



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA**

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL  
NORTE DEL INAR**

**2010 – 2015**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**AUTORA: FLOR ENEDINA ARMIJOS RODRÍGUEZ**

**DIRECTOR: ING. CARLOS LÓPEZ**

**IBARRA MARZO 2011**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo está basado en el modelamiento de la estructura del Plan Estratégico de la Dirección Regional Norte del INAR, en la que se implementó el Proceso de Bodega e Indicadores de Gestión para el Área Financiera.

Cabe señalar que se ha reformulado la misión, Visión, Principios y Valores Institucionales, basándose en los que actualmente tiene la Institución en un borrador del Plan Estratégico Nacional.

Metodológicamente se utilizó el FODA, que permitió, en primera instancia determinar los factores que debemos disminuir y neutralizar problemas institucionales y los obstáculos que impiden el desarrollo, los mismos que sistematizados viabilizan la definición del problema, es decir, la caracterización global de la situación actual. En segunda instancia se retomó nuevamente el resultado del FODA, para convertir en positivo los obstáculos, determinando los grandes objetivos y planteando las soluciones a la problemática institucional, el análisis consecuentemente permitió establecer el resultado futuro esperado.

Se ha realizado una nueva organización estructural de la Institución, de acuerdo a la reestructura institucional, debido que el Área de Auditoría se excluyó.

Se ha efectuado la descripción de las principales funciones de la Dirección Regional Norte del INAR.

Se ha detallado el Marco Legal, con el cual la Institución se ampara para el desarrollo de sus funciones.

Se ha formulado Objetivos Estratégicos a desarrollar en los períodos fiscales correspondientes del 2010 al 2015, con la finalidad de mejorar el servicio que presta la Institución.

Este trabajo está dividido en cinco capítulos que abordan los siguientes aspectos: a) Determinación de la Investigación b) Diagnóstico situacional de la Institución c) Marco Teórico d) Propuesta estratégica final para mejoramiento del desarrollo Institucional e) Impactos.

El Diagnóstico situacional y marco teórico que se presentan en el segundo y tercer capítulo, se aplica en forma práctica al capítulo cuarto, en la propuesta estratégica final para el mejoramiento del desarrollo Institucional, el que permitió realizar la Estructura del Plan Estratégico de la Dirección Regional Norte del INAR, e incluidos el Proceso de Bodega e indicadores de gestión del Departamento Financiero. El quinto capítulo se desarrolló el análisis de los impactos.

Luego de lo cual se incluyen algunas recomendaciones, con la finalidad de buscar optimizaciones, que permitan entregar un mejor servicio al usuario y a la comunidad.

## EXECUTIVE SUMMARY

The present work is based in the Modeling mention of the structure of the Strategic Plan of the Regional Direction North of the INAR, in which implemented the Process of Cellar and indicator of Management for the Financial Area.

It should be noted that it has redesigned the Mission, Vision, principles and values Institutional, on the basis of which currently has the Institution in a draft National Strategic Plan.

Methodologically was used the FODA, which allowed, in the first instance identifying factors that we should decrease and neutralize institutional problems and obstacles to development, the same as Systematized facilitate the definition of the problem, i.e. the characterization of the current situation. In the second instance resumed again the result of FODA, to turn positive in the obstacles, determining the major objectives and raising the solutions to the problem institutional, the analysis as a result helped establish the future result expected.

There has been a new structural organization of the Institution, according to the institutional restructuring; due to the area of Audit was excluded.

It has been carried out the description of the main functions of the Regional Bureau North of WHEN.

It has detailed the Legal Framework, with which the Institution is covered for the development of their functions.

It has been made Strategic Objectives to develop in the periods prosecutors for 2010 to 2015, with the aim of improving the service that provides the Institution.

This work is divided into five chapters that address the following aspects: (a) Determination of the Investigation b) situational diagnosis of the Institution (C) Theoretical Framework d) strategic Proposal end for improvement of Institutional development (e) Impacts.

The situational diagnosis and theoretical framework that occur in the second and third chapter, is applied in a practical way to the fourth chapter in the strategic proposal end for the improvement of Institutional development, which allowed for the structure of the Strategic Plan of the Regional Bureau North of WHEN, and including the process of Cellar and indicators of management of the Finance Department. The fifth chapter developed the analysis of the impacts.

After which includes some recommendations, with the aim of search optimizations, that will deliver a better service to the user and the community.

