



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS**

### **APLICADAS**

## **ESCUELA DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**

### **COMPUTACIONALES**

**Tesis de Grado previa la obtención del título de Ingeniería en  
Sistemas Computacionales**

**TEMA:**

**METODOLOGÍAS PARA LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN  
ESTRATÉGICA**

**APLICATIVO:**

**“SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES  
DEL MUNICIPIO DE IBARRA APOYADO EN INDICADORES  
ESTRATÉGICOS”**

**AUTORA:** VIVIANA DEL ROCÍO CALDERÓN PUEDMAG

**DIRECTOR:** ECON. WINSTON OVIEDO

**ASESOR:** ING. MARCELO JURADO

**Ibarra, Septiembre 2011**

## **CERTIFICACIÓN**

La elaboración de la tesis previa a la obtención del título de Ingeniería en Sistemas Computacionales con el tema: Metodologías para la Planificación Y Evaluación Estratégica, aplicativo: Sistema de Gestión y Control de las Actividades del Municipio de Ibarra Apoyado en Indicadores Estratégicos, ha sido desarrollada y terminada en su totalidad por la Srta. Viviana del Rocío Calderón Puedmag, con C.I.: 1002516928, bajo mi supervisión para lo cual firmo en constancia.

Atentamente,

---

Econ. Winston Oviedo  
**DIRECTOR DE TESIS**



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a mis amados padres Luis y Silvia, quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

Que, con amor y sacrificio supieron motivarme moral y materialmente para culminar mis estudios y así obtener un título profesional.

Viviana



## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar mis estudios.

Agradezco también la confianza y el apoyo de mi familia, porque han contribuido positivamente e impulsaron al desarrollo de esta tesis, logrando así cumplir el anhelo de culminar esta carrera.

Un agradecimiento especial al Econ. Winston Oviedo por su tiempo dedicado, paciencia, su invaluable aporte académico y don de ser que hace de él una persona excepcional, al igual que al Ing. Marcelo Jurado por su orientación en el estudio y culminación de la presente tesis.

A la Universidad Técnica del Norte, a los docentes de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas quienes, en su debido momento, compartieron sus conocimientos y me dieron la oportunidad de culminar mis estudios, al igual que por su incansable labor en beneficio de la juventud estudiosa del norte del país.

Al Ing. Francisco Arteaga por sus valiosos conocimientos, por su comprensión y apoyo incondicional para la realización de este trabajo.

## **RESUMEN**

En las Instituciones Públicas es importante construir estrategias en donde se debe identificar los elementos importantes que conforman la materia prima para llevar a cabo una buena planificación. La interrelación de estos elementos conformaran las distintas estratégicas que una organización deberá ejecutar en un determinado periodo de tiempo, por lo tanto es muy importante la toma de decisiones oportunamente y el planeamiento de los objetivos, estrategias y evaluación del trabajo realizado.

El presente trabajo de investigación muestra la importancia de aportar con nuevas herramientas que contribuyan a la elaboración del plan estratégico, el cual permitirá tomar decisiones sobre las reformas de la organización, la gestión y la administración al interior de cada una de las dependencias, obligando así a la agilización de la gestión institucional para generar cambios que faciliten proyectar su misión a la sociedad.

Esta herramienta permite obtener reportes y estadísticas del rendimiento de la Institución fácilmente comprensibles para los usuarios, además de proveer información detallada de las dependencias municipales, objetivos y proyectos.

## **ABSTRACT**

In the Public Institutions it is important to build strategies where it should be identified the important elements that conform the matter it prevails to carry out a good planning. The interrelation of these elements conformed the different ones strategic that an organization will execute in a certain period of time, therefore it is very important the taking of decisions appropriately and the planning of the objectives, strategies and evaluation of the carried out work.

The present investigation work shows the importance of contributing with new tools that contribute to the elaboration of the strategic plan, which will allow to make decisions on the reformations of the organization, the administration and the administration to the interior of each one of the dependences, forcing this way to the activation of the institutional administration to generate changes that facilitate to project its mission to the society.

This tool allows obtaining reports and statistical of the yield of the easily comprehensible Institution for the users, besides providing detailed information of the municipal dependences, objectives and projects.

# ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACION.....	i
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v

## CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 INTRODUCCION.....	2
1.2 ORGANIZACIÓN DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE IBARRA.....	3
1.2.1 Servicios y Competencias Municipales.....	3
1.2.2 Estructura Administrativa del Ilustre Municipio de Ibarra.....	9
1.2.2.1 Filosofía Organizacional.....	14
1.2.2.2 Objetivos Generales.....	16
1.2.2.3 Estructura Orgánica Descriptiva.....	18
1.2.2.4 Aspectos positivos y negativos.....	68
1.3 GESTION DE INFORMACION.....	69
1.4 SITUACIÓN ACTUAL.....	71

## CAPÍTULO II

2 ANALISIS DE METODOLOGIA PARA LA GESTION.....	75
2.1 INTRODUCCION.....	75
2.2 METODOLOGÍA PROPUESTA POR CAROL J. MCNAIR, RICHARD L. LYNCH Y KELVIN F. CROSS.....	80
2.2.1 Concepto.....	80
2.2.2 Metodología.....	80

vii

2.2.3	Análisis de fases .....	80
2.3	METODOLOGIA EP2M, PROPUESTA POR C. ADAMS Y P. ROBERTS .....	82
2.3.1	Concepto .....	82
2.3.2	Manejo de información .....	82
2.4	METODOLOGIA BASADA EN LA MEDICION DE ACTIVOS INTANGIBLES (IAM), PROPUESTA POR K. ERIC SVEIBY .....	82
2.4.1	Concepto .....	82
2.4.2	Características .....	82
2.5	METODOLOGIA " SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DE LA ESTRATEGIA Y DE LOS RESULTADOS " (SIGER) .....	84
2.5.1	Concepto .....	84
2.5.2	Fases de la Metodología .....	84
2.6	METODOLOGIA BASADA EN INDICADORES (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) .....	86
2.6.1	Concepto .....	86
2.6.2	Perspectivas .....	89
2.6.3	Estrategia y Acciones .....	90
2.6.4	Definición de indicadores .....	92

### **CAPÍTULO III**

3	DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES ESTRATEGICOS .....	103
3.1	DEFINICION DE LAS RELACIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES .....	103
3.1.1	Fomulación de ejes estratégicos .....	108
3.1.1.1	Diseño y Construcción del Mapa Estratégico .....	110
3.1.2	Construcción de indicadores .....	113
3.1.2.1	Perspectiva del Ciudadano .....	121
3.1.2.2	Perspectiva de los Procesos Internos .....	122

3.1.2.3	Indicadores desde la perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico...	124
3.1.2.4	Indicadores desde la perspectiva Financiera.....	126
3.2	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO III.....	128

## **CAPÍTULO IV**

4	DESARROLLO DEL APLICATIVO.....	131
4.1	ORGANIZACIÓN DEL APLICATIVO.....	131
4.1.1	Planificación del Sistema.....	131
4.1.2	Módulos Necesarios.....	134
4.1.3	Establecer Arquitectura Tecnológica.....	141
4.2	ALCANCE Y VIALIDAD.....	149
4.2.1	Situación Actual.....	149
4.2.2	Requerimientos del Sistema.....	152
4.3	Análisis y Diseño del Sistema.....	154
4.3.1	Casos de Uso.....	155
4.3.2	Análisis y Elaboración de Datos y Procesos.....	165
4.3.3	Definir interfaces del usuario.....	169
4.4	Implementación del Sistema.....	170

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	172
5.1	VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS.....	172
5.2	CONCLUSIONES.....	173
5.3	RECOMENDACIONES.....	174

BIBLIOGRAFIA.....	177
GLOSARIO.....	179
ANEXOS.....	186

# ÍNDICE DE FIGURAS

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1	Competencias del Gobierno Local.....	6
1.2	Procesos Ilustre Municipio de Ibarra. Cadena de Valor.....	12
1.3	Organigrama Estructural por Procesos Ilustre Municipio de Ibarra .....	13
1.4	Objetivos Generales, según el Plan Estratégico Ilustre Municipio de Ibarra 2010-2014.....	17
1.5	Procesos Gobernantes, según el Organigrama Estructural por Procesos.....	18
1.6	Procesos Agregadores de Valor Dirección de Obras Públicas, Transito y Seguridad vial, según el Organigrama Estructural por Procesos.....	21
1.7	Procesos Agregadores de valor Participación Ciudadana, según el Organigrama Estructural por Procesos.....	25
1.8	Procesos Agregadores de valor Dirección de Salud y Medio Ambiente, según el Organigrama Estructural por Procesos.....	29
1.9	Procesos Gobernantes Dirección de Educación, cultura, deporte y recreación, según el Organigrama de Procesos.....	34
1.10	Procesos Gobernantes Desarrollo y Planificación Turística, según Organigrama estructural por procesos.....	36
1.11	Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo de Auditoría Interna, según Organigrama estructural por procesos.....	38
1.12	Procesos Habilitantes de Asesoría y apoyo Secretaria General del Concejo, según Organigrama estructural por procesos.....	39
1.13	Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Procuraduría Síndica, según Organigrama estructural por procesos.....	41
1.14	Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Administración General, según Organigrama estructural por procesos.....	42

