% con organismos nacionales y un 16% con otros organismos internacionales; según la opinión de estas personas los miembros de la junta parroquial no saben cómo aprovechar las oportunidades que tienen la parroquia de crecer y aprovechar los recursos de otros organismos y entidades.

Pregunta 7. Califique el desempeño de la actual gestión de la Junta Parroquial con respecto a las anteriores:

Tabla 22

Desempeño de la actual gestión de la junta parroquial

Detalle	Resultado	%
Mejor	74	20%
Igual	196	53%
Peor	99	27%
TOTAL	369	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Entre todos los aspectos considerados al momento de levantar el diagnóstico, se hace indispensable realizar una comparación del trabajo que realizó el gobierno anterior frente al actual y se obtuvo que del 100% de encuestados, el 53% opina que es peor la gestión que actualmente realizan los miembros del GAD Parroquial en relación al 27% que considera que es igual a la administración anterior y apenas el 20% percibe que es mejor, este último porcentaje es alarmante, da a notar la muy baja aceptación que tiene el desempeño del actual gobierno frente al anterior; datos alarmantes que deben ser considerados en la propuesta final del proyecto de investigación, a fin de planificar estratégicamente las actividades orientadas a incrementar la gestión que actualmente realizan las autoridades en beneficio de la comunidad.

Pregunta 8. Cómo calificaría el estado actual de los siguientes aspectos:

Tabla 23

Cómo calificaría el estado actual de los siguientes aspectos:

Detalle	Muy Bueno		Bueno		Ni bueno, ni malo		Malo		Muy malo		Total
Construcción y mejoras de vías	11	3%	66	18%	72	20%	111	30%	109	30%	369
Alumbrado público	17	5%	76	21%	117	32%	98	27%	61	17%	369
Parques, áreas verdes y espacios públicos	16	4%	72	20%	107	29%	113	31%	61	17%	369
Servicios básicos: agua potable, luz, telefonía	13	4%	88	24%	138	37%	105	28%	25	7%	369
Acceso a Internet	15	4%	63	17%	79	21%	108	29%	104	28%	369
Sistema de riego	20	5%	121	33%	55	15%	139	38%	34	9%	369

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Resulta interesante observar cómo los habitantes que forman parte de la parroquia San Juan de Pastocalle simultáneamente califican los servicios de: construcción y mejora de vías; alumbrado público; parques, áreas verdes y espacios públicos; servicios básicos; internet y sistemas de riego, los resultados arrojan que en un 4% lo califican como muy bueno, en relación al 22% que percibe bueno, mientras que el 26% le es indiferente, es decir ni bueno ni malo, sin embargo el 48% le parece malo y muy malo, opiniones que de alguna manera califican el trabajo realizado por el gobierno en turno, como ha sido su gobernabilidad, determina si su gestión está acorde al plan de desarrollo, como ha sido el trabajo y participación con los actores sociales, cuales ha sido sus debilidades en cuanto a liderazgo y algunos otros aspectos, situación que debe ser considerada en la planificación y desarrollo de estrategias a fin de dotar a la población de un ambiente cómodo y con los servicios necesarios como elementos básicos de un buen vivir.

Pregunta 9.- Califique la gestión que realiza el GAD Parroquial en relación a:

Tabla 24

Calificación de la gestión que realiza el GAD Parroquial

Detalle	Muy Bueno		Bueno		Ni bueno, ni malo		Malo		Muy malo		Total
Impulso a pequeñas y medianas empresas	7	2%	41	11%	62	17%	150	41%	109	30%	369
Creación de fuentes de empleo	3	1%	50	14%	87	24%	198	54%	31	8%	369
Transparencia en la administración	21	6%	81	22%	97	26%	113	31%	57	15%	369
Fortalecimiento en la participación ciudadana	10	3%	65	18%	115	31%	142	38%	37	10%	369
Implementación de sistemas de seguridad	11	3%	52	14%	81	22%	162	44%	63	17%	369

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El conjunto de aspectos o elementos que agrupan esta pregunta, nos orienta a mirar la capacidad que tiene el GAD para realizar un trabajo de fortalecimiento en procesos de impulso, participación e implementación de otros aspectos que no sean solo obras físicas. En el trabajo de campo realizado se observa que, en relación a la gestión que realiza los miembros de la junta parroquial, los encuestados manifiestan en un 3% es muy bueno, en relación al 16% que considera bueno, sin embargo el 24% lo percibe como ni bueno ni malo, el 41% malo y finalmente el 16% muy malo, datos que deben ser considerados en el producto final de la propuesta de solución a fin de potencializarlos y convertirlos en oportunidades de crecimiento local y porque no, a nivel nacional.

Con los datos obtenidos y una vez confirmada la problemática que tiene la parroquia San Juan de Pastocalle, se procede a proponer la siguiente propuesta de solución.

4.7.1. Análisis de fiabilidad

Para validar el instrumento que se utilizó en la presente investigación, se aplicó el método basado en el alfa de Cronbash, quien mediante el cálculo estadístico mide la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento, el valor del alfa cuanto más cerca se encuentre a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados; los resultados que se obtuvo al aplicar el coeficiente demuestran que el 100% de los datos procesados fueron validados, así lo demuestra la tabla N° 25 y se obtuvo un coeficiente mayor a .8 que es considerado como bueno, así se refleja en la tabla N 26;

Tabla 25

Datos procesados

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	369	100,0
	Excluidos[a]	0	,0
	Total	369	100,0

Fuente: Software SPSS

Tabla 26

Valor del Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,860	,874	23

Fuente: Software SPSS

Con los datos obtenidos y una vez confirmada la problemática que tiene la parroquia San Juan de Pastocalle, se procede a proponer la siguiente propuesta de solución.

Capítulo 5

Producto Final

5.1. Tema

Estudio Prospectivo para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle

5.2. Reseña histórica de la Parroquia

Cuenta la historia que en la Parroquia Pastocalle vivían los Panzaleos e incas que vinieron desde el Norte del Perú; posteriormente ingresaron hacendados y terratenientes dando inicio a la aculturación y dominio de los terratenientes - hacendados al pueblo de Pastocalle y que la comunidad vayan de poco en poco dejando a un lado sus costumbres, tradiciones y vivencias.

Por otra parte, su lengua materna es el quichua cuyas raíces son notorias hasta nuestros días; en la actualidad existe una mezcla de castellano y quichua, así se encuentra palabras como: mama (madre), guagua (hijo), runa (hombre), chugshe (fuera, váyase), achachay (frio), entre otros; de la misma manera a continuación, se rescata algunas leyendas narradas por los antepasados del porqué se toma el nombre de Pastocalle y que justifican de alguna manera su identidad; así se tiene que:

1.- PASTOCALLE en lengua Kichua significa guerrero fuerte, lanza, piedra y manta, algodón, resumiendo queda "GUERRERO FUERTE QUE LLEVA LANZA DE PIEDRA Y MANTA DE ALGODÓN".

2.- PASTOCALLE se deriva de "PASTO" en la "CALLE", porque los guasipungueros de esa época no tenían tierras en donde pastar sus animales por lo tanto pastaban en la CALLE.

3.- Otra versión manifiesta que por estos sectores pasaban por la CALLE gente desde y hacia PASTO–Colombia, formando así la palabra PASTOCALLE.

Pastocalle es parroquia civil desde 1884 por Decreto de la Convención Nacional de 1883-1884, en el año de 1954 se eleva a categoría de Parroquia Eclesiástica, por mandato del Cardenal Carlos María de la Torre. A lo largo de la historia, Pastocalle fue sacudido por un movimiento telúrico en el año de 1945, provocando que los habitantes de la Cabecera Parroquial salieran a un kilómetro más al sur y se formara un nuevo Centro Parroquial y el anterior tomó el nombre de Pastocalle Viejo. En 1960, cuando las haciendas fueron arrendadas a extranjeros para cultivar "FLORES DE PIRETRO", se generó grandes fuentes de trabajo para

los habitantes, el mismo que duró por cerca de una década, cuando este bum empezó a decaer, la población pasó por una situación económica crítica por falta de trabajo, sus campos no daban resultado, el cultivo mayoritario de maíz no era rentable, el trabajo en las haciendas era insuficiente; situación que obligó a la juventud a salir fuera de su parroquia a buscar trabajo y sustento para sus familias, originando un movimiento migratorio del 5% de la población.

