



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
INSTITUTO DE POSTGRADO

“DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS GAD’S
PARROQUIALES Y EL DESARROLLO DEL TURISMO
ALTERNATIVO, CANTÓN JIPIJAPA, AÑO 2020”

TRABAJO DE TITULACIÓN PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN TURISMO, MENCIÓN GESTIÓN SOSTENIBLE EN DESTINOS
TURÍSTICOS

AUTOR

RICARDO GEOVANNY SANCÁN PINCAY

TUTORA

TANNIA KARINA AGUIRRE SUÁREZ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2021

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

INSTITUTO DE POSTGRADO

“DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS GAD´S
PARROQUIALES Y EL DESARROLLO DEL TURISMO
ALTERNATIVO, CANTÓN JIPIJAPA, AÑO 2020”

TRABAJO DE TITULACIÓN PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN TURISMO, MENCIÓN GESTIÓN SOSTENIBLE EN DESTINOS
TURÍSTICOS

AUTOR

RICARDO GEOVANNY SANCÁN PINCAY

TUTORA

TANNIA KARINA AGUIRRE SUÁREZ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2021



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del **Proyecto de Investigación**, “DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS GAD´S PARROQUIALES Y EL DESARROLLO DEL TURISMO ALTERNATIVO CANTÓN JIPIJAPA, AÑO 2020”, elaborado por el maestrante Ing. Ricardo Geovanny Sancán Pincay, egresado de la **MAESTRÍA EN TURISMO MENCION GESTIÓN SOSTENIBLE EN DESTINOS TURÍSTICOS PRIMERA COHORTE**, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de **MAGÍSTER EN TURISMO MENCION GESTIÓN SOSTENIBLE EN DESTINOS TURÍSTICOS, PRIMERA COHORTE**, me permito declarar que luego de haber orientado, dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual lo apruebo en todas sus partes

Atentamente,

Lic. Tannia Karina Aguirre Suárez, MSc.



DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Sancán Pincay Ricardo Geovanny

DECLARO QUE:

El Trabajo del Proyecto de Investigación, “DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS GAD’S PARROQUIALES Y EL DESARROLLO DEL TURISMO ALTERNATIVO, CANTÓN JIPIJAPA AÑO 2020”, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster, en el Programa de MAESTRÍA EN TURISMO MENCION GESTIÓN SOSTENIBLE EN DESTINOS TURÍSTICOS, PRIMERA COHORTE, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación.

EL AUTOR

Ricardo Geovanny Sancán Pincay

TRIBUNAL DE GRADO



Firmado electrónicamente por:
**ARTURO GUSTAVO
BENAVIDES
RODRIGUEZ**

Ing. Arturo Benavides Rodríguez, Ph.D.
Director Instituto de Postgrado

Ing. Arturo Gustavo Benavides Rodríguez, Ph.D

Lic. Tannia Karina Aguirre Suárez, MSc.

**DIRECTOR DEL INSTITUTO DE
POSGRADO – UPSE**

DOCENTE TUTOR

Lic. Maritza Marianela Pérez Chiquito, MSc.

DOCENTE ESPECIALISTA

Ing. Jessica Soraya Linzán Rodríguez, MSc.

**COORDINADORA DEL PROGRAMA DE
MAESTRÍA**

Ab. Víctor Manuel Coronel Ortiz, MSc.

SECRETARIO GENERAL

Tabla de Contenido

Portada.....
Páginas de Aceptación	i
Tabla de Contenido	iv
Lista de Cuadros.....	x
Lista de Figuras	xi
Lista de Tablas	xi
Lista de Anexos.....	xii
Glosario.....	xiii
Resumen.....	xv
Abstract	xvi
INTRODUCCIÓN	1
Situación problemática.....	3
Formulación del problema	7
Objetivos de la investigación	8
Ideas a defender.....	9
Justificación.....	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Antecedentes de la Investigación	11
1.2 Bases teóricas	16
1.2.1 El Desempeño Organizacional	16
1.2.1.1 Definición	16
1.2.1.1.1 Indicadores de desempeño.....	17

1.2.1.2	Los instrumentos de evaluación y medición del desempeño organizacional.....	21
1.2.1.2.1	El Análisis de Redes Sociales (ARS), en la configuración del sistema de planeación.....	22
1.2.1.2.2	El modelo FPEIR: Factores y actores influyentes en la toma de decisiones estratégicas.....	24
1.2.1.2.3	El Balanced ScoreCard en el aseguramiento, administración, y control de las habilidades y recursos.....	24
1.2.2	El Turismo Alternativo.....	27
1.2.2.1	Definición.....	27
1.2.2.2	El Desarrollo del Turismo Alternativo.....	28
1.2.2.2.1	El Sistema Turístico.....	31
1.2.2.2.2	El Desarrollo Turístico Sostenible.....	32
1.2.3	El desempeño organizacional y el desarrollo turístico. Aspectos metodológicos.....	34
1.2.3.1.1	Los Lineamientos de la Planificación para el Desarrollo Sostenible.....	34
1.2.3.1.2	Los Instrumentos de Planeación y Gestión Públicas para el Manejo del Desarrollo Sostenible en Ecuador.....	37
1.2.3.1.3	El Sistema de Seguimiento y Control de los PDOT.....	41
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS.....		43
2.1	Contexto Territorial.....	43
2.2	Tipo y diseño de la investigación.....	44
2.3	Métodos.....	44
2.4	Población de estudio y tamaño de la muestra.....	45

2.5	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	46
2.6	Procesamiento de la Información	46
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		49
3.1	Sobre el primer objetivo: Demostrar, a través del Análisis de Redes Sociales (ARS), la eficiencia del sistema de planeación de los GAD'S en la generación de competitividad para el desarrollo del turismo alternativo.....	49
3.1.1	La planeación integral	49
3.1.2	La planeación integral respecto a la nueva ruralidad	51
3.1.3	La planeación integral respecto al turismo alternativo	52
3.1.4	La planeación intertemporal o de intertemporalidad	53
3.1.5	La coordinación multiescala y la intersectorialidad	55
3.1.6	El juego de actores.....	57
3.1.7	Discusión de los resultados del primer objetivo	58
3.2	Sobre el segundo objetivo: Comprobar, mediante el enfoque Fuerzas motrices-Presiones-Estados-Impactos-Respuestas (FPEIR), la eficacia de las decisiones estratégicas de los GAD'S, en la generación de productividad para el desarrollo del turismo alternativo	60
3.2.1	La identificación factores socioeconómicos, ambientales, culturales y políticos (Fuerzas motrices, Presiones, Estados, Impactos), que se relacionan y afectan las Decisiones Estratégicas (Respuestas)	60
3.2.2	La caracterización de las Decisiones Estratégicas (Respuestas)	62
3.2.3	La construcción del Diagrama FPEIR	63
3.2.4	La valoración de la eficacia de las Decisiones Estratégicas (Respuestas)....	64
3.2.5	Análisis de la eficacia de las decisiones estratégicas	65

3.2.5.1 La capacitación y asistencia técnica	65
3.2.5.2 La construcción de infraestructura.....	65
3.2.5.3 La entrega de insumos	66
3.2.5.4 La campaña ambiental y reforestación	66
3.2.5.5 El aporte a la cultura	67
3.2.5.6 Los estudios	67
3.2.5.7 Los convenios	68
3.2.6 Discusión de los resultados del segundo objetivo	69
3.3 Sobre el tercer objetivo: Verificar, por medio de un Cuadro de Mando Integral (CMI), la calidad de los indicadores de seguimiento y evaluación de los GAD’S, en la generación de valor futuro y sostenible con el manejo del turismo alternativo y la nueva ruralidad como estrategias para el desarrollo sostenible.	71
3.3.1 Los objetivos estratégicos relacionados a la nueva ruralidad del GAD Julcuy.....	72
3.3.2 Los objetivos estratégicos relacionados al turismo del GAD Julcuy	73
3.3.3 Los objetivos estratégicos relacionados al turismo y la nueva ruralidad del GAD El Anegado	74
3.3.4 Los objetivos estratégicos relacionados a la nueva ruralidad del GAD Puerto Cayo.....	75
3.3.5 Los objetivos estratégicos relacionados al turismo del GAD Puerto Cayo ..	76
3.3.6 Los objetivos estratégicos relacionados a la nueva ruralidad y el turismo del GAD Membrillal	77
3.3.7 Los objetivos estratégicos relacionados a la nueva ruralidad y el turismo del GAD Pedro Pablo Gómez	78

3.3.8 Los objetivos estratégicos relacionados a la nueva ruralidad y el turismo del GAD La Unión.....	79
3.3.9 Los objetivos estratégicos relacionados al turismo y la nueva ruralidad del GAD La América	80
3.3.10 La Construcción del Cuadro de Mando Integral provisional.....	81
3.3.11 La verificación de la generación de valor futuro y sostenido, a través de CMI.....	82
3.3.12 Discusión del resultado 3.....	83
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
CAPÍTULO IV:.....	87
4.1 Título de la propuesta	87
4.2 Introducción.....	87
4.3 Justificación.....	89
4.4 Objetivo general	90
4.5 Objetivos específicos.....	90
4.6 Contenido.....	90
4.6.1 Fase I. El diseño de indicadores de diagnóstico	91
4.6.2 Fase II. El mapa estratégico.....	92
4.6.3 Fase III. El diseño de inductores de actuación	94
4.6.4 Fase IV. La redefinición de la planeación estratégica.	94
4.6.5 Fase V. El diseño de los indicadores de las unidades estratégicas.	94
4.6.6 Fase VI. El diseño de indicadores de control directivo	95
4.6.7 Fase VII. El diseño de indicadores institucionales	96

4.6.8 Fase VIII. El diseño de la Comunicación	97
4.7 Factibilidad y viabilidad	98
4.8 Beneficiarios	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS.....	110

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Visión de los GAD'S Parroquiales Rurales del Cantón Jipijapa, para el Desarrollo Sostenible	53
Cuadro 2. Factores socioeconómicos, ambientales, culturales y políticos agrupados en clústeres.....	61
Cuadro 3. Caracterización de las Decisiones estratégicas del Modelo de Gestión....	62
Cuadro 4. Indicadores de Causa y de efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD Julcuy relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad.....	72
Cuadro 5. Indicadores de Causa y de efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD Julcuy, relacionados a la implementación del Turismo	73
Cuadro 6. Indicadores de Causa y de efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD El Anegado, relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad y Turismo	74
Cuadro 7. Indicadores de Causa y de efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD Puerto Cayo, relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad	75
Cuadro 8. Indicadores de Causa y de efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD Puerto Cayo, relacionados a la implementación del Turismo.....	76
Cuadro 9. Indicadores de Causa y de efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD Membrillal, relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad y el Turismo.	77
Cuadro 10. Indicadores de Causa y de efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD Pedro Pablo Gómez, relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad y el Turismo	78
Cuadro 11. Indicadores de Causa y de efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD La Unión, relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad y el Turismo....	79
Cuadro 12. Indicadores de Causa y de efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD La América, relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad y el Turismo	80
Cuadro 13. Cuadro de Mando Integral provisional, con mínimos aceptables	81
Cuadro 14. Cuadro de Mando Integral, representativo, de los GAD'S Parroquiales Rurales del cantón Jipijapa.....	82

Cuadro 15. Esquema para el diseño e implantación del CMI, en los GAD'S parroquiales rurales	91
--	----

Lista de Figuras

Figura 1. Importancia de las Metas del PND, según el número de Proyectos Relacionados a la Nueva Ruralidad, dentro de la planificación de los GAD'S.....	51
Figura 2. Importancia de las Metas del PND, según el número de Proyectos Relacionados al Turismo Alternativo, dentro de la planificación de los GAD'S	52
Figura 3. Análisis de Red - Actores	57
Figura 4. Diagrama FPEIR.....	63

Lista de Tablas

Tabla 1. Ranking de metas y objetivos del PND, dentro de la planificación de los GAD'S.....	50
Tabla 2. Ranking intersectorial dentro de la planificación de los GAD'S	55
Tabla 3. Ranking multiescala dentro de la planificación de los GAD'S.....	55
Tabla 4. Valoración de las variables Respuestas del Diagrama FPEIR, en Matriz de Adyacencia.....	64
Tabla 5. Tabla de Equivalencia para representar la eficacia de las decisiones estratégicas	64

Lista de Anexos

ANEXO 1. Nómina de los proyectos relacionados al turismo alternativo y a la nueva ruralidad, en la planificación de los GAD´S parroquiales rurales, periodo 2015-2019	110
ANEXO 2. Cálculo del coeficiente de competencia de expertos	118
ANEXO 3. Matriz de Triangulación de Triple Entrada	121
ANEXO 4. Temario de entrevista a expertos.....	122
ANEXO 5. Gráficos de análisis de redes sociales.....	127
ANEXO 6. Listado de indicadores recogidos de los PDOT para su validación y uso en los cluster fuerzas motrices, presiones, estados, impactos, y respuestas	129
ANEXO 7. <i>Ranking de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo, según el número de proyectos de los PDOT</i>	130
ANEXO 8. Nómina de la importancia de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo, según el número de proyectos de los PDOT.	132
ANEXO 9. Importancia de las metas del PND, según el número de proyectos relacionados a la nueva ruralidad.....	135
ANEXO 10. Importancia de las metas del PND, según el número de proyectos relacionados al Turismo Alternativo.....	136
ANEXO 11: Imágenes de la realización de la entrevista	137
ANEXO 12. Matriz de Consistencia	138
ANEXO 13: Matriz de Operacionalización	139
ANEXO 14. CERTIFICADO ANTIPLAGIO.....	140
ANEXO 15. CERTIFICADO DE GRAMATOLOGÍA.....	142

Glosario

Análisis de Redes Sociales o Social Network Analysis (ARS), es una aproximación teórica-metodológica para el estudio, en conjunto, de todas las relaciones posibles entre personas, organizaciones, países, cosas, etcétera., su función es modelar virtualmente las pautas relacionales, organizacionales, y estructurales, de manera tal que se puedan visualizar y analizar claramente la cohesión, subgrupos, centralidad, liderazgo, etcétera de los elementos de la red o del conjunto de redes.

Cuadro de Mando Integral o ScoreCard Balance (CMI), como su nombre lo indica, es una herramienta que permite diseñar, gestionar, controlar, y evaluar de manera íntegra el desempeño de una empresa, organización, o institución.

Desempeño organizacional, es la percepción del funcionamiento y cumplimiento del rol, de una organización.

Enfoque Fuerzas motrices-Presiones-Estados-Impactos-Respuestas (FPEIR), es un modelo analítico de la relación causa-efecto entre las condiciones ambientales y las actividades humanas.

Estrategia, se refiere a la acción premeditada para lograr un fin determinado.

Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural (GAD), es la unidad político-administrativa más pequeña, y la que está más cercana a la realidad del territorio.

Indicadores claves de desempeño, también conocido como KPI por las siglas en inglés Key Performance Indicator, es un indicador o medidor de desempeño o rendimiento de un proceso determinado, se enfoca en el “cómo”, e indica qué tan efectivo es el proceso, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Investigación Ex post facto, es un tipo de investigación para establecer posibles relaciones causa-efecto, observando hechos que han ocurrido en el presente, y buscando las posibles causas en el pasado.

Nueva Ruralidad, es la redefinición conceptual de los aspectos que caracterizan el entorno o territorio rural.

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), son instrumentos de planificación que contienen las directrices principales de los GAD'S respecto a las decisiones estratégicas de desarrollo y que permiten la gestión concertada y articulada del territorio.

Triangulación, se refiere al uso de varios métodos, tanto cuantitativos como cualitativos, de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes utilizados en el estudio de un mismo fenómeno.

Turismo alternativo, es el turismo contrario a turismo convencional. Se caracteriza por brindar actividades distintas al turismo masivo de sol y playa.



“DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS GAD’S
PARROQUIALES Y EL DESARROLLO DEL TURISMO
ALTERNATIVO, CANTÓN JIPIJAPA, AÑO 2020”

AUTOR:

ING. RICARDO GEOVANNY SANCÁN PINCAY

TUTORA:

LIC. TANNIA KARINA AGUIRRE SUÁREZ, MSc.

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en la provincia de Manabí, de la República de Ecuador, tiene como objetivo determinar las causas que dificultan el desempeño organizacional de los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquias rurales del cantón Jipijapa, en el desarrollo del turismo alternativo. En efecto, se llevó a cabo una investigación aplicada, ex post facto, apoyada en el enfoque mixto con diseño secuencial explicativo, Se empleó el método fenomenológico-hermenéutico y la técnica de triangulación de fuentes, instrumentada en la lectura sistemática y la entrevista semiestructurada. Se obtuvo y sistematizó la información requerida, de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, se la analizó a través de plataforma virtual para Análisis de Redes Sociales, enfoque Fuerzas motrices- Presione-Estados-Impactos-Respuesta, y Cuadro de Mando Integral, para luego contrastarla con la opinión de expertos y bases teóricas. Como resultado se encontró que la configuración del sistema de planificación, no permite obtener y manejar eficientemente los recursos que generan competitividad organizacional; que las decisiones estratégicas del modelo de gestión no favorecen la producción de bienes y servicios eficaces; y que los indicadores del sistema de seguimiento y evaluación, no generan valor futuro y sostenible con el manejo del turismo alternativo y la nueva ruralidad como estrategias para el desarrollo sostenible. Datos que dan cuenta que el inadecuado desempeño organizacional de los gobiernos parroquiales rurales, provoca el escaso desarrollo del turismo alternativo. En consecuencia, se propone diseñar estrategias y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, para el fortalecimiento del desempeño organizacional de los GAD’S parroquiales rurales en el desarrollo del turismo alternativo, en el cantón Jipijapa.

Palabras clave: Turismo Alternativo, Desempeño Organizacional, GAD’S parroquiales rurales, Enfoque Mixto, Triangulación de Fuentes.



"ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF THE PARISH GAD'S AND THE
DEVELOPMENT OF ALTERNATIVE TOURISM, JIPIJAPA CANTON, YEAR
2020"

AUTHOR:

ING. RICARDO GEOVANNY SANCÁN PINCAY

GUARDIAN:

LIC. TANNIA KARINA AGUIRRE SUÁREZ, MSc.

Abstract

The present work was developed in the Manabí province of the Republic of Ecuador, to determine the causes that hinder the organizational performance of the decentralized autonomous governments of the rural parishes of the Jipijapa canton, in the development of alternative tourism. Indeed, an ex post facto applied research was carried out, supported by the mixed approach with explanatory sequential design, the phenomenological-hermeneutical method and the source triangulation technique were used, instrumented in the systematic reading and the semi-structured interview. The required information was obtained and systematized, from the Development Plans and Territorial Organization, it was analyzed through a virtual platform for Analysis of Social Networks, focus on Motive Forces-Press-States-Impacts-Response, and Balanced Scorecard, to then contrast it with the opinion of experts and theoretical bases. As a result, it was found that the configuration of the planning system does not allow to obtain and efficiently manage the resources that generate organizational competitiveness; that the strategic decisions of the management model do not favor the production of efficient goods and services; and that the indicators of the monitoring and evaluation system do not generate future and sustainable value in the management of alternative tourism and the new rurality as strategies for sustainable development. Data that show that the inadequate organizational performance of rural parish governments causes the scarce development of alternative tourism. Consequently, it is proposed to design indicators and their implementation through the Balanced Scorecard, to strengthen the organizational performance of rural parish GAD in the development of alternative tourism, in Jipijapa canton.

Keywords: Alternative Tourism, Performance Organizational, Rural parish GAD'S, Mixed Approach, Triangulation of Sources

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT), las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible, a nivel gubernamental y empresarial, se aplican a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos (OMT, 2020).

El Turismo Alternativo, *“es un turismo de calidad, que se da dentro de los parámetros del desarrollo humano sustentable, que promueve el desarrollo y crecimiento económico, la equidad social y la sustentabilidad ambiental”* (Zamorano, 2007). No es antagónico sino complementario entre sí, al turismo convencional.

Los estudios de la OMT, señalan que el turismo tiene estrecha relación con el crecimiento económico y el desarrollo; no obstante, *“la sustentabilidad del desarrollo, y particularmente del desarrollo turístico, ha requerido del establecimiento de nuevos criterios, y líneas de acción claras, que provoquen cambios en los patrones de producción y consumo”* (Sectur, 2002), pero sobre todo de instrumentos de planeación y gestión estratégica, y de un adecuado desempeño organizacional con indicadores e inductores de actuación que efectivice el marco normativo e institucional.

En Ecuador, los instrumentos de planificación del territorio y de la gestión pública, señalan a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD'S) parroquiales rurales como responsables del desarrollo sostenible de su circunscripción, y por ende responsables de las decisiones estratégicas en torno al turismo alternativo.

El presente trabajo se llevó a cabo en el cantón Jipijapa, provincia de Manabí, República del Ecuador, y tiene como objetivo determinar las causas que dificultan el desempeño organizacional de los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquias rurales del cantón Jipijapa, en el desarrollo del turismo alternativo. Así mismo, teniendo en cuenta que la vocación del territorio, no siempre propende al

turismo; otra de las modalidades que se aborda el en desarrollo sostenible del espacio local, es la nueva ruralidad. Se estructura de la siguiente manera:

En el primer capítulo: Marco Teórico, se hace una revisión bibliográfica de estudios previos relacionados al desempeño organizacional y al desarrollo del turismo alternativo en instituciones públicas, implicando también las etapas de adopción del Desarrollo Sostenible y su inserción en la planificación y gestión a diferente escala de la administración territorial. Se aborda además, los aspectos conceptuales, teóricos y metodológicos que sustentan las principales variables de estudio.

En el segundo capítulo: Metodología, detalla respectivamente el diseño, métodos, técnicas e instrumentos, y procesamiento de la información. Tratándose ésta, de una investigación aplicada, de tipo explicativa ex post facto, con enfoque mixto y diseño secuencial explicativo, apoyado en el método fenomenológico-hermenéutico. Se organizan los datos mediante la técnica de triangulación de fuentes, en la que se clasifica información contenida en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de los respectivos GAD'S, y se la sistematiza a través del Análisis de Redes Sociales (ARS), modelo Fuerzas Motrices-Presiones-Estados-Impactos-Respuestas (FPEIR), y Cuadro de Mando Integral (CMI).

En el tercer capítulo: Resultados y discusión, se desarrolla la metodología enunciada, y se analiza e interpreta los resultados. Los hallazgos, se los triangula con las bases teóricas, y los fundamentos pragmáticos dados por la opinión de expertos en gestión pública y desarrollo turístico. Así mismo, se explica si los objetivos planteados propiciaron el cumplimiento o no de las ideas a defender en el planteamiento hipotético, y se presenta las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los datos obtenidos.

En el cuarto capítulo: Propuesta, se sugiere diseñar estrategias y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, para el fortalecimiento del desempeño organizacional de los GAD parroquiales rurales en el desarrollo del turismo alternativo, en el cantón Jipijapa, y se detallan los procedimientos generales para tal efecto.

Situación problemática

La adopción de los fundamentos del desarrollo sostenible en el manejo de la actividad turística, se oficializó en abril de 1995, con la realización de la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, celebrada en Lanzarote, España. No obstante, el punto de inflexión para que el ser humano y el ambiente sean considerados en desarrollo económico, a nivel mundial, se dio en 1987 con la publicación del Informe “Nuestro Futuro Común” o Informe Brundtland, de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), ante la preocupación por el vínculo existente entre el desarrollo económico y social, y sus efectos adversos sobre el medio ambiente, encargó a la CMMAD: analizar los temas vinculados al desarrollo y el medio ambiente, y formular propuestas al respecto; proponer nuevas formas de cooperación internacional capaces de influir en los temas de desarrollo y medio ambiente para alcanzar los objetivos propuestos; y, promover niveles de comprensión y compromiso con dichos objetivos por parte de individuos, organizaciones, empresas, institutos, y gobiernos (UNESCO, 1988).

En ese marco, la CMMAD concluye, entre otras, que es imprescindible lograr una acción consecuente de los líderes políticos y una participación efectiva de los ciudadanos en integrar los objetivos de desarrollo económico y social con la conservación ambiental; y que, para enfrentar los retos del presente, y en especial los del futuro, es necesario disponer de una población instruida y sana (UNESCO, 1988).

En 1992, con la Primera Cumbre de la Tierra, celebrada en Río de Janeiro, Brasil, se suscribió la histórica Agenda 21 y, los Objetivos del Milenio, donde se adoptó el concepto de desarrollo sostenible como objetivo político de las naciones, dando paso a un conjunto de acuerdos internacionales llamados a enfrentar varios de los problemas ambientales suscritos. Numerosos países, a partir de entonces, incluyen dicho objetivo

en su constitución u otros cuerpos legales, creando ministerios, agencias o institutos que promueven este propósito.

En 2015, partiendo de los avances alcanzados en la Agenda 21, los Gobiernos aprobaron la Agenda 2030 junto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La actual agenda, establece un marco mundial hasta 2030 para acabar con la pobreza extrema, combatir la desigualdad y la injusticia y solucionar el cambio climático. El conjunto de 17 objetivos y 169 metas asociadas, está centrado en las personas, es transformador y universal, y funciona como un todo integrado (OMT, s.f).

En la región, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), cumple la labor de acompañar y apoyar en el proceso de implementación y seguimiento de la Agenda para el Desarrollo Sostenible. El compromiso de los países es adoptar esta hoja de ruta en su planificación nacional y local; así como la convocatoria de los propios países a espacios regionales de discusión sobre los avances y desafíos en la implementación; y la creación o adecuación de la institucionalidad, con el propósito de promover la coordinación interinstitucional e inter actores necesaria (CEPAL, 2019).

El turismo puede contribuir, directa o indirectamente, a todos los ODS. Concretamente, se ha incluido en algunas de las metas de los objetivos 8, 12 y 14 relacionados respectivamente con el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el consumo y la producción sostenibles y el uso sostenible de los océanos y los recursos marinos (OMT, s.f). Pero, para cumplir esta agenda hace falta un marco de aplicación claro, una financiación adecuada e inversión en tecnología, infraestructuras y recursos humanos.

En 2018, Ecuador, consecuente con su constitución y sus principios del buen vivir, reitera el compromiso universal, y declara como política pública la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y dispone garantizar la alineación de esta Agenda con los instrumentos de planificación en coordinación con los diferentes niveles de gobierno. En ese contexto, enmarca su Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 a la Agenda, y emite los lineamientos para articular los Planes de Desarrollo y

Ordenamiento Territorial (PDOT) con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a fin de implementar acciones locales que contribuyan al cumplimiento de la Agenda.

La Secretaría Técnica Planifica Ecuador, es la entidad encargada de la planificación nacional de forma integral, así como de todos los instrumentos (diseño, implementación, integración y dirección) del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SDNPP). Entre sus funciones está: el asesoramiento en la sistematización de la planificación institucional, y la emisión de pertinencia presupuestaria sobre el Plan Anual y Plurianual de Inversión (Secretaría Nacional de Planificación, 2021).

El instrumento de planificación y gestión del desarrollo en su territorio, de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD'S), es el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT).

El PDOT es un instrumento técnico y normativo para la planificación territorial. Orienta las intervenciones de las instituciones públicas y privadas para generar el desarrollo local. En esencia, un PDOT es una propuesta para ordenar la gestión de un territorio, en armonía con los actores involucrados y de acuerdo a las vocaciones del territorio. Además, es un instrumento político, pues refleja la visión de desarrollo, estrategias, programas y proyectos que permiten alcanzar el plan de trabajo de la autoridad electa (Planifica Ecuador, 2019)

Según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2020): *“el turismo es una actividad productiva que puede ser gestionada concurrentemente por todos los niveles de gobierno”* No obstante, también menciona que, es función del gobierno autónomo descentralizado rural, entre otras:

“Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales”; así también, *“Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la*

economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados”.

El cantón Jipijapa, al igual que otros cantones de la provincia y de la región, cuenta con recursos naturales y culturales con potencial para ser manejados turísticamente, y de esta manera aportar al desarrollo sostenible de las comunidades rurales; sin embargo, evidentemente el desarrollo de la actividad turística en el territorio, es escaso.

La iniciativa más representativa de turismo alternativo, y que integró a la academia, gobiernos parroquiales y cantonales, cooperación internacional y comunidad local, se dio en el año 2010, bajo el concepto de Turismo Comunitario. En la propuesta, participaron cinco comunidades de varias parroquias rurales, no obstante, dichas propuestas actualmente, califican como proyectos abandonados o poco productivos.

Problemáticas sociales, económicas y ambientales, como la pobreza, la deforestación, el desempleo, la preocupante desvalorización de identidad cultural y saberes ancestrales, la migración, han venido caracterizando exponencialmente el territorio rural del cantón Jipijapa, por lo que se deduce que las respuestas implementadas por las organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro, a lo largo del tiempo, no están generando el impacto esperado.

Ante el escaso desarrollo turístico, como estrategia para mitigar los problemas mencionados, y el significativo rol de los GAD'S parroquiales rurales, como entes responsables del desarrollo sostenible de su territorio; es oportuno indagar sobre el desempeño organizacional de dichos GAD'S, y en el marco del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP), y de las directrices para la formulación, actualización, y seguimiento de los PDOT, establecer acciones que contribuyan al desarrollo del turismo alternativo en el cantón.

Formulación del problema

- **Problema central:**

¿A qué se debe el inadecuado desempeño organizacional de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD'S) de las parroquias rurales del cantón Jipijapa, en el desarrollo del turismo alternativo?

- **Preguntas subyacentes:**

¿Por qué el sistema de planeación de los GAD'S, no permite obtener y manejar eficientemente los recursos que generan competitividad en el desarrollo del turismo alternativo?

¿Por qué las decisiones estratégicas de los GAD'S, no favorecen la producción de bienes y servicios eficaces para desarrollo del turismo alternativo?

¿Por qué los indicadores de seguimiento y evaluación de los GAD'S, no generan valor futuro y sostenible en el manejo del turismo alternativo y la nueva ruralidad como estrategias para el desarrollo sostenible?

Objetivos de la investigación

- **Objetivo general:**

Determinar las causas que dificultan el desempeño organizacional de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD'S) de las parroquias rurales del cantón Jipijapa, en el desarrollo del turismo alternativo.

- **Objetivos específicos:**

Demostrar, a través del Análisis de Redes Sociales (ARS), la eficiencia del sistema de planeación de los GAD'S en la generación de competitividad para el desarrollo del turismo alternativo.

Comprobar, mediante el enfoque Fuerzas motrices-Presiones-Estados-Impactos-Respuestas (FPEIR), la eficacia de las decisiones estratégicas de los GAD'S, en la generación de productividad para el desarrollo del turismo alternativo.

Verificar, por medio de un Cuadro de Mando Integral, la calidad de los indicadores de seguimiento y evaluación de los GAD'S, en la generación de valor futuro y sostenible con el manejo del turismo alternativo y la nueva ruralidad como estrategias para el desarrollo sostenible.

Ideas a defender

- **Idea central**

El inadecuado desempeño organizacional de los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquias rurales del cantón Jipijapa, provoca el escaso desarrollo del turismo alternativo.

- **Ideas derivadas**

La configuración del sistema de planeación de los GAD'S, no permite obtener y manejar eficientemente los recursos que generan competitividad en el desarrollo del turismo alternativo.