1.15 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Dirección Financiera, según Organigrama estructural por procesos.....	43
1.16 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Dirección de Avalúos y Catastros, según Organigrama estructural por procesos.....	49
1.17 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Dirección Administrativa, según Organigrama estructural por procesos.....	52
1.18 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Dirección de Planificación y Desarrollo, según Organigrama estructural por procesos.....	58
1.19 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Tecnologías de la Información, según Organigrama estructural por procesos.....	62
1.20 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Comunicación Social y Relaciones Públicas, según Organigrama estructural por procesos.....	66

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE METODOLOGIAS PARA LA GESTIÓN**

2.1 Modelo por unidades de negocio.....	81
2.2 Modelo EP2M.....	82
2.3 Modelo Intangible Assets Monitor (IAM).....	83
2.4 Modelo Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y los Resultados (SIGER).....	85
2.5 Proceso de Gestión Estratégica.....	88
2.6 Modelo del Cuadro de Mando Integral para Instituciones Públicas.....	89
2.7 Metodología para construcción de indicadores.....	94

## **CAPÍTULO III: DISEÑO Y CONTRUCCIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS**

3.1 Implantando la Estrategia, según Robert Kaplan.....	105
---	-----



3.2	Estratégicos Ilustre Municipalidad de Ibarra, según Plan Estratégico Ilustre Municipio de Ibarra 2010-2014.....	109
3.3	Mapa Estratégico de la Municipalidad de Ibarra.....	112
3.4	Perspectivas del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton.....	114
3.5	Adaptación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral al Municipio de Ibarra.....	115
3.6	Indicadores en el proceso de prestación de servicios (inputs, outputs, outcomes), según Pina V. y Torres L.....	116
3.7	Indicadores en el área informativa de procedencia (presupuestarios, contable, sociales y de entorno), según Pina V. y Torres L.....	117
3.8	Indicadores de análisis (Economía, eficiencia y eficacia), según Pina V. y Torres L.....	117
3.9	Proceso de construcción de indicadores.....	120
3.10	Proceso de implementación de indicadores.....	120

## **CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL APLICATIVO**

4.1	Fases del Sistema.....	132
4.2	Módulos Principales del Sistema.....	134
4.3	Capas de componentes de servicios y aplicaciones distribuidas creadas con .NET 138.....	144
4.4	Caso de uso del Sistema de Gestión y Control Municipal.....	156
4.5	Casos de Uso para Cuadro de Mando Integral.....	158
4.6	Casos de Uso para Administración.....	160
4.7	Modelo Entidad / Relación Sistema de Gestión y Control de Proyectos basado en indicadores.....	163
4.8	Representación de Objetos.....	164
4.9	Representación de Eventos.....	164
4.10	Diagrama de Despliegue.....	165
4.11	Diseño de entrada y salida de datos.....	167

# ÍNDICE DE TABLAS

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE METODOLOGIAS PARA LA GESTIÓN

2.1 Ejemplo de indicadores y metas (en un mapa estratégico).....	93
--	----

## CAPÍTULO III: DISEÑO Y CONTRUCCIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

3.1 Objetivos e indicadores Perspectiva del Ciudadano del Ilustre Municipio de Ibarra.....	122
3.2 Objetivos e indicadores Perspectiva de Procesos Internos del Ilustre Municipio de Ibarra.....	124
3.3 Objetivos e indicadores Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico del Ilustre Municipio de Ibarra.....	125
3.4 Objetivos e indicadores Perspectiva Financiera del Ilustre Municipio de Ibarra.....	127
3.5 Medición general para calificar los resultados obtenidos en cada actividad.....	128

## CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL APLICATIVO

4.1 Codificación de los Objetivos.....	136
4.2 Cuadro comparativo de las características entre ASP, Net, PHP, JSP.....	148
4.3 Requerimientos mínimos para el sistema.....	154
4.4 Casos de Uso del sistema.....	155
4.5 Caso de uso del Sistema de Gestión y Control Municipal.....	157
4.6 Caso de uso de Estadísticas y Cuadro de Mando Integral.....	159
4.7 Caso de uso de Administración.....	162
4.8 Formato Catálogo de Objetivos.....	168
4.9 Detalle de usuarios e información presentada por el Sistema de Gestión y Control de Proyectos mediante indicadores estratégicos.....	169

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN



## CONTENIDO

- ✚ Introducción
- ✚ Organización Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra
- ✚ Gestión de la Información
- ✚ Situación Actual

# **CAPITULO I:**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

En las Instituciones Públicas es importante construir estrategias en donde se debe identificar los elementos importantes que conforman la materia prima para llevar a cabo una buena planificación. La interrelación de estos elementos conformaran las distintas estratégicas que una organización deberá ejecutar en un determinado periodo de tiempo, esto nos lleva a la conclusión de que un problema importante en Instituciones públicas es la toma de decisiones oportunamente y el planeamiento de los objetivos, estrategias y evaluación del trabajo realizado.

Toda esta necesidad demanda el desarrollo de nuevos instrumentos para mejorar la planeación, el seguimiento de programas y la evaluación de resultados como requisitos indispensables para poder permanecer en un modo cada vez más interrelacionado, competitivo y rápido a través del uso de los Sistemas de Información, la falta de estos instrumentos dificulta el seguimiento y la implementación de correctivos.

Los indicadores se han convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la planificación estratégica, el seguimiento de programas y la evaluación de resultados. Son los elementos que permiten cerrar el ciclo de realimentación, que puede llevar a un proceso correcto de planificación-evaluación. Al no incorporar indicadores en sus proyectos como elementos de monitoreo, no será posible tener un referente indispensable para determinar el nivel de desarrollo y el buen funcionamiento de la institución.

Como parte del fortalecimiento institucional nace la necesidad de crear un sistema integrado de información para la gestión y control, con el fin de diseñar políticas y programas que ayuden a mejorar la toma de decisiones por parte de cada uno de las dependencias municipales.

La ejecución de procesos informáticos en las Instituciones Públicas y Privadas nos ha permitido prestar atención de como la informática y la comunicación han sido el instrumento tecnológico más adecuado para la implementación de procesos modernizadores de la producción y de la administración. Es importante tomar en cuenta que la ciudadanía demanda servicios de calidad de parte de la Municipalidad de Ibarra, y eso significa que las metas trazadas en cada departamento sean cumplidas en el mayor porcentaje posible.

El desarrollo de estrategias claras dentro de una institución pública, permite gestionar la información como una herramienta que facilita el desarrollo del software que soporta la información del área institucional, esto permite la detección y corrección de errores a tiempo.

## **1.2 ORGANIZACIÓN DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE IBARRA**

### **1.2.1 Servicios y Competencias Municipales**

Las Municipalidades en un mundo globalizado en el que vivimos deben enfrentar el incremento de los problemas locales y la agudización de las desigualdades. Pero también son órganos administrativos que deben defender su autonomía democrática e impulsadora de acuerdos sobre los principios de descentralización y fortalecimiento del gobierno local que permitan definir y ejecutar acciones para reducir la pobreza, favorecer la inclusión social, garantizar un medio ambiente sostenible, regularizar el problema de asentamientos informales, asegurar el derecho de los ciudadanos al agua potable, la educación de calidad y la salud, crear ciudades multiculturales, ampliar los derechos fundamentales de los ciudadanos y trabajar, de forma conjunta con actores públicos y privados, para mejorar el acceso de todas las personas y comunidades a los servicios esenciales, respetando la diversidad, fortaleciendo la cooperación horizontal, asegurando la participación de las minorías y el uso adecuado de los recursos locales.

Los principios determinados por la Corte Constitucional de la República del Ecuador en el Registro Oficial No. 303 publicado en el año 2010, ayudan a definir las metas que marcaran y reafirmaran la condición indiscutible del gobierno local como base y sustento fundamental de los procesos democráticos y en cuanto a su condición de proveedor de servicios de calidad a la ciudadanía.

*“Art. 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipales.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:*

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;*
- b) Ejercer control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón ;*
- c) Planificar, construir y mantener vialidad urbana;*
- d) Prestar servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;*
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tareas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;*
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;*
- g) Planificar. Construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo a la ley.*
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;*
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;*
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;*
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riveras de ríos, lagos y lagunas;*
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;*
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y;*