En octubre de 1976 la naturaleza se ensaña nuevamente con un desastroso terremoto, devastando casi en su totalidad toda construcción existente. Pastocalle nuevamente tuvo que levantarse y por el año de 1995, aparecen fincas florícolas que poco a poco van multiplicándose, creando fuentes de trabajo para las familias locales e inclusive creando fuentes de empleo para costeños, orientales y extranjeros, para juntos impulsar nuevamente a la parroquia.

En agosto del año 2015, la parroquia de Pastocalle recibe el impacto de la actividad eruptiva del volcán Cotopaxi, con la caída de cenizas, afectando significativamente al sector agropecuario y dejando cuantiosas pérdidas económicas; sin embargo, sus habitantes se esfuerzan e impulsan la transformación socioeconómica procurando mejorar su calidad de vida, impulsando la micro- empresas agrícolas con el cultivo de maíz y cebolla y artesanal mediante la elaboración de bloques y fundamentalmente la fabricación y comercialización de escobas para todo el territorio nacional e inclusive llegando al norte del Perú y Sur de Colombia.

Lamentablemente en la última década, la Parroquia de Pastocalle ve limitado su crecimiento, liderazgo y emprendimiento por la gestión administrativa, burocrática e indiferente de sus dirigentes que forman parte del GAD Parroquial, donde sus acciones son eminentemente políticas que buscan el interés particular y no el de la comunidad.

5.3. Datos generales

Tabla 27

Datos generales de la Parroquia San Juan de Pastocalle

Constitución de la parroquia	Jurídicamente la parroquia pertenece a la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga y cuenta con 3 comunas: Comuna San Juan de Pastocalle-San Bartolomé con 7 sectores, Comuna San Bartolomé de Romerillos con un sector y la Comuna Boliche con 22 sectores.

Acceso	La parroquia está atravesada en parte por la panamericana central Latacunga-Quito, el acceso a la cabecera parroquial es mediante un intercambiador y puente reprimido.
Clima	Generalmente la Parroquia se identifica por tener un clima frío, según ODEPLAN, se distingue tres zonas climáticas por su situación geográfica que son: Ecuatorial Mesotérmico Semi-húmedo, cubriendo un área de 3012,55 ha; Ecuatorial de Alta Montaña, con 10776,78 ha; y el Nieval con 107,2 ha.
Riesgo principal	Cabe señalar que la Parroquia San Juan de Pastocalle se encuentra en zona de alto riesgo, por la "posible erupción del Volcán Cotopaxi", en donde las tres comunas resultarían gravemente afectadas, especialmente por la caída de ceniza y el paso de flujos piroplásticos, obligándoles a evacuar hacia zonas seguras.
Delimitación político-administrativo de la parroquia	La parroquia tiene un área de 13.876,63 Ha. y está ubicada en el sector Noroccidente en la provincia de Cotopaxi, a una distancia de 25 Km de la Latacunga y a 15 Km de Saquisilí. Está atravesada por el callejón Interandino. Al norte limita con la provincia de Pichincha (Parroquia el Chaupi) y la Reserva ecológica los Ilinizas, al Sur con la parroquia Tanicuchí, al Occidente con las parroquias Tanicuchí y Toacaso, al Oriente con la parroquia Mulaló y predios del Parque Nacional Cotopaxi.
Ubicación geográfica	

Fuente: Elaboración propia

5.4. Objetivo

Realizar el estudio prospectivo como herramienta de gestión que contribuya con el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Pastocalle.

5.4.1. Plan de ejecución del objetivo

- Definir la ruta metodológica para el desarrollo del estudio prospectivo
- Determinar una visión panorámica del GAD Parroquial - Matriz MICMAC
- Identificar los actores o participantes – Matriz MACTOR
- Reducir la incertidumbre sobre el futuro del GAD Parroquial – Matriz SMIC
- Determinar elementos de control para garantizar el éxito del estudio prospectivo

5.4.1.1. Ruta metodológica

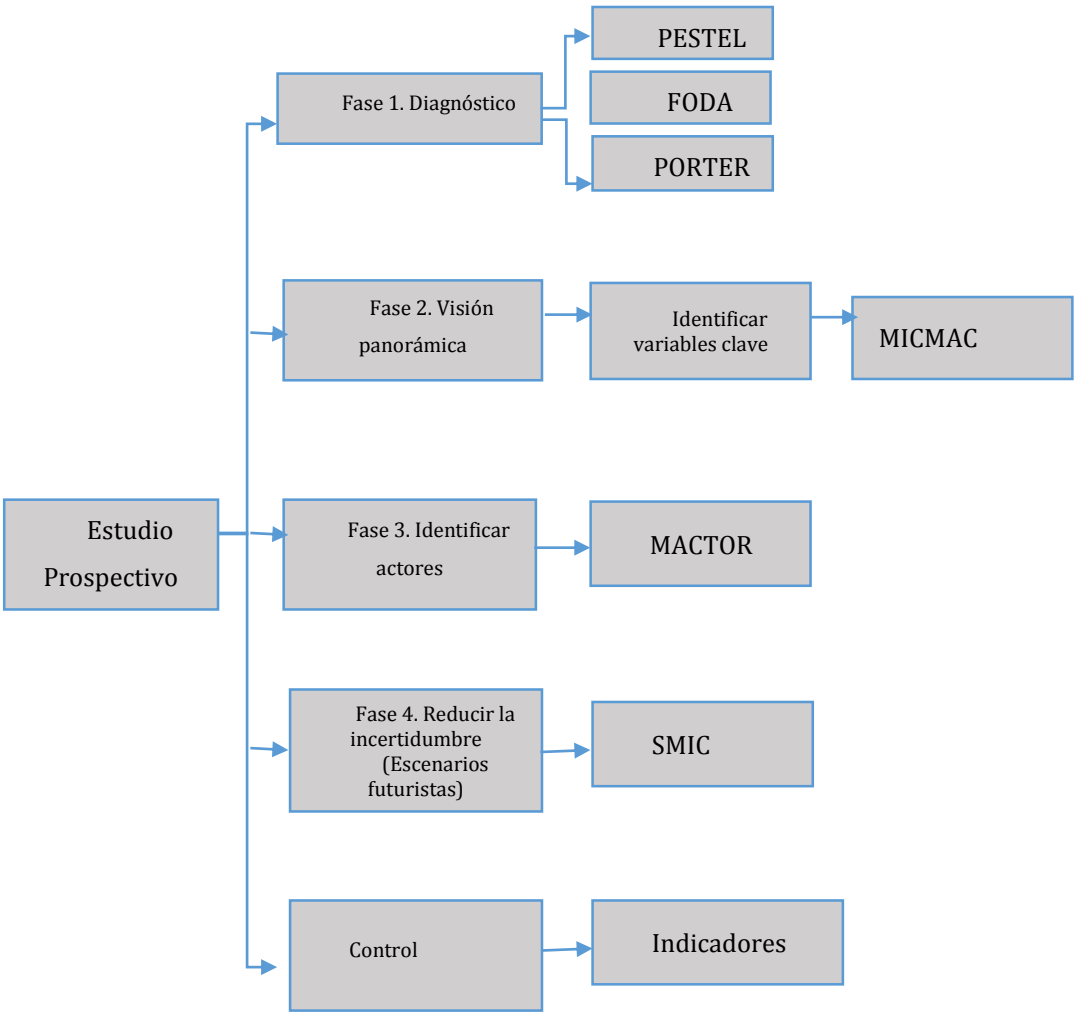


Figura 4. Ruta Metodológica

Fuente: elaboración propia

5.4.1.2. Visión Panorámica – Matriz MICMAC

Una vez que se ha realizado el diagnóstico de la situación actual y se conoce como se encuentra la parroquia San Juan de Pastocalle es necesario construir una visión global y sistemática del futuro que se espera para su crecimiento y desarrollo, para lo cual es necesario identificar y enlistar las variables internas y externas claves identificadas previamente en el diagnóstico que afectan o benefician al proyecto, mediante el levantamiento de información con encuestas aplicados a los habitantes, conversaciones con las personas que conforman el GAD parroquial, líderes barriales, gestor de paz, la investigadora, cuyos aportes son significativos y de gran peso para el logro de objetivos propuestos y se constituyen en la base para la reflexión prospectiva; la tabla N° 28 enlista las variables más significativas; así:

Tabla 28

Listado de variables

FODA	Interno	Fortalezas	1	Existencia de una estructura organizacional
			2	Presencia de comité pro-mejora
			3	Predisposición a romper resistencias al cambio
			4	Creación de microempresas - producción de escobas
			5	Vastas tierras productivas
			6	Privilegiada ubicación geográfica
			7	Arraigadas costumbres y tradiciones
		Debilidades	8	Desconocimiento de procesos administrativos en dirigentes
			9	Ausencia de perfiles para las elecciones de dignidades
			10	Limitada visión a futuro
			11	Presencia y variedad de partidos e inclinaciones políticas
			12	Falta de compromiso y ética de los dirigentes para con sus electores
			13	Influencia e intereses particulares y políticos
			14	Limitados líderes proactivos
			15	Población pasiva y no gestora del desarrollo
			16	Migración de los habitantes a grandes ciudades
			17	Baja actividad agrícola
			18	Nulas propuestas de planes y proyectos de desarrollo
			19	Deficiente servicio de alcantarillado y alumbrado público
			20	Caminos vecinales en pésimas condiciones
			21	Limitadas actividades turísticas
			22	Desmotivación de los habitantes de la zona para la agricultura
	Externo	Oportunidades	23	Aprovechamiento de recursos de ONGs
			24	Apoyo de instituciones estatales
			25	Situaciones climatológicas favorables para la producción del sector
			26	Presencia de tecnología vanguardista y de punta

			27	Presencia y desarrollo del sector empresarial
			28	Creación de leyes vigentes que potencializan el turismo
			29	Presencia activa de líneas de crédito
			30	Presencia de lugares turísticos y vertientes de agua natural
		Amenazas	31	Reducción de asignación presupuestaria
			32	Presencia de desastres naturales
			33	Aparecimiento de cambios climáticos
			34	Crisis económica
			35	Inestabilidad política
			36	Afluencia de movimientos migratorios
			37	Oportunismo de los líderes comunitarios
PESTEL	Externo	Político	38	Promoción de campañas turísticas locales, provinciales y nacionales
			39	Burocracia excesiva para aprobación de planes comunitarios
			40	Existencia de planes y proyectos articulados al gobierno central
			41	Presencia de auditorías internas e intervención pública
			42	Alineación comunitaria al Plan de Desarrollo
			43	Fortalecimiento de programas a través del Plan Nacional del Buen Vivir
			44	Desestabilidad en el ambiente político
			45	Creación de nuevas políticas
		Económico	46	Limitada asignación presupuestaria
			47	Alto endeudamiento público
			48	Alianzas estratégicas
			49	Financiamiento
			50	Alta inflación
			51	Incremento del desempleo
			52	Aparecimiento excesivo de migrantes
			53	Globalización
		Social	54	Bajo nivel educativo de los habitantes
			56	Variedad en los hábitos de consumo
			57	Favorable ubicación geográfica
			58	Rescate de costumbres, creencias, valores y tradiciones
			59	Alto porcentaje de inseguridad ciudadana
			60	Rescate de la historia, leyendas y patrimonio local
		Tecnológico	61	Avances científicos y tecnológicos
			62	Investigación y desarrollo
			63	Exigencias cambiantes del medio
			64	Invasión virtual (redes sociales)
			65	Facilidades de acceso a las comunidades virtuales
		Ecológico	66	Ausencia de compromiso y comportamiento ecológico
			67	Limitado consumo de productos ecológicos, sanos y naturales
			68	Escaso hábito de reciclar, reusar y reutilizar
			69	Contaminantes

		70	Optimización de los páramos, fincas agroecológicas y patrimonio natural
	Legal	71	Leyes nacionales
		72	Ordenanzas municipales
		73	Decretos
		74	Normativas y leyes locales
PORTER	Proveedores	75	Prefecturas
		76	Alcaldías
	Sustitutos	77	Directivas barriales
		78	Ligas deportivas
	Cliente	79	Comunidad
		80	Líderes empresariales
		81	Visitantes locales y nacionales
	Nuevos entrantes	82	ONGs
		83	Otros GADs parroquiales
	Competencia	84	Representantes barriales
		85	Representantes de ligas deportivas
		86	Representantes de Juntas de agua

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se ha enlistado todas las variables que afectan el proyecto y teniendo en cuenta que trabajar con todas es una tareas interminable, se procede a identificar las variables más representativas mediante el uso de un Software denominado MICMAC

Desarrollo del MICMAC

Permite realizar el análisis estructural de las variables influyentes y dependientes que afectan o benefician directamente el proyecto, mediante la identificación de "variables representativas" las mismas que se reflejan en la tabla N° 29; así:

Tabla 29

Variables representativas

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION
1	Predisposición a romper resistencias al cambio	Pre rom ca	Existe predisposición del GAD Parroquial San Juan de Pastocalle a romper la resistencia al cambio
2	Creación de microempresas - producción de escobas	Cre mic pr	Creación de microempresas especialmente en la elaboración de escobas, que es un producto reconocido y propio de la comunidad
3	Vastas tierras productivas	Vas tie pr	Existencia de vastas tierras productivas para la agricultura, ganadería y pesca
4	Desconocimiento de procesos administrativos en dirigentes	Des pro ad	Desconocimiento de procesos administrativos en dirigentes parroquiales
5	Limitada visión a futuro	Lim vis fu	Limitada visión a futuro por parte del GAD parroquial San Juan de Pastocalle
6	Presencia y variedad de partidos e inclinaciones políticas	Pre var pa	Presencia y variedad de partidos e inclinaciones políticas
7	Limitados líderes proactivos	Lim lid pr	Limitados o escasos líderes proactivos
8	Baja actividad agrícola	Baj act ag	Baja o poca actividad agrícola en la parroquia
9	Caminos vecinales en pésimas condiciones	Cam vec pe	Caminos vecinales en pésimas condiciones en casi la totalidad de la parroquia
10	Limitadas actividades turísticas	Lim act tu	Limitadas actividades turísticas que no promocionan los atractivos existentes
11	Aprovechamiento de recursos de ONGs	Apr rec ON	Aprovechamiento de los recursos que disponen las ONGs internacionales
12	Presencia de tecnología vanguardista y de punta	Pre tec va	Presencia de tecnología vanguardistas y de punta
13	Presencia y desarrollo del sector empresarial	Pre des em	Presencia y desarrollo del sector empresarial en la parroquia

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION
14	Presencia de lugares turísticos y vertientes de agua natural	Pre lug tu	Presencia de lugares turísticos y vertientes de agua natural
15	Reducción de asignación presupuestaria	Red asi pr	Reducción de asignación presupuestaria por parte del estado
16	Crisis económica	Cri escono	Crisis económica por la que atraviesa el país
17	Inestabilidad política	Ine politi	Inestabilidad política que atraviesa el país
18	Burocracia excesiva para aprobación de planes comunitarios	Bur excesi	Burocracia excesiva para aprobación de planes comunitarios, turísticos, productivos, entre otros
19	Incremento del desempleo	Inc desemp	Incremento del desempleo en la parroquia
20	Bajo nivel educativo de los habitantes	Baj niv ed	Bajo nivel educativo de los habitantes de la comunidad
21	Alto porcentaje de inseguridad ciudadana	Alt por in	Alto porcentaje de inseguridad ciudadana
22	Ausencia de compromiso y comportamiento ecológico	Aus co eco	Ausencia de compromiso y comportamiento ecológico

Fuente: Software MICMAC

Luego de identificar las variables representativas para el desarrollo del proyecto, se debe obtener las relaciones directas que existen entra las variables, para ello se procede a ponderarlas (ver figura N° 5), con valores que establece el Software MICMAC (ver tabla 30) en base a:

Tabla 30

Calificación del método MICMAC

Relación	Ponderación
Sin influencia	0
Influencia débil	1
Influencia moderada	2
Influencia fuerte	3