Las decisiones estratégicas del modelo de gestión de los GAD'S, no favorecen la producción de bienes y servicios eficaces para desarrollo del turismo alternativo.

Los indicadores del sistema de seguimiento y evaluación de los GAD'S, no generan valor futuro y sostenible con el manejo del turismo alternativo y la nueva ruralidad como estrategias para el desarrollo sostenible.

Justificación

La presente investigación tiene como objetivo determinar las causas que dificultan el desempeño organizacional de los GAD'S parroquiales rurales del cantón Jipijapa, en el desarrollo del turismo alternativo.

Se prevé que el inadecuado desempeño organizacional de los GAD'S parroquiales rurales, provoca el escaso desarrollo del turismo alternativo en el cantón Jipijapa, ya que éstos tienen la función de planificar, gestionar, y controlar las intervenciones propuestas para lograr el desarrollo. Además, tienen la facultad de integrar y manejar los instrumentos y recursos normativos e institucionales que se disponen, a nivel local, nacional e internacional, para tal efecto.

Por lo expuesto, es necesario evaluar el desempeño en el ámbito de la competitividad, productividad y efectividad con que los GAD'S han venido trabajando. Lo que se pretende es, establecer acciones que contribuyan al desarrollo del turismo alternativo, desde el liderazgo de una institución creada para este fin. Específicamente, se aborda el desempeño de los GAD'S, desde la eficiencia del sistema de planificación, la eficacia de las decisiones estratégicas del modelo de gestión y la calidad de los servicios declarada en sus objetivos estratégicos e indicadores de seguimiento y evaluación.

Cabe mencionar que, los GAD'S cuentan con las respectivas herramientas y métodos para llevar todo el proceso de desarrollo y ordenamiento del territorio; sin embargo, este estudio se ha valido de otras herramientas como el ARS, el modelo FPEIR, y el CMI, para diagnosticar los puntos de interés y de esta manera proponer acciones que contribuyan a mejorar la institucionalidad y el desarrollo del turismo.

Si no se evalúa y mejora el desempeño organizacional de los GAD'S, en los aspectos mencionados, las organizaciones públicas, privadas, y las no gubernamentales, seguirán teniendo dificultad en la implementación y manejo del turismo y cualquier otra estrategia para el desarrollo sostenible.

CAPÍTULO I:

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la Investigación

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, respecto a “*Cómo evaluar el desempeño organizacional*”, presupone tres amplias dimensiones ligadas entre sí: la motivación organizacional, la capacidad organizacional, y el entorno externo. El proceso, idealmente, puede ser llevado a cabo en forma de autoevaluación asistido de un facilitador externo, y consta de cuatro etapas: orientación, planeación del proceso de evaluación, recolección y análisis de la información, y reflejar y modelar el futuro (FAO, 2019).

Lee (2017), en su estudio titulado “*Study on Organizational Performance: Focused on Public Institutions*”, divide el desempeño organizacional, en la perspectiva de la política, la perspectiva del cliente y el punto de vista interno en lugar de la perspectiva financiera. Las instituciones públicas que fueron el objetivo del estudio estaban preocupadas por cómo definir el desempeño organizacional y cómo mejorar el desempeño organizacional. Como resultado de este estudio, se encontró que las instituciones públicas no fueron efectivas en términos de política, clientes y desempeño interno. Propone que, para mejorar el desempeño de las políticas de la organización, el desempeño del cliente y el desempeño interno, es necesario comunicarse sin problemas entre los miembros de la organización, la estructura organizacional horizontal, fomentar la participación en el proceso de políticas del cliente y rediseñar el proceso comercial desde la perspectiva del cliente.

Cheong & Kim (2017), en su estudio “*Determinants of Performance in Government: Focusing on the Effect of Organizational Politics and Conflicts in Organizations*”, buscaron explorar los efectos de la política organizacional y los conflictos sobre el desempeño en las organizaciones gubernamentales, a través del análisis de regresión

múltiple jerárquica. Los resultados indicaron que la política organizacional y los conflictos de relaciones afectan negativamente el desempeño organizacional.

Rantelangi & Affan (2017), manifiestan que el sector público se enfrenta a nuevos problemas de gestión pública, como la era de la reforma sincera del buen gobierno, y el surgimiento de procesos de mejora individual y organizativa. Por lo tanto, en su estudio *“Influence of organizational commitment, auditor independence, internal control, and ethical leadership on good governance and organizational performance”*, examinan el efecto del compromiso organizacional, la independencia del auditor, el control interno y el liderazgo ético en el buen gobierno y el desempeño organizacional.

Se encontró que, el compromiso organizacional y la buena implementación de la gobernanza tiene un impacto directo y significativo en el desempeño de la organización. El liderazgo ético afecta directamente el desempeño organizacional, pero no de manera significativa. Mientras que los controles internos no tuvieron un efecto significativo sobre el desempeño de la organización.

Para Bert & Walker (2019), la planificación estratégica es una práctica exitosa en organizaciones públicas y privadas que tiene consecuencias positivas para el desempeño organizacional. En su estudio: *“Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis”*, un metanálisis de efectos aleatorios, revela que la planificación estratégica tiene un impacto positivo, moderado y significativo en el desempeño organizacional. El análisis de metarregresión sugiere que el impacto positivo de la planificación estratégica en el desempeño organizacional es más fuerte cuando el desempeño se mide como efectividad y cuando la planificación estratégica se mide como planificación estratégica formal. Este impacto se mantiene en todos los sectores (privados y públicos) y países.

De acuerdo con Ibanescu (2018), el turismo ha sido visto, durante las últimas décadas, como un medio para el desarrollo económico de localidades sensibles, especialmente

en áreas rurales. Sin embargo, se han realizado pocas investigaciones sobre la sostenibilidad del desarrollo inducido por las actividades turísticas en las zonas rurales.

El mencionado autor, en su trabajo titulado “*The Impact of Tourism on Sustainable Development of Rural Areas: Evidence from Romania*”, investigó cómo el turismo impacta en el desarrollo sostenible de las localidades rurales, centrándose en tres índices compuestos: estabilidad demográfica, servicios públicos y sostenibilidad socioeconómica. A su parecer, este estudio aporta valiosas contribuciones tanto a los académicos como a los responsables de la formulación de políticas, ya que, por un lado, proporciona nuevos conocimientos sobre el impacto de las actividades turísticas; y, por otro lado, ofrece información valiosa a los actores decisivos sobre estrategias de desarrollo.

Nowacki (2018), en su trabajo “*Strategic planning for sustainable tourism development in Poland*”, sugiere evaluar estrategias de desarrollo turístico seleccionadas, en el contexto de la planificación estratégica, la participación de las partes interesadas y los principios de desarrollo sostenible.

En su análisis, Nowacki, reveló que se implementan paradigmas de desarrollo sostenible del turismo solo en pequeña medida, y que se documenta una calidad más alta para niveles más altos de división administrativa. Los dominios mejor calificados de la estrategia de desarrollo turístico en los documentos examinados son los indicadores de planificación estratégica y la implementación, el seguimiento y la evaluación.

Yin (2019), por su parte, en su estudio “*Rural innovation system: Revitalize the countryside for a sustainable development*” señala que, a pesar de la creciente demanda y las iniciativas nacionales para la revitalización rural, la innovación rural ha recibido poca atención; y que un mundo con grandes disparidades en el desarrollo entre las áreas rurales y urbanas nunca podría alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Yin, a partir de la nueva teoría del crecimiento, la teoría institucional y la teoría del sistema de innovación, propone un modelo estructural teórico del sistema de innovación rural, que incluye a) innovación tecnológica, b) innovación institucional y de gestión, y c) innovación en redes comunitarias y plataformas intermediarias; menciona que, el sistema de innovación rural propuesto, hace contribuciones directas a la literatura de estudios rurales, sistema de innovación y políticas públicas, y ofrece una nueva perspectiva para lograr la revitalización rural, la lucha contra la pobreza y el desarrollo sostenible global.

Rasoolimanesh (2020), ratifica que los indicadores de turismo sostenible (CTI) son un elemento integral de la planificación y la gestión del turismo. No obstante, en su estudio *“A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals”* encontró que, entre los temas de sostenibilidad de crecimiento económico, inclusión social, protección ambiental y gobernanza, los estudios de CTI tienden a pasar por alto la dimensión de gobernanza.

Que, los residentes son el grupo de partes interesadas más comprometido, y los turistas los menos comprometidos junto con el gobierno y las empresas; que se presta más atención a los indicadores objetivos en comparación con los subjetivos; y que sobre todo, gran parte de la atención de las investigaciones, se centra en los países europeos más que en el Sur Global, que es hacia donde estuvo dirigido el principal enfoque de los ODS.

Pizzi (2020), por su parte, postula que la comprensión del impacto de las empresas en el desarrollo sostenible requiere considerar los diferentes factores que afectan el comportamiento de las mismas, como el gobierno corporativo, la regulación no financiera y el entorno externo. En su investigación *“Management research and the UNSustainable Development Goals (SDGs): a bibliometric investigation and systematic review”* revela la existencia de cuatro temas de investigación: tecnología e

innovación, contribuciones de las empresas en países en desarrollo, presentación de informes no financieros, y educación para los ODS.

López-Santos (2017), en su estudio *“Nueva ruralidad y dinámicas de proximidad en el desarrollo territorial de los sistemas agroalimentarios localizados”* menciona que, las dinámicas de proximidad explican los procesos de interacción, cooperación y coordinación, subyacentes al desarrollo del territorio. La metodología fue un modelo construido de complementariedad conceptual: capital humano, capital social, competitividad, institucional, gobernanza, y dimensión territorial. Concluye, entre otras, que la gobernanza está adscrita a procesos de relación horizontal-vertical-transversal, de integración horizontal-vertical, y de coordinación a nivel territorial.

Para Narváez (2015), el aprovechamiento del Turismo Alternativo constituye un verdadero desafío tanto para la autoridad política, como para los pobladores y actores locales; manifiesta que es necesario plantearlo como una oportunidad estratégica, considerándolo desde la perspectiva local, a partir de la adecuación de la estrategia de desarrollo a la realidad socioeconómica y sociocultural en la que se insertará; y, desde ese trabajo esbozar algunos lineamientos para aplicar a la planificación turística de una localidad.

López (2017), señala que, las transformaciones sociales, culturales y económicas de los últimos años, han hecho que la forma en la que el gobierno se relaciona con el campo haya quedado obsoleta. Su investigación propone una categorización operativa para los nuevos territorios rurales que responda a una lógica relacional. Se discute cómo esta categorización y la nueva ruralidad necesitan un sistema diferente de toma de decisiones, ya que en este sistema los actores locales pueden participar tanto en su propia categorización territorial, como en un proceso de transición consciente y participativa hacia nuevas configuraciones socioeconómicas y políticas.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 El Desempeño Organizacional

1.2.1.1 Definición

Como indica la Real Academia Española, el término *Desempeño* es la acción o efecto de desempeñar o desempeñarse. Esto a su vez se define como ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; también se entiende como, actuar, trabajar, dedicarse a una actividad; y, además, sacar a alguien airoso del empeño o lance en el que se hallaba. La expresión *Organizacional*, se concibe como lo perteneciente o relativo a la organización o institución; y, como organización o institución, se define a la asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines.

En palabras de Lustaus, Ch. et al (2002) el concepto de desempeño organizacional, es algo que se interpreta individualmente. Si bien, hay varios enfoques para evaluar el desempeño organizacional, existe poco consenso en cuanto a lo que constituye un conjunto válido de criterios, pues la influencia o poder de los diferentes interesados directos, determina cuál es el mensaje de desempeño predominante.

En el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico; no obstante, a éstos se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad en la prestación de los servicios públicos (Bonney & Armijo, 2005).

Armijo (2011), advierte que, a diferencia del sector privado, las instituciones públicas enfrentan un conjunto de dificultades para precisar e identificar qué es lo que debe producirse, los usuarios y los parámetros con los cuales se juzgará el buen o mal desempeño; pero que, la existencia de dicha entidad gubernamental, está dada por un

mandato legal, que la faculta a realizar tal producción de bienes y servicios, sin establecer muy claramente cuál es el resultado esperado.

1.2.1.1.1 Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son variables claves que participan en un sistema de medición de desempeño, proporcionan un conjunto valioso de información respecto al comportamiento y a los resultados de un proceso específico y/o de su impacto en sectores vinculados directa o indirectamente al proceso en cuestión (Arriaga, 2002). Pueden ser definidos generalmente como una serie de métricas o acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar, y regular las actividades de la empresa (Camejo, 2012).

La función de un indicador puede ser descriptiva, cuando aporta información sobre el estado real de una actuación; y valorativa al emitir un juicio de valor sobre si dicha actuación es o no adecuada. Los indicadores, no obstante, se diferencian de la “medición de variable”; por ejemplo, el *número de desempleados* sería la medición, y la *tasa de desempleo*, sería el indicador; así mismo ocurre con la medición del crecimiento económico y la tasa de crecimiento.

Respecto a la medición del desempeño, Hernández (2011), propone que la gerencia de una empresa o institución, busca lograr su mejor desempeño mediante la productividad y la competitividad que producen rentabilidad para la organización.

La competitividad organizacional, es la facultad organizativa para crear, desarrollar y sostener capacidades respecto a otras empresas del mismo mercado.

El Foro Económico Mundial, explica que la competitividad o prosperidad, es la medida real de si una nación está realmente logrando el potencial de su gente, en términos tanto de su capacidad productiva como de su bienestar colectivo. Para medirla, en 2019 presentó el Índice de Competitividad Global 4.0.

Esta herramienta que analiza los fundamentos microeconómicos y macroeconómicos de la competitividad nacional, se organiza en tres dominios (sociedades inclusivas, economías abiertas, y personas empoderadas), 12 pilares (institucionalidad, infraestructura, adopción de TIC, estabilidad macroeconómica, salud, habilidades, mercado de productos, mercado laboral, sistema financiero, tamaño del mercado, dinamismo empresarial, y capacidad de innovación), y 103 indicadores; para cada indicador se ha utilizado una escala de 0 a 100, la cual indica que tan cerca está la economía del estado ideal o frontera competitiva (Foro Económico Mundial, 2019).

La productividad organizacional, es la manera cómo se utilizan los factores de producción durante la creación de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad. Por lo general, cuando se habla de productividad, se refiere a algún proceso en el cual intervienen elementos y actividades para obtener un resultado; cuando hay mejoras, este se traduce en el hecho de que con menos o los mismos recursos, se puede obtener los mismos o mayores resultados respectivamente (Medina, 2010).

Debido a la naturaleza sistémica, la productividad es influenciada por muchas variables. Se pueden encontrar factores internos sobre los cuales las organizaciones ejercen alguna influencia; y factores externos que no dependen de la organización, pero que de igual forma determinan el comportamiento de la productividad.

Entre los más importantes se encuentran, el factor humano, el capital, la tecnología, y la materia prima.

La efectividad organizacional, en términos de la producción de bienes y servicios sociales, es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y eficacia en relación con los recursos y objetivos organizacionales.

Para Kinicki & Kreitner (2003), el logro de la efectividad se debe buscar a través del equilibrio entre cuatro criterios genéricos: el cumplimiento de los objetivos, el

funcionamiento, la utilización de los recursos, y la satisfacción de las personas que integran la organización.

Siguiendo a Dalft (2011), se conoce que los enfoques tradicionales para medir el desempeño contemplan diferentes partes de la organización y miden indicadores relacionados con las metas, recursos, y procesos internos. Dalt, distingue que:

Los indicadores de meta, tienen su enfoque en las metas oficiales (misión), y en las metas operativas; no obstante, las metas importantes que deben tomarse en consideración, son las metas operativas, ya que las oficiales suelen ser abstractas y difíciles de determinar. Los indicadores observados en este enfoque son la rentabilidad, participación en el mercado, capacidad de crecimiento, responsabilidad social, y calidad del producto.

Los indicadores basados en recursos, están centrados en los insumos para el proceso de transformación. Este enfoque supone que las organizaciones deben obtener y manejar satisfactoriamente los recursos de valor para ser efectivas. Los indicadores de este enfoque son: posición de negociación, habilidad para aprovechar las oportunidades del entorno, habilidad para usar recursos tangibles e intangibles en el mejoramiento del desempeño, habilidad para responder a los cambios del entorno.

Los indicadores de proceso interno, miden la eficiencia y salud interna de la organización. Estos indicadores pueden incluir la cultura organizacional, la eficiencia operativa, comunicación, crecimiento y desarrollo del personal.

El enfoque de metas, proceso interno, y el basado en recursos, sirve para obtener imágenes específicas de la efectividad organizacional.

Con un enfoque evaluativo, Armijo (2011), clasifica los indicadores de desempeño desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de productos; y desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones.

La primera taxonomía: insumos, procesos o actividades, productos, y resultados finales, permite referirse a la medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos: cuántos insumos se utilizaron, cuántos productos y servicios se entregaron y cuáles son los efectos finales logrados.

La segunda clasificación: eficiencia, eficacia, economía, calidad, se asocia al juicio que se realiza una vez finalizada la intervención, intentando responder a las preguntas: en qué medida se cumplieron los objetivos, cual es el nivel de satisfacción de la calidad percibida, cuán oportunamente llegó el servicio.

La eficacia, se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

La eficiencia, puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”.

Economía: este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento, la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.

La calidad del servicio, es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía, y calidad, es cuán aceptable ha sido y es y será el desempeño del organismo público.

1.2.1.2 Los instrumentos de evaluación y medición del desempeño organizacional

De acuerdo con Bert & Walker (2019), la planificación estratégica es una práctica exitosa en organizaciones públicas y privadas que tiene consecuencias positivas para el desempeño organizacional. Sin embargo, Figueroa & Molina (2018), enfatiza que existe en la actualidad una creciente exigencia en cuanto a la construcción de Gobiernos más efectivos y eficientes, lo cual se ha traducido en el impulso de reformas institucionales que permitan innovar la gestión pública. Entre dichas reformas resalta la adopción de la gestión por resultados para el desarrollo.

Por su parte, Kaplan & Norton (2002), mencionan que, eventualmente las organizaciones están compitiendo en entornos complejos, y por lo tanto es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. En ese sentido, la identificación de Indicadores Clave de Desempeño juega papel importante en el logro de los objetivos empresariales y desempeño organizacional.

A partir de los criterios mencionados, se infiere que el desempeño organizacional también está ligado a los principios de la administración, entre los que aparece la planeación, gestión y control.

De acuerdo con la CEPAL, el proceso de implementación y seguimiento de estrategias desde la planeación, en los Gobiernos locales, se puede apoyar en el Análisis de Redes Sociales, específicamente en la evaluación de la configuración del sistema de planeación. Así mismo, puesto que la gestión y toma de decisión, se ve afectada por

factores y actores internos y externos, el enfoque de Fuerzas Motrices-Presiones-Estados-Impactos-Repuestas, se presenta para medir la relación causa-efecto e influencia entre los mismos.

La metodología del Cuadro de Mando Integral, permite determinar indicadores de causa y de efecto, en el sistema de coordinación y control. Se trata de un conjunto de indicadores financieros y no financieros derivados de las estrategias y campos estratégicos que se interrelacionan entre sí.

1.2.1.2.1 El Análisis de Redes Sociales (ARS), en la configuración del sistema de planeación

El sistema de planificación, se trata de la organización de un conjunto de criterios y dimensiones de información y análisis con énfasis en los instrumentos, procesos y recursos que favorecen la realización de acciones para el logro de las metas de desarrollo. La implementación de estrategias y políticas públicas requiere utilizar un análisis sistémico integrado para conectar a todos los actores e instituciones pertinentes, cerrar brechas entre ciencia y política, e implementar políticas coherentes que trasciendan sectores, instituciones, localidades, escalas, y tiempo. El enfoque sistémico, se utiliza para estudiar los patrones de comportamiento de sistemas complejos en los que las variables están causalmente conectadas en ciclos de retroalimentación. Cualquier cambio en una dimensión o variable, afecta a otros aspectos.

Asegurar las estrategias y políticas integradas a los ODS, requiere, identificar y gestionar los impactos inmediatos o secundarios, fomentando sinergias al tiempo que anticipa y mitiga los conflictos con otros objetivos, para mantener su eficacia. El proceso de apropiación e implementación de los ODS en la planificación local, por lo tanto, se puede apoyar en el análisis de redes sociales CEPAL (2018).

El cálculo y la representación gráfica de la interrelación, alineación, vinculación, integración, interdependencia, importancia, círculos viciosos y virtuosos, de los instrumentos, actores, e instituciones, entre otros, puede ser visualizada por medio de una plataforma virtual para el Análisis de Redes Sociales. Las métricas más empleadas para entender los actores, las redes, y su rol, son las métricas de centralidad y poder, y las métricas de grupos.

El programa requiere de datos en términos de “nodos” y “enlaces”. Por citar un ejemplo, los nodos pueden ser los actores, instituciones, documentos; y, los enlaces son las líneas trazadas que se dibujan como resultado de la vinculación o relación que tienen éstos. La importancia se visualiza en la prominencia o tamaño de los nodos: a mayor tamaño y acercamiento al centro, mayor importancia y centralidad de los nodos. Los enlaces pueden ser en un solo sentido (unidireccional) o bidireccional.

El Degree Centrality (DC) o grado de centralidad, cuantifica cuántos lazos o vínculo tiene un nodo con otros nodos en la red, para de esta manera calcular cuán 'prominente' o importante es cada actor (nodo) dentro de una red (gráfico). Para hacerlo, estas medidas generalmente examinan los lazos vinculados a un actor, así como las distancias geodésicas (tramos más cortos) a otros actores. El programa realiza esta operación en base a la fórmula de Freeman para gráficos no valorados;

$$GDC = \sum (\max DC' - DC') (N - 1) \cdot (N - 2) / (2 \cdot N - 1)$$

Matemáticamente, el índice DC de cada vértice es el número de bordes unidos a él. Las medidas de centralidad se calculan para cada nodo (centralidad de nodo) y para toda la red (centralidad de grupo); por lo tanto, DC', es el índice estandarizado: (DC dividido por N-1 (redes sin valor); o por sumDC (redes con valor).

1.2.1.2.2 El modelo FPEIR: Factores y actores influyentes en la toma de decisiones estratégicas

El enfoque de Fuerza motriz – Presión – Estado – Impacto - Respuesta (FPEIR), es un marco ordenador para sentar las bases del análisis de los factores interrelacionados que afectan al medio ambiente; se sustenta en la idea de que las actividades humanas (fuerzas motrices), ejercen presión sobre el medio físico y, en consecuencia, su estado cambia, lo cual impacta la salud humana, los ecosistemas, y los recursos. Esta situación da respuestas de las sociedades humanas, incidiendo en las fuerzas motrices, en las presiones, en los estados, o en los impactos directamente (Cifrián, 2006).

Originalmente, el modelo FPEIR fue concebido para la formulación de indicadores de sostenibilidad, pero su uso se ha generalizado para el análisis de factores, permitiendo proponerlos, clasificarlos, y relacionarlos entre sí. Los criterios de selección de factores pueden variar de acuerdo a la necesidad, y a los intereses de cada caso particular. Al correlacionar el modelo FPEIR con la efectividad de la organización, y los mecanismos utilizados para la toma de decisión, surgen importantes relaciones de causa y efecto que permiten analizar la eficiencia y eficacia del sistema de gestión (Díaz, 2015).

1.2.1.2.3 El Balanced ScoreCard en el aseguramiento, administración, y control de las habilidades y recursos.

De acuerdo con Kaplan & Norton (2002), los cambios tecnológicos, socioculturales, y políticos, han permitido importantes modificaciones en las organizaciones, especialmente en sus sistemas de control. La tradicional evaluación del desempeño enfocada en indicadores financieros se ha vuelto obsoleta y poco efectiva para medir y obtener el éxito competitivo. Es vital que las organizaciones tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

Tras el estudio “*La Medición de los resultados en la empresa del futuro*”, aplicado a múltiples empresas: fabricantes y de servicio de la industria pesada y de alta tecnología,

durante un año (1990); Kaplan y Norton, proponen uno de los instrumentos que ha suscitado mayor interés hasta los últimos años: el Balanced Scorecards o Cuadro de Mando Integral. El CMI, complementa indicadores de medición financieros y no financieros derivados de la visión y estrategia de la organización, agrupados desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento

Un CMI, adecuadamente construido, debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de la estrategia respecto a las relaciones causa-efecto entre las medidas de los resultados y los indicadores de actuación de esos resultados (Kaplan & Norton, 2002). Al articular los resultados que la organización desea con los indicadores de esos resultados, se espera canalizar las energías, capacidades, y el conocimiento concreto de todo el personal hacia la consecución de los objetivos propuestos a largo plazo. Respecto a las dimensiones o perspectiva del Cuadro de Mando Integral, Kaplan (2002), menciona que:

Dentro de la perspectiva financiera, los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de las acciones que ya se han realizado. Por otra parte, las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros tienden a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de coste/mejora de la productividad, y utilización de los activos/estrategia de inversión.

En la perspectiva del cliente, se identifica los segmentos de clientes y mercado en los que competirá la unidad de negocio u organización. También, se identifica las medidas de actuación de la unidad de negocio sobre dichos segmentos y mercado. La perspectiva del cliente también incluye indicadores de valor añadido que la unidad aporta a los clientes. Los indicadores pueden ser: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, y rentabilidad; entre los de valor agregado están: los atributos del producto o servicio, relación con los clientes, e imagen y prestigio.

La perspectiva de los procesos internos tiene que ver con los procesos en los que la organización debe ser excelente: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, satisfacer las expectativas de rendimiento financiero de los accionistas. Se recomienda la definición de una completa cadena de valor de los procesos internos, que conlleve procesos de innovación, procesos operativos, y servicio de post-venta.

La perspectiva de formación y crecimiento resulta de tres fuentes principales: las personas, los sistemas, y los procedimientos. Las tres dimensiones del personal son: la satisfacción, la retención, y la productividad.

El BSC, se ha convertido en un sistema que ayuda a los gerentes a ver la forma en que los resultados del desempeño organizacional resultan de las relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas que se respaldan mutuamente. La técnica de control causa-efecto, es el mapa estratégico.

Un mapa estratégico proporciona una representación visual de los impulsores claves del éxito de una organización y muestra la forma en que están vinculados los resultados específicos de cada área.

Los sistemas de control, en general, implican el uso de la retroalimentación a fin de determinar si el desempeño organizacional cumple con los estándares establecidos que ayuden a la organización a alcanzar sus metas. El ciclo de control incluye el establecimiento de metas estratégicas, para los departamentos o para la organización como un todo; el establecimiento de métricas y estándares del desempeño; la comparación de métricas reales con los estándares; y la corrección o cambio de las actividades según sea necesario (Daft, 2011).

El CMI, utiliza indicadores claves de desempeño o Key Performance Indicators. Los KPI, constituyen un conjunto de métricas enfocadas en medir aquellos aspectos de desempeño organizacional que impactan en mayor forma en el éxito actual y futuro de la empresa (Consulting Grup Sixtina, 2008)

1.2.2 El Turismo Alternativo

1.2.2.1 Definición

El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural (Oscar de la Torre Padilla, citado en Gurria Di-Bella (1991)).

La OMT, acorde con la realidad actual, incluye todos los desplazamientos de personas, considerando en éstos los viajes, cualquiera sea el motivo o la obligación de realizarlos, únicamente con la limitante de que se realice con fines pacíficos y no migratorios.

De acuerdo con la Real Academia Española, el término “alternativo” es un adjetivo empleado para señalar que, determinado sustantivo, difiere de los modelos oficiales comúnmente aceptados. En ese sentido, el turismo alternativo, se refiere a la manera distinta, diferenciada, u opuesta al turismo de masas o convencional.

Puesto que existen muchas definiciones para las distintas modalidades que componen el turismo alternativo, y que a menudo se confunden entre sí, una definición operacional de lo que es el turismo alternativo podría precisarse de la siguiente manera:

“El Turismo Alternativo, es un turismo de calidad que se da dentro de los parámetros del desarrollo humano sustentable que promueve el desarrollo y crecimiento económico, la equidad social y la sustentabilidad ambiental, entendida la calidad como la existencia de calidad en el tiempo libre del turista en un entorno de calidad tanto geográfica como social, ayudándole a percibir sus relaciones de una manera diferente con el entorno geográfico y cultural, con los otros turistas y sus anfitriones mediante la creación de vivencias y experiencia únicas, irrepetibles, personales, en un entorno de calidad” (Zamorano, 2007).

Desde el punto de vista de la oferta y demanda, el turismo alternativo se define como *“los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que la envuelven, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales”* (Sectur, 2002). Esta definición ha permitido dividirlo en tres grandes segmentos: turismo rural, turismo de aventura, y ecoturismo.

- El turismo rural, se refiere a los viajes que tienen como fin el realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas las expresiones sociales, culturales, y productivas cotidianas; entre éstas están: talleres artesanales, aprendizaje de dialectos, vivencias místicas, etno-turismo, agroturismo, preparación y uso de medicina ancestral.
- El turismo de aventura conlleva los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas deportivas asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza. Estas actividades pueden ser sobre el agua, tierra, o en aire, entre ellas están: vuelo en alas delta, vuelo en parapentes, paracaidismo, montañismo, cabalgata, espeleísmo, ciclismo de montaña, buceo libre, kayakismo, pesca recreativa; respectivamente.
- El ecoturismo consta de aquellos viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma. Estas pueden ser: senderismo interpretativo, rescate de flora y fauna, talleres de educación ambiental, proyectos de observación biológica, entre otros.

1.2.2.2 El Desarrollo del Turismo Alternativo

Por desarrollo se entiende la evolución de una economía hacia mejores niveles de vida. Desarrollar significa, exponer con orden y amplitud una cuestión o un tema; dicho de una comunidad, es también progresar o crecer especialmente en el ámbito económico, social o cultural.

A juicio de Sancho (1997), el crecimiento económico de muchos países depende, en gran medida, del crecimiento de la actividad turística; sin embargo, los países no gestionan los productos y experiencias que venden, por el contrario, son los gestores turísticos quienes transportan a los individuos para que conozcan los rasgos naturales, culturales, económicos, y los estilos de vida de los pueblos; actuando de forma irresponsable con su principal fuente de riqueza.

Las altas concentraciones de visitantes en espacios geográficos, las diferencias culturales entre locales y visitantes, la exclusión social de los habitantes, la marginalidad de los visitantes, la destrucción del paisaje, daños ecológicos irreversibles, desordenación territorial, incremento en el costo de vida, y concentración de capitales en empresas transnacionales, entre otros, no solo han estancado el desarrollo de las comunidades, sino que han provocado daños en las estructuras sociales y culturales, al igual que el crecimiento desordenado de la población en la zona urbana (De Luna, 2012).

Constantemente, existen pruebas de la vulnerabilidad de algunos destinos turísticos que han ido perdiendo valor por la escasa gestión responsable; en respuesta a esta problemática se ha desarrollado toda una nueva teoría: el Desarrollo Turístico Sostenible.

La Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial, en 1980; Declaración de Derechos y Código del Turista de Sofía, en 1985; Declaración de Turismo de la Haya, 1989; Carta de Turismo Sostenible de Lanzarote, en 1995; Agenda 21 para el sector de Viajes y Turismo de la OMT, en 1995; y el Código Ético Mundial para el Turismo de Santiago de Chile, en 1999; entre otros, dan cuenta de la evolución de las relaciones entre turismo y desarrollo, en los que se observa una paulatina transición desde el predominio de los aspectos socioculturales y económicos del turismo al paradigma omnipresente de la sostenibilidad.