*n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias”<sup>1</sup>.*

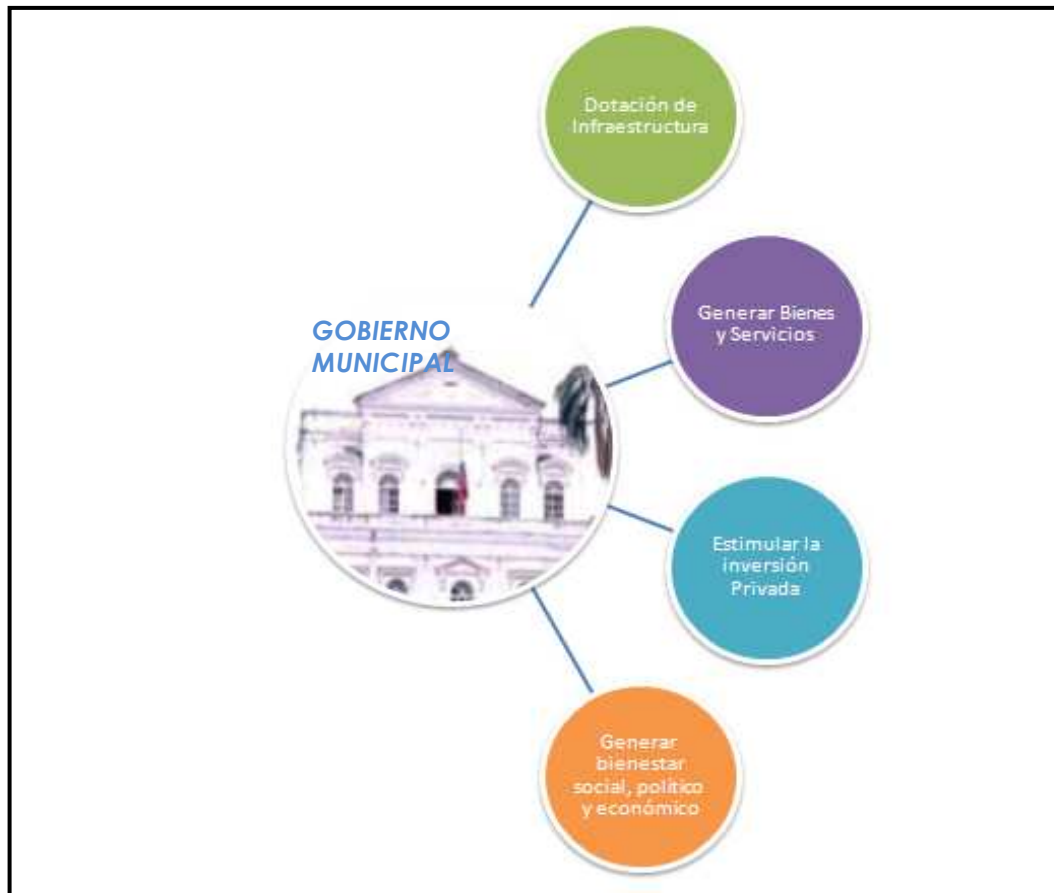
Por lo tanto el propósito del Ilustre Municipio de Ibarra es el cumplimiento de los servicios públicos y actividades económicas, con el fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía que le proporcionaran el seguir ejerciendo su autoridad y estas financiado por los recursos públicos asignados desde el Gobierno Central.

Según la Ley Orgánica de la Función Legislativa en el Registro Oficial No. 303 en la publicación del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en octubre del 2010, asigna a la municipalidad la responsabilidad de formular y aprobar los planes de desarrollo estratégicos cantonales, programas y proyectos que garanticen la consecución de sus fines y la adecuada coordinación del desarrollo parroquial, cantonal, provincial, y nacional; los planes de desarrollo armonizarán los elementos, fundamentos y proyectos urbanos con los planes de las parroquias rurales; para su ejecución se fijaran las asignaciones respectivas en el presupuesto municipal que provienen de los ingresos propios de la gestión, transferencias del presupuesto general del Estado, legados y donaciones, participación de las rentas de la explotación o industrialización de recursos naturales no renovables y de los recursos provenientes de financiamiento.

Con publicación de las reformas de la de la Función Legislativa en el Registro Oficial No. 303 en la publicación del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en octubre del 2010, se incorporan fines y funciones importantes como la de promover el desarrollo económico, social, cultural y medio ambiente; contribuir al fomento de la actividad productiva y su comercialización; la planificación concertada con los actores públicos y privados, entre otras que crean el marco jurídico para dinamizar la gestión de un buen gobierno local y facilitar el desarrollo humano sostenible, en orden a mejorar las condiciones y la calidad de vida de sus habitantes.

---

<sup>1</sup> Ley Orgánica de Función Legislativa “Registro Oficial No. 303 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía, y Descentralización” Octubre 2010, Capítulo III Sección Primera, Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones.



**Fig. 1.1 Competencias del Gobierno Local**

El gobierno local se construye como una nueva forma de administración pública, un gobierno de totalidad dentro de su circunscripción territorial, que sin romper la unidad nacional, tenga la capacidad suficiente para planificar y decide conforme sus propias necesidades y realidades en los distintos sectores, y potenciar los beneficios que los sistemas descentralizados que cada sector crea en lo local, mediante una adecuada coordinación y planificación; con la característica fundamental, de ser ejercido de una manera cercana al titular de la soberanía, como una alternativa a la tradicional democracia representativa; es decir, rescatando las virtudes del ejercicio de la democracia participativa, especialmente en lo que tiene que ver con la toma de decisiones y el control social, replanteando de esta manera el rol y agenda del Estado y sus relaciones con la sociedad civil.



A esto se suma que hay que tomar en cuenta al Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013, es el instrumento del Gobierno Ecuatoriano para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública, el Plan cuenta con 12 Estrategias Nacionales; 12 Objetivos Nacionales, cuyo cumplimiento permitirá consolidar el cambio que los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos con el país que anhelamos para el Buen Vivir.

El Plan Nacional para el Buen Vivir fue elaborado por la SENPLADES<sup>2</sup> en su condición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, conforme el Decreto Ejecutivo 1577 de febrero de 2009 y presentado por el Presidente Rafael Correa Delgado, para conocimiento y aprobación en el Consejo Nacional de Planificación; estos objetivos dan la ruta a seguir por las entidades públicas y en este caso las municipalidades, para ello los objetivos de los Planes de Desarrollo Locales deben estar articulados e integrados con los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir y por consiguiente los proyectos de las municipalidades. Estos objetivos nacionales son:

1. *Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad.*
2. *Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.*
3. *Mejorar la calidad de vida de la población.*
4. *Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.*
5. *Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana.*
6. *Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.*
7. *Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.*
8. *Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.*
9. *Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia*
10. *Garantizar el acceso a la participación pública y política.*
11. *Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible*
12. *Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.*

---

<sup>2</sup> SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador.

Por otro lado la Naturaleza Jurídica de un municipio, de conformidad al Artículo 53 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, menciona que:

*“Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.”<sup>3</sup>*

Aquí se determina legalmente la forma que un municipio estará representado y que organismos lo conforman, legislativo, ejecutivo y participación ciudadana, por otro lado la municipalidad debe velar siempre por el bienestar de la comunidad local en su desarrollo social y cultural sin olvidar la infraestructura, al igual que la dotación de servicios de calidad que promuevan la solidaridad y seguridad de los ciudadanos. En fin, obrar con el único interés colectivo de beneficiar a la población y mostrarse con la suficiente apertura para colaborar con otras Municipalidades.

En resumen a todo lo mencionado en cuantos a los servicios y competencias municipales, podemos concluir que la función de “gobernar” una jurisdicción va, obviamente, más allá de la simple administración de los bienes y servicios públicos. Implica al menos estas funciones:

- Dar dirección al desarrollo local
- Asumir responsabilidades en los campos que se consideren cruciales para el desarrollo local, sea a través de la descentralización, de asociaciones o convenios, ó de acciones concretas y específicas.
- Establecer mecanismos que permitan la participación real de la ciudadanía y de actores sociales, y

---

<sup>3</sup> Ley Orgánica de Función Legislativa “Registro Oficial No. 303 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía, y Descentralización” Octubre 2010, Capítulo III Sección Primera, Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones.

- Coordinar acciones con todos los entes públicos y privados que intervienen en la jurisdicción, siendo un apoyo para la realización de acciones y la resolución de conflictos entre los actores.

Por lo mencionado anteriormente se desprende que las funciones de la municipalidad deben estar enfocadas a buscar el desarrollo local orientado a las necesidades de la ciudadanía.

### **1.2.2 Estructura Administrativa del Ilustre Municipio de Ibarra**

El municipio como ente administrativo se ubica dentro de un esquema organizativo de índole regional y nacional, el cual desarrolla y gestiona actividades para su sostenibilidad, por lo tanto está obligado a cumplir con eficacia, eficiencia y efectividad los programas de desarrollo sostenido y los proyectos identificados y priorizados en el plan de desarrollo local. La rendición de informes por los resultados alcanzados es por ende, una obligación del gobierno municipal hacia la comunidad, que exige un proceso periódico de seguimiento, evaluación y control orientado a medir por un lado, el logro de los objetivos utilizando de forma correcta los recursos que dispone el municipio.

Por lo mencionado anteriormente, la administración debe ejercer funciones municipales locales fundamentadas en el desarrollo de las actividades propias del proceso administrativo basadas en los siguientes niveles:

- **Nivel Legislativo:** Constituido por el Ilustre Concejo, presidido por el Alcalde, en este nivel que se relaciona con el espacio interno y externo identificando las condiciones que deben llenar para sobrevivir y crecer, se fijan políticas a corto y mediano plazo fijando programas y proyectos orientados a la satisfacción de las necesidades de la comunidad en general;

- **Nivel Ejecutivo:** Representado por el Alcalde como su máxima autoridad, en este nivel se da una integración de las actividades internas desarrollándose acciones de coordinación con diferentes entes del territorio local en la prestación de servicios públicos y privados. Los programas y proyectos son enfocados a la condición cambiante fundamentándose el alcance de los objetivos actuando sobre los recursos que son escasos y sobre restricciones fijadas ya sea por la misma administración ó por la sociedad;

- **Nivel Asesor:** está integrado por: Comisiones de Concejo, Auditoría Interna, Consejos Cantonales, Secretaría General, Planificación, CECAMI<sup>4</sup>, Asesoría Jurídica y Participación Ciudadana.

- **Nivel Operativo:** está integrado por: la Dirección de Comunicación Social, Relaciones Públicas y Control de Gestión, Avalúos y Catastros, Financiera, Administrativa, Seguridad Ciudadana y Central de Emergencias 9-1-1, Tránsito y Transporte, Obras Públicas, Salud y Medio Ambiente, Educación Cultura y Deportes, Turismo y Tecnologías de la Información, en este nivel se llevan a cabo las actividades que tienen que ver con la realidad técnica conllevando a la eficacia y eficiencia de los recursos asignados.

- **Organismos Autónomos**  
Patronato, Empresas Municipales y Empresas de economía Mixta y S.A.