Fuente: Software MICMAC

	1 : Pre rom ca	2 : Cre mic pr	3 : Vas tie pr	4 : Des pro ad	5 : Lim vis fu	6 : Pre var pa	7 : Lim lid pr	8 : Baj act ag	9 : Cam vec pe	10 : Lim act tu	11 : Apr rec ON	12 : Pre tec va	13 : Pre des em	14 : Pre lug tu	15 : Red asi pr	16 : Cri escono	17 : Ine politi	18 : Bur excesi	19 : Inc desemp	20 : Baj niv ed	21 : Alt por in	22 : Aus co eco
1 : Pre rom ca	0	2	1	3	3	2	2	1	1	1	1	3	2	1	0	0	0	1	0	1	0	2
2 : Cre mic pr	2	0	0	3	3	0	2	0	0	0	2	3	2	0	0	1	1	2	3	1	1	1
3 : Vas tie pr	1	3	0	1	3	0	2	3	1	0	1	2	1	0	0	0	0	0	2	1	0	2
4 : Des pro ad	3	2	1	0	3	2	3	1	1	2	1	2	2	1	0	1	1	1	1	2	1	1
5 : Lim vis fu	3	3	2	3	0	0	3	1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	0	1
6 : Pre var pa	1	2	1	2	2	0	2	0	2	1	2	1	1	0	1	1	3	2	1	1	0	0
7 : Lim lid pr	1	3	2	2	3	1	0	0	2	2	1	2	2	1	0	0	1	2	0	3	1	1
8 : Baj act ag	1	3	3	2	3	0	2	0	1	1	1	2	2	0	0	1	1	0	2	1	1	2
9 : Cam vec pe	0	2	2	0	2	0	2	2	0	2	1	0	1	1	3	1	1	2	0	0	2	0
10 : Lim act tu	1	1	1	2	3	0	2	0	2	0	1	3	3	3	1	2	1	1	0	1	2	2
11 : Apr rec ON	2	2	2	1	2	1	3	2	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	2
12 : Pre tec va	3	2	1	2	3	0	1	1	1	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	2
13 : Pre des em	1	3	1	1	2	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	2	1	0	0	1	1	2
14 : Pre lug tu	2	2	1	3	3	0	3	1	3	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
15 : Red asi pr	0	2	1	1	1	1	1	1	3	0	0	1	1	0	0	3	3	2	0	0	2	2
16 : Cri escono	0	3	0	0	2	1	0	2	2	1	0	0	2	0	3	0	3	1	3	0	2	0
17 : Ine politi	0	2	0	0	2	3	1	0	0	0	1	0	1	0	3	3	0	1	1	0	0	0
18 : Bur excesi	2	2	0	0	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	2	3	2	0	0	0	1	0
19 : Inc desemp	0	3	0	1	3	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	2	2	0
20 : Baj niv ed	3	3	0	3	3	0	3	1	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	1	0
21 : Alt por in	0	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	2	1	0	2	0	0	0
22 : Aus co eco	0	2	2	1	3	0	2	2	0	1	1	1	0	2	1	1	0	0	0	2	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 5. Ponderación de variables

Fuente: Software MICMAC

Una vez que se ponderó, el programa arrojan los resultados obtenidos, ubicando respectivamente a las variables, las mismas que se visualizan en el mapa de influencias directas (ver figura N° 6)

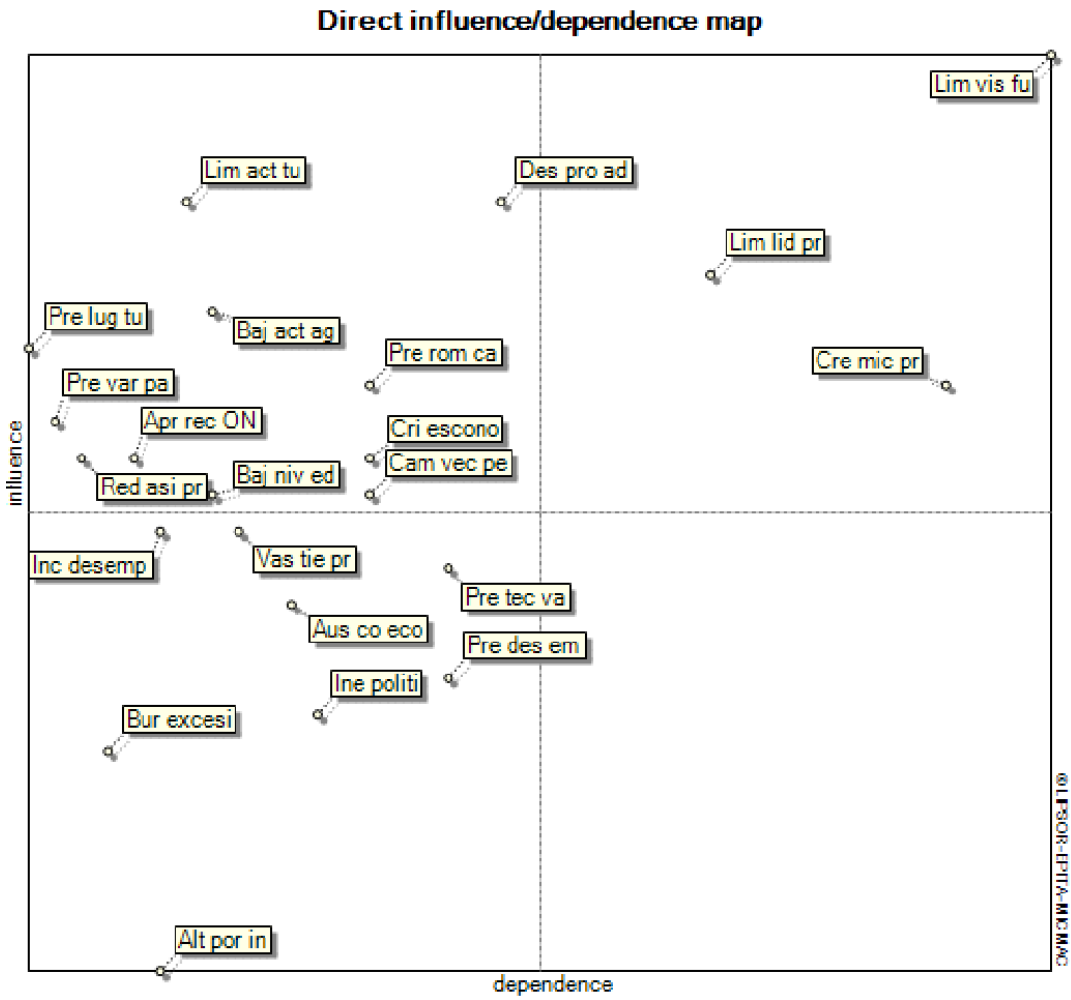


Figura 6. Plano de influencias directas

Fuente: Software MICMAC

Para una mejor comprensión, la figura N°7 detalla las ubicaciones de las variables que tiene dentro del plano de influencias.

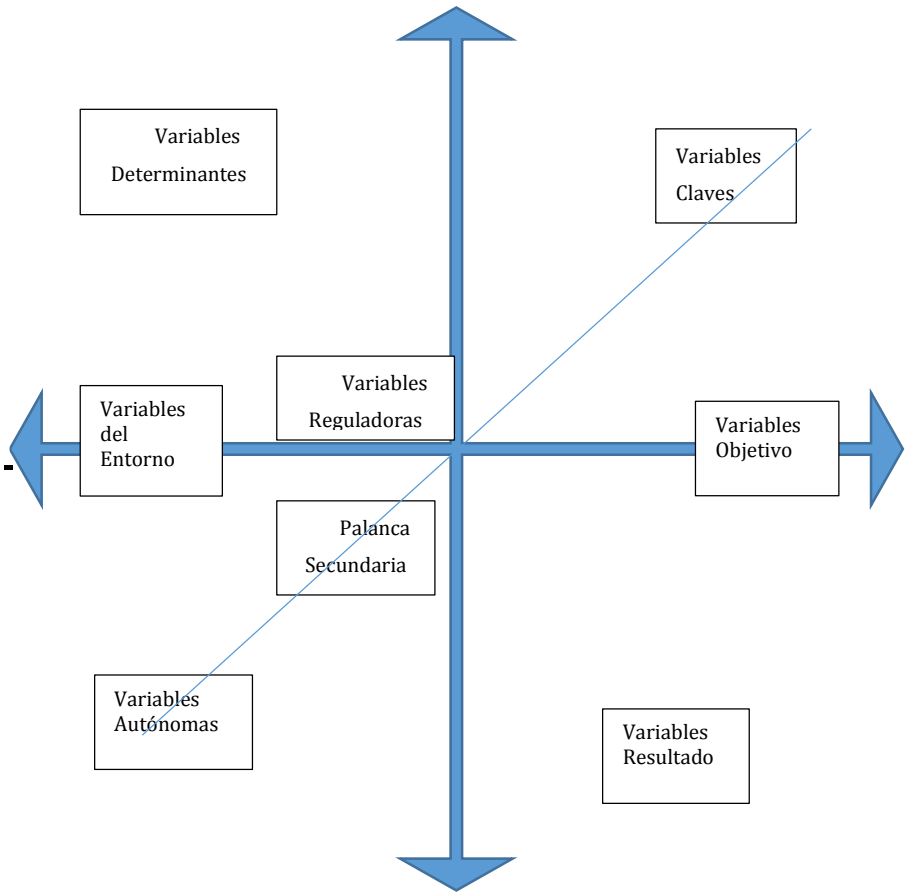


Figura 7. Ubicación de las variables en el plano de influencias

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe conceptualmente cada una de las variables, para posteriormente clasificarlas (ver tabla N 31);