Los cambios y transformaciones que experimenta el sector han provocado adoptar nuevas formas de hacer turismo, teniendo como parámetros fundamentales la viabilidad económica e institucional, la sensibilidad hacia los entornos sociales y culturales, y el respeto hacia el medio natural; por lo tanto, se establecen nuevos vínculos entre los actores sociales del proceso turístico y del espacio local (Jiménez, 1993). La finalidad del turismo alternativo no es de reemplazar al turismo convencional dominante; sino, ser una modalidad complementaria a la oferta turística.

De acuerdo con Zamorano (2007), hay comunidades que demuestran que es posible incrementar el desarrollo y bienestar social, y mantener un ambiente saludable; su éxito puede resumirse en seis estrategias:

- Uso eficiente de los recursos,
- Planificación y desarrollo de una infraestructura sustentable eficiente,
- Proteger y elevar la calidad de vida de la comunidad,
- Crear empresas que provean bienes y servicios que protejan y restauren el ambiente
- Desarrollo de un sistema de negocios,
- Creación de comunidades sustentables.

Lo anterior da cuenta que tanto modelos alternativos como convencionales, parten de los mismos principios y factores: la Sostenibilidad, y todo el conjunto de políticas, recursos, instituciones, empresas, visitantes y comunidades locales que se conforman en un Sistema Turístico.

De acuerdo a Panosso & Lohmann (2012), el primer análisis del turismo utilizando la Teoría General de Sistema, fue hecho por Reymond Cuervo en 1967. En su estudio titulado “*El Turismo como medio de comunicación humana*”. Cuervo define el turismo como un conjunto bien definido de relaciones, servicios e instalaciones que se generan en virtud de ciertos desplazamientos humanos.

1.2.2.2.1 El Sistema Turístico

Un sistema para ser completo, debe tener: medio ambiente o lugar en el que se encuentra el sistema, unidades o las partes del sistema, relaciones entre las unidades del sistema, atributos o las cualidades de las unidades o del propio sistema, input o lo que entra al sistema, output o lo que sale del sistema, feedback o un control del sistema para que lo mantenga funcionando, y modelo o un diseño que facilite su comprensión (Panosso & Lohmann, 2012).

Siguiendo a Panosso & Lohmann, varios autores han explicado el desarrollo del turismo bajo la perspectiva sistémica, entre estos resaltan Leiper, Krippendorf, Jafari, Molina, Beni, y Boullón.

Desde el punto de vista de Molina, el turismo está formado por un conjunto de partes o subsistemas que se relacionan para lograr un objetivo común. Es un sistema abierto que está inserto en un entorno social, ambiental, político y económico, lo que proporciona la base teórica para un turismo sostenible, y toma en cuenta a la comunidad receptora y a las organizaciones de apoyo al turismo como una parte fundamental del desarrollo de la actividad en el destino (Ricaurte, 2009). Estos son:

Gobernanza. Es el subsistema regulador, se encarga de dirigir a la actividad turística y está compuesto por las organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales que toman decisiones o de alguna manera inciden en el desarrollo turístico. Se incluyen además, los documentos normativos como: leyes, políticas, regulaciones, planes y proyectos que cumplen la misma función

Demanda. Su función es hacer uso de los espacios, servicios y atracciones turísticas a la vez que inyecta divisas en el destino y mantiene la dinámica del sistema. La demanda está compuesta por los visitantes, que según la OMT, dependiendo de su origen pueden ser internacionales o internos. La demanda de un destino también puede caracterizarse en real, potencial o futura.

Comunidad receptora. De acuerdo con la modalidad de gestión turística del territorio puede tener mayor o menor participación en el desarrollo. La comunidad receptora puede ser caracterizada por su nivel de participación en la dirección del sistema (en ese caso formaría parte de la superestructura) o por su intervención en la actividad turística a través de empleos directos, indirectos e inducidos.

Atractivos. Se los considera como el origen del sistema turístico ya que territorialmente, el sistema se genera alrededor de estos. Los atractivos pueden ser naturales o culturales y pueden ser jerarquizados de acuerdo a su capacidad de generar una demanda o de acuerdo a su potencialidad de desarrollo.

Oferta de servicios. Incluye a los servicios propiamente turísticos como la alimentación, alojamiento, esparcimiento y otros, cuya función es facilitar y extender la estadía del visitante. También se incluye la oferta de actividades turísticas que tiene un destino. Este subsistema puede caracterizarse a través de inventarios o catastros que aglutinan a todas las empresas e instalaciones de carácter turístico de un lugar determinado.

Infraestructura. Su función es sostener la producción, es decir apoyar a la oferta de servicios, por eso es considerado un elemento del sistema. Se incluyen servicios básicos como agua potable, energía eléctrica y alcantarillado, pero también servicios de salud y gasolineras. Aquí se identifican además, los servicios de transporte, vías y terminales que permiten la llegada de la demanda y su traslado desde y hacia otros espacios turísticos.

1.2.2.2.2 El Desarrollo Turístico Sostenible

En palabras de Ivars (2001), se identifica el desarrollo turístico sostenible con un proceso de cambio cualitativo producto de la voluntad política que, con la participación imprescindible de la población local, adapta el marco institucional y legal así como los instrumentos de planificación y gestión, a un desarrollo turístico basado en un

equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo.

El desarrollo sustentable postula buscar el progreso con base en el aprovechamiento racional de los recursos naturales y humanos, basados en tres principios de equidad: económico, social, y ambiental. Exige indicadores adaptados al carácter integral y multidimensional de los procesos de desarrollo, aunque esto implique mayor complejidad en su diseño, obtención e interpretación.

De acuerdo a la Rainforest Alliance (2005), se puede seguir los siguientes criterios para la formulación de los indicadores de sostenibilidad:

El ámbito económico, se refiere a que la actividad se desarrolla con base en prácticas empresariales adecuadas, las cuales aseguran el crecimiento y mantenimiento en el tiempo de las empresas, con lo cual se beneficia a los propietarios, empleado y vecinos donde se desarrolla el negocio.

Significa también, que haya suficientes ingresos económicos para todos y que se repartan de una manera justa, evitando el enriquecimiento excesivo de unos pocos a costa de todos. Asimismo, es necesario que el ingreso económico de cada familia sea suficiente para cubrir con dignidad sus necesidades de alimentación, vivienda, vestido, educación, salud, y demás.

El ámbito ambiental, postula que la actividad se desenvuelve considerando a su vez, la forma en que se utilizan los recursos naturales, e idealmente aportando a su conservación y cuidado.

Así también, significa que se debe valorar a la naturaleza con respeto, cambiando la forma de relacionarnos con ella, para no provocar desequilibrios en los ecosistemas. Es necesario evitar que el mejoramiento económico y el progreso social se basen en la explotación y agotamiento de los recursos naturales; y que cuando aún suceda así, se utilicen tecnologías alternativas para reducir y corregir el impacto ambiental.

En lo socio-cultural, la actividad se realiza sin perjudicar o afectar al tejido social existente en la comunidad donde se desarrolla, por lo cual se prevé todas las acciones posibles para respetar la cultura local, preservarla y revitalizarla. Es necesario que las posibilidades de bienestar y desarrollo humano estén al alcance de todos, sin importar su nivel económico ni el tipo de trabajo que realicen.

Este punto también refleja la importancia de la amplia participación de todos los sectores implicados, para lograr la mejor solución a los problemas.

La sustentabilidad del desarrollo, y específicamente del desarrollo turístico, ha requerido del establecimiento de nuevos criterios y líneas de acción claras que provoquen cambios en los patrones de producción y consumo, y permitan aprovechar adecuadamente los recursos naturales y culturales, con la participación activa de las comunidades locales, las autoridades públicas, las organizaciones no gubernamentales y las empresas privadas, en un marco de vinculación intersectorial y de integración de políticas (Sectur, 2002).

1.2.3 El desempeño organizacional y el desarrollo turístico. Aspectos metodológicos

1.2.3.1.1 Los Lineamientos de la Planificación para el Desarrollo Sostenible

Las Naciones Unidas, destacan la importancia de la planificación en los procesos de adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las realidades nacionales. La Agenda 2030 y los ODS, ofrecen un horizonte alcanzable en la medida en que se desplieguen los medio de implementación, se adecúen las instituciones, se consigan los acuerdos, y se diseñen y lleven a cabo las estrategias correspondientes y proporcionales a la magnitud de los retos locales (CEPAL, 2019).

La Planificación para el desarrollo, debe ser abordada a partir de dos principios conceptuales: los retos de la planificación, y la integralidad de la Agenda.

Los retos de la planificación para el desarrollo, comprenden: i) *el dilema intertemporal*, que se refieren a los horizontes de largo, mediano, y corto plazo de la planificación; ii) *la coordinación multiescala*, referidas a la escala local, sub nacional, nacional, y global; iii) *la conjugación entre lo sectorial y lo integral*, basada en los mecanismos de articulación, interacción y acuerdos de las aproximaciones especializadas y sectoriales, entre sí y con respecto a la mirada integral; y, iv) *los contenidos y trasfondos sociopolíticos*, relacionados con la búsqueda de una nueva ecuación entre Estado, mercado y sociedad, acorde con los objetivos de desarrollo inclusivo, sostenible, y con igualdad (ILPES, 2015).

Por otra parte, el principio de integralidad se refiere a la conceptualización de la Agenda como *universal*, ya que los beneficios del desarrollo deben ser para todos, y es responsabilidad de todos los países su logro; *indivisible*, pues, insta a abordar todos los objetivos en conjunto; *integral*, puesto que conjuga la dimensión social, económica, y ambiental; *civilizadora*, dado que propone erradicar la pobreza extrema poniendo a la dignidad y a la igualdad de las personas en el centro; y *transformadora*, ya que requiere de formas alternativas de hacer las cosas (CEPAL, 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, la definición de una estrategia, desde la planificación para la implementación de la Agenda 2030, para el Desarrollo Sostenible, conlleva una metodología, según la CEPAL, compuesta por ocho fases.

El ejercicio de aplicación requiere del análisis de los objetivos y metas que son más relevantes al contexto, la participación de los actores contribuye a llegar a soluciones de compromiso, gestión de conflictos, y a crear alianzas y sinergias. La metodología permite a los países formular estrategias para la implementación de la Agenda 2030, en función de sus prioridades, capacidades y recursos. Permite, además, definir los insumos necesarios para identificar los elementos a priorizar en los procesos de gestión de la planificación tales como presupuestos, marcos normativos, estructuras

organizacionales y sistemas de gestión del personal, entre otros (CEPAL, 2018). A continuación, se resume cada una de las fases:

1.- La identificación de nodos y eslabones entre la Agenda y los instrumentos de planificación. En esta fase, se revela las interacciones (eslabones) entre los objetivos y metas de la Agenda, y los objetivos, estrategias o metas específicas de un plan nacional o sub nacional (nodos). Visualmente, el tamaño o prominencia de los nodos, que es el grado de centralidad en el análisis de redes, determina la importancia del nodo y sus vínculos dentro de la red.

2.- Los sistemas de planificación y su vinculación con los ODS. En esta etapa se pretende determinar cómo está configurado el sistema de planificación del país o región y a la vez evaluar cómo dichos planes o estrategias, procesos, y actores que lo conforman favorecen o no la realización de acciones para el logro de las metas priorizadas.

3.- Autoevaluación de los sistemas de planificación. Este paso permite caracterizar los sistemas de planificación del desarrollo para formular propuestas de mejoramiento institucional. Consiste en un conjunto de criterios y dimensiones de análisis con énfasis en los instrumentos, procesos y sistema de planificación.

4.- Los ODS y la ciudadanía. Esta etapa busca identificar a los actores públicos y privados, que puedan o no, contribuir al logro de los objetivos del territorio y ODS. Se busca relacionar los objetivos y prioridades con los diferentes actores, y revisar cómo se articulan con los instrumentos de planificación.

5.- El desafío de la intersectorialidad en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Sostenible. Esta fase puede ser entendida como la planificación que considera la articulación, interacción, y acuerdos, entre los diferentes sectores, instituciones, y aproximaciones especializadas de la planificación, entre sí, y con respecto a un enfoque integral.

6.- El desafío de la intertemporalidad en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Sostenible. El propósito de esta fase es promover acciones y políticas estables, menos vulnerables a los cambios de administración y gobierno; y su articulación en los horizontes del largo, mediano, y corto plazo.

7.- Formulación de la estrategia de implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a nivel local. En esta fase se busca realizar una sistematización de los resultados obtenidos en las fases anteriores, integrando las propuestas de manera general.

8.- Análisis de escenarios futuros. Esta fase permite explorar y establecer acciones antes que se produzcan, y de esta manera general las condiciones futuras para que los objetivos de la planificación puedan ser alcanzados.

1.2.3.1.2 Los Instrumentos de Planeación y Gestión Públicas para el Manejo del Desarrollo Sostenible en Ecuador

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, propone una ruta para acometer los grandes desafíos del desarrollo, que solo podrá hacerse realidad a través del diseño, implementación, seguimiento, y evaluación de políticas públicas que integren simultáneamente la dimensión económica, social, y ambiental (CEPAL, 2019). La Agenda 2030, es una agenda civilizatoria que pone la dignidad y la igualdad de las personas en el centro, incluye 17 Objetivos y 169 metas, las mismas que serán adoptadas de acuerdo a la realidad de las naciones.

La Agenda y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, reflejan el llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza y el hambre, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad, sin que nadie se quede atrás.

Ecuador ha venido asumiendo este compromiso mundial a través de su Plan Nacional de Desarrollo, el mismo que se fundamenta en los principios constitucionales, y del

régimen del buen vivir. Éste instrumento “*guía el accionar de las políticas públicas del Estado en la construcción de una sociedad más justa, equitativa, y que garantice los derechos fundamentales del ser humano y la naturaleza*” (Senplades, 2018). La construcción del mismo se da a través del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP), y la entidad a cargo de llevar el proceso es la Secretaría Nacional Planifica Ecuador.

La propuesta de ejes, objetivos, políticas, y metas, contenidas en este PND, parten de la evaluación previa de los planes anteriores, tanto en la gestión como en los resultados; en éste también, se recogen de forma participativa las aspiraciones políticas, económicas, sociales, ambientales, y culturales de la ciudadanía. La formulación, implementación, seguimiento, y evaluación de la planeación para el desarrollo se organiza a través del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP).

Dentro de la formulación, la secretaría técnica “Planifica Ecuador”, se encarga de la elaboración del PND, en base a las ideas y propuestas desde la ciudadanía en distintas instancias de participación, posteriormente el plan es presentado por Presidencia de la República al Consejo Nacional de Planificación para su aprobación.

La implementación se la lleva a cabo a través de tres instancias: *la coordinación territorial*, a través de la Agenda Zonal, la cual permite la particularización de lo definido en el PND y la Estrategia Territorial Nacional (ETN); *la coordinación intersectorial* mediante la Agenda de Coordinación Intersectorial, la cual permite articular la política nacional con la institucional, con la formulación de las políticas intersectoriales y sectoriales; y, *la instancia institucional*, que es la planificación estratégica y operativa de las instituciones públicas, aquí se definen los procesos programáticos de implementación de las políticas públicas mediante procesos permanentes, programas y proyectos de inversión. El instrumento es la Planificación Institucional de la Política.

El SNDPP, también se sustenta de las Agendas Nacionales para la Igualdad, formulada por los Consejos de la Igualdad, y la Asamblea Ciudadana.

Para el proceso de Seguimiento y Evaluación, el PND se apoya en los insumos del Sistema Estadístico y Geográfico Nacional, y del Sistema Nacional de Información; el instrumento de este fin es el Programa Nacional de Estadísticas, mismo que tiene como objeto monitorear y evaluar las políticas a través del cumplimiento de las respectivas metas. Las metas estructurales y territoriales, están a cargo de la autoridad de planificación Planifica Ecuador; y las metas intersectoriales, a cargo de los ministerios de coordinación.

Paralelamente a la formulación de políticas nacionales, dos instrumentos proveen criterios claros para la implementación de éstas en el territorio: la Estrategia Nacional Territorial (ETN), y las Agendas Zonales. La ETN, contiene lineamientos para el corto, mediano, y largo plazo. Las Agendas Zonales, son instrumentos para coordinar la acción pública en el territorio (ONU, s.f).

La ETN, se define como la expresión de la política pública nacional en el territorio, y es el instrumento de ordenamiento territorial a escala nacional; comprende los criterios, directrices y guías de actuación sobre el ordenamiento del territorio, los recursos naturales, infraestructura, asentamientos humanos, actividades económicas, equipamiento, y protección del patrimonio natural y cultural (Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo, 2016).

El enfoque metodológico para la construcción de la ETN, empieza con el análisis del territorio desde cinco componentes: biofísico, sociocultural, económico-productivo, asentamientos humanos y medio construido, y político institucional; para luego, tener una interpretación del modelo territorial actual a partir de tres directrices, que se relacionan directamente con los tres ejes del PND, estos son: la cohesión territorial con sustentabilidad ambiental y gestión de riesgo, acceso equitativo a infraestructuras y

conocimiento, y la gestión territorial y gobernanza multinivel (Planifica Ecuador, 2017).

El PND, denominado Plan para “Toda Una Vida”, periodo 2017 – 2021, se organiza en tres ejes programáticos, nueve objetivos nacionales de desarrollo, y 149 metas. La alineación con los ODS.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND), Ecuador asume los compromisos de la Agenda y de los ODS a nivel global; no obstante, reconoce que los retos de desarrollo implícitos, son de largo plazo y requieren de esfuerzos articulados y progresivos; por ende, es necesario sumar, y articular los objetivos locales a los nacionales y enfocarlos hacia la consecución de los globales, en el ámbito de su soberanía. Para esto, se han establecido mecanismos de alineación, seguimiento y evaluación entre los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los ODS de la Agenda.

Los PDOT, consideran las particularidades del territorio, define prioridades de desarrollo, y finalmente incluyen un modelo de gestión para su implementación; lo cual contribuirá al PND, y manteniendo una gestión articulada y sostenida, en el largo plazo coadyuvará a alcanzar los ODS. Los PDOT, deben además considerar los objetivos de los planes de los niveles superiores e inferiores de gobierno.

De acuerdo con el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en su artículo 12, la planificación del desarrollo y ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en sus territorios. Se ejercerá mediante de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del SNDPP. Además, en el artículo 41, menciona que: los PDOT, son instrumentos de planificación que contienen las directrices principales de los GAD’S respecto a las decisiones estratégicas de desarrollo y que permiten la gestión concertada y articulada del territorio.

1.2.3.1.3 El Sistema de Seguimiento y Control de los PDOT

Los gobiernos autónomos descentralizados desarrollarán una estrategia que les permita verificar la implementación, avance y resultados de su planificación, a fin de identificar las causas y consecuencias del incumplimiento de las metas o la demora en el cronograma de ejecución de las intervenciones.

De acuerdo con la Secretaría Técnica Planifica Ecuador (2019), cada gobierno autónomo descentralizado realizará el seguimiento y evaluación al cumplimiento de las metas de resultado y/o gestión y a la implementación de las intervenciones contenidas en el plan de desarrollo y en concordancia con la propuesta de ordenamiento territorial que, de acuerdo a la estructura programática, permitirán evidenciar los avances para la consecución del modelo territorial deseado.

El proceso de seguimiento y evaluación no producirá únicamente un reporte de resultados, sino que deberá generar un análisis situacional y una identificación de los aspectos que deben ser corregidos, tanto en el nivel de diseño como en el de implementación de las políticas públicas, identificando las causas y consecuencias del incumplimiento de las metas, los cronogramas valorados de las intervenciones y el cumplimiento de las competencias que le corresponden a cada nivel de gobierno.

Cada gobierno autónomo descentralizado es responsable de recoger y proveer información confiable, de calidad, suficiente y oportuna para el seguimiento y evaluación de los indicadores de resultado y/o gestión determinados para medir el avance y resultados de su planificación. Esta información deberá estar disponible en el Sistema de Información Local de cada GAD

La información estadística y geográfica registrada en su Sistema de Información Local; la información estadística disponible de otras fuentes (nacionales o locales); y la información programática reportada al Sistema de Información para los Gobiernos Autónomos Descentralizados (SIGAD) – Módulo de Cumplimiento de Metas, utilizada

para el cálculo del Índice de Cumplimiento de Metas (ICM), deberán ser utilizadas como insumo para el proceso de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

El Informe Anual Consolidado de Seguimiento y Evaluación al Cumplimiento del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial deberá contener, por lo menos, lo siguiente:

a. Seguimiento y evaluación al Cumplimiento de Metas del PDOT:

- Análisis de la tendencia de los indicadores y el porcentaje de cumplimiento de la meta para el año, entendiéndose como una comparación entre el valor considerado como meta anualizada y el valor real del año de análisis.
- Análisis de las posibles causas de las variaciones en el indicador, a través de un análisis de causa–efecto de los posibles factores que han provocado las variaciones del indicador.

b. Seguimiento a la implementación de las intervenciones:

- Análisis del avance físico o de cobertura de los programas y/o proyectos implementados.
- Análisis del avance presupuestario de los programas y/o proyectos implementados.

c. Conclusiones.

d. Recomendaciones.

e. Plan de acción: deberá especificar las acciones o correctivos a corto plazo que se implementarán en caso de presentar problemas en el cumplimiento de las metas o en la ejecución de sus programas y/o proyectos.

CAPÍTULO II:

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Contexto Territorial

El trabajo realizado se ubica en el cantón Jipijapa de la provincia de Manabí, República del Ecuador. El cantón Jipijapa, está organizado territorialmente, por tres parroquias urbanas, y siete rurales. La estructura político-administrativa se representa a través de los Gobiernos Autónomos Descentralizados a nivel municipal, y parroquial.

El cantón Jipijapa se encuentra ubicado al sur de la provincia de Manabí, entre 01°10` y 01°45` de Latitud Sur; y 80°52` de Longitud Oeste. Limita al Norte con los cantones Montecristi, Portoviejo, y Santa Ana; al Sur con la provincia de Santa Elena y el cantón Puerto López; al Este con los cantones Paján y 24 de Mayo, y al Oeste, por el Océano Pacífico. Cuenta con una superficie de 1540 km cuadrados.

Se divide en tres parroquias urbanas: San Lorenzo de Jipijapa, Dr. Miguel Morán Lucio, y Manuel Inocencio Parrales y Guale; y siete parroquias rurales: La América, El Anegado, Julcuy, La Unión, Membrillal, Pedro Pablo Gómez, y Puerto Cayo.

La cabecera cantonal, que incluye las parroquias urbanas, es administrada políticamente por el GAD cantonal, mientras que las parroquias rurales se administran de manera autónoma por sus propios gobiernos, no obstante, dependen también del GAD cantonal.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales (GADPR), son la unidad político-administrativa más pequeña, y la que está más cercana a la realidad del territorio.

2.2 Tipo y diseño de la investigación

La Tesis “Desempeño organizacional de los GAD’S parroquiales y el desarrollo del Turismo Alternativo, cantón Jipijapa, año 2020”, es una investigación aplicada, de tipo explicativa, apoyada en el enfoque mixto con proceso inductivo-deductivo-sintético. Su diseño es secuencial explicativo.

Intenta establecer posibles relaciones causa-efecto, observando y analizando ciertos hechos que han ocurrido y buscando en el pasado los factores que los hayan podido ocasionar, por lo que su alcance es no experimental, ex post facto con diseño hermenéutico.

De acuerdo a la temporalidad, la investigación tiene diseño longitudinal, puesto que se traza en dos momentos en el tiempo: presente y pasado; es retrospectiva, ya que parte del efecto en el presente a la causa en el pasado; y es pro lectiva, porque se construye el contenido de los instrumentos de recolección de datos y se los aplica por primera vez.

2.3 Métodos

Como método predominante se empleó, el **método fenomenológico hermenéutico**, para describir, estructurar, y discutir, el desempeño organizacional de los GAD’S parroquiales rurales en el desarrollo del turismo alternativo (fenómeno), de acuerdo a las “ideas” contenidas en fuentes bibliográficas, planes estratégicos, e informantes claves. Otros métodos que ayudaron al procesamiento y validación de la información fueron el método inductivo, que se usó para identificar las categorías, subcategorías, e indicadores motivos de estudio, a partir del análisis de contenido de los conceptos generales.

El método descriptivo, se utilizó para caracterizar cuantitativamente las categorías, subcategorías e indicadores.

El método deductivo, se utilizó para explicar (cualitativamente) los hallazgos cuantitativos, a partir de conclusiones generales de las fuentes consultadas. Dichas fuentes fueron: entrevista a expertos, bajo el método fenomenológico; y análisis de contenidos, bajo el método hermenéutico.

El método sintético se empleó para integrar los hallazgos encontrados, logrando los objetivos específicos planteados.

2.4 Población de estudio y tamaño de la muestra

- **Población**

Gobiernos Autónomos Descentralizados de las parroquias rurales del cantón Jipijapa.

- **Muestreo**

El objeto de estudio es el desempeño organizacional de los GAD'S parroquiales rurales, y el sujeto de estudio es el desarrollo del turismo alternativo, en el cantón Jipijapa. Al tratarse de una investigación con enfoque mixto y diseño secuencial explicativo, se precisó un muestreo emergente, intencional, no probabilístico, con varios tipos de muestras. Cabe señalar que en este tipo de investigación prevalece la calidad, antes que el tamaño de la muestra:

Muestras caso-tipo:

Proyectos relacionados al turismo alternativo y la nueva ruralidad, contenidos en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los GAD'S parroquiales rurales del cantón Jipijapa. Son siete PDOT, correspondientes a siete GAD'S parroquiales rurales. (Anexo 1).

Muestra con expertos:

Profesionales en Turismo y Funcionarios de GAD'S.

Los expertos se escogieron bajo el criterio de muestreo intencional, y su experticia se sustentó en el coeficiente de competencia experta “K”. Son cuatro expertos: dos docentes universitarios, y dos ex funcionarios de los GAD’S. (Anexo 2)

Muestras teóricas:

Literatura científica que sirva para contrastar la información que emerge durante todo el proceso.

2.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Como técnica principal, que desarrolla la descripción, estructuración y discusión de los datos, con enfoque mixto, se utilizó la triangulación concurrente, con su instrumento, la matriz de triple entrada (Anexo 3).

Denzin (1989), define la triangulación como la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular. En la investigación fenomenológica, se utiliza como método para la validación de la información (Leal, 2003).

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, empleadas para la triangulación fueron: el análisis de datos, con su instrumento lectura sistemática; la entrevista, con su instrumento cuestionario de entrevista semiestructurada (Anexo 4); y, el análisis de contenido con su instrumento lectura sistemática.

2.6 Procesamiento de la Información

Como denominador común de las técnicas y sus instrumentos de recolección de datos, antes mencionadas, está la lectura textual o visual; la misma que siguiendo el método científico debe ser sistemática, objetiva, replicable, y válida. En consecuencia, se procedió a determinar las categorías, subcategorías, e indicadores de las variables de estudio, así como también sus contextos y unidades de análisis. Estas fueron:

Categorías: 1. Competitividad, 2. Productividad, 3. Efectividad.

Sub categorías: 1.1 Sistema de planificación, 2.1 Modelo de Gestión, 3.1 Sistema de seguimiento y evaluación.

Indicadores: 1.1.1 Planeación Integral, 1.1.2 Planeación Inter temporal, 1.1.3 Coordinación multiescala, 1.1.4 Coordinación intersectorialidad, 1.1.4 Juego de actores; 2.1.1 Capacitación y asistencia técnica, 2.1.2 Construcción de infraestructura, 2.1.3 Entrega de insumos, 2.1.4 Campaña ambiental y reforestación, 2.1.5 Aporte a la cultura, 2.1.6 Estudios, 2.1.7 Convenios; 3.1.1 Estrategias, 3.1.2 Objetivos estratégicos, 3.1.3 Indicadores de causa, 3.1.4 Indicadores de efecto.

Contexto: 1. Eficiencia, 2. Eficacia, 3. Calidad de los servicios.

Unidad de análisis inicial: Matriz consolidada de los PDOT de los GAD'S parroquiales rurales del cantón Jipijapa.

Unidades de análisis emergentes: Entrevistas a ex funcionarios de los GAD'S; docentes universitarios de la carrera de Turismo; y, fuentes bibliográficas.

Siguiendo el diseño secuencial explicativo, para lograr el primer objetivo: *Demostrar la eficiencia del sistema de planeación de los GAD'S, en la generación de competitividad para el desarrollo del turismo alternativo*, se procedió a realizar una descripción cuantitativa y cualitativa, de la configuración del sistema de planeación de los GAD'S (indicadores y sub categoría 1), a través de una plataforma virtual para Análisis de Redes Sociales (ARS). Los gráficos resultantes del ARS, se presentan en el Anexo 5.

Las métricas más empleadas para entender los actores, las redes, y su rol, son las métricas de centralidad y poder, y las métricas de grupos; el programa realiza esta operación en base a la fórmula de Freeman para gráficos no valorados;

$$GDC = \sum (\max DC' - DC') (N - 1) \cdot (N - 2) / (2 \cdot N - 1)$$

Para el segundo objetivo: *Comprobar la eficacia de las decisiones estratégicas de los GAD'S, en la generación de productividad para el desarrollo del turismo alternativo*, se recurrió al modelo de Fuerzas motrices-Presiones-Estados-Impactos-Respuestas (FPEIR), para clasificar los factores socioeconómicos, ambientales, culturales y políticos que influyen en la toma de decisión de los GAD'S (Anexo 6).

Se integró dichos factores en un diagrama modelado de relación causa-efecto, para en base a una matriz de doble entrada o de adyacencia, dar valor numérico y equivalencia descriptiva a las intersecciones, representando así la eficacia de las “respuestas”.

Finalmente, para el tercer objetivo: *Verificar la calidad de los indicadores de seguimiento y evaluación de los GAD'S, en la generación de valor futuro y sostenible con el manejo del turismo alternativo y la nueva ruralidad como estrategias para el desarrollo sostenible*, se empleó el modelo de Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral, es un recurso que las organizaciones utilizan para formular y diseñar estrategias basadas en la relación causa-efecto, entre los elementos de la planeación estratégica (visión, misión, objetivos, metas, indicadores, y otros). Para establecer puntos de comparación se construyó un CMI con mínimos aceptables.

CAPÍTULO III:

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Sobre el primer objetivo: Demostrar, a través del Análisis de Redes Sociales (ARS), la eficiencia del sistema de planeación de los GAD'S en la generación de competitividad para el desarrollo del turismo alternativo.

Contexto: La competitividad organizacional, es la facultad organizativa para crear, desarrollar y sostener capacidades respecto a otras empresas del mismo mercado. Para el caso, esta conceptualización puede ser apreciada gracias a la configuración en ARS del sistema de planificación, misma que se trata de la organización de un conjunto de criterios y dimensiones de información y análisis con énfasis en los instrumentos, procesos y recursos que favorecen la realización de acciones para el logro de las metas de desarrollo (sostenible).

En términos generales, la eficiencia es la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función. Esto es, cumplir con los criterios de planeación integral, planeación inter temporal, coordinación multi escala e intersectorial, y juego de actores; lo que conlleva a la generación de competitividad en el desarrollo del turismo alternativo.