## **AUTORÍA**

Yo, Flor Enedina Armijos Rodríguez, portadora de la cédula de ciudadanía 1706527817, declaro bajo juramento que el presente Trabajo de Grado es de mi autoría, titulado “Plan Estratégico de la Dirección Regional Norte del INAR 2010 – 2015”, y los resultados del mismo son de mi total responsabilidad, además no ha sido presentado previamente para ningún grado ni calificación profesional y, que he respetado las diferentes fuentes de información.

---

Flor Armijos Rodríguez  
1706527817

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado, titulado “Plan Estratégico de la Dirección Regional Norte del INAR 2010 - 2015”, presentado por Flor Enedina Armijos Rodríguez, para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA; CERTIFICO, en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

---

Ing. Carlos López  
**DIRECTOR DEL TRABAJO**

## **CESIÓN DE DERECHOS A LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, UTN**

Yo, Flor Enedina Armijos Rodríguez, portadora de la cédula de ciudadanía 1706527817, cedo a la Universidad Técnica del Norte, UTN, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5, y 6, en calidad de autora del Trabajo de Grado, titulado, “**Plan Estratégico de la Dirección Regional Norte del INAR 2010 - 2015**”, que ha sido desarrollado para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos.

Atentamente,

---

Flor Armijos Rodríguez  
1706527817

# AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en forma digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD	1706527817		
APELLIDOS Y NOMBRES:	ARMIJOS RODRÍGUEZ FLOR ENEDINA		
DIRECCIÓN:	SUCRE 858 Y PEDRO MONCAYO		
EMAIL:	florarmijos@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062 954 014	TELÉFONO MÓVIL:	094 238 446

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL INAR 2010 – 2015.
AUTOR (ES):	FLOR ENEDINA ARMIJOS RODRÍGUEZ
FECHA:AAAAMMDD	2011/03/16
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.
ASESOR / DIRECTOR:	ING. CARLOS LÓPEZ

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Flor Enedina Armijos Rodríguez, con cédula de identidad No.1706527817, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos

patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

### **3. CONSTANCIAS**

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra a los 17 días del mes de marzo del 2011.

EL AUTOR:

ACEPTACIÓN:

.....

.....

Flor Armijos Rodríguez

Lcda. Ximena Vallejo

1706527817

**JEFE DE BIBLIOTECA**

## DEDICATORIA

Con todo mi amor:

A **Dios**, que me dio la vida y me permitió estudiar, prepararme e innovar mis conocimientos y cumplir uno más de mis sueños.

A mis hijos: Johanna, Ronald y Ramiro que fueron mi inspiración, para tener el valor de volver a las aulas después de mucho tiempo.

A mi querida madre Jesús Victoria, que con sus bendiciones me ha ayudado y estoy segura que se siente muy feliz por mi logro alcanzado.

A mi padre Juan José, que desde el cielo me ha iluminado, me ha guiado y me ha bendecido siempre, solo **Dios** sabe cuanto.

*Flox*

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica del Norte, que me dio la oportunidad de estudiar, adquirir nuevos conocimientos y me permitió obtener una verdadera formación con capacidad para formular nuevas propuestas Institucionales.

A nuestros queridos profesores que fueron maestros emprendedores, quienes nos orientaron con sus mejores experiencias académicas, su dedicación, su paciencia y, más que nada su don de gentes y amigos, logrando despertar en nosotros interés al estudio y transformación humana, cualidades muy importantes para todo ser humano.

A mi Director de Trabajo de Grado Ing. Carlos López, quien sacrificando su tiempo y con su dedicación y esfuerzo me orientó con sus sabios conocimientos y enseñanzas, para lograr este objetivo con verdadera satisfacción.

A mis compañeros, quienes me enseñaron a desarrollar la verdadera amistad y el compañerismo dentro de las aulas y me hicieron comprender cuanto vale trabajar en equipo.

*Flox*

## **PRESENTACIÓN**

El Plan Estratégico, constituye una herramienta que delineará el camino de la Dirección Regional Norte del INAR, pues posibilita organizar e integrar todo esfuerzo para alcanzar los objetivos planteados y permite orientar acciones hacia el logro de una visión Institucional.

La Dirección Regional Norte del INAR, cumple con un rol fundamental entregar el servicio de riego en el Norte del País, es responsable de la fiscalización, supervisión, capacitación y apoyo al de riego parcelario y como tal, tiene la responsabilidad de promover la integración y capacitación de las Juntas de Regantes.