De acuerdo a las nuevos artículos, normas y leyes establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y en base a las recomendaciones de la Contraloría General del Estado, la actual administración municipal precedida por el Ing. Jorge Martínez junto con el Concejo Municipal decide que es necesario organizar la administración municipal para así conseguir la eficiencia administrativa

---

<sup>4</sup> CECAMI, Centro de Capacitación Municipal de Ibarra

y lograr mantener vínculos con todas las dependencias para lograr el cumplimiento eficiente de las funciones por parte de los empleados, dar mejor respuesta a las demandas de los ciudadanos y enfrentar a través del tiempo las nuevas tendencias sociales, económicas y políticas del cantón.

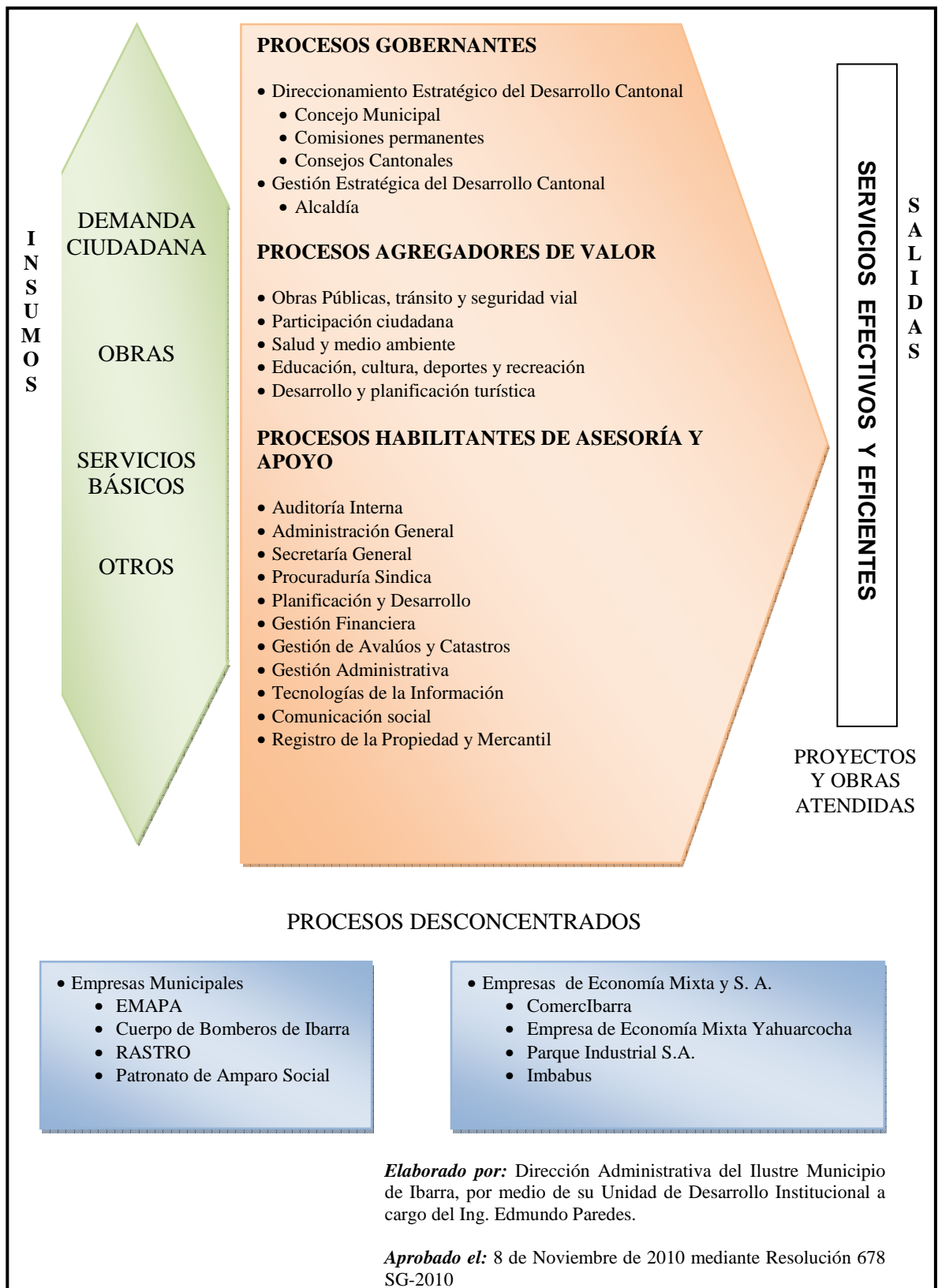
Para enfrentar estos nuevos retos en el mes de agosto del año 2009 se conoció y discutió la ordenanza para la Implementación del Estructura Básica de Gestión Organizacional por Procesos, con la finalidad de adecuar, racionalizar y actualizar la estructura orgánica institucional de acuerdo a las técnicas y herramientas de gestión administrativa del sector público, en función de la naturaleza y complejidad de sus atribuciones y competencias, para la realización de este estructura organizacional por procesos se toma en cuenta el tamaño de la municipalidad entendida como sus áreas físicas, equipamiento, recurso humano, soporte tecnológico.

Esta organización por procesos debe de cumplir con las siguientes características:

- Debe facilitar la ejecución del Plan Estratégico de la Municipalidad
- Aumentar la cobertura y calidad de los servicios
- Aprovechar las potencialidades del recurso humano contratado
- Debe responder a objetivos y metas específicos, trabajar por resultados.
- Mejorar el clima organizacional, entendido como el trabajo en equipo en beneficio de la colectividad.
- Menos niveles jerárquicos y más resultados.
- Debe procurar el mejoramiento continuo.
- Debe enmarcarse en un proceso de modernización y descentralización.

La Municipalidad del Cantón Ibarra se ordena y clasifican de conformidad con los siguientes niveles:

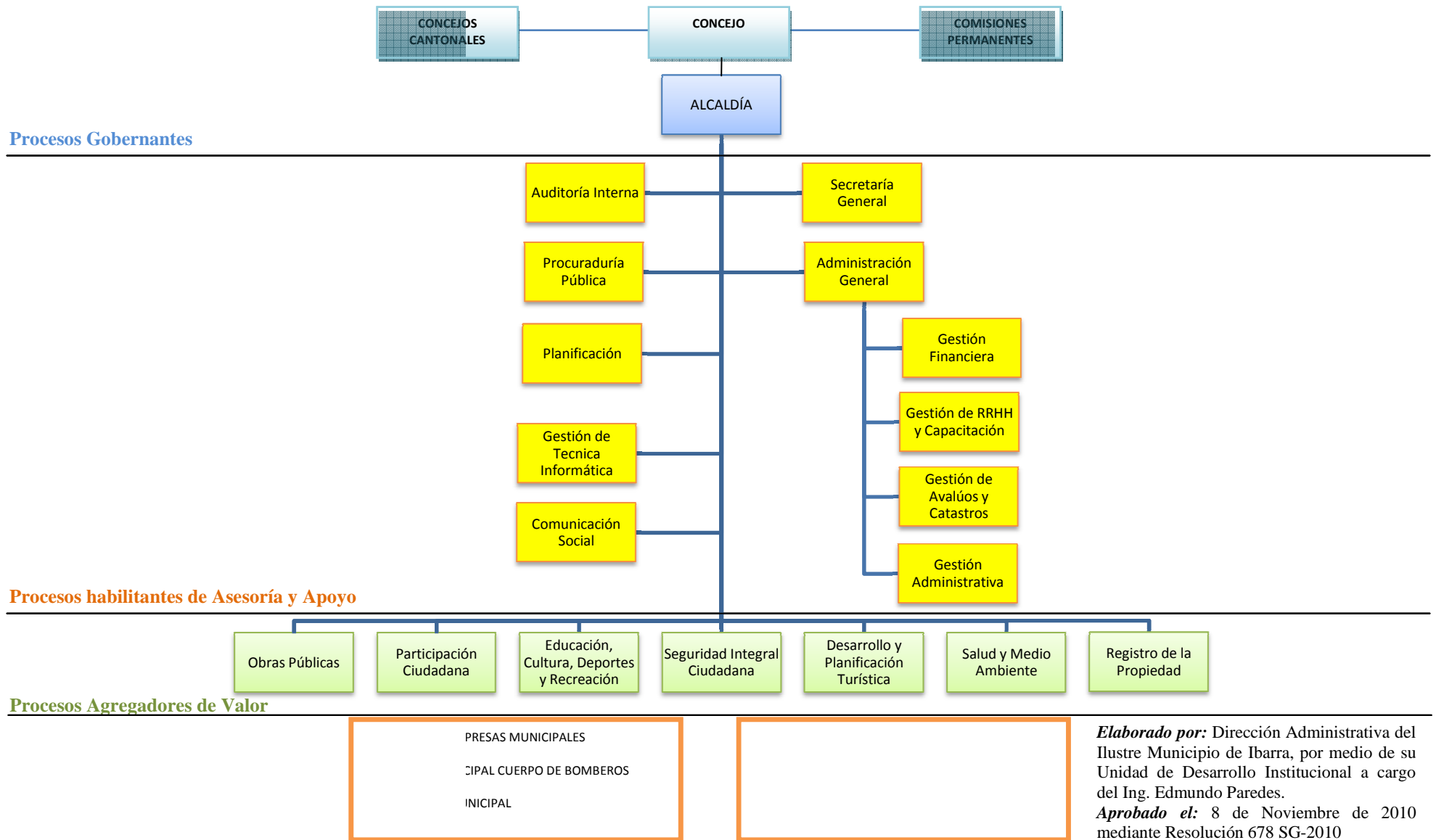
- a) Procesos Legislativos y Gobernantes: Nivel Directivo – Ejecutivo
- b) Procesos Habilitantes: Nivel Asesor: Nivel de Apoyo
- c) Procesos Agregadores de Valor: Nivel Operativo



**Fig. 1.2 Procesos Ilustre Municipio de Ibarra. Cadena de Valor<sup>5</sup>**

<sup>5</sup> Es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final.

**ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL DE IBARRA**



*Elaborado por:* Dirección Administrativa del Ilustre Municipio de Ibarra, por medio de su Unidad de Desarrollo Institucional a cargo del Ing. Edmundo Paredes.  
*Aprobado el:* 8 de Noviembre de 2010 mediante Resolución 678 SG-2010

**Fig. 1.3 Organigrama estructural por procesos Ilustre Municipio de Ibarra**

### **1.2.2.1 Filosofía Organizacional**

#### **Misión**

El municipio de Ibarra planifica, regula, ejecuta y promueve el desarrollo integral sostenible del cantón, a través de servicios de calidad eficientes y transparentes con la participación activa de la ciudadanía socialmente responsable a fin de lograr el buen vivir.

#### **Visión**

Seremos un municipio líder en gestión con responsabilidad social, que garantice equidad, honestidad, trabajo y eficiencia por qué Ibarra se constituya en un cantón próspero, atractivo e incluyente, capital de los servicios y el conocimiento, referente del buen vivir en la región norte del Ecuador.

#### **Principios Institucionales**

**Mejoramiento continuo.-** La Municipalidad aplicará todos los procedimientos técnicos e instrumentos gerenciales que le permitan responder oportunamente a los cambios del entorno, contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados excelentes en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.

**Oportunidad.-** Cumplir a tiempo y con calidad las funciones en la prestación de los servicios a los usuarios.

**Colaboración.-** Los empleados deben realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que enfrente la organización o nuestros usuarios.

**Eficacia.-** Ser eficaz implica hacer las cosas bien hechas desde el principio. De forma planificada y organizada.



**Austeridad.-** Los colaboradores de la Municipalidad de Ibarra, deben obrar con sobriedad y racionalización en el uso de los recursos, de tal manera que proyecten una imagen de transparencia en su gestión y de calidad en sus funciones.

**Eficiencia.-** Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los usuarios de los servicios públicos, sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente. Para ser eficiente se requiere un objetivo, tener clara una tarea, que exista un mínimo de motivación, un uso racional del tiempo y la obtención de un resultado.

### **Valores Institucionales**

**Compromiso.-** Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas, institucionalizando los procesos, capacitando, fundamentando y buscando la participación de todos para lograr el desarrollo de las competencias genéricas y específicas.

**Lealtad:** Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del recurso humano.

**Responsabilidad.-** Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional.

**Puntualidad.-** Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.

**Trabajo en Equipo.-** Las acciones a realizarse deben ser el producto del consenso y la labor mancomunada.

**Servicio.-** Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

**Respeto.-** Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentarán en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.

**Proactividad.-** Asumimos el pleno control de nuestro comportamiento de modo dinámico e innovador, adelantándonos a la toma de iniciativas en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, incluso sobre las circunstancias adversas.

**Excelencia.-** Buscamos satisfacer con los más altos estándares de efectividad y calidad a todos los usuarios internos y externos, el éxito se medirá en función de los resultados que se alcance.

**Integridad.-** Somos honestos y transparentes en nuestra actuación pública y privada con sujeción a las normas morales y legales. Vivimos la integridad en la forma en que tratamos a nuestros usuarios y compañeros, y en las decisiones que tomamos día tras día.

**Liderazgo.-** Capacidad de respuesta oportuna a necesidades y requerimiento de los usuarios, con compromiso social, idoneidad, sensibilidad, honestidad, innovación y tecnología, propendiendo el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.

**Ética.-** La Municipalidad de Ibarra, se orienta al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad ejerciendo una conducta adecuada, objetiva y razonable.

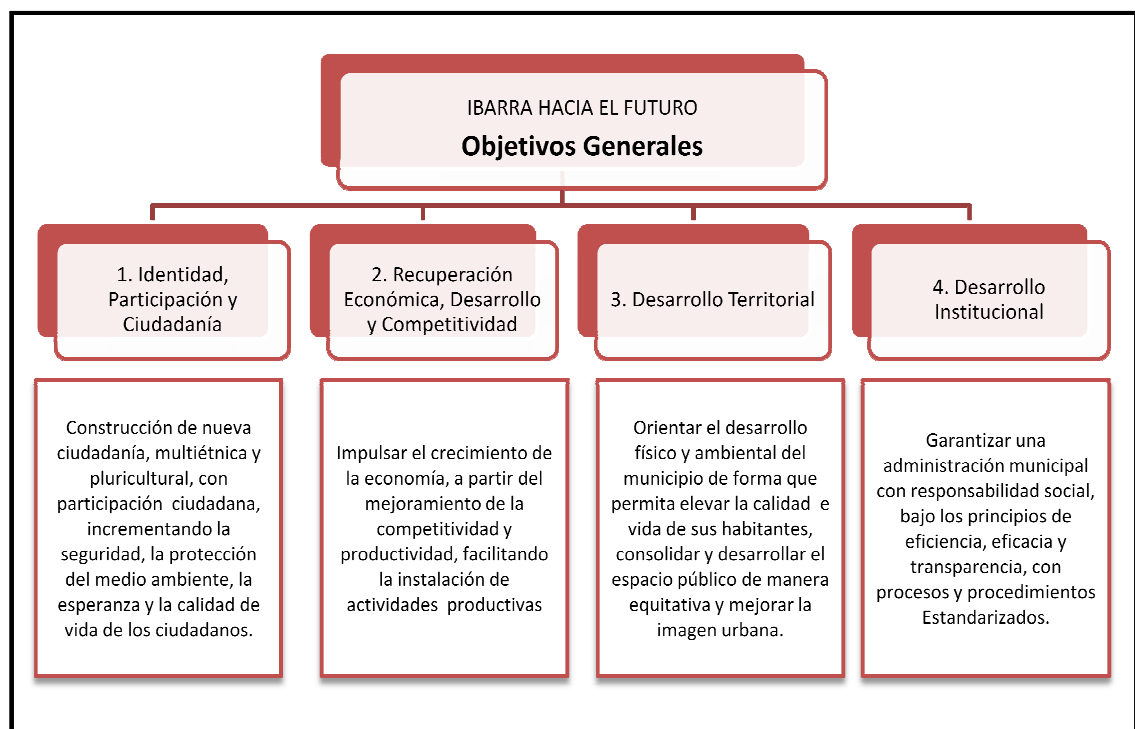
### **1.2.2.2 Objetivos Generales**

El Ilustre Municipio de Ibarra conforme a lo que establece la Ley de Régimen Municipal es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado cuya finalidad es el bien común local y de las parroquias.

## Objetivos Organizacionales

- Crear desarrollar las bases; para mejorar la calidad de vida de la población del Cantón Ibarra.
- Buscar el bien común local.
- Atender las demandas colectivas de la población, la convivencia urbana y rural, la defensa y protección de sus intereses, propiciando un verdadero desarrollo humano que preserve el equilibrio social, económico, tecnológico y ambiental.

El Ilustre Municipio de Ibarra en su Plan Estratégico 2010- 2014 determina los objetivos generales que se muestran en el siguiente resumen.



**Fig. 1.4** Objetivos Generales, según el Plan Estratégico Ilustre Municipio de Ibarra 2010-2014.

### 1.2.2.3 Estructura Orgánica Descriptiva

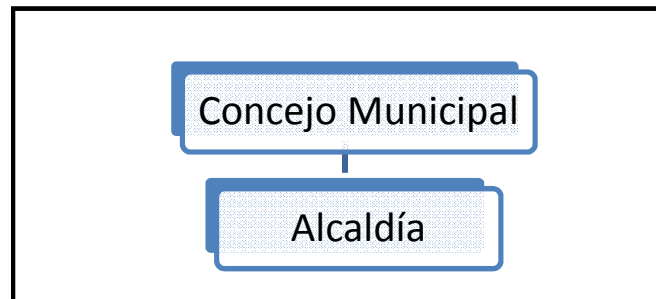


Fig. 1.5 Procesos Gobernantes, según el Organigrama Estructural por Procesos

#### DEL CONCEJO MUNICIPAL

Los procesos directivos o gobernadores son desarrollados por áreas organizacionales encargadas de cumplir con la misión institucional de expedir políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización. El Concejo Municipal y la Alcaldía constituyen procesos gobernadores.

#### Misión:

Aportar con su gestión al bienestar material y social de la colectividad del cantón Ibarra, de conformidad con la Constitución y más Leyes vigentes.

Las resoluciones, políticas y estrategias emanadas desde el Concejo Municipal, serán ejecutadas por el Alcalde.