3.1.1 La planeación integral

La Tabla 1 muestra que la configuración del sistema de planificación de los GAD'S parroquiales rurales del cantón Jipijapa, se centra considerablemente en “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas”, e “Incrementar el índice de habitabilidad a 2021” (Obj 1, y Meta 1.42 del PND). La intencionalidad sigue con “Reducir del 10,4% al 7,6% la tasa de desempleo juvenil de 18 a 29 años a 2021”,

y al final de varias más, “Incrementar las atenciones a las personas en movilidad humana para la protección de sus derechos, de 699 631 a 750 000, en 2021”. En el Anexo 7, se muestra el predominio de los Objetivos y Metas del PND, en la planificación de los GAD’S, según el número de proyectos relacionados.

Tabla 1. Ranking de metas y objetivos del PND, dentro de la planificación de los GAD’S

	Node	Label	DC	DC'	%DC'
1	3	OBJETIVO 1	164.000.000	0.096927	9.692.671
2	26	META 1.42	82.000.000	0.048463	4.846.336
3	9	OBJETIVO 7	64.000.000	0.037825	3.782.506
4	5	OBJETIVO 3	53.000.000	0.031324	3.132.388
5	7	OBJETIVO 5	51.000.000	0.030142	3.014.184
6	8	OBJETIVO 6	50.000.000	0.029551	2.955.083
7	2	NUEVA RURALIDAD	48.000.000	0.028369	2.836.879
8	1	TURISMO ALTERNAT.	37.000.000	0.021868	2.186.761
9	24	META 1.5	19.000.000	0.011229	1.122.931
10	58	META 7.11	17.000.000	0.010047	1.004.728

DC = Grado de Centralidad

DC'= Índice de Grado de Centralidad

%DC'= Porcentaje del Índice de Grado de Centralidad

Fuente: PDOT de los GAD’S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

El criterio de la planeación integral, postula que un modelo sostenible de prosperidad solo puede ser el producto de un esfuerzo universal, de la colaboración integral de las partes interesadas y actores con intereses y roles de prosperidad, y la integración de vínculos indivisibles de las tres dimensiones de sostenibilidad (CEPAL, 2018). La configuración del sistema de planeación, es eficiente en la medida en que la planificación local integre y coadyuve a los ODS, y a los objetivos y metas del PND.

Dicho esto, la planeación integral de los GAD’S parroquiales durante el periodo 2015-2019, no es eficiente a razón de que la configuración se centra en gran medida a un solo objetivo y una sola meta de ese objetivo. De acuerdo a la opinión de los expertos, esto se debe a que los gobiernos locales incurren en un modismo de dependencia central o paternal y no en función de su autonomía, competencia, y habilidad para manejar sus recursos y generar autosuficiencia para el desarrollo.

3.1.2 La planeación integral respecto a la nueva ruralidad

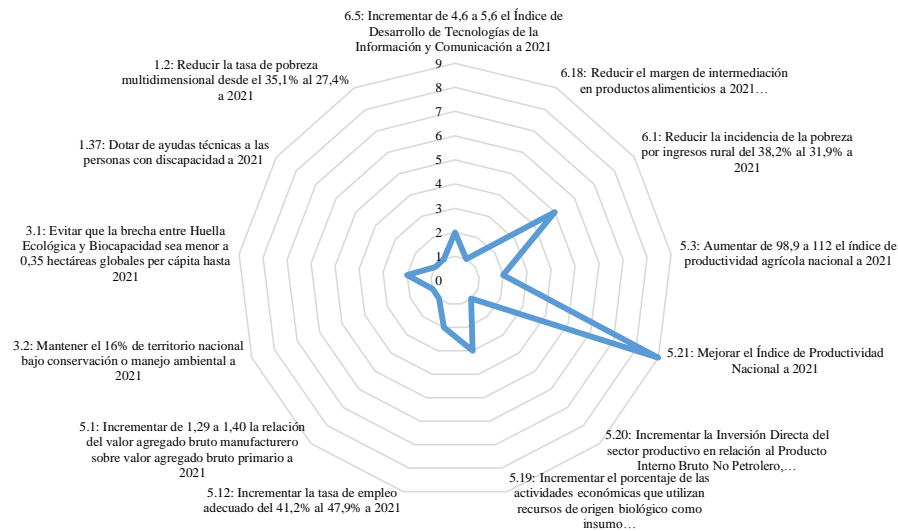


Figura 1. Importancia de las Metas del PND, según el número de Proyectos Relacionados a la Nueva Ruralidad, dentro de la planificación de los GAD'S.

De acuerdo con la Figura 1, los proyectos relacionados a la Nueva Ruralidad dentro de la planificación de los GAD'S parroquiales rurales, se enmarcan principalmente en “Mejorar el Índice de productividad agrícola nacional a 2021”, “Reducir la incidencia de la pobreza por ingreso rural del 38.2% al 31.9% a 2021”, e “Incrementar el porcentaje de actividades económicas que utilizan recursos de origen biológicos como insumo”. (Meta 5.21, 6.1, y 5.19 de los Objetivos 5 y 6 del PND). La tabla de importancia de las metas se detalla en el Anexo 8.

Siguiendo el criterio de eficiencia anteriormente mencionado, la planeación integral de los GAD'S parroquiales rurales, respecto a los proyectos relacionados a la Nueva Ruralidad durante el periodo 2015-2019, no es eficiente debido a que la mayoría de estos se limitan a solo tres metas del PND.

3.1.3 La planeación integral respecto al turismo alternativo

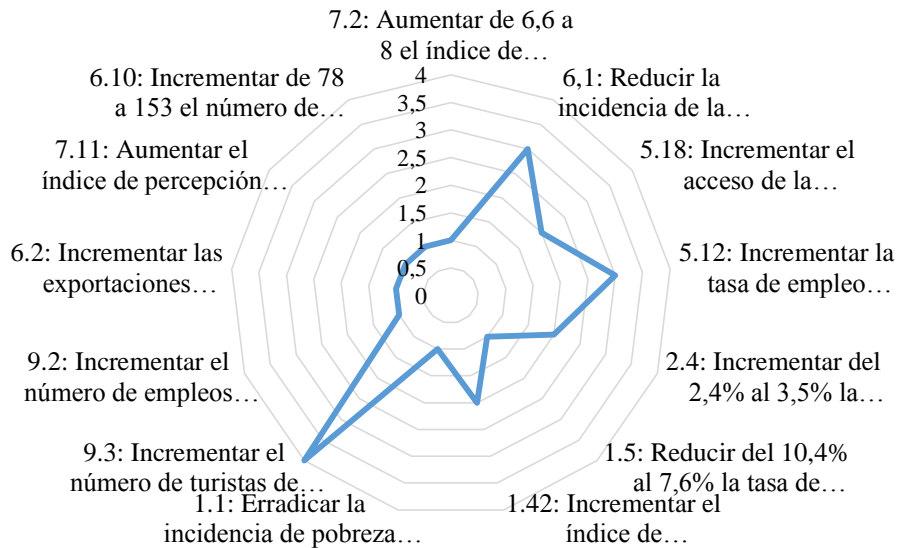


Figura 2. Importancia de las Metas del PND, según el número de Proyectos Relacionados al Turismo Alternativo, dentro de la planificación de los GAD'S

La Figura 2, muestra que los proyectos relacionados al Turismo, dentro de la planificación de los GAD'S parroquiales rurales del cantón Jipijapa, se enmarcan principalmente en “Incrementar el número de Turistas”, “Reducir la incidencia de la pobreza”, e “Incrementar la tasa de empleo adecuado”. La tabla correspondiente, se presenta en el Anexo 9.

Teniendo en cuenta el criterio de eficiencia enunciado, la planificación integral respecto a los proyectos relacionados al Turismo Alternativo, no es eficiente ya que se alinea a solo tres metas de desarrollo propuestos en el PND; por otra parte, escasamente se avizora impactos trascendentes en su contenido.

Según el criterio de los expertos, esto se debe a la poca importancia que se le da al turismo por parte de las autoridades de turno.

3.1.4 La planeación intertemporal o de intertemporalidad

Cuadro 1. *Visión de los GAD'S Parroquiales Rurales del Cantón Jipijapa, para el Desarrollo Sostenible*

GAD	VISIÓN PDOT 2015-2019
Julcuy	La parroquia rural de Julcuy del cantón Jipijapa en el año 2019 cuenta con una excelente cobertura en los servicios básicos y sociales, con un tramo vial y movilidad en excelentes condiciones.
La Unión	En el 2019, la parroquia La Unión desarrollará una producción agroindustrial tecnificada, cuenta con mejores servicios básicos, agua, electricidad, telecomunicaciones, educación, salud, ambiente, vialidad accesible a sus comunidades en invierno y verano generando un desarrollo ecoturístico comunitario ..
Puerto Cayo	La parroquia rural de Puerto Cayo, del cantón Jipijapa, en el año 2030, cuenta con un tramo vial y movilidad en muy buenas condiciones y una excelente cobertura de los servicios básicos y sociales.
Pedro P. Gómez	La parroquia rural Pedro Pablo Gómez del cantón Jipijapa en el año 2019 es una comunidad en desarrollo que se sustenta económicamente en actividades agrícolas, ganaderas, productivas y comerciales, donde la capacitación constante de sus habitantes, la participación ciudadana, el rescate de la cultura, ...
Membrillal	La parroquia rural de Membrillal del cantón Jipijapa en el año 2030 cuenta con una excelente cobertura en los servicios básicos y sociales, con un tramo vial y movilidad en excelentes condiciones, formando parte del biocorredor del Bosque Seco Sancán-Cantagallo
La América	En 2019, es un Centro Urbano Menor de alta vocación agropecuaria, que se plantea nuevos retos, promoviendo el desarrollo de cadenas productivas y turísticas.
El Anegado	La parroquia El Anegado en el año 2019 cuenta con áreas reforestadas que conservan las fuentes naturales de agua e incentiva el turismo ecológico, por tal motivo, cuenta con vías adecuadas que permiten una óptima movilidad de las personas, bienes y productos...

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo G.

El Cuadro 1, referente a la visión de los GAD'S muestra, que solo los GAD Membrillar y Puerto Cayo, proyectan su planificación a 2030 (largo plazo); mientras que los GAD Julcuy, La Unión, Pedro Pablo Gómez, La América, y El Anegado planificaron solo para su periodo de gobierno o hasta 2019 (corto plazo).

La intertemporalidad se refiere al despliegue en horizontes temporales de corto, mediano y largo plazo de la planificación; considera el cambio de posta entre periodos y regímenes de gobernanza (CEPAL, 2018). De acuerdo a este enunciado, la planeación intertemporal es eficiente si se planifica a corto, mediano, y largo plazo.

En teoría, el Plan Nacional de Desarrollo y los PDOT para un periodo presidencial, debe fundamentarse en los ODS de la Agenda 2030, y siguiendo la metodología del SNDPP para la formulación y actualización del Plan, se debe revisar el plan de gobierno anterior para fortalecer aquellos ODS que no se lograron, y a partir de esto formular nuevos objetivos. No obstante, solo dos GAD'S proyectan su visión de desarrollo a largo plazo, y los cinco restantes solo para su periodo de gobierno: cuatro años. En consecuencia, la planificación intertemporal de los GAD'S no es eficiente.

A juicio de los entrevistados, los gobernantes proyectan su planificación solo para los cuatro años de su administración, y en función de su ideología política y partidaria; esto provoca que no haya continuidad en las iniciativas, y que no se construya bases sólidas en la identidad del territorio. Otro hecho, es que su accionar no se sujeta al PDOT sino a un POA.

La bibliografía consultada da cuenta de un documento oficial, emitido por la Secretaría Técnica Planifica Ecuador, con lineamientos para la articulación entre el PDOT con la Agenda 2030 y los ODS.

3.1.5 La coordinación multiescala y la intersectorialidad

Tabla 2. Ranking intersectorial dentro de la planificación de los GAD'S

Node	Label	PP=PP'	%PP
10	MAGAP	0.184091	18.409.091
12	MAE	0.085470	8.547.009
22	ACTORES LOCALES	0.066667	666.666
19	UNESUM	0.066667	6.666.667
11	SENAGUA	0.033333	3.333.333
14	MIPRO	0.033333	3.333.333
15	INCP	0.033333	3.333.333
13	MINTUR	0.022222	2.222.222
16	BDE	0.011111	1.111.111
17	SECRETARÍA DEL PUERTO	0.011111	1.111.111
18	CONADIS	0.011111	1.111.111
20	ESPAM	0.011111	1.111.111
21	ONG	0.011111	1.111.111

PP=PP' Índice de Proximidad y Prestigio

%PP= Porcentaje del Índice de Proximidad y Prestigio

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

Tabla 3. Ranking multiescala dentro de la planificación de los GAD'S

Node	Label	PP=PP'	%PP
5	GAD JULCUY	0.222222	22.222.222
1	GAD PTO.CAYO	0.144444	14.444.444
2	GAD P.P. GÓMEZ	0.133333	13.333.333
3	GAD LA AMERICA	0.100000	10.000.000
4	GAD EL ANEGADO	0.088889	8.888.889
7	GAD MEMBRILLAL	0.044444	4.444.444
6	GAD LA UNIÓN	0.033333	3.333.333

PP=PP' Índice de Proximidad y Prestigio

%PP= Porcentaje del Índice de Proximidad y Prestigio

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

De acuerdo con el Índice de Proximidad y Prestigio (PP), del ARS visualizado en la Tabla 2, (en orden descendente) los organismos sectoriales que tienen mayor importancia o incidencia en la planificación de los GAD'S parroquiales rurales son MAG, MAE, UNESUM, INCP, MIPRO, SENAGUA, MINTUR, ONG'S, ESPAM, CONADIS, Secretaría del Puerto, BDE, y actores locales. Los GAD'S, que más se vinculan a nivel interescala e intersectorial, son Julcuy, Puerto Cayo, Pedro Pablo Gómez, La América, El Anegado, Membrillal, y La Unión.

La coordinación multiescala o interescalaridad, considera la gestión de enlaces, articulaciones, interacciones, y acuerdos entre los diferentes niveles de gobierno con diferente alcance y cobertura. La intersectorialidad considera la gestión de enlaces, articulaciones, interacciones, y acuerdos entre diferentes sectores de planificación, entre sí y con respecto a la mirada integral (CEPAL, 2018). La planeación es eficiente si contempla un sistema de planeación regulado (competencias exclusivas y recurrentes) a nivel político-administrativo y, a nivel sectorial, aprovecha adecuadamente los recursos institucionales.

Teniendo en cuenta lo anterior y los resultados del análisis, la coordinación multiescala e intersector de los GAD'S parroquiales, no es eficiente a razón de que no existen proyectos locales que integren de manera efectiva a los sectores “estratégicos” y a los gobiernos a diferente escala. Así también, no se aprovecha el cuadro de recursos que las instituciones ofrecen como parte de su función.

Los expertos opinan que esto se debe a que, por una parte, no se formulan proyectos de este tipo por parte de los GAD, sobre todo los parroquiales; y por otra, a que tanto los gobiernos como las instituciones sectoriales no toman en cuenta los instrumentos normativos de planificación y gestión pública.

La razón por la que el MAG y el MAE lideran como los sectores más utilizados, se debe a sus programas de capacitación e intervención en cuencas hídricas respectivamente.

3.1.6 El juego de actores

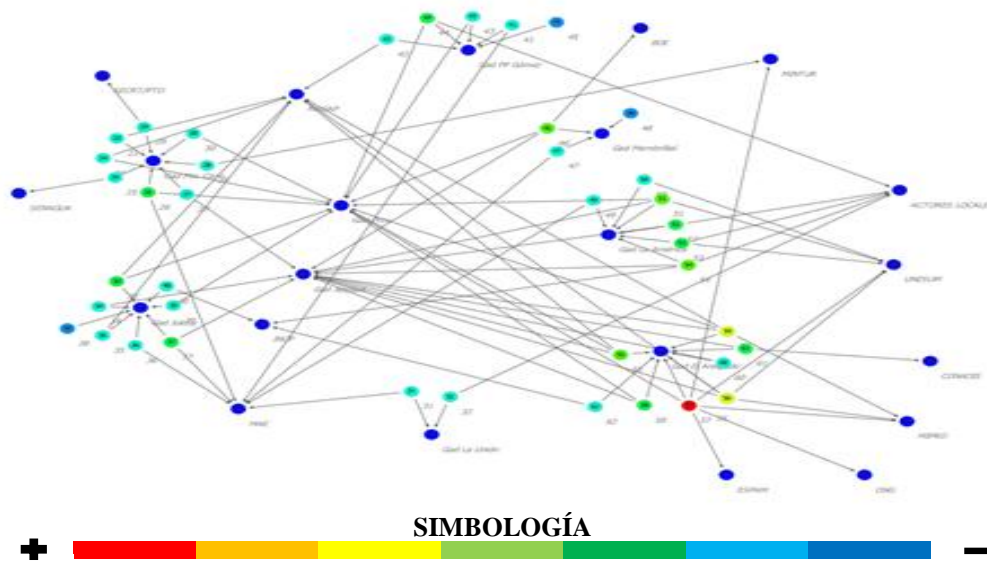


Figura 3. Análisis de Red - Actores

El ejercicio de análisis del numeral 3.1.6, muestra la interacción en conjunto, entre niveles de gobierno, y entre sectores. El juego de actores, analiza estas interacciones expuestas en subconjuntos; de esta manera, se puede visualizar la articulación de los diversos actores relativos a las unidades del sector y nivel.

De acuerdo a la Figura 3, se puede notar que el Ministerio de Turismo solo se ha asociado con el GAD de Puerto Cayo y de El Anegado; los actores locales, solo han sido tomados en cuenta por los GAD de P.P. Gómez, La América, y La Unión; La academia, solo se ha vinculado con el GAD La América y El Anegado; del “nuevo” Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), solo se ha valido el GAD de El Anegado.

La planeación de los GAD’S, según el análisis del juego de actores, no es eficiente debido al débil liderazgo de las organizaciones locales y a que los actores claves no ejercen su rol protagónico.

3.1.7 Discusión de los resultados del primer objetivo

De acuerdo con Oster (2000), el éxito de las organizaciones depende de su grado de competitividad, y ésta a su vez está en función de su planeación estratégica, la cual está determinada por la comprensión de los principios económicos y administrativos que la sustentan.

Para dar respuesta al primer cuestionamiento de la investigación *¿Por qué el sistema de planeación de los GAD'S, no permite obtener y manejar eficientemente los recursos que generan competitividad en el desarrollo del turismo alternativo?*, se evaluó la eficiencia de la configuración del sistema de planificación, encontrando que:

La planificación se centra en gran medida a un solo objetivo del Plan Nacional de Desarrollo, y una sola meta de ese objetivo. La mayoría de proyectos incurren en el modismo de dependencia central, al apegarse a los programas de desarrollo del gobierno nacional y no a una planificación autosuficiente.

Los GAD'S no cuentan con una planificación a mediano y largo plazo; la mayoría se maneja con el POA. No se emplea adecuadamente los instrumentos técnicos que norman la planificación y gestión pública,

No existen proyectos locales que integren de manera efectiva a los sectores “estratégicos” y a los gobiernos a diferente escala, las obras se gestionan de manera directa y aisladamente,

Existe débil liderazgo de las organizaciones locales, los actores claves no ejercen su rol protagónico.

Estos resultados reflejan que la configuración del sistema de planificación de los GAD'S, no es eficiente, ya que, la información contenida en los PDOT no cumple con los criterios de integralidad, intertemporalidad, interesclaridad, intersectorialidad, e interactores.

Hecho que, coincide con lo encontrado por Peñaherrera-Cabezas (2016), en su trabajo “*La planificación nacional en Ecuador: planes de desarrollo y ordenamiento territorial, y el sistema de seguimiento y evaluación SIGAD*”, en el cual concluyó que almacenar información que permita verificar que se haya elaborado un documento de planificación, no genera ningún valor agregado, si la realidad del territorio no concuerda con la planificación, o si los proyectos ejecutados no tienen relación con el documento de planificación elaborado [...] al parecer el desempeño de las instituciones en el cumplimiento de sus funciones y competencias, es simplemente ser un medio de control de cumplimiento del trabajo encomendado, pero que a la larga no ofrece resultados de importancia.

Además, esta discrepancia coincide también con la teoría del institucionalismo normativo, al mencionar que los actores no toman sus decisiones en función de un cálculo racional de sus preferencias, sino de las normas y tradiciones de la organización; las decisiones públicas se legitiman por las formas en que se obtienen, y no tanto por los resultados logrados (Vargas, 2008).

Entre las limitaciones de este estudio está que los resultados fueron analizados “de forma” y no tanto “de fondo” (primero el cómo y luego el por qué); en cambio la Planificación para la implementación de la Agenda 2030 en América Latina y El Caribe, es guía metodológica que se basa en la planificación prospectiva y estratégica. El ARS que emplea la misma es para formular estrategias desde la planeación; presenta el “por qué” para decidir “el cómo”.

3.2 Sobre el segundo objetivo: Comprobar, mediante el enfoque Fuerzas motrices-Presiones-Estados-Impactos-Respuestas (FPEIR), la eficacia de las decisiones estratégicas de los GAD'S, en la generación de productividad para el desarrollo del turismo alternativo

Contexto: Respecto a la productividad, que, es la manera cómo se utilizan los factores de producción durante la creación de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad, se la abordó siguiendo el Modelo de Gestión adscrito a los PDOT de los GAD'S, bajo el modelo FPEIR; ya que, debido a su naturaleza sistémica, la productividad es influenciada por muchas variables internas y externas.

El modelo FPEIR, agrupa las variables o factores socioeconómicos, ambientales, culturales y políticos en los clústeres Fuerzas motrices, Presiones, Estados, Impactos, Respuestas, para de esta forma evaluar su relación e influencia entre sí.

El término eficacia, se refiere a la capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa. En ese sentido, se evaluó la relación y efecto de las decisiones estratégicas del Modelo de Gestión de los GAD'S sobre los factores mencionados, de acuerdo a la subjetividad de los expertos citados.

3.2.1 La identificación factores socioeconómicos, ambientales, culturales y políticos (Fuerzas motrices, Presiones, Estados, Impactos), que se relacionan y afectan las Decisiones Estratégicas (Respuestas)

El Cuadro 2, muestra la agrupación de los factores socioeconómicos, ambientales, culturales, y políticos, clasificados de acuerdo al teorema FPEIR, el cual afirma que las fuerzas motrices ejercen presiones sobre el medio ambiente y dichas presiones pueden provocar cambios en su estado o condición. Los impactos consecuentes sobre los atributos socioeconómicos y biofísicos provocan una respuesta de la sociedad mediante el desarrollo o el cambio de las políticas ambientales y económicas, y el desarrollo de

programas destinados a prevenir, minimizar o mitigar las presiones y las fuerzas motrices.

Cabe recalcar, que el enfoque FPEIR puede ser utilizado de manera prospectiva y retrospectiva, según el caso, puesto que lo que se intenta es identificar los indicadores de manejo en base a la relación causa-efecto de las variables presentes en el entorno. En consecuencia, dichos factores o variables, fueron tomados de la “Matriz de Problemas y Potencialidades”, expuestos en los PDOT de los GAD’S y se presentan en el Anexo 6, quedando de la siguiente manera:

Cuadro 2. Factores socioeconómicos, ambientales, culturales y políticos agrupados en clústeres

Fuerzas Motrices	Presiones	Estados	Impactos	Respuestas
Financiamiento	Conservar ecosistemas	Desempleo	Migración	Capacitación y asistencia técnica
Apoyo político	Desarrollar patrimonio cultural	Deforestación	Pobreza	Construcción de infraestructura
Resistencia al cambio	Aumentar turismo sustentable.	Poca Investigación Desarrollo innovación	Baja productividad	Entrega de insumos
Programas sectoriales	Mejorar la producción. agropecuaria y agroindustrial	Débil liderazgo y participación ciudadana	Pérdida del patrimonio natural y cultural	Campaña ambiental y reforestación
Cambios en el entorno	Mejorar la calidad de los servicios públicos.	Desvalorización del patrimonio natural y cultural	Ecosistemas naturales amenazados	Aporte a la cultura
		Estacionalidad		Estudios Convenios

Fuente: PDOT de los GAD’S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

3.2.2 La caracterización de las Decisiones Estratégicas (Respuestas)

Cuadro 3. *Caracterización de las Decisiones estratégicas del Modelo de Gestión*

Indicador	Caracterización
Capacitación y asistencia técnica	Uso adecuado de químicos, concientización protección de recursos naturales, implementación de proyectos en crianza de cerdos y pollos, capacitación y turismo rural y comunitario, asistencia en tecnificación de cultivos, capacitación en desarrollo empresarial, talleres actividades inclusivas, competencias laborales, emprendimiento artesanal, capacitación a dirigentes.
Construcción infraestructura	I-Tur, señalética y vallas, espigón turístico, malecón escénico, baños en zonas turísticas, letras corpóreas, comedor turístico comunitario
Entrega de insumos	Entrega de cerdos, pollos, plantas de café, utensilios culturales
Estudios	Aprovechamiento de especies endémicas, circuitos turísticos, sistema de riego y drenaje agrícola, elaboración y presentación de proyectos agro turísticos,
Convenios	Para granja integral, apoyo a caficultores, siembra de maíz; fincas integrales de cerdos,
Campaña ambiental y reforestación	Reforestación cuencas hídricas, campañas ambientales de manejo de desechos sólidos
Aporte a la cultura	Declaratoria Seco de chivo, acceso a Isla de la Plata,

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

El cuadro 3, muestra la caracterización de las decisiones estratégicas o respuestas de los GAD'S, ante las problemáticas que se presentan en el territorio. Dicha caracterización recoge todas aquellas variantes que se relacionan y que en conjunto forman una categoría o unidad.

3.2.3 La construcción del Diagrama FPEIR

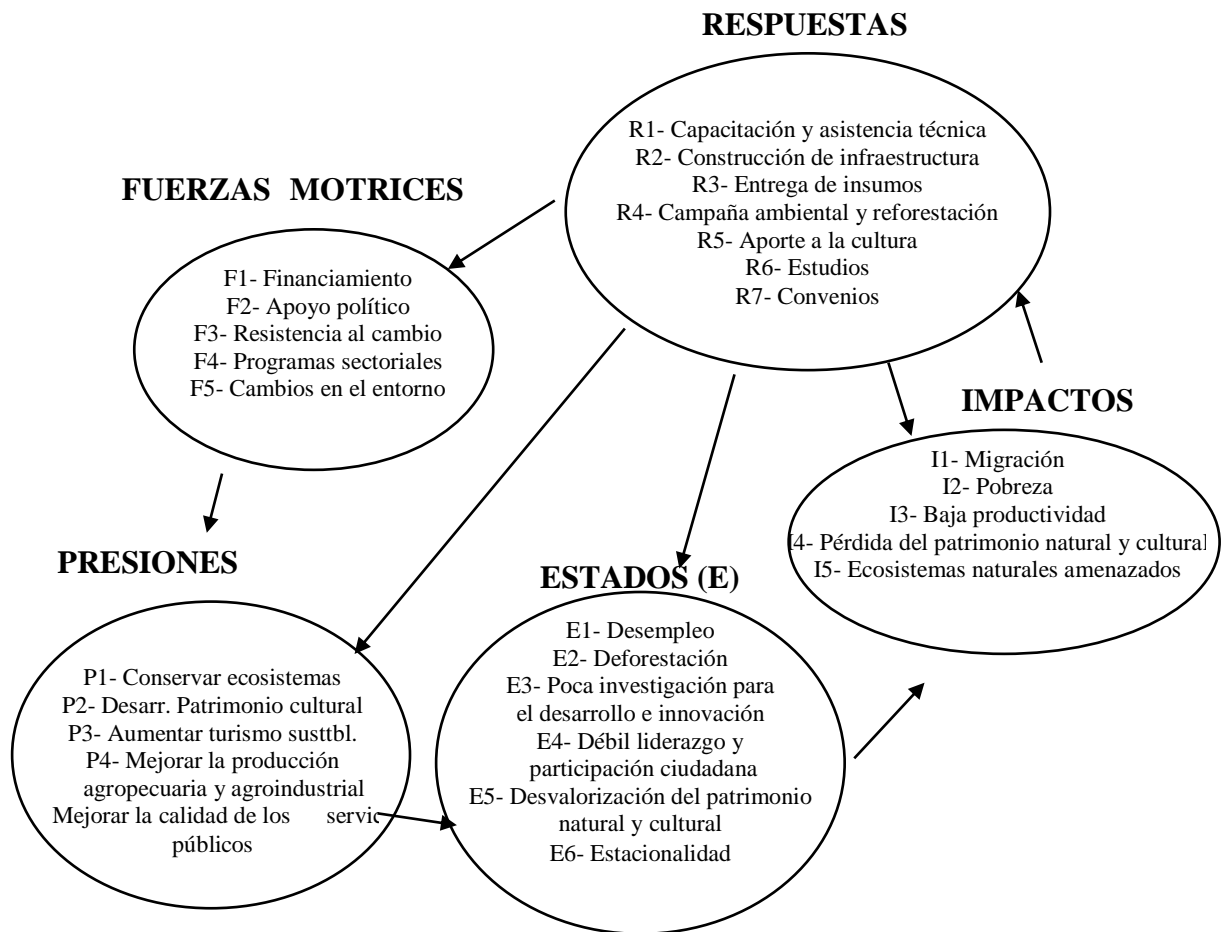


Figura 4. Diagrama FPEIR

La Figura 4, representa la nomenclatura del enfoque FPEIR, la cual incluye los clústeres Fuerzas Motrices, Presiones, Estados, Impactos, y Respuestas, así como los factores o variables presentes en el entorno, con su respectivo código para facilitar la valoración de las intersecciones en la matriz de adyacencia, respecto a la influencia o relación causa-efecto entre sí.

3.2.4 La valoración de la eficacia de las Decisiones Estratégicas (Respuestas)

Tabla 4. Valoración de las variables Respuestas del Diagrama FPEIR, en Matriz de Adyacencia

	F	F	F	F	F	P	P	P	P	P	E	E	E	E	E	E	I	I	I	I	I
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
R1	3	3	1	5	3	5	3	3	5	1	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5
R2	1	5	1	1	5	1	3	3	3	5	1	1	1	1	3	1	1	1	2	2	1
R3	1	7	1	7	1	3	3	3	5	5	7	7	2	2	7	2	3	3	3	3	3
R4	1	7	1	7	1	5	5	3	3	5	2	5	2	2	5	2	3	3	3	3	3
R5	1	5	1	5	1	1	3	3	1	1	3	1	1	2	5	2	2	2	2	2	2
R6	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
R7	1	5	1	5	1	7	3	3	7	7	7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Fuente: Opinión de expertos

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

La Tabla 4, presenta la valoración subjetiva que los expertos otorgaron a la eficacia de las decisiones estratégicas de los GAD'S, sobre las problemáticas del territorio, dicha valoración fue dada según los criterios que se muestran en la Tabla 5, colocándolas en las respectivas intersecciones. La pregunta genérica que guía sucesivamente el relleno de la matriz es: ¿Cómo se relaciona o cómo influye R1 en F1? ¿Cómo se relaciona o cómo influye R1 en F2? y se pueden ir observando en el diagrama FPEIR. El análisis de la valoración, se presenta en el siguiente numeral:

Tabla 5. Tabla de Equivalencia para representar la eficacia de las decisiones estratégicas

VALORACIÓN	EQUIVALENCIA
0 ó 1	No hay relación causa-efecto
3	Poca relación causa-efecto
5	Clara relación causa-efecto
7	Fuerte relación causa-efecto
9	Extrema relación causa- efecto
2,4,6,8	Valores intermedios entre dos juicios contiguos

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

3.2.5 Análisis de la eficacia de las decisiones estratégicas

3.2.5.1 La capacitación y asistencia técnica

La capacitación y asistencia técnica (R1), tiene poco efecto en la obtención de financiamiento (F1), y en la generación de apoyo político (F2), no influye en la resistencia al cambio (F3), tiene clara relación con los programas sectoriales (F4), y poca relación con los cambios en el entorno (F5). Tiene clara incidencia en la conservación del ecosistema (P1), y en mejorar la producción agropecuaria y agroindustrial (P4), pero poca incidencia en el desarrollo del patrimonio cultural (P2), y en aumentar el turismo sostenible (P3), no obstante,

No se relaciona con mejorar la calidad de los servicios público (P5); por lo tanto, produce poca o nada incidencia desempleo (E1), en la deforestación (E2), en la investigación para el desarrollo e innovación (E3), el débil liderazgo y participación ciudadana (E4), la desvalorización del patrimonio natural y cultural (E5), la estacionalidad (E6); lo cual influye claramente en la migración(I1), la pobreza(I2), la baja productividad (I3), la pérdida del patrimonio natural y cultural (I4), y los ecosistemas naturales amenazados (I5).