Tabla 31

Concepto de las variables del plano de influencias directas

VARIABLES	SIGNIFICADO
Variables clave	Son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal y determinan el propio sistema
Variables determinantes	Son poco dependientes y muy motrices
Variables del entorno	Son de escasa dependencia, son un decorado del sistema
Variables reguladoras	Son las que se encuentran a la mitad del camino, para el cumplimiento de las variables claves
Palanca secundaria	Sus cambios afectan la evolución de las variables claves
Variables autónomas	Sus cambios afectan la evolución de las variables claves
Variables de resultado	Baja motricidad y alta dependencia
Variables objeto	Son muy dependientes y medianamente motrices

Fuente: Elaboración propia

Se procede a enlistar las variables representativas, de acuerda a su conceptualización y ubicación en el plano de influencias directas, las mismas que están detalladas en la tabla N° 32, así;

Tabla 32

Identificación de variables en el plano de influencias directas

Claves	Limitada visión a futuro
	Creación de microempresas - productoras de escobas
	Limitados líderes proactivos
Determinantes	Desconocimiento de procesos administrativos en dirigentes
	Limitadas actividades turísticas
	Baja actividad agrícola
Entorno	Presencia de lugares turísticos y vertientes de agua natural
	Presencia y variedad de partidos e inclinaciones políticas
	Aprovechamiento de recursos de ONGs
	Presencia de lugares turísticos y vertientes de agua natural
	Bajo nivel educativo de los habitantes
	Incremento del desempleo
	Vastas tierras productivas
Reguladoras	Predisposición a romper resistencias al cambio
	Crisis económica

	Caminos vecinales en pésimas condiciones
Palanca secundaria	Ausencia de compromiso y comportamiento ecológico
	Presencia de tecnología vanguardista y de punta
	Presencia y desarrollo del sector empresarial
	Inestabilidad política
Autónomas	Burocracia excesiva para aprobación de planes comunitarios
	Alto porcentaje de inseguridad ciudadana

Fuente: Elaboración propia

Una vez concluida el análisis MICMAC en donde identificamos las variables claves para nuestro estudio, esto sirve de base para el desarrollo de la siguiente fase.

5.4.1.3. Identificar Actores – Matriz MACTOR

Esta fase consiste en identificar, clasificar y seleccionar los actores o representantes relevantes que pueden intervenir e influenciar en el proyecto de investigación, para lo cual se hace uso de la matriz MACTOR, misma que entrega insumos fundamentales para una mejor interpretación del papel que juegan los actores.

Desarrollo del MACTOR

Este método permite valorar las relaciones de fuerza directa e indirecta que tiene los actores y los niveles de acercamiento o separación que tendrían entre ellos, para proponer futuras alianzas estratégicas y unificar esfuerzos, con el único objetivo de alcanzar el progreso y adelanto de la parroquia. A continuación la tabla N° 33 detalla los actores claves identificados;

Tabla 33

Identificación de actores

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION
1	Presidente del GAD Parroquial San Juan de Pastocalle	Presidente	Máximo representante del Gobierno Parroquial
2	Representante de la comisión de ambiente y turismo GAD Pastocalle	Amb y Tur	Vocal del GAD Pastocalle encargado de la comisión de ambiente y turismo

3	Representante de la comisión de obras públicas y planificación GAD Pastocalle	Obras Publ	Vocal del GAD Pastocalle encargado de la comisión de obras públicas y planificación
4	Representante de la comisión de organización cultural y deportes GAD Pastocalle	Org Cul De	Vocal del GAD Pastocalle encargado de la comisión de organización cultural y deportes
5	Representante de la comisión de producción GAD Pastocalle	Producción	Vocal del GAD Pastocalle encargado de la comisión de producción
6	Dirigente barrial	Dir barria	Presidentes o representantes del barrio El Progreso
7	Sacerdote de la Parroquia San Juan de Pastocalle	Sacerdote	Representante de la Iglesia en la Parroquia San Juan de Pastocalle
8	Investigadora	Investigad	Habitante de la Parroquia San Juan de Pastocalle y con necesidad de contribuir al mejoramiento institucional del GAD

Fuente: Software MACTOR

Una vez clasificados los actores, se procede a ponderarlos, teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor, para lo cual se usa la ponderación dada por el Software MICMAC (ver tabla N° 34);

Tabla 34

Calificación método MACTOR

PONDERACIÓN	RELACIÓN
0	Sin influencia
1	Procesos
2	Proyectos
3	Misión
4	Existencia

Fuente: Software MACTOR

Al tener esclarecido la calificación y su concepto, se procede a desarrollar la matriz de importancia o influencia directa, determinando las relaciones existentes y su influencia entre los actores, dando como resultado la siguiente ponderación, la misma puede ser observada en la siguiente figura:

MID	Presidente	Amb y tTur	Obras Publ	Org Cul De	Producción	Dir barria	Sacerdote	Investigad
Presidente	0	3	3	3	3	2	1	2
Amb y tTur	3	0	3	3	3	2	1	2
Obras Publ	3	3	0	3	3	2	1	2
Org Cul De	3	3	3	0	3	2	1	2
Producción	3	3	3	3	0	2	1	2
Dir barria	2	2	2	2	2	0	2	2
Sacerdote	1	1	1	1	1	1	0	2
Investigad	2	2	2	2	2	2	2	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Figura 8. Matriz de influencias directas

Fuente: Software MACTOR

Con la ponderación dada, y una vez estructurada la matriz de influencias que describe las posiciones de los actores con respecto a influencias entre sí, el Software procesa la información y arroja sus resultados en el plano de influencias y dependencias entre actores.