#### Funciones específicas:

El ámbito de acción del Concejo Municipal, de acuerdo a lo estipulado en el Art. 57 de la COOTAD<sup>6</sup>, define para este cuerpo colegiado los siguientes productos:

1. El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones;

---

<sup>6</sup> COOTAD, Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización

2. Regular mediante ordenanza, la aplicación de tributos previstos en la ley a su favor.
3. Crear, modificar, exonerar o extinguir tasas y contribuciones especiales por los servicios que presta y obras que ejecute;
4. Aprobar el plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo cantonal de planificación y las instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de los mismos.
5. Conocer la estructura orgánica funcional del municipio.
6. Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado municipal, que deberá guardar concordancia con el plan cantonal de desarrollo y con el ordenamiento territorial, así como garantizar una participación ciudadana en el marco de la Constitución y de la Ley. De igual forma aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior con las respectivas reformas.
7. Aprobar a pedido del alcalde o alcaldesa traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito cuando las circunstancias lo ameriten.
8. Todas aquellas que especifique la sección segunda del Artículo 57 de la COOTAD y demás atribuciones previstas en la ley.

## **DE LA ALCALDÍA**

### **Misión:**

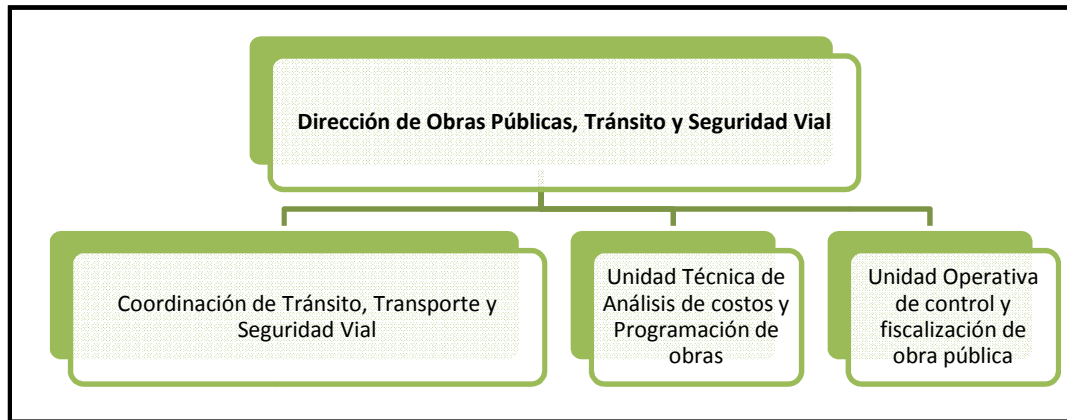
Facilitar la gestión del Concejo Municipal y de los esfuerzos de la comunidad, para la planificación, ejecución, generación, distribución y usos de los servicios que hacen posible la realización de las aspiraciones de la población local.

### **Funciones específicas:**

El ámbito de acción de la Alcaldía, en aplicación de lo dispuesto en el Artículo 60 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, define para la Alcaldía los siguientes productos:

1. Elaborar y ejecutar las políticas aprobadas y promulgadas por el Concejo Municipal;
2. Ejercer la representación legal del Gobierno Autónomo descentralizado, y la representación judicial conjuntamente con el Procurador Síndico.
3. Ejercer de manera exclusiva la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado municipal.
4. Convocar y presidir con voz y voto dirimente las sesiones del Concejo Municipal, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa.
5. Presentar con facultad privativa proyectos de ordenanzas tributarias que creen, modifiquen, exoneren, o supriman tributos
6. Dirigir la elaboración del Plan Cantonal de Desarrollo y el de Ordenamiento Territorial, en concordancia con el plan nacional de desarrollo y los planes de gobiernos autónomos descentralizados.
7. Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas.
8. Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas, u organismos colegiados donde tenga participación el gobierno municipal.
9. La aprobación bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa, de los trasposos de partidas presupuestarias, suplementos y reducciones de crédito en casos especiales originados en asignaciones extraordinarias o para financiar casos de emergencia legalmente declarada.
10. Presentar al concejo y ciudadanía en general, un informe anual escrito para su evaluación, a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el estado de los servicios y de la demás obra pública realizada en el año anterior, los procedimientos empleados en su ejecución, los costos unitarios y totales, y la forma como se hubieren cumplido los planes y programas aprobados por el concejo.
11. Todas las demás que estén enmarcadas en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización y las demás que prevea la ley.

## DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL



**Fig. 1.6 Procesos Agregadores de Valor Dirección de Obras Públicas, Tránsito y Seguridad vial, según el Organigrama Estructural por Procesos**

### **Misión:**

Programar, dirigir, ejecutar, controlar y coordinar los proyectos de desarrollo en infraestructura básica de uso público en el cantón, para mejorar permanentemente el entorno territorial y la calidad de vida de sus ciudadanos.

### **Funciones específicas:**

1. Formular, dirigir, ejecutar y evaluar los planes, programas y proyectos de construcción, rehabilitación y mantenimiento de la obra pública en el cantón.
2. Ejecutar los planes y programas que se deban cumplir en la construcción y mantenimiento de vías, edificios públicos, plazas, parques, áreas recreativas y toda obra de infraestructura básica de su competencia.
3. Participar en el presupuesto de inversiones en coordinación con las demás dependencias Municipales, para el financiamiento de los proyectos de construcción, rehabilitación y mantenimiento de las diferentes obras de infraestructura de su competencia.
4. Diseñar, adoptar y aplicar las normas de diseño y especificaciones técnicas de todas las obras civiles de conformidad con la norma y descripciones existentes.

5. . Evaluar el proceso físico-financiero de la contratación de obra pública, tomando oportunamente los correctivos y solicitando acciones legales y procedimientos que tengan que ver, basándose en la ley, reglamentos y ordenanzas.
6. . Dirigir la obra civil que se ha programado bajo la modalidad de autogestión comunitaria.
7. . Dirigir, ejecutar y actualizar los mecanismos necesarios para disponer permanentemente del inventario de vías Municipales.
8. . Proyectar y elaborar las bases de contratos de obras civiles.
9. . Todo lo que sea objeto de los planes, programas y proyectos a cargo de la Dirección.

#### **Dependencias de la Dirección de Obras Públicas, Tránsito y Seguridad Vial**

- a) Coordinación de Tránsito transporte y Seguridad Vial
- b) Unidad de Control y fiscalización de obra Pública
- c) Unidad de Costos y Programación de Obras

#### **a) Coordinación de Tránsito Transporte y Seguridad Vial**

##### **Funciones específicas:**

1. . Cumplir las políticas emitidas por la Comisión Especial de Tránsito y Transporte terrestre del cantón, aprobadas por el Concejo Municipal.
2. . Permisos para conferir, modificar, renovar, revocar o suspender los Contratos y habilitaciones de operación, así como establecer las condiciones en que la operadora utilizará la vía pública.
3. . Indicadores de operación del transporte terrestre público, para determinar, otorgar, modificar, revocar o suspender las rutas, frecuencias y demás.
4. . Estudios e informe de factibilidad previo y obligatorio para la constitución jurídica de toda compañía o cooperativa de transporte terrestre.



5. Fiscalización de la gestión operativa y técnica de las operadoras y servicios de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
6. Emitir ordenanzas, reglamentos, instructivos y resoluciones necesarios para el cumplimiento de sus fines y objetivos.
7. Títulos habilitantes a las operadoras legalmente registradas, una vez que cumplan con los requisitos que los municipios establezcan para el efecto.
8. Planificaciones para regular y controlar el uso de la vía pública en áreas urbanas del cantón, y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón.
9. Administrar, operar y ejecutar el sistema de semaforización, señalización vial y los componentes del sistema.
10. Autorizar o negar la publicidad en el sistema de movilidad, así como también, el uso de la vía pública, el sistema de paradas.
11. Crear veedurías ciudadanas de conformidad con la Ley y desarrollar programas de educación y sensibilización en el área de tránsito y transporte.
12. Fiscalizar, controlar y administrar todo lo referente al sistema de transporte público, comercial y de carga.
13. Implementación del sistema de chatarrización.
14. Fiscalizar y coordinar para el buen funcionamiento del SISMERT.
15. Todas aquellas que hagan cumplir las políticas del Sistema de Tránsito y Transporte y demás que la ley le confiera.

**b) Unidad de Control y Fiscalización de Obra Pública**

**Funciones específicas:**

1. Dirigir y coordinar la supervisión, fiscalización, avance y control de las obras contratadas, a fin de dar cumplimiento al objeto del contrato, especificaciones técnicas y programación establecida.
2. Controlar la ejecución de infraestructura de obras de las nuevas urbanizaciones.
3. Dirigir la rehabilitación y mantenimiento de las vías como de la obra pública.

4. Dirigir la rehabilitación y mantenimiento de las áreas verdes como las de recreación.
5. Coordinar y controlar las obras programadas por la comunidad, en atención a las políticas de desarrollo comunitario.
6. Planear y coordinar la utilización del personal, equipo y maquinaria de propiedad Municipal en el mantenimiento de obra pública como para la atención de la comunidad.
7. Prestar asistencia técnica sobre la ejecución y control de las obras que ejecuten las organizaciones comunitarias con el Municipio.
8. Actuar como Administrador de Contratos en todos los contratos que efectúe la Institución e implique construcción de Obras.
9. Todas las que en el marco de su objeto se deriven de los planes, programas, y proyectos a cargo de la Dirección de Obras Públicas y que le sean asignadas por la norma competente.