3.2.5.2 La construcción de infraestructura

La construcción de infraestructura (R2), tiene clara influencia de los cambios en el entorno (F5), y en la generación de apoyo político (F2), pero no influye en la obtención de financiamiento (F1), en la resistencia al cambio (F3); no tiene relación con los programas sectoriales (F4). Tiene clara relación con mejorar la calidad de los servicios público (P5), pero poca incidencia en el desarrollo del patrimonio cultural (P2), en aumentar el turismo sostenible (P3), en mejorar la producción agropecuaria y agroindustrial (P4). No se relaciona con la conservación del ecosistema (P1).

Tiene poca influencia en la desvalorización del patrimonio natural y cultural (E5). No influye en el desempleo (E1), en la deforestación (E2), en la investigación para el desarrollo e innovación (E3), el débil liderazgo y participación ciudadana (E4), en la estacionalidad (E6); lo cual provoca claramente la migración (I1), la pobreza (I2), la baja productividad (I3), la pérdida del patrimonio natural y cultural (I4), y los ecosistemas naturales amenazados (I5).

3.2.5.3 La entrega de insumos

La entrega de insumos (R3), tiene fuerte relación con la generación de apoyo político (F2), y programas sectoriales (F4); pero no influye en la obtención de financiamiento (F1), en la resistencia al cambio (F3); ni los cambios en el entorno (F5). Tiene clara relación con mejorar la producción agropecuaria y agroindustrial (P4), y con mejorar la calidad de los servicios público (P5), pero poca incidencia en el desarrollo del patrimonio cultural (P2), en aumentar el turismo sostenible (P3), y la conservación del ecosistema (P1).

Tiene fuerte relación con el desempleo (E1), la deforestación (E2), y con la desvalorización del patrimonio natural y cultural (E5), pero poca o nada influencia en la investigación para el desarrollo e innovación (E3), el débil liderazgo y participación ciudadana (E4), y en la estacionalidad (E6); por lo tanto, tiene poca incidencia en la migración (I1), la pobreza (I2), la baja productividad (I3), la pérdida del patrimonio natural y cultural (I4), y los ecosistemas naturales amenazados (I5).

3.2.5.4 La campaña ambiental y reforestación

La campaña ambiental y reforestación (R4), tiene fuerte relación con la generación de apoyo político (F2), y programas sectoriales (F4); pero no influye en la obtención de financiamiento (F1), en la resistencia al cambio (F3); ni los cambios en el entorno (F5). Tiene clara relación con la conservación del ecosistema (P1), y con mejorar la calidad de los servicios público (P5), pero poca incidencia en el desarrollo del patrimonio

cultural (P2), en aumentar el turismo sostenible (P3), en mejorar la producción agropecuaria y agroindustrial (P4).

Tiene clara influencia en la deforestación (E2), en la desvalorización del patrimonio natural y cultural (E5), pero poca o nada influencia en el desempleo (E1), en la investigación para el desarrollo e innovación (E3), el débil liderazgo y participación ciudadana (E4), y en la estacionalidad (E6). Tiene poca incidencia en la migración (I1), la pobreza (I2), la baja productividad (I3), la pérdida del patrimonio natural y cultural (I4), y los ecosistemas naturales amenazados (I5).

3.2.5.5 El aporte a la cultura

Aporte a la cultura (R5), tiene fuerte relación con la generación de apoyo político (F2), y programas sectoriales (F4); pero no influye en la obtención de financiamiento (F1), en la resistencia al cambio (F3); ni los cambios en el entorno (F5). Tiene poca incidencia en el desarrollo del patrimonio cultural (P2), y en aumentar el turismo sostenible (P3), no se relaciona con la conservación del ecosistema (P1), la producción agropecuaria y agroindustrial (P4), ni con mejorar la calidad de los servicios público (P5).

Tiene clara relación con la desvalorización del patrimonio natural y cultural (E5), y poca influencia en el desempleo (E1), no se relaciona con la deforestación (E2), la investigación para el desarrollo e innovación (E3), el débil liderazgo y participación ciudadana (E4), y la estacionalidad (E6). Tiene poca o nada incidencia en la migración (I1), la pobreza (I2), la baja productividad (I3), la pérdida del patrimonio natural y cultural (I4), y los ecosistemas naturales amenazados (I5).

3.2.5.6 Los estudios

Los estudios (R6), poca o nada influencia en la obtención de financiamiento (F1), la generación de apoyo político (F2), la resistencia al cambio (F3); los programas

sectoriales (F4); y en los cambios en el entorno (F5). Tienen clara relación con la conservación del ecosistema (P1), el desarrollo del patrimonio cultural (P2), el aumento del turismo sostenible (P3), la producción agropecuaria y agroindustrial (P4), y con mejorar la calidad de los servicios público (P5); sin embargo,

Producen poca influencia en el desempleo (E1), la deforestación (E2), la investigación para el desarrollo e innovación (E3), el débil liderazgo y participación ciudadana (E4), la desvalorización del patrimonio natural y cultural (E5), y la estacionalidad (E6); por lo tanto, tienen poca o nada incidencia en la migración (I1), la pobreza (I2), la baja productividad (I3), la pérdida del patrimonio natural y cultural (I4), y los ecosistemas naturales amenazados (I5).

3.2.5.7 Los convenios

Los convenios (R7), tienen clara relación con la generación de apoyo político (F2), y los programas sectoriales (F4), pero ninguna relación con la obtención de financiamiento (F1), la resistencia al cambio (F3); ni los cambios en el entorno (F5). Además, tienen fuerte relación con la conservación del ecosistema (P1), la producción agropecuaria y agroindustrial (P4), y con mejorar la calidad de los servicios público (P5); sin embargo, poca relación con el desarrollo del patrimonio cultural (P2), y el aumento del turismo sostenible (P3),

Influyen fuertemente en el desempleo (E1), y poco en la deforestación (E2), la investigación para el desarrollo e innovación (E3), el débil liderazgo y participación ciudadana (E4), la desvalorización del patrimonio natural y cultural (E5), y la estacionalidad (E6); por lo tanto, tienen poca o nada incidencia en la migración (I1), la pobreza (I2), la baja productividad (I3), la pérdida del patrimonio natural y cultural (I4), y los ecosistemas naturales amenazados (I5).

3.2.6 Discusión de los resultados del segundo objetivo

De acuerdo con Mostajo (2000), la productividad del sector público influye directa e indirectamente en las esferas económicas y sociales, trasciende a la sociedad y por ende a los responsables de la toma de decisión o de la política pública.

La mejora de la productividad en determinado sector, requiere la superación de conflictos entre factores internos y externos; por lo cual, *“los indicadores de eficacia, miden el logro de los resultados propuestos, indican si se hicieron las cosas que se debieron hacer, indican también qué se debe hacer, compara lo que se entrega contra lo que se espera entregar”* (Armijo, 2011).

Para dar respuesta a la segunda interrogante: ¿Por qué las decisiones estratégicas de los GAD'S, no favorecen la producción de bienes y servicios eficaces para desarrollo del turismo alternativo?, se valoró la eficacia de las decisiones estratégicas del modelo de gestión, siguiendo el enfoque FPEIR, y se encontró que:

Las decisiones estratégicas se limitan a aprovechar el apoyo político y los programas sectoriales, y que estos tienen que ver con la entrega de insumos, capacitaciones, construcción de infraestructura, convenios, y estudios que intentan mejorar la producción agropecuaria y agroindustrial, aumentar el turismo, y desarrollar el patrimonio cultural, pero tienen poca incidencia en problemáticas como el desempleo, la baja productividad, la estacionalidad, y la deforestación.

Por otra parte, estas respuestas no influyen en la obtención de financiamiento, en alisar la resistencia al cambio, y en aprovechar los cambios en el entorno; por lo que se mantiene la poca investigación en desarrollo e innovación, el débil liderazgo y participación ciudadana, y la desvalorización del patrimonio natural y cultural, entre otras problemáticas.

Lo anterior, da cuenta que, por el débil liderazgo de las organizaciones, y la poca participación ciudadana en los procesos de planificación, los planificadores de los

GAD'S, se ven obligados a tomar decisiones basadas en su perspectiva, y aprovechando los programas sectoriales asequibles. Esto provoca que las decisiones estratégicas sean de poca calidad o poco influyentes, por lo tanto, los productos y servicios proporcionados por los GAD'S sean poco eficaces.

Estos datos, concuerdan con Rodríguez-Ponce (2009), en su trabajo "*Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas*", en el que muestra que la eficacia organizativa es explicada por la calidad de las decisiones estratégicas, lo que a su vez se explica por el proceso de toma de decisiones, y éste principalmente por la racionalidad, el conflicto cognitivo, y la flexibilidad cognitiva.

Hechos que también son consecuente con lo que manifiesta la teoría institucional, al señalar que la racionalidad de los actores es definida por las limitaciones cognitivas para conocer todos los cursos de acciones posibles; que los individuos tratan de encontrar soluciones satisfactorias más que maximizar sus beneficios (Vargas, 2008).

Como limitante de este estudio, se anota que las variables de cada clúster se los recogió de la matriz de identificación de potencialidades y problemas de la parte diagnóstica de los PDOT de los GAD'S, y las variables de los indicadores de los proyectos relacionados al turismo alternativo y la nueva ruralidad; no de otras fuentes. El modelo FPEIR considera la relación causa-efecto entre todas sus variables, pero para este estudio sólo se analizó la influencia y/o relación de las respuestas sobre los otros clústeres.

3.3 Sobre el tercer objetivo: Verificar, por medio de un Cuadro de Mando Integral (CMI), la calidad de los indicadores de seguimiento y evaluación de los GAD'S, en la generación de valor futuro y sostenible con el manejo del turismo alternativo y la nueva ruralidad como estrategias para el desarrollo sostenible.

Contexto:

Para el presente caso, generar valor futuro y sostenible con el manejo del turismo alternativo y la nueva ruralidad como estrategias para el desarrollo sostenible, equivale a lograr calidad de los servicios en los GAD'S, que en palabras de Mostajo (2000), es dar respuestas a las necesidades de los clientes o ciudadanos, bajo criterios de accesibilidad y conveniencia, oportunidad, disponibilidad, pertinencia, y otros.

La manera en que las organizaciones intentan crear valor futuro y sostenido, se centra en las estrategias y en su sistema de medición. En los GAD'S, los procesos de seguimiento y evaluación se basan en indicadores para la recolección y análisis de información, y la valoración objetiva de los efectos de las intervenciones o políticas públicas enmarcadas en los procesos de planificación (Planifica Ecuador, 2019). Una herramienta en la que los GAD'S detallan sus estrategias y sistema de medición, es la matriz consolidada de programas y proyectos, con sus respectivos indicadores.

No obstante, como ya se anotó anteriormente, el Cuadro de Mando Integral, es un recurso que las organizaciones utilizan para formular y diseñar estrategias integrales basadas en la relación causa-efecto, entre los elementos de la planeación estratégica (visión, misión, objetivos, metas, indicadores, y otros), y de esta manera medir y evaluar su efectividad.

A continuación, se analiza la relación causa-efecto de los indicadores de los objetivos estratégicos, y se verifica la generación de valor futuro y sostenido de los GAD'S, a través de un CMI, con objetivos provisionales:

3.3.1 Los objetivos estratégicos relacionados a la nueva ruralidad del GAD Julcuy

Cuadro 4. Indicadores de Causa y de Efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD Julcuy relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad

<i>Objetivo estratégico</i>	Indicador de causa	Indicador de efecto
<i>Gestionar alternativas de aprovechamiento sostenibles de especies endémicas (Barbásco) ante los organismos competentes</i>	Número de alternativas de aprovechamiento	Conservación de especies endémicas
<i>Gestionar con el MAGAP capacitaciones a los agricultores para uso adecuado de químicos en los sembríos para la conservación de las características de los suelos.</i>	Talleres uso adecuado de químicos	Conservación del suelo
<i>Capacitación para concientizar a la ciudadanía en protección de recursos naturales en el uso de plaguicidas, la captura de camarones con explosivos y venenos y manejo de desechos sólidos y contaminantes.</i>	Numero de capacitaciones de uso de químicos	Concientizar a la ciudadanía en protección de rec naturales
<i>Brindar hasta 2018, capacitación en implementación de proyectos productivos en crianza de cerdos y de aves a todas las comunidades</i>	Número de capacitaciones e iniciativas implementadas	Contribuir a la economía popular y solidaria
<i>Producción – incrementar el nivel de conocimientos técnicos de los productores</i>	Número de iniciativas implementadas	Incrementar el nivel de conocim técn

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

La estrategia de implementación de la Nueva ruralidad del GAD Julcuy, comprende la conservación de especies endémicas a través del manejo sustentable; la conservación del suelo a través de talleres sobre el uso adecuado de químicos; la protección de los recursos naturales a través de capacitación en el uso de químicos; la contribución a la economía popular y solidaria a través de capacitaciones de crianza de cerdos y aves; y el incremento de conocimientos técnicos a través de la implementación de iniciativas productivas.

3.3.2 Los objetivos estratégicos relacionados al turismo del GAD Julcuy

Cuadro 5. Indicadores de Causa y de efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD Julcuy, relacionados a la implementación del Turismo

<i>Objetivo estratégico</i>	Indicador de causa	Indicador de efecto
<i>Gestionar ante el INPC y Ministerio de Cultura el reconocimiento y declaración del festival de seco chivo como patrimonio gastronómico de la parroquia</i>	Reconocimiento de patrimonio cultural	Declaración del festival de seco chivo como patrimonio gastronómico de la zona
<i>Gestionar la firma de un convenio con el gobierno provincial para la construcción de una caseta de información turística con duchas y baños públicos y áreas de exhibición.</i>	Construcción de caseta de información	Impulsar el turismo
<i>Impulsar el turismo mediante publicidad tanto radial y escrita a nivel nacional</i>	Publicidad	Impulsar el turismo en la zona
<i>Implementación de señaléticas, vallas publicitarias informativas para promover el turismo rural y arqueológico</i>	Señaléticas	Promover el turismo
<i>Gestionar capacitaciones en temas de turismo y atención al cliente</i>	Capacitación en turismo y atención al cliente	Turistas satisfechos

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

La implementación del turismo: es impulsar y promover el turismo mediante el reconocimiento y declaratoria del patrimonio gastronómico, construcción de caseta de información, publicidad a nivel nacional, señalética turística, capacitación en atención al cliente, así se obtendrá turistas satisfechos.

3.3.3 Los objetivos estratégicos relacionados al turismo y la nueva ruralidad del GAD El Anegado

Cuadro 6. Indicadores de Causa y de Efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD El Anegado, relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad y Turismo

<i>Objetivo estratégico</i>	Indicador de causa	de	Indicador de efecto
<i>Mejorar la calidad de la vida de los grupos de atención prioritaria y población vulnerable</i>	Talleres actividades inclusivas	en	Mejorar la calidad de vida
<i>Fortalecer la productividad agropecuaria y complementaria con adecuada infraestructura que apoye a la producción</i>	Fortalecer productividad	la	Funcionamiento de granja integral
<i>Impulsar el desarrollo de proyectos productivos locales mediante inversión pública y/o privada para impulsar el cambio de la matriz productiva</i>	Impulso desarrollo proyectos	a de	Cambio de la matriz productiva

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

En cuadro 7, se muestra que la estrategia de implementación de la nueva ruralidad en el GAD'S El Anegado, comprende mejorar la calidad de la vida de los grupos de atención prioritaria y población vulnerable a través de talleres en iniciativas inclusivas, y fortalecer la productividad agropecuaria y complementaria con adecuada infraestructura que apoye a la producción, a través de la firma de convenios para el funcionamiento de granja integral.

Para implementar el turismo, la estrategia tiene que ver con impulsar el desarrollo de proyectos productivos locales mediante la inversión pública y/o privada para impulsar el cambio de la matriz productiva.

3.3.4 Los objetivos estratégicos relacionados a la nueva ruralidad del GAD Puerto Cayo

Cuadro 7. Indicadores de Causa y de Efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD Puerto Cayo, relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad

<i>Objetivo estratégico</i>	Indicador de causa	Indicador de efecto
<i>Gestionar con el MAGAP y UNESUM capacitaciones a los agricultores sobre el uso adecuado de químicos en los sembríos para la conservación de las características de los suelos</i>	Charla a agricultores de uso de químicos	Conservación del suelo
<i>Implementar sistemas tecnificados de producción y comercialización de frutas y hortalizas, en Puerto la Boca de Cantagallo</i>	Implementación de sistemas de producción	Mejorar la economía
<i>Implementar convenios con el GAD provincial para la creación de fincas integrales de cerdo</i>	Convenios	Mejorar la economía

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

El cuadro 7, muestra que la implementación de la Nueva Ruralidad para el GAD Puerto Cayo, se refiere a la conservación del suelo a través de charla a los agricultores sobre el uso de químicos; la implementación de sistemas tecnificados de producción y comercialización de frutas y hortalizas; y, la implementación de convenios para la creación de fincas de cerdos, integrales.

3.3.5 Los objetivos estratégicos relacionados al turismo del GAD Puerto Cayo

Cuadro 8. Indicadores de Causa y de Efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD Puerto Cayo, relacionados a la implementación del Turismo

<i>Objetivo estratégico</i>	Indicador de causa	Indicador de efecto
<i>Impulsar el turismo conjuntamente con el Ministerio de Turismo y la Unesum mediante publicidad tanto televisiva, radial y escrita a nivel nacional</i>	Publicidad de los lugares turísticos	Estrategia de mejora turística
<i>Gestionar ante el GAD Cantonal la construcción del nuevo espigón turístico</i>	Construcción del espigón turístico	Mejoramiento de la economía
<i>Gestionar la regeneración del malecón escénico con el GAD Cantonal</i>	Construcción del malecón escénico	Regeneración y mejoramiento del malecón
<i>Gestionar mediante las autoridades competentes el acceso a la Isla de la Plata por el GAD Parroquial permitiendo a los turistas el recorrido</i>	Permiso de acceso	Mejoramiento de seguridad turística hacia otros lugares de la zona
<i>Gestionar mediante el GAD cantonal la construcción de baños en zonas turísticas</i>	Baños en zonas turísticas	Mejorar servicios turísticos

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

El cuadro 8, muestra que la estrategia del turismo en Puerto Cayo es publicidad de lugares turísticos, la construcción de un espigón turístico para mejorar la economía; la construcción de un malecón escénico para regenerar la zona de malecón; el mejoramiento de la seguridad turística a través de permisos de acceso a la Isla de la Plata; y la construcción de baños en zonas turísticas para transformar el servicio.

3.3.6 Los objetivos estratégicos relacionados a la nueva ruralidad y el turismo del GAD Membrillal

Cuadro 9. Indicadores de Causa y de Efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD Membrillal, relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad y el Turismo

<i>Objetivo estratégico</i>	Indicador de causa	Indicador de efecto
<i>Construcción de huertos orgánicos y; plan de reforestación para la protección de cuencas hídricas en la parroquia Membrillal del cantón, Jipijapa.</i>	Huertos orgánicos	Mejoramiento económico y productivo
<i>Implementar convenios con el GAD cantonal y provincial, para la creación de 21 granjas agrícolas, 29 galpones para la crianza de cerdos mejorados y 10 granjas apiculturas integrales con la asociación por un nuevo Membrillal</i>	Convenios	Granjas integrales
<i>Construcción de infraestructura, sistema eléctrico e instalación de letras corpóreas luminosas “Membrillal” en la cabecera de la parroquia Membrillal</i>	Letras corpóreas	Atraer turismo

Fuente: PDOT de los GAD’S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

El cuadro 9, muestra que la parroquia Membrillal, implementa la Nueva Ruralidad, a través de la construcción de huertos orgánicos y plan de reforestación para la protección de cuencas hídricas; y la implementación de convenios para la creación de granjas agrícolas, crianza de cerdos mejorados, y la apicultura. En lo referente al turismo, la construcción de letras corpóreas en la cabecera parroquial.

3.3.7 Los objetivos estratégicos relacionados a la nueva ruralidad y el turismo del GAD Pedro Pablo Gómez

Cuadro 10. Indicadores de Causa y de Efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD Pedro Pablo Gómez, relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad y el Turismo

<i>Objetivo estratégico</i>	Indicador de causa	Indicador de efecto
<i>Fortalecer las capacidades de producción y el sistema económico productivo de la parroquia Pedro Pablo Gómez a través de la gestión con las entidades competentes, incentivando la producción o cultivos propios de la zona y aprovechamiento de sus bondades naturales.</i>	Capacitación y asistencia técnica	Producción de cultivos propios
<i>Fortalecer las capacidades de producción y sistema económico productivo de la Parroquia Pedro Pablo Gómez a través de la construcción de un comedor turístico ecológico, aprovechando las bondades naturales que hay en el sitio La Marylan</i>	Fortalece las capacidades de producción y sistema económico productivo	Construcción de comedor turístico ecológico
<i>Incentivar la participación de grupos de emprendimiento.</i>	Incentivo a personas capacitadas	Capacitación
<i>Incrementar la actividad productiva de la Parroquia Pedro Pablo Gómez</i>	Incrementa la actividad productiva	Entrega de plantas de café

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

El cuadro 10, muestra que el GAD parroquial Pedro Pablo Gómez, implementa la Nueva Ruralidad incentivando la producción de cultivos propios de la zona, a través de capacitación y asistencia técnica; Fortalece las capacidades de producción y sistema económico productivo a través de la construcción de un comedor turístico ecológico y la entrega de plantas de café; incentiva la participación de grupos de emprendimiento a través de la capacitación; e incrementa la actividad productiva con la entrega de plantas de café.

3.3.8 Los objetivos estratégicos relacionados a la nueva ruralidad y el turismo del GAD La Unión

Cuadro 11. Indicadores de Causa y de Efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD La Unión, relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad y el Turismo

<i>Objetivo estratégico</i>	Indicador de causa	Indicador de efecto
<i>Incrementar el nivel de conocimiento a grupos de atención prioritaria.</i>	Capacitaciones	Desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida
<i>Gestionar un sistema económico-productivo sostenible con enfoque a la agro producción y con una infraestructura de apoyo capaz de generar fuentes de empleo.</i>	Sistema económico productivo	Familias beneficiadas con la creación fábrica de chifles
<i>Fortalecer los conocimientos y la capacidad de gestión de los integrantes del Gobierno Parroquial, dirigentes comunitarios asociados y comité.</i>	Capacitación a asociaciones.	Fortalecimiento a los integrantes del GAD parroquial, dirigentes comunitarios, asociación emprendedora y comité de turismo de la parroquia rural La Unión

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

En el cuadro 11, se muestra que la estrategia para la implementación de la nueva ruralidad en el GAD La Unión, pasa por incrementar el nivel de conocimiento a grupos de atención prioritaria a través de capacitaciones; gestionar un sistema económico-productivo sostenible a través de la creación de fabrica de chifles; y fortalecer los cococimientos y capacidad de gestión de los integrantes del gobierno parroquial, y dirigentes comunitarios asociados y comité, a través de capacitaciones.

3.3.9 Los objetivos estratégicos relacionados al turismo y la nueva ruralidad del GAD La América

Cuadro 12. Indicadores de Causa y de Efecto de los Objetivos Estratégicos del GAD La América, relacionados a la implementación de la Nueva Ruralidad y el Turismo

<i>Objetivo estratégico</i>	Indicador de causa	Indicador de efecto
<i>Conservar y manejar sustentablemente los recursos naturales en las microcuencas</i>	Conservación y manejo de recursos naturales	Reducción de frontera agrícola
<i>Promover la inclusión social del sector vulnerable y revalorizar el saber local y las prácticas ancestrales</i>	Capacitación en desarrollo empresarial	Comunidad vulnerable revalorizada y beneficiada
<i>Fomentar el turismo local para fortalecer el desarrollo del sector de la economía social y solidaria</i>	Estudios realizados	Circuitos turísticos

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

El cuadro 12, muestra que para el GAD parroquial La América, la nueva ruralidad se implementa a través de la reducción de la frontera agrícola con la tecnificación en microcuencas, se promueve la inclusión social del sector vulnerable y revaloriza el saber local y las prácticas ancestrales a través de la capacitación en desarrollo empresarial. Se fomenta el turismo local para fortalecer el desarrollo del sector de la economía social y solidaria por medio de estudios para circuitos turísticos.

3.3.10 La Construcción del Cuadro de Mando Integral provisional

Cuadro 13. Cuadro de Mando Integral provisional, con mínimos aceptables

Temas estratégicos:	Socio-económico	Cultural	Ambiental	Político
Estrategia:	Productividad	Crecimiento	Crecimiento	Productividad
Objetivos financieros	Generar fuentes de empleo rural directo	Fomentar el valor agregado sostenible del patrimonio natural y cultural	Disminuir los costos ambientales	Gestionar con efectividad los recursos interinstitucionales
Objetivos de logro para los clientes	Diversificar las fuentes de ingresos económicos de los habitantes. Apoyo en el mejoramiento de la competitividad de negocios comunitarios y privados.	Revalorizar los recursos naturales y patrimonio cultural: tangibles e intangibles de las comunidades	Disminuir los impactos negativos antrópicos dentro de la comunidad	-Dar seguridad jurídica, en el ámbito financiero, ambiental, social, y cultural, para las instituciones de derecho público y derecho privado. -Consolidar la cooperación interinstitucional
Objetivos de procesos internos	Procesos de gestión de operaciones:	Procesos de gestión de clientes:	Procesos de innovación:	Procesos reguladores y sociales:
	Reorganizar el diseño organizacional Mejorar la gestión de recursos financieros, técnicos, tecnológico, e insumos Reducir la tramitología.	Fomentar la cultura empresarial. Brindar asesoría técnica, y Reglamentaria. Fomentar la cultura ambiental. Fomentar la I+D+i Mitigar los impactos ambientales	Mejorar la infraestructura básica y tecnológica. Promover la utilización de tecnología amigable con la naturaleza en procesos productivos.	-Diseñar Políticas locales -Gestionar la articulación entre los instrumentos de planificación de los niveles de gobierno. -Gestionar la articulación interinstitucional de acuerdo al dominio de las instituciones. -Involucrar los stakeholders. -Cumplir las disposiciones constitucionales
Objetivos de aprendizaje y crecimiento	Capital humano	Capital de información		Capital organizacional
	Promover la especialización y actualización de conocimiento del personal. Promover la conformación de equipo multidisciplinario	Crear redes de profesionales Crear base de datos para la toma de decisión		Generar mesas de trabajo para planificación estratégica. Crear cartera de Programas de ayuda y beneficios social.

Fuente: Opinión de expertos

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

3.3.11 La verificación de la generación de valor futuro y sostenido, a través de CMI

Cuadro 14. Cuadro de Mando Integral, representativo, de los GAD'S parroquiales rurales del cantón Jipijapa

Temas estratégicos:	Socio-económico	Cultural	Ambiental	Político
Estrategia:	Productividad	Crecimiento	Crecimiento	Productividad
Objetivos financieros				
Objetivos de logro para los clientes	Gestionar capacitaciones de crianza de cerdos y aves Gestionar construcción de huertos orgánicos Gestionar creación de granjas integrales Gestionar construcción de un comedor turístico ecológico Gestionar capacitaciones en desarrollo empresarial.	Gestionar reconocimiento y declaratoria del patrimonio Insentivar la producción de cultivos propios de la zona	Gestionar conservación de especies endémicas Gestionar capacitación sobre conservación del suelo Gestionar capacitación sobre la protección de los recursos naturales	
Objetivos de procesos internos	Procesos de gestión de operaciones:	Procesos de gestión de clientes:	Procesos de innovación:	Procesos reguladores y sociales:
			Gestionar sistemas tecnificados de producción y comercialización de frutas y hortalizas Gestionar la tecnificación en microcuencas	
Objetivos de aprendizaje y crecimiento	Capital humano	Capital de información		Capital organizacional
	Fortalecer los conocimientos y capacidad de gestión de los integrantes del gobierno parroquial, y dirigentes comunitarios asociados y comité			

Fuente: PDOT de los GAD PR del cantón Jipijapa

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

3.3.12 Discusión del resultado 3

La efectividad organizacional, en términos de bienes y servicios sociales, es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y eficacia en relación con los recursos y objetivos organizacionales.

En relación a la tercera cuestión planteada: ¿Por qué los indicadores de seguimiento y evaluación de los GAD'S no generan valor futuro y sostenible con el manejo del turismo alternativo y la nueva ruralidad, como estrategias para el desarrollo sostenible? Se analizó la relación causa-efecto en los objetivos estratégicos de los GAD'S de acuerdo a sus indicadores de causa y de efecto, y se verificó la generación de valor futuro y sostenido; respecto a la construcción de un CMI con mínimos aceptables; los resultados obtenidos reflejan que: los planificadores demuestran un enfoque poco eficaz y eficiente, respecto a las concepciones técnicas, teóricas y metodológicas para la implementación del turismo y nueva ruralidad como estrategias para el desarrollo sostenible.

No se cuenta con objetivos financieros, los objetivos de logro para el cliente no cuentan con componente político que brinde seguridad jurídica en el ámbito financiero, ambiental, social, y cultural o consolidación de la cooperación interinstitucional.

Los objetivos de procesos internos, se ven limitados a gestionar sistemas tecnificados de producción y comercialización de frutas y hortalizas, gestionar la tecnificación en microcuencas; así mismo, los objetivos de aprendizaje y crecimiento, se confinan a fortalecer los conocimientos y capacidad de gestión de los integrantes del gobierno parroquial, y dirigentes comunitarios asociados y comité.

Resultados que, al ser contrastados con los hallazgos de la CEPAL (1996), al concluir que la ausencia de medidas concretas para lograr el desarrollo sostenible obedece particularmente a tres motivos: el desinterés de un consenso sobre la definición del concepto que encierra la frase *desarrollo sostenible*; la dificultad con que tropiezan los gobiernos para lograr los compromisos políticos destinados a alcanzar el equilibrio

entre las metas económicas, sociales, y ambientales; y, la capacidad de gestión y la institucionalidad.