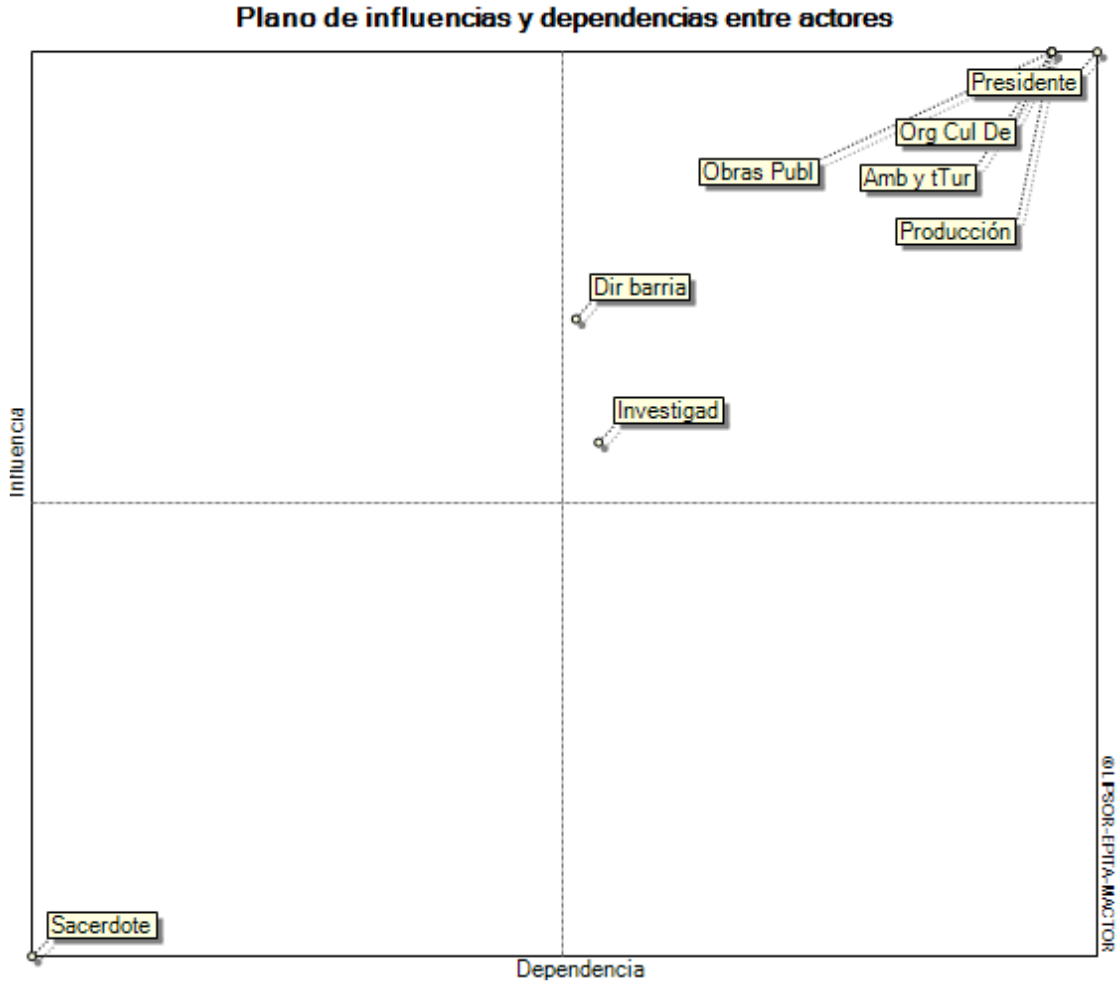


Figura 9. Plano de influencias y dependencias entre actores

Fuente: Software MICMAC

Podemos evidenciar que existe una fuerte influencia del actor presidente en el GAD Parroquial y es entendible esa percepción, ya que es el máximo representante y líder de la institución, los vocales de GAD son los actores fundamentales dentro de la investigación y como se demuestra y lo corrobora el plano, son sus principales respaldos dentro del cumplimiento de la misión institucional. Existen también actores de apoyo hacia la consecución de sus propósitos que son los líderes barriales y el investigador, actores importantes que pueden aportar con grandes insumos. Y el sacerdote que es un actor menos influyente pero no deja de ser importante, ya que es un líder predominante de la iglesia y que puede convertirse en un intermediario fundamental para la comunicación con los habitantes.

Teniendo como insumos los resultados de la aplicación del software MICMAC y MACTOR, se procede a consolidar y unificar la información con la construcción de escenarios futuristas.

5.4.1.4. Reducir la incertidumbre – Matriz SMIC

El mundo globalizado en el que vivimos, día con día se presentan decisiones que se deben tomar y para lo cual no faltan indecisiones o incertidumbres que ponen en riego la toma de una buena decisión, para ello se puede recurrir a herramientas certeras que conduzcan a reducir incertidumbres y tomar una buena decisión.

Escenarios futuristas

Son contextos imaginativos de futuros deseados a los cuales se quiere llegar, pero estos deben ser posibles, probables y viables; para el presente estudio se construyó tres escenarios futuristas con el insumo que nos proporcionó el software MICMAC al identificar las variables claves, (ver tabla N° 35).

Tabla 35

Escenarios futuristas

Variables Claves	Supuesto	Escenario a futuro
Limitada visión a futuro		La parroquia cuente con un plan estratégico futurista acorde a las reales necesidades del sector, con miras a lograr su crecimiento y posicionamiento.
Creación de microempresas - productoras de escobas	Que probabilidad hay que para el año 2020	La Parroquia San Juan de Pastocalle formalice la asociatividad de fabricantes de escobas y se incremente su participación y empoderamiento en el mercado nacional.
Limitados líderes proactivos		La parroquia San Juan de Pastocalle, tenga líderes comunitarios éticos, morales y comprometidos con la parroquia y sus habitantes.

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo del SMIC

Esta herramienta probabilística se orienta a establecer probabilidades simples de las hipótesis identificadas y las probabilidades de ocurrencia. Para iniciar con el proceso se ingresa al software las hipótesis planteadas, las mismas que se representan en la tabla N° 36

Tabla 36

Identificación de hipótesis

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Para el año 2020, la parroquia cuente con un plan estratégico futurista	Plan Est F	La Parroquia cuente con un plan estratégico futurista acorde a las reales necesidades del sector, con miras a lograr el crecimiento y engrandecimiento de la Parroquia.
2	Para el año 2020 la parroquia cuente con microempresas productoras de escobas	Mic pro es	La Parroquia San Juan de Pastocalle formalice la asociatividad de fabricantes de escobas y se incremente su participación y empoderamiento en el mercado nacional
3	Para el año 2020, la parroquia tenga líderes comunitarios	Lid comuni	La Parroquia San Juan de Pastocalle, tenga líderes comunitarios éticos, morales y comprometidos con la parroquia y sus habitantes

Fuente: Software SMIC

Una vez ingresadas las hipótesis al software, hay que enlistar los actores previamente identificados en el proceso anterior y que tienen relación directa e influyen en las variables claves (ver tabla N° 37), para realizar las calificaciones correspondientes que den lugar al análisis de las probabilidades de ocurrencia simple.

Tabla 37

Identificación de actores

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Toapanta	Roberto	Trabajo de investigación	1
2	Toapanta	Silvia	Trabajo de investigación	1
3	Hidalgo	Doris	Trabajo de investigación	1

Fuente: Software SMIC

A continuación se procede a interrelacionar los escenarios probables con los actores previamente identificados utilizando la clasificación de probabilidades simples en un software cuyos valores oscilan entre 0 y 1, obteniéndose los resultados que se visualizan en la figura 10.

	Roberto	Silvia	Doris	Trabajo de investigación
1 : 111	0,59	0,564	0,494	0,549
2 : 110	0,081	0,152	0,093	0,109
3 : 101	0,162	0,103	0,039	0,101
4 : 100	0	0,052	0,009	0,02
5 : 011	0,029	0,091	0,318	0,146
6 : 010	0,015	0	0	0,005
7 : 001	0,019	0,018	0,036	0,025
8 : 000	0,104	0,02	0,011	0,045

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 10. Probabilidades de los escenarios

Fuente: Software SMIC

A través de una minimización cuadrática, que combina los tres actores con las tres hipótesis dan como resultado 9 escenarios posibles con diferentes calificaciones; de las cuales se elige las más probables y que se evidencia con el resultado de 111; pues las que tienen 0 tienen muy baja probabilidad de ocurrencia. Ver figura 11

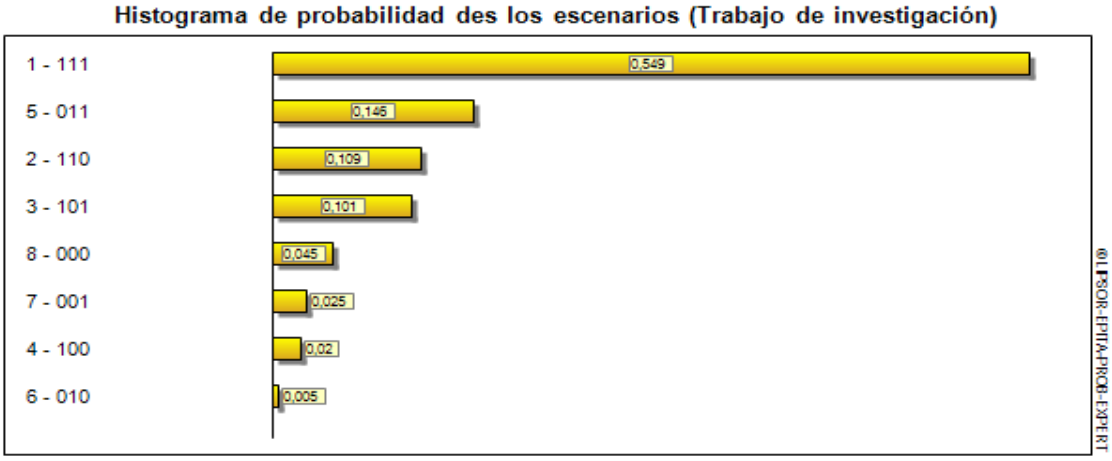


Figura 11. Histograma de los escenarios

Fuente: Software SMIC

Paso seguido y para una mejor interpretación de los resultados que arroja el software; los mismo se pasan a una tabla de Excel; así:

Tabla 38

Probabilidades de ocurrencia de cada escenario

	Roberto	Silvia	Doris	Trabajo de investigación	Probabilidades acumuladas
1 - 111	0,59	0,564	0,494	0,549	0,549
5 - 011	0,029	0,091	0,318	0,146	0,695
2 - 110	0,081	0,152	0,093	0,109	0,804
3 - 101	0,162	0,103	0,039	0,101	0,905
8 - 000	0,104	0,02	0,011	0,045	0,95
7 - 001	0,019	0,018	0,036	0,025	0,975
4 - 100	0	0,052	0,009	0,02	0,995
6 - 010	0,015	0	0	0,005	1

Fuente: Software SMIC

Como se puede apreciar en la tabla 38, los escenarios 1, 2 y 5 son los más probables de ocurrencia, pues cumplen con todos los requisitos que se requieren para su ejecución; así se tiene que el escenario 1 (visión a futuro) se convierte en una fortaleza; en relación al escenario 2 (creación de microempresas) se transforma en una oportunidad y el escenario 5 (líderes comprometidos) si no se tiene cuidado se convierte en una debilidad que sumado a los cambios políticos, sociales y culturales puede transformarse en una verdadera amenaza para el éxito de este proyecto.

5.4.1.5. Feedback -Determinar elementos de control para garantizar el éxito del estudio prospectivo

Con los resultados obtenidos al ejecutar los tres métodos, se recomienda realizar un control periódico y permanente a fin de garantizar su permanencia y continuidad; de tal manera que se pueda identificar desviaciones y proponer acciones correctivas justo a tiempo, con lo cual se garantiza el logro de los objetivos planteados mediante la siguiente hoja de control que se recomienda usar una vez concluido en análisis MICMAR - MACTOR y SMIC

Proyecto: Estudio prospectivo para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Juan de Patocalle				
				Actores
Hipótesis	1	La parroquia cuente con un plan estratégico futurista acorde a las reales necesidades del sector, con miras a lograr su crecimiento y posicionamiento		
	2	La Parroquia San Juan de Pastocalle formalice la asociatividad de fabricantes de escobas y se incremente su participación y empoderamiento en el mercado nacional.	x	
	3	La parroquia San Juan de Pastocalle, tenga líderes comunitarios éticos, morales y comprometidos con la parroquia y sus habitantes		
Fecha		Actividades		Observación
Inicio	Finalización			

Responsable Auditora

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- En el diagnóstico realizado en la Parroquia San Juan de Pastocalle, se determina que los miembros del GAD parroquial en un 38 % son elegidos por inclinaciones políticas y voto popular, situación que no permite elegir a sus representante en base a perfiles profesionales, nivel de competencias, para garantizar una gestión administrativa y financiera de calidad.

- Al ser elegidos por votación popular se evidencia una administración empírica tradicional y oportunista, desaprovechando las oportunidades de alinearse a socios estratégicas y aprovechar financiamiento para proyectos de inversión en la parroquia

- La percepción que tienen los habitantes de la Parroquia San Juan de Pastocalle en relación a servicios de: agilidad en los trámites, atención personalizada, respuesta a sus requerimientos y necesidades, confianza, entre otras esta categorizada como mala y muy mala, situación que genera desconfianza tanto en las autoridades y limita opciones de aprovechamiento de los recursos y fuentes naturales que tiene la parroquia para ser explotadas en un futuro mediato.

- En la parroquia San Juan de Pastocalle, los líderes comunitarios son elegidos por voto popular e inclinaciones políticas, sin mirar perfiles profesionales, nivel educativo o competencias

6.2. Recomendaciones

- Desarrollar una planificación prospectiva con visión a futuro que marque la ruta o camino a seguir para logar el crecimiento y desarrollo de los habitantes de San Juan de Pastocalle, indiferentemente de quienes estén como representantes en la Junta parroquial

- Se considere el presente proyecto de investigación como una herramienta de gestión administrativa orientada a guiar y encaminar a los miembros del GAD Parroquial a realizar una gestión eficiente y con respuestas oportunas a las necesidades de la comunidad

- Que se sensibilice a las autoridades para crear un ambiente de confianza en sus electores a fin de contribuir con resultados positivos y engrandecimiento de la parroquia a la cual se deben, pues son elegidos por voto popular

- Que se capacite a los líderes profesionales con inclinaciones políticos en gestión administrativa, estratégica y prospectiva, pues es un instrumento que ayuda en la toma de decisiones y reducir la incertidumbre

Apéndice A: Encuesta a los habitantes de la Parroquia San Juan de Pastocalle

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

ENCUESTA DIRIGIDA A HABITANTES DE LA PARROQUIA SAN JUAN DE PASTOCALLE

Objetivo: Identificar las fortalezas, debilidades y amenazas que tiene la parroquia, a fin de minimizarlas, eliminarlas o aprovecharlas y convertirlas en oportunidades de crecimiento por parte de los líderes comunitarios encargados de velar por el bienestar de sus habitantes.

1. Señale a qué instancia usted acude cuando tiene un problema

Prefecto de la Provincia	
Alcalde del Cantón	
Junta Parroquial	
Teniente Político	

2. Señale o determine los requisitos que usted considera para elegir un miembro de la junta parroquial

Amistad	
Compadrazgo	
Inclinación Político	
Popularidad	
Indiferente	

3. Cómo calificaría el servicio que le brinda la Junta Parroquial con respecto a:

Servicios	Muy bueno	Bueno	Ni bueno, ni malo	Malo	Muy malo
Agilidad en trámites					
Atención personalizada, amable, cortés					
Respuestas a las necesidades de la gente					
Seguimiento a trámites y procesos					
Se valora las opiniones e ideas orientadas a mejorar las condiciones de vida de sus habitantes					
Le transmite confianza					

4. Le resulta fácil agendar una cita con la Junta Parroquial?

Muy fácil					
Fácil					
Complicado					
Muy complicado					

5. Los miembros de la Junta Parroquial demuestran profesionalismo y conocimiento para dar solución a diferentes asuntos?

SI	
NO	

Porqué:

_____

_____

6. Piensa usted que los miembros de la Junta Parroquial gestionan sus iniciativas, ideas y proyectos con;

Organismos Locales	
Organismos Nacionales	
Organismos Internacionales	
Otros	
Ninguno	

7. Califique el desempeño de la actual gestión de la Junta Parroquial con respecto a las anteriores?

Mejor	
Igual	
Peor	

8. Cómo calificaría el estado actual de los siguientes aspectos:

Aspectos	Muy bueno	Bueno	Ni bueno, ni malo	Malo	Muy malo
Construcción y mejora de vías					
Alumbrado público					
Parques, áreas verdes y espacios públicos					
Servicios básicos: agua potable, luz, telefonía					
Acceso a internet					
Sistemas de riego					

9. Califique la gestión que realiza la junta parroquial en relación a:

Aspectos	Muy bueno	Bueno	Ni bueno, ni malo	Malo	Muy malo
Impulso a pequeñas y medianas empresas					
Creación de fuentes de empleo					
Transparencia en la administración					
Fortalecimiento en la participación ciudadana					
Implementación de sistemas de seguridad					

Gracias por su colaboración.