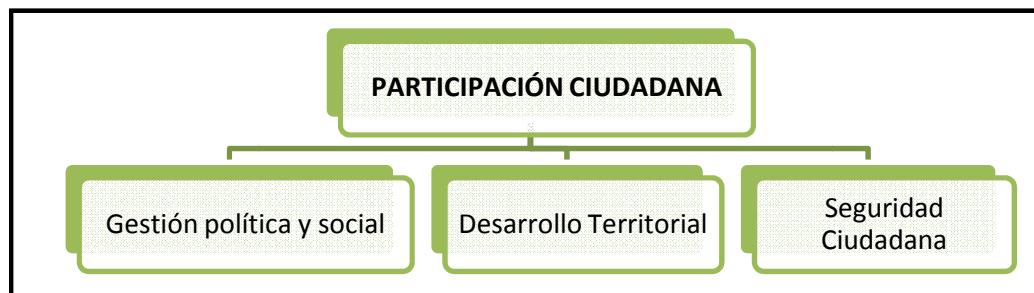
**c) Unidad de Análisis de Costos y Programación de Obras**

**Funciones específicas:**

1. Programar y realizar los diseños, presupuestos, y bases de contratación de las obras contenidas en el presupuesto de inversión de obras de acuerdo con los lineamientos del plan de obras de la Municipalidad y de la disponibilidad presupuestaria.
2. Coordinar las actividades para la preparación de las diversas modalidades de contratación pública.
3. Preparar, elaborar y presentar las especificaciones técnicas, presupuestos, pliegos de condiciones y/o términos de referencia de las obras que se licitarán y contratarán.
4. Coordinar con las dependencias Municipales la formulación, presentación, y ejecución de los proyectos de obras a ser ejecutadas por el ayuntamiento.
5. Programar y coordinar la elaboración y ejecución del presupuesto anual de inversión de obras Municipales.

6. Elaborar y presentar proyectos de ejecución de obras para ser presentadas a las instituciones del estado u organismos privados para obtener financiamiento de entidades cofinanciadoras.
7. Atender los pedidos de la comunidad en todo lo relacionado a la obra Pública, y elaborar los informes y proyectos de la misma.
8. Las demás funciones que en el marco de su objeto se deriven de los planes, programas, y proyectos a su cargo y todas aquellas que sean asignadas de acuerdo a las normas competentes.

## **DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA**



**Fig. 1.7 Procesos Agregadores de valor Participación Ciudadana, según el Organigrama Estructural por Procesos**

### **Misión:**

Formar ciudadanos y ciudadanas empoderados(as), siendo parte de los procesos participativos y disfrutando de sus derechos ciudadanos.

### **Funciones Específicas:**

1. Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas y el desempeño de las labores encomendadas a la dirección a su cargo.
2. Proponer al Alcalde las políticas, lineamientos y criterios que normarán el funcionamiento de la Dirección a su cargo.

3. Emitir dictámenes, opiniones e informes sobre los asuntos de su competencia, así como aquellos que le encargue el Alcalde.
4. Proporcionar la información, datos y, en su caso, la cooperación técnica que le requieran las dependencias municipales o la misma dirección, de acuerdo con las políticas y normas establecidas por el Alcalde.
5. Participar en la elaboración, instrumentación, ejecución, seguimiento, control y evaluación de los planes y programas que determine las autoridades competentes, sujetándose invariablemente a las normas y lineamientos definidos para tal efecto,
6. Proponer a las autoridades competentes el anteproyecto de programa de presupuesto anual de la dirección a su cargo, así como proceder a su ejercicio conforme a las normas establecidas.
7. Asesorar y proporcionar metodologías para la elaboración de planes, programas y proyectos a las diferentes comunidades;
8. Evaluar las actividades técnico-administrativas establecidas en el plan operativo anual, verificando que las mismas guarden concordancia con las políticas, programas y proyectos previstos por el Concejo Municipal y el Alcalde
9. Incorporar los nuevos proyectos que se definan sobre la base de la información proporcionada por las comunidades y que no estuvieren contemplados en el plan operativo anual general;
10. Las demás que le confieran otros ordenamientos jurídicos o que le delegue el Alcalde.

### **Dependencias de la Dirección de Participación Ciudadana**

- a) Gestión Política y Social
- b) Desarrollo Territorial
- c) Seguridad Ciudadana

**a) Gestión Política y Social**

**Funciones específicas:**

1. Mapeo de actores, ONGs, organizaciones sociales, oferentes de apoyo, instituciones públicas y privadas.
2. Alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para la planificación, ejecución y evaluación de la política pública.
3. Articular políticas públicas sociales en las dependencias de la Municipalidad.
4. Coordinación de planes y proyectos de inversión social concertados con las entidades rectoras de la política social, entre ellos entidades públicas y privadas, dentro del marco de responsabilidad social.
5. Programas de formación y sensibilización para actores sociales en barrios y parroquias tendientes a prevención de problemas sociales o situaciones de violación de derechos presentes en la población del cantón.

**b) Desarrollo Territorial:**

**Funciones específicas:**

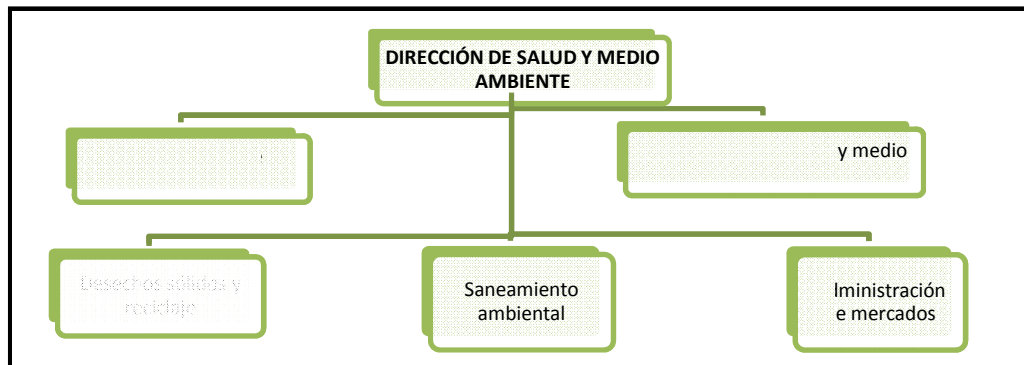
1. Identificación de planes, programas y proyectos.
2. Articulación de planes de desarrollo local, parroquial, cantonal y provincial generados por los gobiernos autónomos descentralizados y entidades del gobierno nacional con participación de la comunidad.
3. Apoyo en la delimitación, legalización y levantamiento de información censal y catastral a las diferentes direcciones municipales.
4. Levantamiento de información.
5. Procesamiento de la información.
6. Estadísticas y reportes.

**c) Seguridad Ciudadana:**

**Funciones específicas:**

1. Identificar con la comunidad los factores generadores de violencia e inseguridad, para prevenir el delito y fomentar la convivencia pacífica.
2. Promover y liderar programas de participación de la ciudadanía, para proteger y mejorar las condiciones de calidad de vida en la ciudad.
3. Integrar y educar a la comunidad en materia de seguridad y convivencia para crear la cultura de seguridad a través de los promotores de seguridad local o centros de capacitación comunitaria.
4. Promocionar la participación en los barrios de la creación de alarmas comunitarias
5. Definir la forma de la presencia policial inteligente a fin de que permita realizar esquemas de patrullaje basados en información de horarios y modalidades del accionar criminal en contra de la forma actual.
6. Identificar las iniciativas privadas en espacios públicos a través de seguridad privada, en convenio con la municipalidad.
7. Generación de indicadores y metas del accionar policial que puedan ser conocidas por los miembros de la institución, los actores políticos y la ciudadanía en general.
8. Potenciar mecanismos de descentralización operativas en las cuatro zonas seguras.
9. Difundir y capacitar la seguridad integral ciudadana con estadísticas reales

## DIRECCIÓN DE SALUD Y MEDIO AMBIENTE



**Fig. 1.8 Procesos Agregadores de valor Dirección de Salud y Medio Ambiente, según el Organigrama Estructural por Procesos**

### **Misión:**

Promover el mejoramiento en la oferta de servicios de salud y cuidado del ambiente, adoptando los procesos de aplicación de los objetivos del Plan de ordenamiento territorial de Desarrollo del Cantón, implementando políticas preventivas y de control para el manejo sostenido de la salud y ambiente.

### **Funciones específicas:**

1. El ámbito de acción de la Dirección de Salud y Medio Ambiente define para esta unidad los siguientes productos:
2. Cumplir en el cantón con las políticas y normas sobre las competencias de control y vigilancia sanitaria cantonal establecidas por la autoridad sanitaria.
3. Coordina, programa y supervisa las labores que realiza la Coordinación de Salud y Medio Ambiente.
4. Coordina, programa y supervisa las labores que realiza la Coordinación de Comisarías.
5. Observar las políticas, normas legales, técnicas, protocolos, y regulaciones sectoriales para las acciones de salud y la atención a las personas establecidas por el Ministerio de Salud.

6. Asesora a las autoridades en temas inherentes a la protección de la salud y el medio Ambiente
7. Evalúa la aplicación de políticas de protección de la salud y el Medio Ambiente.
8. Reglamentar todo lo relativo a la manipulación para el expendio de alimentos, controlar y vigilar la higiene de todas las instalaciones públicas, privadas y los sitios destinados a espectáculos.
9. Inspeccionar que todos los establecimientos públicos cumplan con todas las medidas de higiene.
10. Presenta informes de cumplimiento de objetivos y metas estratégicas dentro de una política de rendición de cuentas.
11. Velar por el cumplimiento de las normas legales sobre saneamiento ambiental.