Estos hallazgos coinciden con lo manifestado en la teoría del institucionalismo, al referirse a que los arreglos institucionales, al igual que las acciones y decisiones, se encuentran influenciados necesariamente por los arreglos institucionales del pasado. Los cambios discontinuos centrados en las revoluciones, no siempre logran sus objetivos radicales de refundación social, esto se debe, en parte, más a la inercia de la evolución histórica que subyace en el subconsciente colectivo de los actores involucrados (Vargas, 2008). Esto es, que la planificación y gestión del turismo, obedece a los constructos sociales de los implicados.

Cabe mencionar que, los GAD'S cuentan con un sistema de seguimiento y control estandarizado, y que la metodología consiste en medir el porcentaje de cumplimiento de los proyectos ejecutados a través de fórmulas y semaforización; pero la revisión de esto, solo la puede realizar el personal autorizado, servidores públicos del correspondiente GAD.

La construcción de un CMI con mínimos aceptables, que aquí se elaboró, se da para saber ¿cuáles son las competencias necesarias?, ¿qué es lo que se está haciendo en la actualidad? y, ¿cuál es la diferencia e importancia que tiene, con lo que se debería hacer?; de esta forma captar los cambios conceptuales entre los planificadores respecto a la implementación del turismo alternativo y la nueva ruralidad como estrategias para el desarrollo sostenible.

CONCLUSIONES

Los indicadores observados se relacionan con la planeación estratégica de los recursos que provocan competitividad organizacional; la gestión estratégica de las metas que crean productividad organizacional; y, control estratégico de los procesos internos, que generan aspectos de efectividad organizacional. De esta forma, se concluye que: la configuración del sistema de planeación de los GAD'S, no permite obtener y manejar eficientemente los recursos que generan competitividad en el desarrollo del turismo alternativo.

Esto se debe principalmente a la ausencia de programas dentro de los planes de desarrollo, que involucren de manera integral a los instrumentos político-administrativos, organizaciones locales, instituciones estatales y no gubernamentales, y actores influyentes.

Las decisiones estratégicas del modelo de gestión de los GAD'S, no favorecen la producción de bienes y servicios eficaces para desarrollo del turismo alternativo. Esto se explica en razón de que el asistencialismo y populismo, caracterizan a los actores y factores que mayormente influyen en la toma de decisiones.

Los indicadores de seguimiento y evaluación de los GAD'S no generan valor futuro y sostenible con el manejo del turismo alternativo y la nueva ruralidad, como estrategias para el desarrollo sostenible. Esto ocurre, principalmente, porque los planificadores demuestran un enfoque poco eficaz y eficiente respecto a concepciones técnicas, teóricas y metodológicas para la implementación del turismo y nueva ruralidad.

RECOMENDACIONES

Los datos obtenidos permiten concluir de manera general que, el inadecuado desempeño organizacional de los GAD'S parroquiales rurales, provoca el escaso desarrollo del turismo alternativo en el cantón Jipijapa. Este análisis conduce a varias reflexiones a tener en cuenta; sin embargo, con base a la finalidad de este trabajo, se recomienda lo siguiente:

-Fijar como política pública local, el desarrollo del turismo alternativo y/o la nueva ruralidad, para volverlo imperante. Adoptarlo como modelo de desarrollo, teniendo en cuenta una visión a largo plazo que asegure encaminar los esfuerzos y recursos hacia la consolidación de un plan más trascendente y prometedor para ésta y para las generaciones futuras.

-Apoyarse en la academia para los procesos de planificación, gestión y control, a fin de asegurar la continuidad de las iniciativas, y articular de mejor manera el rol de las organizaciones, aspectos que han sido instrumentados por el Sistema Descentralizado Nacional de Planificación Participativa, pero que sin embargo, no se los ejecuta adecuadamente.

-Fortalecer la institucionalidad del turismo y la nueva ruralidad, con la finalidad de realizar acciones que efectivicen el desempeño organizacional de instituciones públicas y privadas que se representan en el sistema turístico.

Como medio para fortalecer el desempeño organizacional en el desarrollo del turismo alternativo en el cantón Jipijapa, se propone lo siguiente:

CAPÍTULO IV:

PROPUESTA

4.1 Título de la propuesta

Diseño de estrategias y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, para el fortalecimiento del desempeño organizacional de los GAD'S parroquiales rurales en el desarrollo del turismo alternativo, en el cantón Jipijapa.

4.2 Introducción

La Secretaría Nacional de Planificación, está a cargo de la planificación nacional de forma integral, así como de todos los instrumentos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa; su función implica el asesoramiento en la elaboración y actualización de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial; no obstante, como se ha notado en este documento, los procesos de los GAD'S que llevan a cabo el desarrollo del turismo en el cantón Jipijapa no son adecuados, a razón de que, la competitividad, productividad, y efectividad organizacional, es limitada y escasa.

La facultad de autonomía y descentralización de los gobiernos seccionales, los hace responsables de sus decisiones estratégicas en cuanto a los procesos de desarrollo y crecimiento económico, así como de las estrategias de seguimiento y evaluación que adopten para lograrlo. Sin embargo, si no se cuenta con mecanismos que aseguren el buen funcionamiento de la institución, así como su desempeño en la satisfacción de las necesidades de la colectividad, del capital humano de la organización, y de las demás instituciones interrelacionadas, los GAD'S no favorecerán al desarrollo con efectividad.

La elaboración del CMI, en los procesos de desarrollo del turismo alternativo, se presenta como una herramienta para socavar dichas problemáticas.

4.3 Justificación

De acuerdo con Kaplan & Norton (2002), los cambios tecnológicos, socioculturales, y políticos, han permitido importantes modificaciones en las organizaciones. La tradicional evaluación del desempeño enfocada en indicadores financieros se ha vuelto obsoleta y poco efectiva para medir y obtener el éxito competitivo. En ese sentido, la formulación de estrategias y la identificación de Indicadores Claves de Desempeño, juega un rol importante en el logro de los objetivos empresariales y desempeño organizacional.

Metodológicamente, Kaplan y Norton, proponen uno de los instrumentos que ha suscitado mayor interés hasta los últimos años: el Balanced Scorecards o Cuadro de Mando Integral. El CMI, complementa indicadores de medición financieros y no financieros derivados de la visión y estrategia de la organización, agrupados desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

En sentido práctico, el uso de indicadores e inductores de actuación bajo la metodología del CMI, les permitiría a los funcionarios mirar a su organización desde estas cuatro perspectivas, proporcionando respuesta a cuatro preguntas básicas: ¿Cómo los ve la comunidad?, ¿Qué deberían hacer para sobresalir?, ¿Se puede continuar mejorando y creando valor?, ¿Cómo los ven los sostenedores del municipio? (Arriaga, 2002) .

El propósito del diseño de estrategias, y su implantación a través del CMI, es el de fortalecer el desempeño organizacional de los GAD'S, en los procesos de formulación y actualización de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, ya que, según los hallazgos bibliográficos, toda iniciativa, pública, privada, y no gubernamental, debe ser regulada por la función planificadora de los GAD'S parroquiales rurales como tomadores de decisión a nivel del territorio.

4.4 Objetivo general

Diseñar estrategias, y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, para el fortalecimiento del desempeño organizacional de los GAD'S parroquiales rurales en el desarrollo del turismo alternativo, en el cantón Jipijapa.

4.5 Objetivos específicos

- Diseñar estrategias, indicadores e inductores de actuación, que garanticen la efectividad del desempeño organizacional de los GAD'S parroquiales rurales del cantón Jipijapa, en el desarrollo del turismo alternativo.
- Definir un Sistema de Control Interno, que permita asegurar la correcta implantación de las estrategias, indicadores e inductores del Cuadro de Mando Integral en los GAD'S parroquiales rurales del cantón Jipijapa.
- Establecer un Sistema de Información que permita medir, evaluar y retroalimentar el desempeño organizacional de los GAD'S parroquiales rurales del cantón Jipijapa, a partir del uso del Cuadro de Mando Integral.

4.6 Contenido

La presente propuesta tiene como finalidad servir de referente para la organización de indicadores de desempeño organizacional en el ámbito de los GAD'S parroquiales del cantón Jipijapa, dado que, de acuerdo a los datos encontrados, los indicadores de la planificación estratégica, gestión estratégica, y control estratégico, son inadecuados, sobre todo al momento de contribuir al desarrollo sostenible a través del turismo.

Así también, no se cuenta con indicadores que midan y evalúen aspectos organizacionales como el diseño, estructura, y cultura organizacional, a nivel interno y externo. Cabe recalcar, que el uso del CMI, se lo ha de realizar en el marco del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, y demás instrumentos para la formulación y actualización de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

Cuadro 15. Esquema para el diseño e implantación del CMI, en los GAD'S parroquiales rurales



Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

4.6.1 Fase I. El diseño de indicadores de diagnóstico

Los indicadores de diagnóstico, son indicadores habituales que sirven como directrices para asegurarse que la organización esté funcionando como se espera, y señalar cuándo tomar una acción correctora.

Entre las directrices más relevantes para el funcionamiento de los GAD'S están:

Identificación de factores claves del entorno

Vinculación con el Plan de trabajo de las autoridades electas.

Vinculación con las competencias exclusivas

Articulación y coordinación para la implementación del PDOT

Planeación integral

Planeación intertemporal

Coordinación multiescala y multisector

Mapeo de actores

De lo anterior, se puede diseñar y agrupar indicadores de diagnóstico, en las siguientes categorías:

- Indicadores de cumplimiento del marco normativo e institucional.
- Indicadores de satisfacción de clientes internos y externos.
- Indicadores de sostenibilidad institucional.

4.6.2 Fase II. El mapa estratégico del CMI

El Mapa Estratégico, proporciona una representación visual de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI para describir la estrategia. Ilustra la relación causa-efecto entre los resultados deseados de la perspectiva del cliente y la financiera con un desempeño sobresaliente de los procesos internos fundamentales, además de identificar las capacidades específicas del capital humano, capital de la información, y capital organizacional.

Es necesario plasmar las ideas de tal manera que comunique a los involucrados el camino a seguir y la forma de conseguir lo que se espera. Para ello es oportuno construir un mapa estratégico, el cual conlleve a: determinar los temas estratégicos, definir las estrategias, diseñar objetivos financieros, diseñar objetivos de logro para los clientes (internos y externos), diseñar objetivos de procesos internos, diseñar objetivos de

aprendizaje y crecimiento. El CMI con objetivos genéricos avalado por expertos, para el desempeño organizacional de los GAD'S parroquiales rurales, se presenta a continuación:

Temas estratégicos:	Socio-económico	Cultural	Ambiental	Político
Estrategia:	Productividad	Crecimiento	Crecimiento	Productividad
Objetivos financieros	Generar fuentes de empleo rural directo	Fomentar el valor agregado sostenible del patrimonio natural y cultural	Disminuir los costos ambientales	Gestionar con efectividad los recursos interinstitucionales
Objetivos de logro para los clientes	Diversificar las fuentes de ingresos económicos de los habitantes. Apoyo en el mejoramiento de la competitividad de negocios comunitarios y privados.	Revalorizar los recursos naturales y patrimonio cultural: tangibles e intangibles de las comunidades	Disminuir los impactos negativos antrópicos dentro de la comunidad	-Dar seguridad jurídica, en el ámbito financiero, ambiental, social, y cultural, para las instituciones de derecho público y derecho privado. -Consolidar la cooperación interinstitucional
Objetivos de procesos internos	Procesos de gestión de operaciones:	Procesos de gestión de clientes:	Procesos de innovación:	Procesos reguladores y sociales:
	Reorganizar el diseño organizacional Mejorar la gestión de recursos financieros, técnicos, tecnológico, e insumos Reducir la tramitología.	Fomentar la cultura empresarial. Brindar asesoría técnica, y Reglamentaria. Fomentar la cultura ambiental. Fomentar la I+D+i Mitigar los impactos ambientales	Mejorar la infraestructura básica y tecnológica. Promover la utilización de tecnología amigable con la naturaleza en procesos productivos.	-Diseñar Políticas locales -Gestionar la articulación entre los instrumentos de planificación de los niveles de gobierno. -Gestionar la articulación interinstitucional de acuerdo al dominio de las instituciones. -Involucrar los stakeholders. -Cumplir las disposiciones constitucionales
Objetivos de aprendizaje y crecimiento	Capital humano	Capital de información		Capital organizacional
	Promover la especialización y actualización de conocimiento del personal. Promover la conformación de equipo multidisciplinario	Crear redes de profesionales Crear base de datos para la toma de decisión		Generar mesas de trabajo para planificación estratégica. Crear cartera de Programas de ayuda y beneficios social.

4.6.3 Fase III. El diseño de inductores de actuación

Los inductores de actuación contemplan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. También son considerados como indicadores centrales de causa.

Los inductores de actuación de la presente propuesta son:

- De calidad en la prestación de servicios públicos
- De focalización presupuestaria.
- De fortalecimiento de la planificación participativa y liderazgo
- De gestión transparente

4.6.4 Fase IV. La redefinición de la planeación estratégica.

La redefinición, se trata de hacer ajustes a la planificación estratégicas, lo cual implica la formulación de: la visión de desarrollo a largo plazo, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, metas, indicadores, programas y proyectos, y de un nuevo Sistema de Seguimiento y Evaluación, acorde a las nuevas necesidades.

Esta fase, tiene su fundamento en los Lineamientos para la elaboración y actualización de los PDOT de los GAD'S parroquiales rurales. Es importante tener muy en cuenta los aspectos técnicos y metodológicos para la formulación de los elementos mencionados, con el fin de asegurar la armonía entre los mismos.

4.6.5 Fase V. El diseño de los indicadores de las unidades estratégicas.

Las unidades estratégicas, según el caso pueden ser: departamentos, comisiones, áreas, e inclusive cada uno de los objetivos estratégicos. Para su diseño es importante establecer indicadores de causa, indicadores de efecto, y las iniciativas estratégicas para lograrlos.

Cabe señalar que se puede desarrollar decenas de indicadores de CMI, en todos los niveles de intervención, no obstante, se los debe revisar para no caer en ambigüedades, o acciones redundantes o poco realistas. A manera de ejemplo, se presenta el siguiente:

Objetivo estratégico		
<i>Generar fuentes de empleo directo</i>		
Indicadores del resultado estratégico (Indicador de efecto)	Inductor de actuación (indicador de causa)	Iniciativa estratégica
- Incremento en la tasa de empleo directo	- Crear políticas locales de desarrollo socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar vocación del territorio - Dictar talleres de emprendimiento e innovación - Gestionar financiamiento - Brindar acompañamiento a emprendedores - Fortalecer las PYMES

4.6.6 Fase VI. El diseño de indicadores de control directivo

La función de control en una institución posee una doble vertiente; por un lado, está la evaluación, fiscalización y valoración de las actividades que se desarrollan, y por otro, la toma de decisiones para procurar que los planes preestablecidos se cumplan, y en cuyo caso, corregir las desviaciones producidas.

El control estratégico está destinado a asegurar que todas las ideas planificadas se materialicen en la realidad, por lo que consta de dos partes fundamentales: el control de la implantación de la estrategia, y el control de la estrategia.

También debe observar la compatibilidad entre la estrategia y la estructura organizativa, esto incluye la definición de control de unidades organizativas, así como el control directivo que orienten la actuación de los responsables.

Los indicadores de control directivo, en los GAD'S parroquiales, se organizarán en:

- Indicadores de gestión de los procesos de planificación de la estrategia.
- Indicadores de gestión de la base de datos estratégicos y los sistemas de información.
- Indicadores de gestión de los procesos de planificación, la asignación de recursos y los presupuestos anuales.
- Indicadores de gestión de los procesos de establecimiento de objetivos e incentivos del personal

4.6.7 Fase VII. El diseño de indicadores institucionales

Es importante diseñar un sistema de información adecuado que permita no solo medir los resultados de la institución, sino también que pueda detectar y retroalimentar, de manera temprana, los cambios que se están produciendo y se van a producir en el entorno, y al interior de la organización incluyendo la implantación de la estrategia.

En este punto, se recoge y sintetiza los indicadores diseñados en las etapas previas de esta propuesta, y tienen que ver con indicadores de competitividad, productividad, y efectividad organizacional de los GAD'S o, en otros términos, con indicadores a nivel macro, meso y micro de la institución.

Dichos indicadores, y su metodología para la formulación, se encuentran estipulados dentro de los instrumentos de planificación y gestión pública del SNDPP, lo que se propone aquí, es organizarlos dentro de los siguientes grupos:

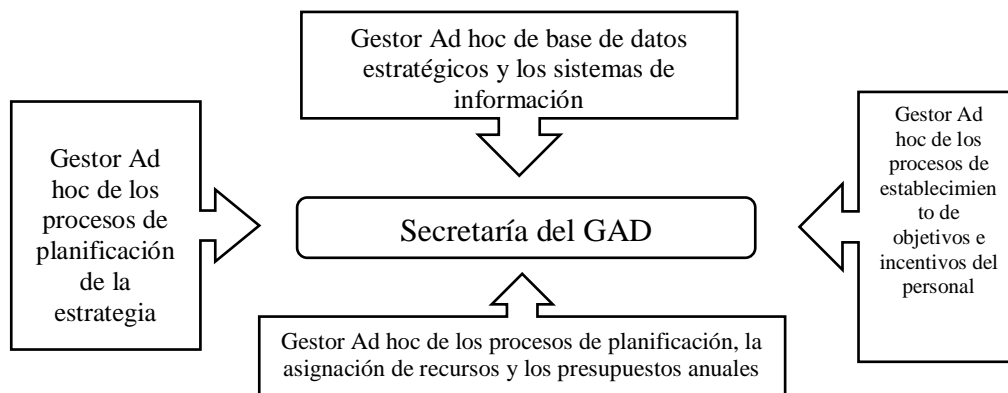
- Indicadores de aporte al Plan Nacional de Desarrollo
- Indicadores de aporte al PDOT cantonal.
- Indicadores de e factores socioeconómicos macros y micros del entorno.
- Indicadores de retroalimentación del diseño y estructura organizacional.
- Indicadores de las unidades estratégicas

4.6.8 Fase VIII. El diseño de la Comunicación

Para lograr el éxito de la implantación de las estrategias, la institución deberá contener una estructura organizativa, informada, capacitada, y comprometida con el desarrollo institucional, del territorio, y del turismo. Sin colaboración de los directivos, los esfuerzos serán inútiles. La comunicación, dentro del sistema de información, deberá considerar:

- La designación de responsables
- Las estrategias de promoción y difusión de los PDOT.

Sobre la designación de responsables, se puede seguir el siguiente organigrama, en donde la secretaría del GAD, tendrá la función de gestionar los archivos procesados por cada gestor, para comunicación de resultados dentro y fuera de la institución:



Sobre las estrategias de promoción y difusión de los PDOT, como se estipula en los lineamientos para la formulación y actualización del PDOT, deberán considerar entre otras:

- Vincular la estrategia de comunicación con la participación ciudadana para generar espacios de información, consulta y acuerdos que legitimen el proceso.

- Considerar los diferentes grupos poblacionales que habitan en el territorio, incluidos los grupos de atención prioritaria y así lograr una participación y respuesta efectiva.
- Considerar mecanismos de gobierno abierto para que la información sea accesible a la ciudadanía y facilite su participación.

4.7 Factibilidad y viabilidad

Se cuenta con disponibilidad de los recursos asignados por el gobierno, en el ámbito financiero y técnico. Con la ejecución, se prevé que la generación de valor futuro y sostenible, por lo tanto, la propuesta es factible y viable.

4.8 Beneficiarios

La propuesta beneficiará directamente a los administradores y funcionarios de los GAD'S parroquiales rurales, en su desempeño. Lo que a su vez beneficiaría a las comunidades rurales que cuentan con potencial turístico en el cantón Jipijapa.

Se trata de una propuesta para contribuir al desarrollo sostenible del territorio, por lo que, indirectamente se beneficiaría a la ciudadanía del cantón, provincia de Manabí, y al Estado ecuatoriano en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albery, M. (1955). *Institucionalismo Económico*. Obtenido de Centro de Estudios Políticos y Constitucionales: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj9o6am9eXoAhUvmeAKHTH-AE0QFjAGegQIAxAB&url=http%3A%2F%2Fwww.cepc.gob.es%2FControls%2FMav%2FgetData.ashx%3FMAVqs%3D~aWQ9MTc4MzMmaWRIPTEwMzcmdXJsPTEJm5hbWU9UkVDUF8wMT>
- Alliance, R. (2005). *Buenas Prácticas para el Turismo Sostenible*. USAID.
- Álvarez, A., & Carballal, E. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Scielo*, 136 -152.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Arocena, J. (2006). *Una aproximación a la noción de desarrollo local*. Buenos Aires: Flacso.
- Arriaga, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: Una propuesta metodológica*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
- Ayala, M. (2008). Turismo alternativo y desarrollo regional. Tres casos de estudio en la península de Yucatán. México. *Dialnet*.
- Bert, G., & Walker, R. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis . *Public Administration Review*, Vol 79, 810-819.

- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
- Bringas, R., Nora, L., González, A., & Igor Israel, J. (2004). Bringas R., Nora L., & González A., J. Igor Israel (2004). *El turismo alternativo: una opción para el desarrollo* *Economía, Sociedad y Territorio, IV(15)*, 551-590.
- Bringas, R., Nora, L., González, A., & Igor, J. (2004). El turismo alternativo: una opción para el desarrollo local en dos comunidades indígenas de Baja California. *Economía, Sociedad y Territorio, IV(15)*, 551-590.
- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Obtenido de www.gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Cameron, K., & Whetten, D. (1983). *Organizational Effectiveness: a comparison of multiples models*. New York: Academic Press.
- Cepal. (1996). *REFLEXIONES SOBRE ESTRATEGIAS TERRITORIALES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE*. Santa Cruz, Bolivia: División de Medio Ambiente y Desarrollo.
- CEPAL. (2018). *Guía metodológica: Planificación para la Implementación de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.
- CEPAL. (2019). *Planificación para el desarrollo territorial sostenible en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.

- CEPAL. (2019). *Planificación para el desarrollo territorial sostenible en América Latina y el Caribe (LC/CRP.17/3)*. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas.
- Cheong, J. O., & Kim, C. (2017). Determinants of Performance in Government: Focusing on the Effect of Organizational Politics and Conflicts in Organizations. *International Journal of Public Administrations*.
- Cifrián, E. (2006). *Indicadores ambientales y sistema de indicadores. Cuaderno 1*. Cantabria : Consejería del Medio Ambiente/Punto Focal de Residuos de Cantabria.
- Consulting Grup Sixtina. (13 de marzo de 2008). *Teoría y ejemplos de KPI Key Performance Indicators*. Obtenido de www.gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/teoria-ejemplos-kpi-key-performance-indicators/>
- COOTAD. (13 de Agosto de 2020). *CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, COOTAD*. Obtenido de www.derechoecuador.com: https://www.derechoecuador.com/uploads/content/2020/10/file_1603851819_1603851821.pdf
- Daft, R. L. (2011). *Teoria y Diseño Organizacional*. Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, S. A.
- De Luna, J. (2012). *TURISMO RURAL EN EL MUNICIPIO DE TECATE: FACTOR DE DESARROLLO LOCAL*. Mexico: Colegio de la Frontera Norte.
- Díaz, D. (2015). *TESIS DOCTORAL: Aplicación de las metodologías DPSIR, ANP, Y ARS en el manejo y conservación del Parque Nacional Wairara Repano, Venezuela*. Valencia: Universidad Pontífica de Valencia.

- Echeverri, N. (2002). *Nueva Ruralidad, Visión del territorio en América Latina y El Caribe*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA.
- Echeverri, R., & Ribero, M. (2002). *Nueva Ruralidad. Visión del territorio en América Latina y el Caribe*. Panamá: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA.
- FAO. (2019). *Cómo analizar el desempeño organizacional*. Obtenido de Fao.org: <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/analyse-organizational-performance/es/>
- Fernández, M. (2019). *La experiencia de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial cantonales en Ecuador*. Universidad de Sevilla - España: Grupo de Investigación Estructuras y Sistemas Territoriales.
- Figueroa, W., & Molina, M. (2018). *Gestión Pública por Resultados para el Desarrollo en Centroamérica*. Guatemala: Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales.
- Foro Económico Mundial. (2019). *The Global Competitiveness Report*. Ginebra, Suiza: Professor Klaus Schwab.
- García, F. (2007). ¿Un nuevo modelo rural en Ecuador? Cambios y permanencias en los espacios rurales en la era de la globalización. *Iconos, Revista de Ciencias Sociales*, Núm 29, 77 - 93.
- Gaudin, Y. (2019). *Nuevas narrativas para una transformación rural en América Latina y el Caribe. La nueva ruralidad: conceptos y medición. Documentos de Proyectos*. México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe . Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- González, F. (2005). ¿Qué es un paradigma? Análisis teórico, conceptual y psicolingüístico del término. *Investigación y Postgrado*, vol. 20, núm., 13 - 54.

- Gurria Di-Bell, M. (1991). *Introducción al Turismo*. México: Trillas.
- Hernández, S. (2011). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. Mexico, D. F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. DE C.V.:
- Ibanescu, B.-C. (2018). The Impact of Tourism on Sustainable Development of Rural Areas: Evidence from Romania. *Sustainability*, 1-19.
- ILPES. (2015). *EL ESTADO DEL ARTE Y LOS RETOS DE LA PLANIFICACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, RESUMEN*. Yachay, Ecuador: Cepal.
- Ivars, J. (2001). *PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE: PROPUESTAS PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES*. Alicante: Instituto Universitario de Geografía. Universidad de Alicante.
- Jiménez, A. (1993). *Turismo, estructura y desarrollo*. Mexico: Trillas.
- Jones, G. R. (2008). *TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta edición*. México: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.
- Leal. (2003). *La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de la Investigación*.
- Lee, H. (2017). Study on Organizational Performance: Focused on Public Institutions Hyangsoo. *Journal of Digital Convergence*, 47-54.

- López, I. (2017). La nueva ruralidad y la nueva gobernanza en México: una propuesta de categorización territorial operativa para los nuevos territorios rurales. *Sociológica*, vol. 32, núm. 92, 217 - 239.
- López-Santos, J. (2017). Nueva ruralidad y dinámicas de proximidad en el desarrollo territorial de los sistemas agroalimentarios localizados. *Scielo Analytics*, 211 - 233.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washintong, DC: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones.
- Medina, J. (2010). Modelo Integral de Productividad, aspectos importantes para su implementación. *Escuela de Administración y Negocios*, 110-119.
- Mostajo, R. (2000). *productividad del sector público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas - CEPAL.
- Muñoz, A., Fuentes, L., & Fayos-Solà, E. (2012). Turismo como instrumento de desarrollo: Una visión alternativa desde factores humanos, sociales e institucionales. *PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 437 - 449.
- Narvaez, E. (2015). El Turismo Alternativo: Una opción para el desarrollo local. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 9 -18.
- Nowacki, M. (2018). Strategic planning for sustainable tourism development in Poland. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 1-7.
- OCDE. (2006). *The New Rural Paradigm: Policies and Governance*. París, Francia: OECD Publishing.

- OMT. (2020). *Panorama del Turismo Internacional, Edición 2020*. Madrid, España: Organización Mundial de Turismo.
- OMT. (2020). *UNWTO*. Obtenido de El turismo: un fenómeno económico y social: <https://www.unwto.org/es>
- OMT. (s.f). *Organización Mundial de Turismo*. Obtenido de El turismo en la Agenda 2030: <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>
- ONU. (s.f). *Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y El Caribe*. Obtenido de Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa de Ecuador: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-descentralizado-de-planificacion-participativa-de-ecuador>
- Orozco, J., & Nuñez, P. (2013). Las teorías del desarrollo. En el análisis del turismo sustentable. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, vol. XIV, núm. 27, 144 - 167.
- Oster, S. M. (2000). *Análisis moderno de la competitividad (3ra. ed.)*. New York: University Press.
- Panosso, A., & Lohmann, G. (2012). *Teoría del Turismo: Conceptos, Modelos y Sistemas*. México: Trillas.
- Pascual, J. (2008). La insostenibilidad como punto de partida del desarrollo sostenible. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, vol. 4, núm. 11, 81 - 94.
- Peñaherrera-Cabezas. (2016). La planificación nacional en Ecuador: planes de desarrollo y ordenamiento territorial, y el sistema de seguimiento y evaluación SIGAD. *Revista ciencia UNEMI*, 168-179.

- Pérez, E. (2007). Nueva ruralidad, globalización y salud. *CES Medicina*, vol. 21, núm. 1, 89 -100.
- Pizzi, S. (2020). Management research and the UNSustainable Development Goals (SDGs): a bibliometric investigation and systematic review. *Journal of Cleaner Production*.
- Planifica Ecuador. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida*. Obtenido de Secretaría Técnica Planifica Ecuador : <https://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida/>
- Planifica Ecuador. (Agosto de 2019). *Lineamientos y directrices para el Seguimiento y Evaluación de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT)*. Obtenido de www.planificacion.gob.ec: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/Documento-Seguimiento-y-Evaluaci%C3%B3n-final.pdf>
- Planifica Ecuador. (Agosto de 2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) Documento ejecutivo para autoridades parroquiales*. Obtenido de www.planificacion.gob.ec: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/Folletos-autoridades-parroquiales.pdf>
- Rantelangi, C., & Affan, N. (2017). The Influence of Organizational Commitment, Auditor Independence, Internal Control, and Ethical Leadership in Good Governance and Organizational Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)*, Vol.35.
- Rasoolimanesh, M. (2020). A Systematic Scoping review of Sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. *Journal of Sustainable Tourism*.

- Ricaurte, C. (2009). *Manual para el Diagnóstico Turístico Local*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 33 - 46.
- Sánchez, A. (2016). Sociología rural y nueva ruralidad sur-sur. *Espacio Abierto*, vol. 25, núm. 3, 49 - 63.
- Sánchez, I. (2009). Teorías del crecimiento económico y divergencia regional en México. *Entelequia*, 129 - 149.
- Sancho, A. (1997). Crecimiento y Desarrollo Turístico sostenible. *XXIII Reunión de Estudios Regionales* (pág. s.p). Valencia: Universidad Politecnica de Valencia.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Obtenido de <http://www2.unwto.org/es>: <http://publications.unwto.org/depository-libraries>
- Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Secretaría Nacional de Planificación*. Obtenido de La Secretaría: <https://www.planificacion.gob.e>
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (Julio de 2019). *WWW.planificación.gob.ec*. Obtenido de Lineamientos y directrices para el seguimineto y evaluación de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT): <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/Documento-Seguimiento-y-Evaluaci%C3%B3n-final.pdf>
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (julio de 2019). *www.planificacion.gob.ec*. Obtenido de Lineamientos para la articulación entre el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo

- Sostenible ODS: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/Caja-de-herramientas-ODS-V6.pdf>
- Sectur. (2002). *TURISMO ALTERNATIVO Una nueva forma de hacer turismo*. Obtenido de www.gob.mx: <https://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janium/Documentos/006145.pdf>
- SENPLADES. (4 de Diciembre de 2017). *www.planificacion.gob.ec*. Obtenido de Acuerdo No. SNPD-065-2017: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/065-2017.pdf>
- Senplades. (Junio de 2018). *Sustainable Development*. Obtenido de Examen Nacional Voluntario Ecuador 2018: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/19627EcuadorVNRReportENVE2018.pdf>
- Sepúlveda, S. (2003). *El Enfoque Territorial del Desarrollo Rural*. San José, Costa Rica: IICA.
- Serralde, A. (1980). Efectividad Organizacional. *Management Today*, 6 - 9.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, procedures and techniques*. Sage Publications.
- Toledo, V. (1995). Campesinidad, agroindustrialidad, sostenibilidad : los fundamentos ecológicos e históricos del desarrollo rural. *Cuadernos de trabajo ; no. 3*, 29.
- Torres, C., Zaldivar, P., & Enriquez, F. (2013). Turismo Alternativo y Educación. Una propuesta para contribuir al desarrollo humano. *El Periplo Sustentable*.
- UNESCO. (28 de Septiembre de 1988). *Report by the Director-General on progress made by UNESCO towards the objectives of environmentally sound and sustainable development (spa)*. Obtenido de UNESDOC, Biblioteca Digital: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000080240_spa

Vargas, J. (2008). Perspectivas del institucionalismo y neoinstitucionalismo. *Fundación Manuel Giménez Abad*, 1 - 33.