Apéndice B: Entrevistas a líderes barriales

Dirigente barrial Sr. Fernando Geovany Quiña Jácome	1.- Qué opinión le merece la actual administración del GAD Parroquial San Juan de Pastocalle?	Si bien es cierto, podrán existir proyectos, pero si uno como directiva del barrio, no gestiona por su propia cuenta, no se realizaría ningún proyecto o avance en nuestra comunidad. Cuando se acude al GAD Parroquial a solicitar alguna obra, no dan respuestas oportunas y el pedido solo queda escrito en un oficio o solicitud. Es una ventaja que un barrio sea jurídico, ya que solo así se puede gestionar de manera independiente y en las instancias mayores como Municipio y Alcaldías receptan los pedidos y en el mejor de los casos aprueban directamente los proyectos. Muchas de las veces se han obtenido mayor apoyo de parte de las empresas privadas que del mismo GAD Parroquial. Las pocas obras que se ha visto de la Junta Parroquial, muchas son solo un adorno o decoración, es decir, son superficiales y no fundamentales o prioritarias. Se ve actitudes dentro de las personas que lideran el GAD, que no están acorde a los puestos que ocupan, son personas que demuestran rencores o resentimientos y que los sacan a relucir, esto da paso a penar que no son personas competentes y profesionales. Se ha observado que muchas de las veces esperan que pase el desastre para luego lamentarse y ver alguna solución, no cuentan con una administración preventiva.
	2.- Que obras considera usted deben ser prioridad para la Parroquia?	Buscar alternativas de seguridad, ya que vivimos en constante riesgo por la presencia del Volcán Cotopaxi
	3.- Cual sería su aporte y compromiso para con la Parroquia?	Colaboración en la asistencia a reuniones y sociabilizaciones.
	4.- Describa cortamente, como le gustaría ver a futuro a su Parroquia?	Ver una parroquia unidad y con gente participativa, creativa y colaboradora, que tengan un real compromiso por mejorar la calidad de vida de los habitantes. Me gustaría ver gente nueva en el poder, que sea capacitada y con aspiraciones de llevar a la Parroquia a lo más alto.

Gestora comunitaria Srta. Lidia Susana Pila	1.- Qué opinión le merece la actual administración del GAD Parroquial San Juan de Pastocalle?	Puedo decir que existe un gran problema en la administración del GAD Parroquial, debido a las inclinaciones políticas de cada uno de sus integrantes, ya que al ser elegidos por elección popular y de manera alternativa, la Junta se conformó con personas que son afines a distintos partidos políticos, eso genera en muchas de las veces diferencias abismales que no permiten llegar a un diálogo e imposibilitan acuerdos en beneficio de la Parroquia. No hay un compromiso real de servicio comunitario, solo ven el beneficio personal y muchas veces se piensa que solo están ahí por cumplir con su responsabilidad y ganar su sueldo, mas no por un verdadero compromiso de servir a la gente. Cuando se postulan para ser miembros de la Junta y están en campañas, ofrecen tantas cosas que únicamente se quedan en ofrecimientos y nada lo han cumplido.
	2.- Que obras considera usted deben ser prioridad para la Parroquia?	Sistema de agua potable, ya que solo tenemos agua entubada. Sistemas de riego. Impulso a pequeños productores. Parque de la familia, un atractivo turístico familiar.
	3.- Cual sería su aporte y compromiso para con la Parroquia?	Aportar con opiniones, conocimientos de lo que uno tiene. Ejercer nuestro derecho al reclamo.
	4.- Describa cortamente, como le gustaría ver a futuro a su Parroquia?	Ver a mi Parroquia con caminos vecinales en buen estado, que exista un alumbrado público brindando seguridad, que tengamos agua saludable para el consumo y que exista sistemas de riego que impulsen a la producción.

Gestora comunitaria Sra. Mónica Rocío Rivera	1.- Qué opinión le merece la actual administración del GAD Parroquial San Juan de Pastocalle?	Puedo decir que es una administración ni buena ni mala, no han hecho ninguna obra trascendental e importante, no se ha visto ninguna mejora ni grandes cambios en la parroquia. No son personas preparadas ni profesionales, no saben gestionar para poder conseguir presupuesto. También nosotros como población no estamos informados y no podemos dar seguimiento a lo que ellos hacen. Se ha visto que hay otras instituciones que quieren ayudar a la parroquia, pero el GAD Parroquial pone tantos procesos que muchas veces obstaculizan esta ayuda y no dan paso. La gente con confía en el GAD y acuden directamente al otras instancias como consejo provincial, municipio, saltándose el proceso.
	2.- Que obras considera usted deben ser prioridad para la Parroquia?	Vías y caminos vecinales Agua potable
	3.- Cual sería su aporte y compromiso para con la Parroquia?	Aportar con opiniones y asistencia a las reuniones, sociabilizaciones y capacitaciones que ofrece el GAD
	4.- Describa cortamente, como le gustaría ver a futuro a su Parroquia?	Hablar de Parroquia es hablar del centro Parroquial y sus comunidades, Que sea una parroquia con vías asfaltadas, que mi parroquia cuente con agua apta para de consumo humano y que se vaya creando microempresas para que la gente no tenga que migrar y genere producción interna.

Juez de Paz de la parroquia Sr. Luis Javier Ayala	1.- Qué opinión le merece la actual administración del GAD Parroquial San Juan de Pastocalle?	Es una administración que calificaría como regular. No suelen administrar correctamente al GAD Tiene desconocimiento de lo que es la administración pública y las leyes.
	2.- Que obras considera usted deben ser prioridad para la Parroquia?	Salud, alcantarillado, agua potable. Vialidad. Fomento productivo. Turismo, gastronomía.
	3.- Cual sería su aporte y compromiso para con la Parroquia?	Apoyar y participar en las asambleas para compartir ideas. Buscar alternativas para motivar a la participación ciudadana. Incentivar a la gente que se involucre en las obras que se realicen.
	4.- Describa cortamente, como le gustaría ver a futuro a su Parroquia?	Una total y completa regeneración, con dirigentes activos y con conocimientos que faciliten el trabajo a ellos encomendados.

Referencias

Arias Gutiérrez, R. (2015). *Prospectiva estratégica de desarrollo en comunidades rurales del territorio Kichwa Amazónico Colonizado.* La Habana.

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.*

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.* Santiago de chile.

Baena Paz, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica.* México: Gabriela Sánchez Téllez/Communicare.

Berger, G. (1967). *Etapes de la prospective.* Paris: PUF.

Chung Pinzás, A. (2009). Prospectiva estrategica: mas allá del plan estratégico. *Redalyc*, 27.

Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Producción y gestión*, 30.

Echarri, J. M. (2005). *España 2020. Reflexiones prospectivas.* España: ISBN.

Echarri, J. M. (205). *España 2020, Reflexiones prospectivas.* España: ISBN.

Flóres Martínez , D. H. (2013). Agenda Prospectiva de investigación de la cadena productiva de la panela y su agroindustria. 73.

Gabiña, J. (1995). *El futuro revisitado.* Barcelona: Grafriques.

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción.* España: MARCOMBO.

Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica, problemas y métodos.* París: CNAM.

Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los teritorios.* París: CNAM.

Godet, M., & Durance, P. (2011). La prospectiva estratégica para la empresa y los territorios. En M. Godet, & P. Durance.

Hoerning Pazmiño, A. C. (2016). *La prospectiva empresarial en México, Venezula Perú y Colombia: aplicaciones y experiencias exitosas.* Quito.

Martínez , Á. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Innovación*, 43.

Martínez Miguélez, M. (2012). *Nuevos fundamentos en la investigación científica.* México: Trillas.

Máttar, J., & Cuervo, M. (2016). *Planificación y prospectiva para la construcción de futuro en América Latina y el Caribe .* Santiago de Chile.

Medina Vásquez, J. (2012). *Marco conceptual y metodológico de la prospectiva.*

Mejía, C., Agudelo, I., & Soto, O. (2015). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoriía logística en Colombia. *ELSEVIER*, 104.

Mera Rodríguez , C. W. (2012). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Revista Estratégica Organizacional* .

Mera Rodriguez, C. (2014). Pensamiento Prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro . *Redalyc* , 94.

Miklos, T., & Tello, M. (2007). *Planeación Prospectiva.* México: LIMUSA, S.A.

Ortiz, E. (2010). *Diseño y aplicación de la planificación prospectiva en una empresa de servicios del D.M. de Quito .* Quito.

Rivera Rodríguez, H. A., & Malaver Rojas, M. N. (2006). La importancia de la prospectiva en la sociedad. *Redalyc*, 260.

Rodriguez, E. (2002). La Prospectiva como disciplina sistémica: conceptos y técnica. *Revista Universidad Eafit*, 7.

Ruiz Ballén, X. (2012). *Guía análisis PEST.* Bogotá.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 69.