Bajo esta perspectiva se ha elaborado el Plan Estratégico 2010 – 2015 para la Dirección Regional Norte del INAR, con la finalidad de contar con un instrumento que oriente sus acciones y que permita que sus actividades respondan a las necesidades internas y externas, y preste un servicio de calidad y de manera oportuna, además, con un espíritu de servicio al usuario y a la sociedad.

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINAS
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
Portada .....	I
Resumen Ejecutivo Español .....	II
Resumen Ejecutivo Inglés .....	IV
Autoría .....	VI
Certificación del Asesor.....	VII
Cesión de Derechos a la Universidad Técnica del Norte .. .....	VIII
Autorización de uso y publicación a favor de la Universidad Técnica del Norte.....	IX
Dedicatoria.....	XI
Agradecimiento.....	XII
Presentación.....	XIII
ÍNDICE.....	XIV
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b>	
Matriz Relación Diagnóstica.....	21
Síntesis del FODA.....	22
<b>Oportunidades</b> .....	23
Respaldo del poder Ejecutivo a la Institución.....	23
Aceptación de la Institución ante los Usuarios.....	24
Tecnología agrícola e informática de punta.....	24
Demanda de riego y drenaje insatisfecha.....	24
<b>Amenazas</b> .....	24
Creación del INAR vía Decreto Ejecutivo.....	24
Falta de Políticas de Estado en relación al Riego y Drenaje....	25
Percepción de los Usuarios sobre el INAR como generadores de infraestructura .....	25
Aprobación de la Ley de Aguas .....	25
<b>Fortalezas</b> .....	26
El INAR, es la Institución rectora del Riego y Drenaje.....	26

del Norte del País.....	26
Existe Gran Experiencia y Capacidad Profesional en .....	26
Obras Hidráulicas.....	26
Institución eminentemente técnica.....	27
<b>Debilidades</b> .....	29
No existe el Plan Regional de Riego.....	29
No existe el Plan Estratégico.....	29
Reglamentación interna inexistente.....	29
Deficiente planificación y ejecución presupuestaria.....	30
Ausencia de políticas y de inversión en investigación.....	30
y desarrollo .....	30
Inestabilidad Institucional y de autoridades.....	30
Deficiente realización de Estudios antes de ejecutar los.....	30
Proyectos.....	30
Identificación del Problema Diagnóstico.....	31
 <b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	33
Planificación Estratégica.....	33
Introducción, Conceptos e Importancia.....	33
Evolución de la Planificación Estratégica.....	35
Análisis de la Situación de la Empresa.....	37
Tipos de Planes.....	37
La planeación Estratégica.....	37
La planeación Operativa.....	38
La planeación Táctica.....	38
Levantamiento de Procesos.....	39
Relación básica de los Procesos.....	40
El enfoque de gestión de procesos .....	41
Etapas para el Levantamiento de los Procesos.....	43
Etapa 1: formación del equipo y planificación del trabajo.....	43
Etapa 2: Identificación de usuarios de los procesos y sus.....	44
necesidades.....	44
Etapa 3: Identificación de los procesos.....	44

Identificación del Marco Estratégico Institucional.....	44
Identificación de los Procesos, El Mapa de Procesos.....	45
Clasificación de los Procesos.....	46
Proceso Estratégico o de Gestión.....	46
Procesos Claves u Operativos.....	46
Procesos de Apoyo o Soporte .....	47
Etapa 4: Descripción y Análisis de los Procesos.....	48
Identificación del Objetivo del Proceso.....	48
Identificación de los Responsables del Proceso.....	48
Identificación de los Procedimientos y Actividades.....	48
Etapa 5: Priorización y Aprobación de los Procesos.....	49
Etapa 6: Difusión de los Procesos.....	49
Etapa 7: Aplicación y Control de los Procesos.....	49
Etapa 8: Mejoramiento Continuo de los Procesos.....	50
Indicadores de Gestión.....	50
Condiciones que deben reunir los indicadores.....	51
Clases de Indicadores.....	51
Indicadores de inputs, outputs y outcomes.....	51
Indicadores de inputs.....	51
Indicadores de outputs.....	52
Indicadores de outcomes.....	52
Indicadores Presupuestarios y Contables, de Organización....	52
Sociales, de Entorno y de Impacto .....	52
Indicadores Presupuestarios y Contables.....	52
Indicadores de Organización.....	52
Indicadores Sociales.....	52
Indicadores de Entorno .....	52
Indicadores de Impacto .....	53
Indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia.....	53
Metodología para la Construcción de los indicadores.....	53
¿Quiénes son los principales destinatarios y usuarios de los .	54
Indicadores?.....	54
Terminología.....	55