Vázquez, V., & Aguilar, M. (2011). Organización Territorial del Turismo Alternativo en la zona media del Estado de San Luis Potosí, México: Retos y Perspectivas. *Revista Geográfica de América Central*, 1 -15.

Yin, X. (2019). Rural innovation system: Revitalize the countryside for a sustainable development . *Journal of Rural Studies*.

Zamorano, F. (2007). *Turismo Alternativo: Servicios turísticos diferenciados*. Mexico: Trillas.

ANEXOS

ANEXO I. Nómina de los proyectos relacionados al turismo alternativo y a la nueva ruralidad, en la planificación de los GAD'S parroquiales rurales, periodo 2015-2019

GAD Julcuy

Meta PND	Objetivo Estratégico Local	Proyecto	Indicador
5.19 Incrementar el porcentaje de las actividades económicas que utilizan recursos de origen biológico como insumo...	Gestionar alternativas de aprovechamiento sostenibles de especies endémicas (Barbasco) ante los organismos competentes	Elaboración y ejecución del plan de manejo y conservación del barbasco para su aprovechamiento con fines agrícolas y de pesca	Número de alternativas de aprovechamiento
3.8 Reducir y remediar la contaminación de fuentes hídricas al 2021	Gestionar con el MAGAP capacitaciones a los agricultores para uso adecuado de químicos en los sembríos para la conservación para ...	Plan de manejo integral de fincas	Número de talleres
	Capacitación para concientizar a la ciudadanía en protección de recursos naturales en el uso de plaguicidas, la captura de camarones con explosivos	Proyecto de capacitación sobre el manejo correcto de desechos químicos en actividades agrícolas	Número de capacitaciones
6.4 Incrementar el acceso a riego de 760.473 Ha a 826.695 Ha al 2021	Construcción de presa		
5.21 Mejorar el Índice de Productividad Nacional a 2021	Brindar hasta 2018 capacitación en implementación de proyectos productivos en crianza de cerdos y de aves a todas las comunidades	Implementación de iniciativas productivas avícolas y porcinas en la parroquia	Número de capacitaciones e iniciativas implementadas
	=ok	Implementación de iniciativas productivas avícolas como contribución a la economía popular y solidaria	Número de beneficiarios
		Proyecto de atención a los grupos vulnerables a través del fortalecimiento	

		productivo con la entrega de cerdos de engorde y alimento balanceado para mejorar los ingresos...	
	Producción – incrementar el nivel de conocimientos técnicos de los productores	Capacitación e implementación de 60 iniciativas avícolas familiares	Número de iniciativas implementadas
9.3 Incrementar el número de turistas de 1,4 millones a 2 millones de personas para 2021	Gestionar ante el INPC y Ministerio de Cultura el reconocimiento y declaración del festival de seco chivo como patrimonio gastronómico de la parroquia	Declaratoria de festival de seco de chivo como patrimonio intangible	Numero de reconocimiento de patrimonio
	Gestionar la firma de un convenio con el gobierno provincial para la construcción de una caseta de información turística con duchas y baños públicos y áreas de exhibición	Proyecto construcción de un centro de información turística con áreas de exhibición de atractivos, duchas y baños públicos	Número de centro de información
	Impulsar el turismo mediante publicidad tanto radial y escrita a nivel nacional	Promoción y difusión de los senderos ecológicos, gastronomía y producción típica de la parroquia	Número de publicidades realizadas
	Implementación de señaléticas, vallas publicitarias informativas para promover el turismo rural y arqueológico	Fortalecimiento turístico a través de promoción de atractivos de la parroquia mediante vallas publicitarias y señalética informativa	Número de vallas publicitarias
9.2 Incrementar el número de empleos turísticos de 137.647 a 202.762 al 2021	Gestionar capacitaciones en temas de turismo y atención al cliente	Proyecto de fortalecimiento turístico a través de capacitaciones en temas de turismo rural y comunitario	Número de personas capacitadas

GAD El Anegado

Meta PND	Objetivo Estratégico Local	Proyecto	Indicador
1.37 Dotar de ayudas técnicas a las personas con discapacidad a 2021	Mejorar la calidad de la vida de los grupos de atención prioritaria y población vulnerable	Gestionar la promoción y ejecución de talleres y actividades inclusivas, artesanales, artísticas...	Numero de talleres realizados
3.1 Evitar que la brecha entre Huella Ecológica y Biocapacidad sea menor a 0,35 hectáreas globales per cápita hasta 2021	Fortalecer la productividad agropecuaria y complementaria con adecuada infraestructura que apoye a la producción	Gestionar la implementación y funcionamiento de una granja integral en la parroquia	Número de convenios
		Gestionar apoyo para productores cafetaleros y su incentivación en el cultivo de café con técnicas sustentables	=
1.2 Reducir la tasa de pobreza multidimensional desde el 35,1% al 27,4% a 2021	=	Gestionar convenios para la mejorar la productividad de maíz duro amarillo	=
1.1 Erradicar la incidencia de pobreza extrema por ingresos, reduciéndola del 8,7% al 3,5% a 2021	=	Gestionar la elaboración de un estudio para la construcción de un sistema de riego y drenaje	Número de mesas de trabajo
6.1 Reducir la incidencia de la pobreza por ingresos rural del 38,2% al 31,9% a 2021	Impulsar el desarrollo de proyectos productivos locales mediante inversión pública y/o privada para impulsar el cambio de la matriz productiva	Elaborar y presentar proyectos turísticos comunitario de siembra, cocha y proceso de industrialización del café para ser incorporado dentro del Proyecto Ruta del Café	Numero de oficios presentados
	=	Elaborar y presentar un proyecto de producción comunitaria en la incorporación de valor agregado a la producción agropecuaria	Número de oficios

GAD Puerto Cayo

Meta PND	Objetivo Estratégico Local	Proyecto	Indicador
6.5 Incrementar de 86,44% al 86,87% la participación de los alimentos producidos en el país en el consumo de los hogares ecuatorianos al 2021	Gestionar con el MAGAP y UNESUM capacitaciones a los agricultores sobre el uso adecuado de químicos en los sembríos para la conservación de las características de los suelos	Plan de manejo integral de fincas	4 Charlas a los agricultores realizadas por el MAGAP [1 por cada año]
	Implementar sistemas tecnificados de producción y comercialización de frutas y hortalizas, en Puerto la Boca de Cantagallo	Producción y comercialización	Implementación de sistemas tecnificados
5.12 Incrementar la tasa de empleo adecuado del 41,2% al 47,9% al 2021	Impulsar el turismo conjuntamente con el Ministerio de Turismo y la Unesum mediante publicidad tanto televisiva, radial y escrita a nivel nacional	Promoción y difusión de la playa, gastronomía y producción típica de la Parroquia	Publicidad de los lugares turísticos de la Parroquia
	Gestionar ante el Gad Cantonal la construcción del nuevo espigón turístico	Mejoramiento de la economía impulsando el Turismo	Construcción del espigón turístico
	Gestionar la regeneración del malecón escénico con el Gad Cantonal	Mejoramiento del malecón	Construcción del malecón escénico
	Implementar convenios con el Gad provincial para la creación de fincas de chancho integrales...	Mejorar la economía familiar	Creación de fincas integrales de chancho CONVENIO
7.2 Aumentar del 6,6 a 8 el índice de percepción de calidad de los servicios públicos al 2021	Gestionar mediante las autoridades competentes el acceso a la Isla de la Plata por el Gad Parroquial permitiendo a los turistas el recorrido	Mejoramiento en la seguridad turística	Permiso para el acceso a la Isla de la plata
1.42 incrementar el índice de habitabilidad al 2021	Gestionar mediante el Gad cantonal la construcción de baños en zonas turísticas	Mejoramiento de servicios en la zona turística	Baños en las zonas turísticas
	Gestionar con el Gad cantonal y Agencia de Tránsito la señalización vial en señales preventivas, informativas y turística	Mejorar la circulación vehicular y peatonal con la señalización	Porcentaje de señalización

GAD La Unión

Meta PND	Objetivo Estratégico Local	Proyecto	Indicador
6.1. Reducir la incidencia de la pobreza por ingresos rural del 38,2% al 31,9% al 2021.	Incrementar el nivel de conocimiento a grupos de atención prioritaria.	Capacitación en emprendimiento productivo con la utilización de caña guadua dirigida al sector vulnerable para desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las familias de la parroquia la Unión.	Número de personas capacitadas
	Gestionar un sistema económico-productivo sostenible con enfoque a la agroproducción y con una infraestructura de apoyo capaz de generar fuentes de empleo.	Creación y fortalecimiento de la fábrica de chifles en el recinto el Carmen, Parroquia La Unión.	Número de familias beneficiadas con este proyecto
7.11. Aumentar el índice de percepción de atención y calidad en el servicio público al ciudadano al 2021.	Fortalecer los conocimientos y la capacidad de gestión de los integrantes del Gobierno Parroquial, dirigentes comunitarios asociados y comité.	Fortalecimiento a los integrantes del GAD parroquial, dirigentes comunitarios, asociación emprendedora y comité de turismo de la parroquia rural La Unión.	Número de vocales y asociaciones capacitados.

GAD Membrillal

Meta PND	Objetivo Estratégico Local	Proyecto	Indicador
6.1. Reducir la incidencia de la pobreza por ingresos rural del 38,2% al 31,9% al 2021	Construcción de huertos orgánicos y; plan de reforestación para la protección de cuencas hídricas en la parroquia Membrillal del cantón.	Mejoramiento económico y productivo	Se beneficiarán 98 familias productores de hortalizas a través de los huertos orgánicos.
	Implementar convenios con el GAD cantonal y provincial, para la creación de 21 granjas agrícolas, 29 galpones para la crianza de cerdos mejorados y 10 granjas apiculturas integrales con la asociación por un nuevo Membrillal.	Mejoramiento de la oferta y demanda productiva	Número de granjas integrales
1.5. Reducir el 10,4% al 7,6% la tasa de desempleo juvenil de 18 a 29 años al 2021	Construcción de infraestructura, sistema eléctrico e instalación de letras corpóreas luminosas "Membrillal" en la cabecera de la parroquia.	Proyecto de actividades en áreas turísticas.	Número de obras turísticas.

GAD La América

Meta PND	Objetivo Estratégico Local	Proyecto	Indicador
3.2 Mantener el 16% de territorio nacional bajo conservación o manejo ambiental a 2021	Conservar y manejar sustentablemente los recursos naturales en las microcuencas...	Tecnificación de cultivos con tecnología amigable con el ambiente para reducción de la frontera agrícola	Número de ha. tecnificadas
5.20 Incrementar la Inversión Directa del sector productivo en relación al Producto Interno Bruto No Petrolero,...	Promover la inclusión social del sector vulnerable y revalorizar el saber local y las prácticas ancestrales	Fortalecimiento del sector vulnerable en proceso de formación y desarrollo productivo	Número de módulos de capacitación en desarrollo empresarial ejecutados
6.1 Reducir la incidencia de la pobreza por ingresos rural del 38,2% al 31,9% a 2021	Fomentar el turismo local para fortalecer el desarrollo del sector de la economía social y solidaria	Desarrollar circuitos turísticos ligados a los atractivos naturales, culturales y gastronómicos de la parroquia	Número de estudios realizados

GAD Pedro Pablo Gómez

Meta PND	Objetivo Estratégico Local	Proyecto	Indicador
5.3. Aumentar de 98,9 a 112 el índice de productividad agrícola nacional.	Fortalecer las capacidades de producción y el sistema económico productivo de la parroquia Pedro Pablo Gómez a través de la gestión con las entidades competentes, incentivando la producción o cultivos propios de la zona y aprovechamiento de sus bondades naturales.	Capacitación y asistencia técnica en el mejoramiento de la producción actividad de maíz duro amarillo en la parroquia Pedro Pablo Gómez	Número de productores asistidos.
	Fortalecer las capacidades de producción y sistema económico productivo de la Parroquia Pedro Pablo Gómez a través de la construcción de un comedor turístico ecológico, aprovechando las bondades naturales que hay en el sitio La Marylan	Entrega de plantas de café (Obata Amarello) a caficultores de la parroquia y sus comunidades.	Número de personas beneficiadas.
5.21. Mejorar el índice de productividad nacional 2021.	Incrementar la actividad productiva de la Parroquia Pedro Pablo Gómez.	Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana.	Número de personas beneficiadas de la parroquia y sus comunidades con la entrega de plantas de café
6.18. Reducir el margen de intermediación en productos alimenticios al 2021: Mejorar el índice de Intercambio.	Incentivar la participación de grupos de emprendimiento.	Operario en conservas y frutas, asistente de cocina para turismo comunitario, agropecuario orgánico.	Número de personas capacitadas
5.18. Incrementar el acceso de la Economía Popular y Solidaria a mercados locales e internacionales al 2021.	Fortalecer las capacidades de producción y el sistema económico productivo de la parroquia Pedro Pablo Gómez a través de la gestión con las entidades competentes, incentivando la producción de cultivos propios de la	Fortalecimiento del sector turístico de la Parroquia Pedro Pablo Gómez.	Número de puntos turísticos activados.

	zona y el aprovechamiento de sus bondades naturales.		
	Fortalecer las capacidades de producción y sistema económico productivo de la Parroquia Pedro Pablo Gómez a través de la construcción de un comedor turístico ecológico, aprovechando las bondades naturales que hay en el sitio La Marylan.	Construcción de un comedor turístico comunitario en el sitio Marylan	Número de puntos turísticos activados.
6.10. Mejorar la cobertura, calidad y acceso a servicios de salud, justicia y seguridad integral, con pertinencia cultural y territorial, en zonas rurales al 2021.	Fortalecer las capacidades de producción y sistema económico productivo de la Parroquia Pedro Pablo Gómez a través de la construcción de un comedor turístico ecológico, aprovechando las bondades naturales que hay en el sitio La Marylan	Capacitación al sector vulnerable en actividades recreativas que promoció la autonomía personal y el mejoramiento de la calidad de vida en todos los niveles	Porcentaje de personas capacitadas.

ANEXO 2. Cálculo del coeficiente de competencia de expertos

Coficiente de Conocimiento o Información

Marque con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS GAD PARROQUIALES Y EL DESARROLLO DEL TURISMO ALTERNATIVO.

EXPERTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1									x	
2									x	
3									x	
4								x		

Cálculo del Coeficiente de conocimiento o información

$Kc=n (0,1)$

Donde:

Kc : Coeficiente de Conocimiento o Información

n : Rango seleccionado por el experto

Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4
$Kc=n (0,1)$	$Kc=n (0,1)$	$Kc=n (0,1)$	$Kc=n (0,1)$
$Kc=9 (0,1)$	$Kc=9 (0,1)$	$Kc=9 (0,1)$	$Kc=8 (0,1)$
$Kc= 0,9$	$Kc= 0,9$	$Kc= 0,9$	$Kc= 0,8$

Coeficiente de Argumentación

Marque con una X, en la escala correspondiente, según sea su capacidad para argumentación sobre el tema: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS GAD'S PARROQUIALES Y EL DESARROLLO DEL TURISMO ALTERNATIVO

EXPERTO 1

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizados por usted	X		
Su experiencia obtenida	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema	X		
Su intuición	X		

EXPERTO 2

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizados por usted	X		
Su experiencia obtenida	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema	X		
Su intuición	X		

EXPERTO 3

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizados por usted	X		
Su experiencia obtenida	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema	X		
Su intuición	X		

EXPERTO 4

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizados por usted		x	
Su experiencia obtenida	X		
Trabajos de autores nacionales		x	
Trabajos de autores extranjeros		x	
Su conocimiento del estado del problema	X		
Su intuición	X		

Cálculo de Coeficiente de Argumentación

$$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$$

Donde:

K_a : Coeficiente de Argumentación

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 6)

TABLA PATRÓN

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizados por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Trabajos de autores nacionales	0,05	0,05	0,05
Trabajos de autores extranjeros	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento del estado del problema	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05
	1	0,8	0,5

	$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$	K_a
EXPERTO 1	$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i = (0,3 + 0,5 + 0,05 + 0,05 + 0,05 + 0,05)$	1
EXPERTO 2	$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i = (0,3 + 0,5 + 0,05 + 0,05 + 0,05 + 0,05)$	1
EXPERTO 3	$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i = (0,3 + 0,5 + 0,05 + 0,05 + 0,05 + 0,05)$	1
EXPERTO 4	$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i = (0,2 + 0,5 + 0,05 + 0,05 + 0,05 + 0,05)$	0,9

Cálculo del Coeficiente de Competencia

$$K = 0,5 (K_c + K_a)$$

Donde:

K : Coeficiente de Competencia

K_c : Coeficiente de Conocimiento

K_a : Coeficiente de Argumentación

	$K = 0,5 (K_c + K_a)$	K
EXPERTO 1	$K = 0,5 (0,9 + 1)$	0,95
EXPERTO 2	$K = 0,5 (0,9 + 1)$	0,95
EXPERTO 3	$K = 0,5 (0,9 + 1)$	0,95
EXPERTO 4	$K = 0,5 (0,8 + 0,9)$	0,85

$0,8 < K < 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 < K < 0,8$ Coeficiente de Competencia Medio

$K < 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo

ANEXO 3. Matriz de Triangulación de Triple Entrada

		(M. Inductivo)	(M. Deductivo)				(M. sintético)
Categoría	Sub Categoría	INDICADORES	INFORMANTES				INTERSECCIONES
			Fuente:	Fuente:	Fuente:	Fuente:	
			PDOT	Expertos GAD	Expertos turismo	Revisión de literatura	
			Técnica:	Técnica:	Técnica:	Técnica:	
Análisis de datos	Entrevista	Entrevista	Análisis de contenidos				
1. Competitividad	1.1 Sistema de planificación	Eficiencia:					(a) DESCRIPCIÓN: ¿Cómo es el desempeño organizacional de los GAD parroquiales rurales del cantón Jipijapa, en el desarrollo del turismo alternativo?
		Planeación Integral	a	a		a,c	
		Planeación Inter temporal	a	a		a,c	
		Coordinación multiescala	a	a		a,c	
		Coordinación intersectorialidad					
		Juego de actores	a	a		a,c	
2. Productividad	2.1 Modelo de Gestión	Eficacia:					(b) ESTRUCTURACIÓN: ¿Qué indicadores de desempeño organizacional, permitirán, a los GAD parroquiales rurales del cantón Jipijapa, mejorar la competitividad, productividad, y efectividad en el desarrollo del turismo alternativo?
		Capacitación y asistencia técnica	a		a	C	
		Construcción de infraestructura	a		a	C	
		Entrega de insumos	a		a	C	
		Campaña ambiental y reforestación	a		a	C	
		Aporte a la cultura	a		a	C	
		Estudios	a		a	C	
		Convenios	a		a	C	
3. Efectividad	3.1 Procesos de seguimiento y evaluación	Calidad del servicio:					(c) DISCUSIÓN: ¿Cuál es el procedimiento a seguir para establecer acciones del desempeño organizacional de los GAD parroquiales, que favorezcan el desarrollo del turismo alternativo en el cantón Jipijapa?
		Objetivos de causa	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES DE CAUDA	INDICADORES DE EFECTO	
		Objetivos de efecto					
		Objetivos financieros	a		b,c	a,b,	
		Objetivos de logro para los clientes	a		b,c	a,b,	
		Objetivos de procesos internos	a		b,c	a,b	
Objetivos de aprendizaje y crecimiento	a		b,c	a,b			

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo



ANEXO 4. Temario de entrevista a expertos

La presente entrevista, tiene como finalidad, obtener de usted valiosa información para ser cotejada en el trabajo de titulación: “Desempeño Organizacional de los GAD’S parroquiales y el desarrollo del Turismo Alternativo, cantón Jipijapa”. - Tesis de Postgrado previa a la obtención del título de Magister en Turismo con mención en Gestión Sostenible en Destinos Turísticos por la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Contextualización:

La investigación tiene como objetivo explicar las variables del desempeño organizacional que influyen en el desarrollo del turismo alternativo, en el cantón Jipijapa. Las áreas temáticas son la eficiencia en la obtención y manejo de los recursos que provocan competitividad; la eficacia de las decisiones estratégicas que crean productividad; y la calidad de servicio que genera efectividad o valor futuro y sostenido para el desarrollo del turismo alternativo.

Pauta de preguntas orientadoras 1:

Como paso inicial se evaluó, a través del Análisis de Redes Sociales, la eficiencia de la configuración del sistema de planificación de los GAD’S parroquiales, teniendo en cuenta que la misma se trata de la organización de un conjunto de criterios y dimensiones de información y análisis con énfasis en los instrumentos, procesos y recursos que favorecen la realización de acciones para el logro de las metas de desarrollo; y que la competitividad organizacional, es la facultad organizativa para crear, desarrollar y sostener capacidades respecto a otras empresas del mismo mercado. Por lo tanto, estas dos variables están estrechamente relacionadas. En ese sentido, se cuestiona lo siguiente:



¿A qué se debe la falta de competitividad de los GAD'S, en al desarrollo del turismo alternativo? ¿Por qué se obtiene una inadecuada configuración del sistema de planificación?

¿Por qué la planificación local no integra y coadyuva los ODS, y a los objetivos y metas del PND? (Se muestra gráfico de ARS- Integralidad)

¿Por qué la planeación intertemporal de los GAD'S, no se da a corto, mediano, y largo plazo? (Se muestra gráfico de ARS- Intertemporalidad)

¿Por qué la coordinación multiescala y la intersectorialidad de los GAD'S, no contempla un sistema de planeación regulado (competencias exclusivas y recurrentes) a nivel político-administrativo y, a nivel sectorial, no aprovecha adecuadamente los recursos institucionales? (Se muestra gráfico de ARS- Multiescala e Intersectorial)

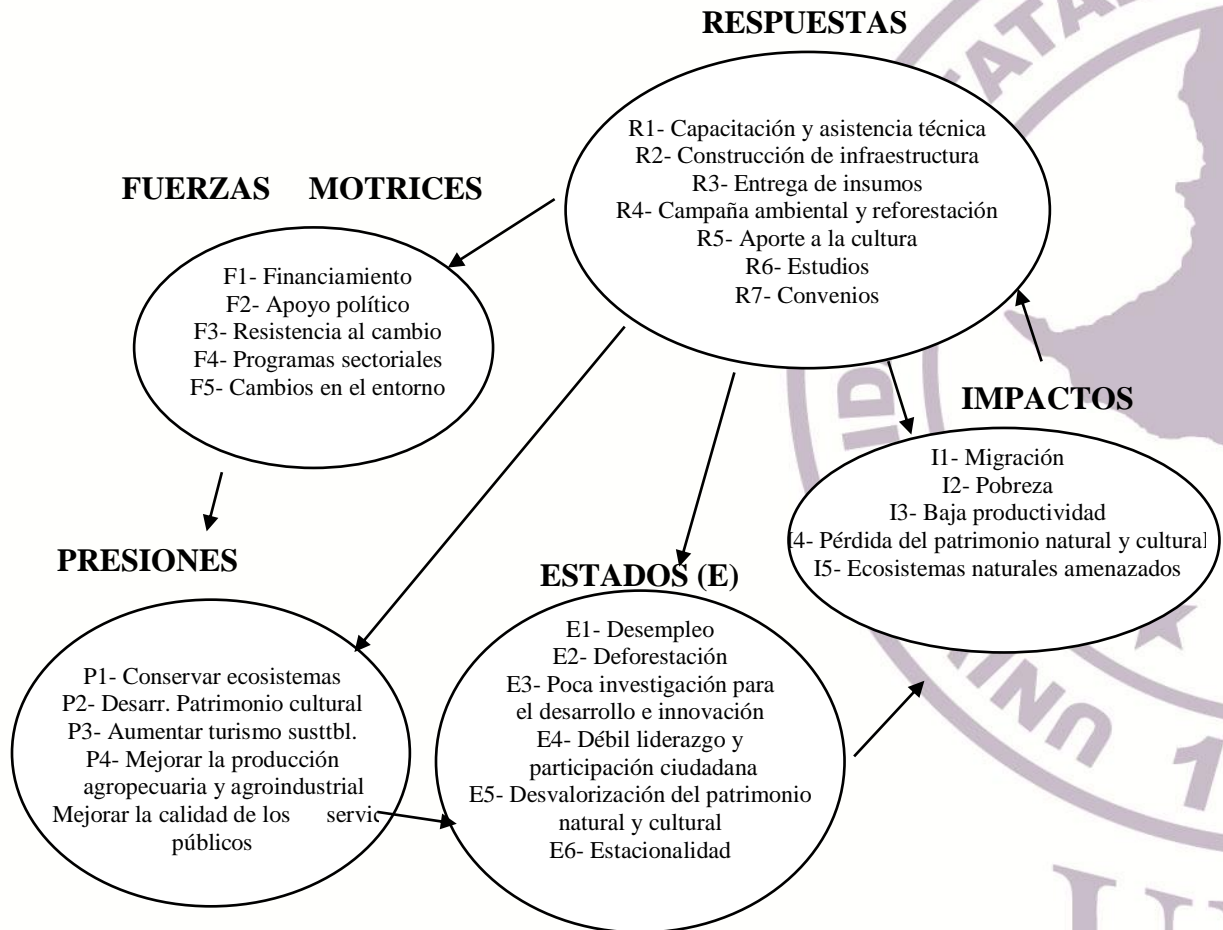
¿Por qué los actores inmersos al desarrollo del turismo, no se interrelacionan eficientemente? (Se muestra gráfico de ARS- Juego de Actores)

Pauta de preguntas orientadoras 2:

Luego de explicar por qué la ineficiencia en la obtención y manejo de recursos para el desarrollo del Turismo Alternativo, en el cantón Jipijapa, se debe a la falta de competitividad de los GAD'S parroquiales, nace la interrogante: ¿A qué se debe la creación de bienes y servicios poco eficaces para el desarrollo del Turismo Alternativo en el cantón Jipijapa?

Para dar respuesta, se utilizó el modelo de relación causa-efecto FPEIR, el mismo que permite identificar y relacionar los factores y actores que influyen en la toma de decisión. A continuación, se presenta el Diagrama FPEIR, y matriz de adyacencia para su respectiva valoración, según los siguientes criterios:

VALORACIÓN	EQUIVALENCIA
0 ó 1	No hay relación causa-efecto
3	Poca relación causa-efecto
5	Clara relación causa-efecto
7	Fuerte relación causa-efecto
9	Extrema relación causa- efecto
2,4,6,8	Valores intermedios entre dos juicios contiguos





MATRIZ DE ADYACENCIA

	F	F	F	F	F	P	P	P	P	P	E	E	E	E	E	E	I	I	I	I	I
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
R1																					
R2																					
R3																					
R4																					
R5																					
R6																					
R7																					

La pregunta genérica que guía sucesivamente el relleno de la matriz es:

- ¿Cómo se relaciona o cómo influye R1 en F1?
- ¿Cómo se relaciona o cómo influye R1 en F2?...

Pauta de preguntas orientadoras 3:

La productividad, en términos de la producción de bienes y servicios sociales, es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y eficacia en relación con los recursos y objetivos organizacionales. Una vez que se conoce que la creación de bienes y servicios poco eficaces para el desarrollo del Turismo Alternativo en el cantón Jipijapa, se debe a la deficiente productividad de los GAD'S parroquiales; se piensa ¿Por qué no se provoca una adecuada generación de valor futuro y sostenido? ¿A qué se debe la escasa efectividad de los GAD'S, en al desarrollo del turismo alternativo?

Para explicar este fenómeno, se estima la efectividad de los procesos internos, básicamente la ineficacia e ineficiencia del sistema de coordinación y control interno de los GAD'S; y la herramienta que se utilizó para ello, es el Cuadro de Mando Integral. En efecto, dado que no es una metodología practicada por los GAD'S, se crea un CMI con mínimos aceptables para lo cual se hace uso del siguiente gráfico y preguntas:

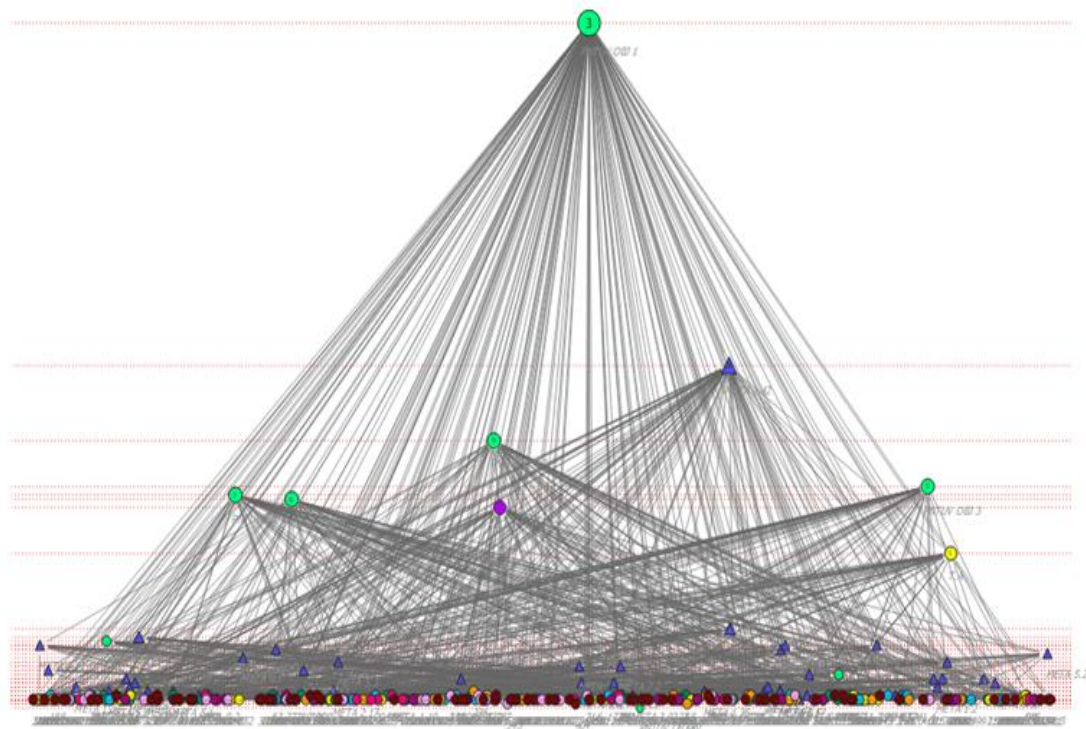


- ¿Qué **objetivos financieros**, mínimos, cree usted que se podrían implementar en el sistema de coordinación y control interno de los GAD'S, para generar valor futuro y sostenido respecto al desarrollo del turismo alternativo?
- ¿Qué **objetivos de logros para los clientes**, mínimos, cree usted que se podrían implementar en el sistema de coordinación y control interno de los GAD'S, para generar valor futuro y sostenido respecto al desarrollo del turismo alternativo?
- ¿Qué **objetivos de procesos internos**, mínimos, cree usted que se podrían implementar en el sistema de coordinación y control interno de los GAD'S, para generar valor futuro y sostenido respecto al desarrollo del turismo alternativo?
- ¿Qué **objetivos de aprendizaje y crecimiento**, mínimos, cree usted que se podrían implementar en el sistema de coordinación y control interno de los GAD'S, para generar valor futuro y sostenido respecto al desarrollo del turismo alternativo?