### **CAPÍTULO III**

<b>PROPUESTA ESTRATÉGICA FINAL</b>	<b>57</b>
La Institución.....	57
Nombre o razón social.....	58
Titularidad de propiedad de la empresa.....	58
Tipo de Empresa.....	58
Base Filosófica.....	58
Misión.....	58
Visión.....	59
Principios y Valores .....	59
Principios.....	59
Valores.....	60
Solidaridad.....	60
Transparencia.....	60
Equidad.....	61
Honestidad.....	61
Responsabilidad Social y Ambiental.....	61
Ética Laboral.....	61
Análisis del FODA.....	62
Factores Externos.....	62
Factores Internos.....	63
La Organización.....	64
Organización Estructural.....	65
Descripción de Funciones .....	66
Marco Legal.....	67
Objetivo General.....	68
Formulación de los objetivos estratégicos.....	68
Objetivos Sociales.....	68
Matriz de Plan a largo plazo .....	69
Estrategias Institucionales.....	72
Actividades o Políticas a Desarrollar .....	72
Fortalecimiento a las Organizaciones de Usuarios.....	72
Organización.....	72

Reuniones.....	73
Uso eficiente y conservación del agua.....	74
Infraestructura Física de Riego Adecuada .....	74
Capacitación para Uso Eficiente del Agua de Riego.....	74
Participación en el Manejo y Conservación del Recurso Hídrico	75
Apoyo al Riego Parcelario.....	75
Infraestructura.....	75
Implementación del Riego Presurizado .....	75
Recursos necesarios.....	76
Recurso Humanos.....	76
Recursos Económicos Financieros.....	76
Recursos Tecnológicos.....	77
Presupuesto Requerido .....	78
Procedimiento a desarrollar para la Adquisición.....	78
Objetivo.....	81
Responsables.....	81
Marco Legal.....	81
Normas Generales.....	81
Indicadores de Gestión Departamento Financiero.....	88
Objetivo.....	89
Responsables.....	89
Detalle de Indicadores .....	89
Rediseño de la Estructura Organizacional.....	90
Plan Estratégico Institucional.....	92
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>IMPACTOS</b>	93
Impacto Social.....	94
Impacto Económico.....	96
Impacto Ambiental.....	97
Impacto General.....	99
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	100
Conclusiones.....	100

Recomendaciones.....	102
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	104
Bibliografía.....	104
Linkografía.....	104
<b>ANEXOS</b>	
Principales obras construidas por la Dirección.....	106
Regional Norte en el año 2008.....	118
Fases de la Evolución de la Planificación Estratégica.....	119
Diferencias entre gestionar por funciones o.....	120
gestionar por procesos .....	120
Entrevista, Dirigida a Autoridades de la Dirección.....	121
Regional Norte.....	121
Solicitud de Materiales.....	122
Solicitud de Servicios.....	123
Solicitud con sello de no existir en bodega .....	124
Certificación Presupuestaria y Disponibilidad de.....	125
Fondos.....	125
Memorando de Solicitud de Pago y Autorización.....	126
Solicitud de Materiales con la firma de ingreso a bodega.....	127
Comprobante Único de Registro .....	128
Comprobante de Pago .....	130
Cronograma del Trabajo de Grado .....	131
<b>GRÁFICOS</b>	
Relaciones de incidencia y dependencia de problemas.....	23
Estadística de Inversión, familias beneficiadas y Hectáreas Regadas .....	28
Jerarquía de los Planes.....	39
Relación básica de los Procesos.....	40
Descripción de los Procesos.....	42
Identificación de los Usuarios.....	44
Composición de Macro procesos.....	45
Clasificación de los Procesos.....	47

Valores Institucionales.....	61
Proceso de Adquisiciones .....	80
Plan Estratégico Institucional.....	92
Impacto General.....	99
<b>ORGANIGRAMAS</b>	
Estructura organizacional Actual.....	65
Rediseño de la Estructura organizacional.....	91
<b>CUADROS</b>	
Familias beneficiadas con el riego y hectáreas regadas.....	27
Estadística de Inversión, familias beneficiadas y hectáreas	28
Recursos Económicos Financieros.....	77
Adquisición de Bienes, Servicios y Obras.....	85
Indicadores de Gestión.....	90
Impacto Social.....	94
Impacto Económico.....	96
Impacto Ambiental.....	97
Impacto General.....	99
<b>MATRIZ</b>	
Matriz de plan a largo plazo .....	71