Temas estratégicos:	Socio-económico	Cultural	Ambiental	Político
Estrategia:	Productividad	Crecimiento	Crecimiento	Productividad
Objetivos financieros				
Objetivos de logro para los clientes				
Objetivos de procesos internos	Procesos de gestión de operaciones:	Procesos de gestión de clientes:	Procesos de innovación:	Procesos reguladores y sociales:
Objetivos de aprendizaje y crecimiento	Capital humano	Capital de información		Capital organizacional

ANEXO 5. Gráficos de análisis de redes sociales

Análisis de la planeación integral o integralidad

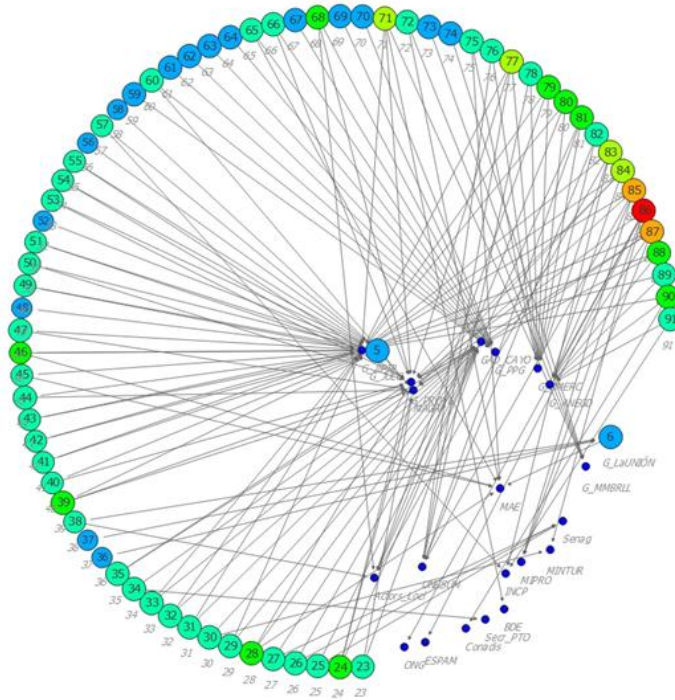


Análisis de Red - Integralidad

SIMBOLOGÍA

- | | | | |
|---|---|---|-------------------------------------|
| ● | Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo | ● | Proyectos del GAD Puerto Cayo |
| ▲ | Metas del Plan Nacional de Desarrollo | ● | Proyectos del GAD Pedro Pablo Gómez |
| ● | Proyectos relacionados al Turismo Altern. | ● | Proyectos del GAD Membrillar |
| ● | Proyectos relacionados a la N. Ruralidad | ● | Proyectos del GAD La América |
| ● | Proyectos del GAD Jipijapa | ● | Proyectos del GAD El Anegado |
| ● | Proyectos del GAD Julcuy | ● | Proyectos del GAD La Unión |

Análisis de la coordinación multiscala y la intersectorialidad



Análisis de Red - Intersectorial e Inter escala

ANEXO 6. Listado de indicadores recogidos de los PDOT para su validación y uso en los cluster fuerzas motrices, presiones, estados, impactos, y respuestas

PDOT GAD Julcuy		
Conservación de ecosistemas	Deforestación	Desinterés de la población en temas políticos
Financiamiento	Pocas oportunidades de trabajo para mujeres	Acceso a internet
Falta riego producción agrícola	Vías de acceso	Poca colaboración de los habitantes en planificación
PDOT GAD La Unión		
Disminución fertilidad del suelo	Deforestación	Erosión del suelo deslaves
Amenaza a especies silvestres	Débil liderazgo comunitario	Migración
Estacionalidad	No asistencia técnica	Cadena productiva desorganizada
Pequeño y mediano productor sin crédito	Desinversión agrícola	No acceso a internet
Poca cobertura informativa local	actores desarticulados	
PDOT GAD Puerto Cayo		
Desastres naturales	Deforestación	Amenaza a la fauna silvestre
Desunión organizaciones sociales	Poco control ambiental y asentamientos poblacional	Poca conectividad vial
Poca colaboración en la planificación	Presencia de cazadores foráneos	Desconocimiento de técnicas eco-
PDOT GAD Pedro Pablo Gómez		
Poco fomento a lo cultural	Inutilización de recursos con potencial	Poco apoyo y fomento al emprendimiento
Poca inversión capital social		Deficiente infraestructura de apoyo a la producción
PDOT GAD Membrillal		
Baja producción agrícola	Poco crédito productivo	Desinterés de la población en temas de políticos
vías en mal estado	migración de jóvenes	Limitado aprovechamiento de riquezas étnicas
escasa aplicación de instrumentos de planificación		
PDOT GAD El Anegado		
Monocultivo	Baja productividad	Poco valor agregado
Vías en mal estados	Desastres naturales	Deforestación
PDOT GAD La América		
Poco apoyo y fomento al emprendimiento	Pobreza	Migración
Poco control ambiental		Deforestación

ANEXO 7. Ranking de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo, según el número de proyectos de los PDOT

	Node	Label	DC	DC'	%DC'
1	3	OBJ 1	164.000.000	0.096927	9.692.671
2	26	META 1.42	82.000.000	0.048463	4.846.336
3	9	OBJ 7	64.000.000	0.037825	3.782.506
4	5	OBJ 3	53.000.000	0.031324	3.132.388
5	7	OBJ 5	51.000.000	0.030142	3.014.184
6	8	OBJ 6	50.000.000	0.029551	2.955.083
7	2	N. RURALIDAD	48.000.000	0.028369	2.836.879
8	1	TURISMO ALTERN.	37.000.000	0.021868	2.186.761
9	24	META 1.5	19.000.000	0.011229	1.122.931
10	58	META 7.11	17.000.000	0.010047	1.004.728
11	4	OBJ 2	16.000.000	0.009456	0.945626
12	25	META 1.43	15.000.000	0.008865	0.886525
13	51	META 6.11	15.000.000	0.008865	0.886525
14	57	META 7.10	15.000.000	0.008865	0.886525
15	12	META 1.1	14.000.000	0.008274	0.827423
16	32	META 3.2	14.000.000	0.008274	0.827423
17	45	META 5.21	13.000.000	0.007683	0.768322
18	48	META 6.1	12.000.000	0.007092	0.709220
19	46	META 5.3	11.000.000	0.006501	0.650118
20	59	META 7.13	11.000.000	0.006501	0.650118
21	37	META 3.8	10.000.000	0.005910	0.591017
22	61	META 7.2	10.000.000	0.005910	0.591017
23	41	META 5.12	9.000.000	0.005319	0.531915
24	53	META 6.18	9.000.000	0.005319	0.531915
25	11	OBJ 9	8.000.000	0.004728	0.472813
26	34	META 3.4	8.000.000	0.004728	0.472813
27	22	META 1.37	7.000.000	0.004137	0.413712
28	29	META 2.4	7.000.000	0.004137	0.413712
29	31	META 3.11	7.000.000	0.004137	0.413712
30	44	META 5.20	7.000.000	0.004137	0.413712

	Node	Label	DC	DC'	% DC
31	49	META 6.10	7.000.000	0.004137	0.413712
32	28	META 2.3	6.000.000	0.003546	0.354610
33	42	META 5.18	6.000.000	0.003546	0.354610
34	64	META 9.3	6.000.000	0.003546	0.354610
35	124	META 7.12	6.000.000	0.003546	0.354610
36	16	META 1.2	5.000.000	0.002955	0.295508
37	19	META 1.30	5.000.000	0.002955	0.295508
38	30	META 3.1	5.000.000	0.002955	0.295508
39	43	META 5.19	5.000.000	0.002955	0.295508
40	20	META 1.35	4.000.000	0.002364	0.236407
41	27	META 2.17	4.000.000	0.002364	0.236407
42	35	META 3.5	4.000.000	0.002364	0.236407
43	40	META 5.1	4.000.000	0.002364	0.236407
44	47	META 5.5	4.000.000	0.002364	0.236407
45	50	META 6.4	4.000.000	0.002364	0.236407
46	52	META 6.17	4.000.000	0.002364	0.236407
47	56	META 6.5	4.000.000	0.002364	0.236407
49	6	OBJ 4	3.000.000	0.001773	0.177305
50	15	META 1.19	3.000.000	0.001773	0.177305
51	21	META 1.36	3.000.000	0.001773	0.177305
52	23	META 1.4	3.000.000	0.001773	0.177305
53	38	META 3.9	3.000.000	0.001773	0.177305
54	60	META 7.17	3.000.000	0.001773	0.177305
55	62	META 7.8	3.000.000	0.001773	0.177305
56	63	META 9.2	3.000.000	0.001773	0.177305
57	13	META 1.17	2.000.000	0.001182	0.118203
58	14	META 1.18	2.000.000	0.001182	0.118203
59	17	META 1.22	2.000.000	0.001182	0.118203
60	18	META 1.24	2.000.000	0.001182	0.118203
61	33	META 3.3	2.000.000	0.001182	0.118203
62	36	META 3.7	2.000.000	0.001182	0.118203
63	39	META 4.1	2.000.000	0.001182	0.118203
64	54	META 6.2	2.000.000	0.001182	0.118203
65	65	META 9.7	2.000.000	0.001182	0.118203

ANEXO 8. Nómina de la importancia de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo, según el número de proyectos de los PDOT.

OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017 -2021

Objetivo 1:	Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas
Objetivo 7:	Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía
Objetivo 3:	Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.
Objetivo 5:	Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria
Objetivo 6:	Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural
Objetivo 2:	Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas
Objetivo 9:	Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo
Objetivo 4:	Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización

METAS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017 – 2021

Meta 1.42	Incrementar el índice de habitabilidad a 2021
Meta 1.5:	Reducir del 10,4% al 7,6% la tasa de desempleo juvenil de 18 a 29 años a 202
Meta 7.11:	Aumentar el índice de percepción de atención y calidad en el servicio público al ciudadano a 2021
Meta 1.43	Incrementar el porcentaje de la población con acceso a agua segura a 2021
Meta 6.11:	Incrementar el porcentaje de hogares en el área rural que cuentan con agua segura y saneamiento adecuado: incrementar el porcentaje de hogares que disponen de agua por tubería y saneamiento adecuado a 2021
Meta 7.10:	Aumentar el porcentaje de hogares con acceso a servicios básicos por territorios a 2021
Meta 1.1:	Erradicar la incidencia de pobreza extrema por ingresos, reduciéndola del 8,7% al 3,5% a 2021
Meta 3.2:	Mantener el 16% de territorio nacional bajo conservación o manejo ambiental a 2021
Meta 5.21:	Mejorar el Índice de Productividad Nacional a 2021
Meta 6.1:	Reducir la incidencia de la pobreza por ingresos rural del 38,2% al 31,9% a 2021
Meta 5.3:	Aumentar de 98,9 a 112 el índice de productividad agrícola nacional a 2021
Meta 7.13:	Fortalecer el alcance y compromiso de la participación ciudadana en la gestión del Estado ecuatoriano: incrementar el porcentaje de organizaciones sociales registradas y fortalecidas en sus capacidades organizativas a 2021

- Meta 3.8:** Reducir y remediar la contaminación de fuentes hídricas a 2021
- Meta 7.2:** Aumentar de 6,6 a 8 el índice de percepción de calidad de los servicios públicos a 2021
- Meta 5.12:** Incrementar la tasa de empleo adecuado del 41,2% al 47,9% a 2021
- Meta 6.18:** Reducir el margen de intermediación en productos alimenticios a 2021: mejorar el Índice de Intercambio
- Meta 3.4:** Reducir al 15% la deforestación bruta con respecto al nivel de referencia de emisiones forestales a 2021
- Meta 1.37:** Dotar de ayudas técnicas a las personas con discapacidad a 2021
- Meta 2.4:** Incrementar del 2,4% al 3,5% la contribución de las actividades culturales al Producto Interno Bruto a 2021
- Meta 3.11:** Reducir el Índice de Vulnerabilidad de alta a media, de la población, medios de vida y ecosistemas, frente al cambio climático, a 2021
- Meta 5.20:** Incrementar la Inversión Directa del sector productivo en relación al Producto Interno Bruto No Petrolero, en condiciones que garanticen el ingreso de divisas, procesos limpios de producción, transferencia de tecnología y generación de empleo a 2021
- Meta 6.10** Incrementar de 78 a 153 el número de solicitudes de patentes nacionales a 2021
- Meta 2.3** Incrementar el porcentaje de personas de 15 años y más que realizan actividades culturales del 3,9% al 5% a 2021
- Meta 5.18** Incrementar el acceso de la Economía Popular y Solidaria a mercados locales e internacionales a 2021
- Meta 9.3** Incrementar el número de turistas de 1,4 millones a 2 millones de personas para 2021
- Meta 7.12** Fortalecer el alcance y compromiso de la participación ciudadana en la gestión del Estado ecuatoriano: incrementar el porcentaje de mecanismos de participación ciudadana implementados en entidades del Estado a 2021
- Meta 1.2** Reducir la tasa de pobreza multidimensional desde el 35,1% al 27,4% a 2021
- Meta 1.30** Mejorar el tiempo de respuesta en atención integral de emergencias: mejorar el tiempo de respuesta en emergencias para seguridad ciudadana desde 0:13:27 a 0:10:53 minutos a 2021
- Meta 3.1** Evitar que la brecha entre Huella Ecológica y Biocapacidad sea menor a 0,35 hectáreas globales per cápita hasta 2021
- Meta 5.19** Incrementar el porcentaje de las actividades económicas que utilizan recursos de origen biológico como insumo para la provisión de bienes y servicios a 2021.
- Meta 1.35** Aumentar la cobertura, calidad y acceso a servicios de salud: incrementar el porcentaje de percepción positiva de los hogares con relación a servicios públicos de salud de calidad a 2021
- Meta 2.17** Fortalecer el diálogo intercultural a 2021
- Meta 3.5** Incrementar del 17% al 35% los residuos sólidos reciclados en relación al total de residuos generados, hasta 2021
- Meta 5.1** Incrementar de 1,29 a 1,40 la relación del valor agregado bruto manufacturero sobre valor agregado bruto primario a 2021
- Meta 5.5** Incrementar de 4,6 a 5,6 el Índice de Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación a 2021

- Meta 6.4** Incrementar de 68,8% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021
- Meta 6.17** Aumentar el número de publicaciones científicas a 2021
- Meta 6.5** Incrementar de 4,6 a 5,6 el Índice de Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación a 2021
- Meta 1.19** Incrementar del 63% al 65% las personas de 18 a 29 años con bachillerato completo a 2021
- Meta 1.36** Incrementar el porcentaje de niñas y niños menores de cinco años que participan en programas de primera infancia, a 2021
- Meta 1.4** Incrementar de 53% a 95% el número de hogares con vivienda propia y digna que se encuentran en situación de extrema pobreza a 2021
- Meta 3.9** Incrementar el porcentaje de aguas residuales con tratamiento adecuado a 2021
- Meta 7.17** Aumentar el número de espacios nacionales de diálogo político coordinados entre el Ejecutivo, otras funciones del Estado y los Gobiernos Autónomos Descentralizados a 2021
- Meta 7.8** Aumentar anualmente los ingresos propios recaudados por impuesto predial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales hasta 2021
- Meta 9.2** Incrementar el número de empleos turísticos de 137 647 a 202 762, para 2021
- Meta 1.17** Incrementar de 12,2% a 14,4% la población mayor a 12 años que realiza más de 3,5 horas a la semana de actividad física a 2021
- Meta 1.18** Incrementar del 72,25% al 80% la tasa neta de asistencia ajustada en bachillerato a 2021
- Meta 1.22** Reducir de 12,65% a 11,65% la prevalencia de último año de consumo de droga ilícita en estudiantes de 9no año de Educación General Básica, 1ro y 3ro de Bachillerato del Sistema Nacional de Educación a 2021
- Meta 1.24** Reducir la tasa de femicidios de 0,85 a 0,82 por cada 100 000 mujeres a 2021
- Meta 3.3** Incrementar del 70,3% al 80% los residuos sólidos no peligrosos con disposición final adecuada a 2021
- Meta 3.7** Reducir la expansión de la frontera urbana y agrícola a 2021
- Meta 4.1** Mantener la ratio de la especie monetaria en relación al Producto Interno Bruto en alrededor de 15,64% a 2021
- Meta 6.2** Incrementar las exportaciones agropecuarias y agroindustriales en al menos 33% a 2021
- Meta 9.7** Incrementar las atenciones a las personas en movilidad humana para la protección de sus derechos, de 699 631 a 750 000, en 2021

ANEXO 9. Importancia de las metas del PND, según el número de proyectos relacionados a la nueva ruralidad

META PND	DESCRIPCIÓN	NÚM. PROYECTOS
5.21	Mejorar el Índice de Productividad Nacional a 2021	9
6.1	Reducir la incidencia de la pobreza por ingresos rural del 38,2% al 31,9% a 2021	5
5.19	Incrementar el porcentaje de las actividades económicas que utilizan recursos de origen biológico como insumo...	3
6.5	Incrementar de 4,6 a 5,6 el Índice de Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación a 2021	2
5.3	Aumentar de 98,9 a 112 el índice de productividad agrícola nacional a 2021	2
5.12	Incrementar la tasa de empleo adecuado del 41,2% al 47,9% a 2021	2
3.1	Evitar que la brecha entre Huella Ecológica y Bio capacidad sea menor a 0,35 hectáreas globales per cápita hasta 2021	2
6.18	Reducir el margen de intermediación en productos alimenticios a 2021...	1
5.20	Incrementar la Inversión Directa del sector productivo en relación al Producto Interno Bruto No Petrolero,	1
5.1	Incrementar de 1,29 a 1,40 la relación del valor agregado bruto manufacturero sobre valor agregado bruto primario a 2021	1
3.2	Mantener el 16% de territorio nacional bajo conservación o manejo ambiental a 2021	1
1.37	Dotar de ayudas técnicas a las personas con discapacidad a 2021	1

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

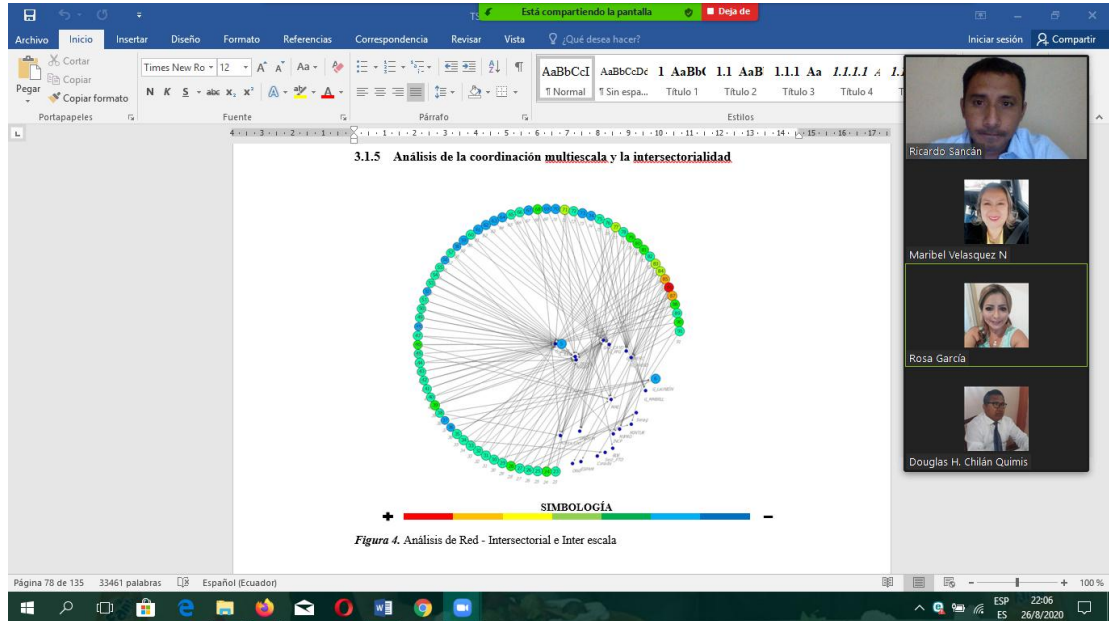
ANEXO 10. Importancia de las metas del PND, según el número de proyectos relacionados al Turismo Alternativo

META PND	DESCRIPCIÓN	NÚM. PROYECTOS
9.3	Incrementar el número de turistas de 1,4 millones a 2 millones de personas para 2021	4
6.1	Reducir la incidencia de la pobreza por ingresos rural del 38,2% al 31,9% a 2021	3
5.12	Incrementar la tasa de empleo adecuado del 41,2% al 47,9% a 2021	3
5.18	Incrementar el acceso de la Economía Popular y Solidaria a mercados locales e internacionales a 2021	2
2.4	Incrementar del 2,4% al 3,5% la contribución de las actividades culturales al Producto Interno Bruto a 2021	2
1.42	Incrementar el índice de habitabilidad a 2021	2
7.2	Aumentar de 6,6 a 8 el índice de percepción de calidad de los servicios públicos a 2021	1
1.5	Reducir del 10,4% al 7,6% la tasa de desempleo juvenil de 18 a 29 años a 2021	1
1.1	Erradicar la incidencia de pobreza extrema por ingresos, reduciéndola del 8,7% al 3,5% a 2021	1
9.2	Incrementar el número de empleos turísticos de 137 647 a 202 762, para 2021	1
6.2	Incrementar las exportaciones agropecuarias y agroindustriales en al menos 33% a 2021	1
7.11	Aumentar el índice de percepción de atención y calidad en el servicio público al ciudadano a 2021	1
6.10	Incrementar de 78 a 153 el número de solicitudes de patentes nacionales a 2021	1

Fuente: PDOT de los GAD'S rurales del cantón Jipijapa 2015-2019

Elaborado por: Sancán Pincay Ricardo

ANEXO II: Imágenes de la realización de la entrevista



ANEXO 12. Matriz de Consistencia

TÍTULO:	PROBLEMA	OBJETIVO	IDEAS A DEFENDER	VARIABLE	INDICADORES
Desempeño organizacional de los GAD'S parroquiales y el desarrollo del Turismo Alternativo, cantón Jipijapa, año 2020	¿A qué se debe el inadecuado desempeño organizacional de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) de las parroquias rurales del cantón Jipijapa, en el desarrollo del turismo alternativo?	Determinar las causas que dificultan el desempeño organizacional de los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquias rurales del cantón Jipijapa, en el desarrollo del turismo alternativo	El inadecuado desempeño organizacional de los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquias rurales del cantón Jipijapa, provoca el escaso desarrollo del turismo alternativo.	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (Variable Independiente)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Planeación • Modelo de Gestión • Sistema de Coordinación y Control Interno • Competitividad Organizacional • Productividad Organizacional • Generación de Valor (efectividad)
	Problemas derivados	Objetivos Específicos	Hipótesis Causales		
	¿Por qué el sistema de planeación de los GAD'S, no permite obtener y manejar eficientemente los recursos que generan competitividad en el desarrollo del turismo alternativo?	Demostrar, a través del ARS, la eficiencia del sistema de planeación de los GAD'S en la generación de competitividad para el desarrollo del turismo alternativo	La configuración del sistema de planeación de los GAD'S, no permite obtener y manejar eficientemente los recursos que generan competitividad en el desarrollo del turismo alternativo.		
	¿Por qué las decisiones estratégicas de los GAD'S, no favorecen la producción de bienes y servicios eficaces para desarrollo del turismo alternativo?	Comprobar, mediante el enfoque FPEIR, la eficacia de las decisiones estratégicas de los GAD'S, en la generación de productividad para el desarrollo del turismo alternativo	Las decisiones estratégicas del modelo de gestión de los GAD'S, no favorecen la producción de bienes y servicios eficaces para desarrollo del turismo alternativo	TURISMO ALTERNATIVO (Variable Dependiente)	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza • Demanda • Comunidad • Atractivos • Oferta • Infraestructura • Económico • Ambiental • Socio-cultural
	¿Por qué los indicadores de seguimiento y evaluación de los GAD'S, no generan valor futuro y sostenible en el manejo del turismo alternativo y la nueva ruralidad como estrategias para el desarrollo sostenible?	Verificar, por medio de un Cuadro de Mando Integral, la calidad de los indicadores de seguimiento y evaluación de los GAD'S, en la generación de valor futuro y sostenible con el manejo del turismo alternativo y la nueva ruralidad como estrategias para el desarrollo sostenible.	Los indicadores del sistema de seguimiento y evaluación de los GAD'S, no generan valor futuro y sostenible en el manejo del turismo alternativo y la nueva ruralidad como estrategias para el desarrollo sostenible.		

ANEXO 13: Matriz de Operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (Variable independiente)	El desempeño organizacional en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico; no obstante, a éstos se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad en la prestación de los servicios públicos (Bonney & Armijo, 2005).	Eficiencia	Sistema de Planeación	¿Cómo influye la configuración del sistema de planeación de los GAD'S, en el desarrollo del turismo alternativo? Es eficiente Sí o No ¿A qué se debe la ausencia de competitividad de las organizaciones, en la obtención y manejo eficiente de los recursos para el desarrollo del turismo alternativo? ¿Cómo influyen las decisiones estratégicas del modelo de gestión de los GAD'S, en el desarrollo del turismo alternativo? Son eficaces Sí o No ¿A qué se debe la escasa productividad de los GAD'S, en la generación de bienes y servicios eficaces para el desarrollo del turismo alternativo? ¿Cómo influye el sistema de coordinación y control interno de los GAD'S, en el desarrollo del turismo alternativo? Es efectiva, Sí o No ¿A qué se debe la poca efectividad de los GAD'S, en la generación de valor futuro y sostenido para el desarrollo sostenible, en el cantón Jipijapa?	Fichas para identificar proyectos relacionados Plataforma virtual para ARS Modelo FPEIR Modelo del CMI
			Competitividad Organizacional		
		Eficacia	Modelo de Gestión		
			Productividad Organizacional		
		Calidad del Servicio (Efectividad)	Sistema de Coordinación y Control Interno		
			Generación de Valor		
TURISMO ALTERNATIVO (Variable dependiente)	Es un turismo de calidad que se da dentro de los parámetros de desarrollo humano sustentable que promueve el crecimiento y desarrollo económico, la equidad social y la sustentabilidad ambiental, y cultural (Zamorano, 2007).	Sistema Turístico	Gobernanza	¿A qué se debe la ineficiencia en la obtención y manejo de los recursos para el desarrollo del Turismo Alternativo, en el cantón Jipijapa? ¿A qué se debe la creación de bienes y servicios poco eficaces para el desarrollo del Turismo Alternativo en el cantón Jipijapa? ¿A qué se debe la poca efectividad en la generación de valor futuro y sostenido para el desarrollo del Turismo Alternativo en el cantón Jipijapa?	Entrevista semiestructurada
			Demanda		
			Comunidad		
			Atractivos		
			Oferta		
			Infraestructura		
		Desarrollo Turístico Sostenible	Económico		
			Ambiental		
			Socio-Cultural		

ANEXO 14. CERTIFICADO ANTIPLAGIO



Universidad Estatal
Península de Santa Elena



Biblioteca General

La Libertad, 29 de marzo del 2021

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

001-TUTOR TKAS-2020

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado, "DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS GAD'S PARROQUIALES Y EL DESARROLLO DEL TURISMO ALTERNATIVO CANTÓN JIPIJAPA, AÑO 2020" del maestrante RICARDO GEOVANNY SANCÁN PINCAY, egresado de la MAESTRÍA EN TURISMO MENCIÓN GESTIÓN SOSTENIBLE EN DESTINOS TURÍSTICOS Cohorte 1 de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de MASTER EN GESTIÓN SOSTENIBLE EN DESTINOS TURÍSTICOS, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio URKUND, luego de haber cumplido los requerimientos exigidos de valoración, el presente proyecto ejecutado, se encuentra con 4 % de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente informe. Adjunto reporte de similitud.

Atentamente,

Aguirre Suárez Tannia Karina

C.I.: 0915341556

DOCENTE TUTOR

Atentamente,

Aguirre Suárez Tannia Karina

C.I.: 0915341556

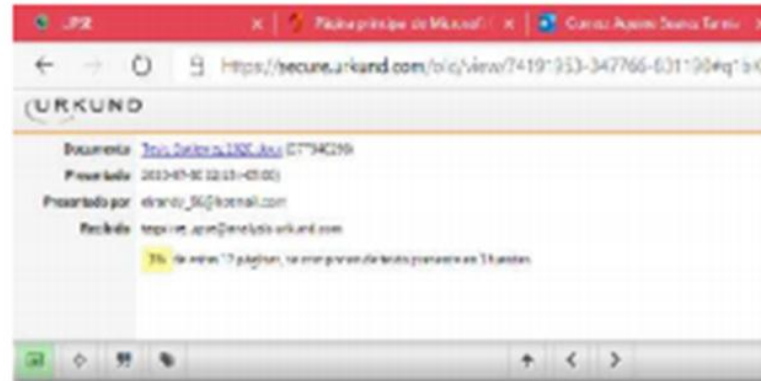
DOCENTE TUTOR

Biblioteca General

Via La Libertad - Santa Elena
Correo: biblioteca@upse.edu.ec
Teléfono: 042781738 ext. 136



Reporte Urkund.



Fuentes de similitud



Lcda. Tannia Aguirre Suárez
Docente Tutor.

ANEXO 15. CERTIFICADO DE GRAMATOLOGÍA

CERTIFICO

Que, he revisado aspectos relacionados a la redacción, ortografía y sintaxis del trabajo de titulación, con el tema **"DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS GAD'S PARROQUIALES Y EL DESARROLLO DEL TURISMO ALTERNATIVO, CANTÓN JIPIJAPA, AÑO 2020"**, elaborado por **RICARDO GEOVANNY SANCÁN PINCAY**, para optar por el Grado Académico de **MAGÍSTER EN TURISMO, MENCIÓN GESTIÓN SOSTENIBLE EN DESTINOS TURÍSTICOS**, del Instituto de Postgrado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Autorizo hacer de este certificado, el uso legal que considere pertinente.

La Libertad, agosto de 2021



Lic. Isabel Camacho Polo

Teléfono: 0994416753
e-mail: isabelacamacho@hotmail.com
Reg. Senescyt 1023-11-1101534