#### **Dependencias de la Dirección de Salud y Medio Ambiente**

- a) Coordinación de Comisarías Municipales
- b) Coordinación de Salud y Medio Ambiente
- c) Unidad de Desechos Sólidos
- d) Unidad de Gestión Control y Saneamiento Ambiental
- e) Unidad de Administración de mercados

#### **a) Coordinación de Comisarías Municipales**

##### **Funciones específicas:**

1. Permisos momentáneos de ocupación de vía pública.
2. Permisos de espectáculos públicos tanto nacionales como internacionales.
3. Generar pago de multas por infracción en el cumplimiento de la ley
4. Resoluciones adoptadas por la Comisión de Abastos y Mercados.
5. Reuniones con las Organizaciones de comerciantes de los distintos mercados del Cantón.



6. Controles de sitios turísticos del cantón evitando que exista aglomeración de vendedores ambulantes.
7. Sanciones a centros comerciales, comerciantes y ciudadanos que incumplan con las Ordenanzas de Turismo, Higiene, Medio Ambiente, Tránsito y Transporte, Rentas Municipales
8. Procesos de juzgamientos de contravenciones emitidas por la Municipalidad.
9. Brindar seguridad ciudadana en el ámbito de sus funciones.
10. Control en el cumplimiento de edificación de construcciones de acuerdo a los planos aprobados (Coordinación con la Dirección de Planificación)
11. Determinación de conflictos de colindantes (Coordinación con la Dirección de Planificación)
12. Supervisar las tareas que se le dispone realizar a la Policía Municipal

**b) Coordinación de Salud y Medio Ambiente**

**Funciones específicas:**

1. Controla y realiza vigilancia sanitaria cantonal
2. Realiza proyectos y asesora a las autoridades en temas inherentes a la protección de la salud y el medio Ambiente
3. Presenta informes de cumplimiento de objetivos y metas estratégicas dentro de una política de rendición de cuentas.
4. Estudia proyectos de mejoramiento de los sistemas de recolección de desechos sólidos, relleno sanitario y propone procesos de mejoramiento para beneficio ciudadano.
5. Realiza seguimiento a rutas y frecuencias de recolección de desechos sólidos.
6. Ejecuta revisiones constantes a todos los generadores de contaminación en la ciudad de acuerdo a ordenanza Municipal.

**c) Unidad de Gestión, Control y Saneamiento Ambiental**

**Funciones específicas:**

1. Dirigir y supervisar las actividades de control de los recursos naturales.
2. Gestionar y ejecutar proyectos que sirvan para mejorar los recursos naturales.
3. Presentar el cronograma de actividades y presupuesto de la Unidad.
4. Impulsar proyectos de recuperación y mejoramiento de la calidad de los recursos de salud.
5. Realizar procesos que sirvan para tener una adecuada educación ambiental y sensibilización en la ciudadanía.
6. Realizar revisiones constantes a todos los generadores de contaminación en la ciudad

**d) Unidad de Desechos Sólidos**

**Funciones específicas:**

1. Planificar, organizar y distribuir las zonas, rutas, frecuencias y horarios del barrido y recolección de desechos sólidos.
2. Dar a conocer a la ciudadanía mediante campañas de educación y promoción comunitaria sobre el objetivo de la recolección de basura.
3. Controlar y supervisar la asistencia, permanencia y cumplimiento de las tareas asignadas al personal a su cargo.
4. Fiscalizar el sistema de barrido de las calles de la ciudad
5. Llevar mensualmente el registro gráfico del personal, vehículos y rutas para el control de asistencia y permanencia en el trabajo.
6. Colaborar en el diseño e implementación de campañas de saneamiento ambiental, aseo de las calles y recolección de basura.
7. Supervisar diariamente el estado de los vehículos que realizan recolección para garantizar el buen funcionamiento de los mismos.

8. Aprovechamiento de residuos y material orgánico para la producción de abono.
9. Planificaciones para organizar las zonas, rutas, frecuencias y horarios del barrido y recolección de residuos sólidos.
10. Campañas de educación y difusión sobre promoción comunitaria y manejo integral de residuos sólidos.
11. Aprovechamiento de residuos sólidos inorgánicos a través de un servicio de recolección diferenciada.
12. Diseño e implementación de campañas de saneamiento ambiental, aseo de las calles y recolección de residuos sólidos.
13. Operación de relleno sanitario y estación de transferencia.
14. Recolección, transporte, tratamiento y destino final de desechos hospitalarios

**e) Unidad de Administración de Mercados**

**Funciones específicas:**

1. Planificar, organizar y dirigir operativos de control dentro y fuera de los mercados, conjuntamente con los responsables, inspectores y policías municipales.
2. Garantizar la organización y funcionamiento de los mercados del Cantón.
3. Organizar y ubicar a los comerciantes formales dentro de los mercados para brindar una mejor imagen al público en general.
4. Atender y solucionar inquietudes de los comerciantes y del público en general.
5. Cuidar el orden, corrección y disciplina de los mercados del Cantón
6. Verificar el control de precios, limpieza y chequear los instrumentos de pesaje.
7. Estimular el abastecimiento y la buena calidad de los productos que se expenden en los diferentes mercados de la ciudad.
8. Realizar el mantenimiento de todos los componentes del sistema de mercados.

9. Administrar el parqueadero municipal.
10. Emitir órdenes a los policías municipales, inspectores y jefes de grupo.
11. Cumplir y hacer cumplir lo que determina la Ordenanza Municipal que regula la actividad de comercio del Cantón.

## DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN, CULTURA, DEPORTES Y RECREACIÓN



**Fig. 1.9 Procesos Gobernantes Dirección de Educación, cultura, deporte y recreación, según el Organigrama de Procesos**

### Misión:

Construir un municipio intercultural en donde se desarrolle la educación, cultura, deportes y recreación generando bienestar colectivo, a través de la organización y participación ciudadana, creando escenarios que propicien el buen vivir de la comunidad con hombres y mujeres democráticos, libres, críticos, creativos, solidarios; facilitando los procesos y propuestas ciudadanas que beneficien al cantón.

### Funciones específicas:

1. Recuperar la memoria histórica y raíces culturales de la ciudad.
2. Concienciar a la comunidad de los valores históricos culturales del cantón.
3. Calificar los espectáculos públicos que se realicen en el Cantón
4. Llevar el catastro y registro de grupos culturales y artísticos del Cantón y promover su conformación.
5. Potencializar los espacios recreativos y naturales del Cantón.
6. Promover cursos de capacitación, a fin de estimular las aptitudes y habilidades de los vecinos del Cantón

7. Promocionar y prestar los servicios de biblioteca, museos, arte, historia y otros a su cargo
8. Elaboración y ejecución de los planes, programas, y proyectos de festividades de la ciudad y sus parroquias.
9. Buscar financiamiento y aliados estratégicos para la consecución de proyectos de acción Inter Cultural.
10. Programación de eventos sociales, culturales y deportivos
11. Coordina y supervisa las presentaciones de la banda municipal
12. Presta servicios de aula móvil
13. Diseño y ejecución de proyectos y programas en el campo de la cultura y la recreación.
14. Creación de sistemas de promoción de las culturas ancestrales, como aporte al proceso de identidad y pluriculturalidad del cantón.
15. Creación de sistemas de promoción de la cultura afro ecuatoriana, como aporte al proceso de identidad y pluriculturalidad del cantón.
16. Creación de sistemas de promoción de la cultura blanca mestiza, como aporte al proceso de identidad y pluriculturalidad del cantón.
17. Fortalecimiento de los procesos de integración de la población migrante al cantón.
18. Crear a través de ordenanzas o reglamentos políticas de fortalecimiento y promoción de las siete culturas del cantón.

**Dependencias de la Dirección de Educación, Cultura, Deportes y Recreación:**

- a) Unidad de Programación Educativa y Biblioteca

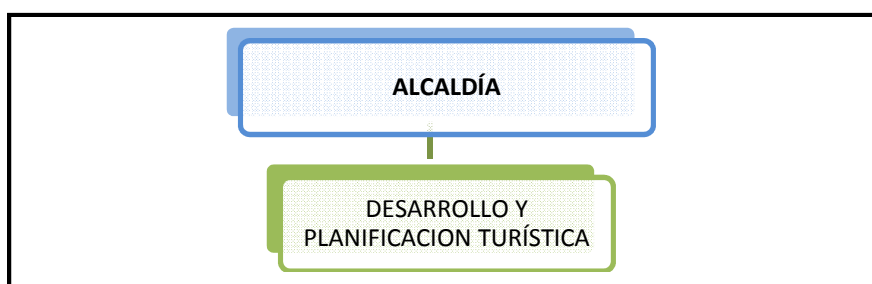
**a) Unidad de Programación Educativa y Biblioteca**

**Funciones específicas:**

1. Diseño y ejecución de proyectos y programas educativos que desarrolla la municipalidad.

2. Creación de sistemas de bibliotecología e información y dotación de servicios de biblioteca y documentación a la población.
3. Organización de ferias de libro, conferencias y toda actividad que propenda la afición de la lectura de la población.
4. Garantizar en coordinación con el Estado el acceso libre de los ciudadanos a una educación de calidad, con énfasis en la pluriculturalidad y la inclusión.
5. Elaborar y ejecutar proyectos de inclusión de contenidos locales en la educación formal.
6. Administrar el sistema de concesión de becas del Ilustre Municipio de Ibarra.
7. Planificar y otorgar servicios educativos complementarios a través de los proyectos que utilicen el aula móvil.
8. Educar en valores, pertenencia, ética, identidad, a los ciudadanos y ciudadanas, con especial énfasis en los niños y jóvenes, en cooperación con organismos nacionales e internacionales.

## DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN TURÍSTICA



**Fig. 1.10 Procesos Gobernantes Desarrollo y Planificación Turística, según Organigrama estructural por procesos.**

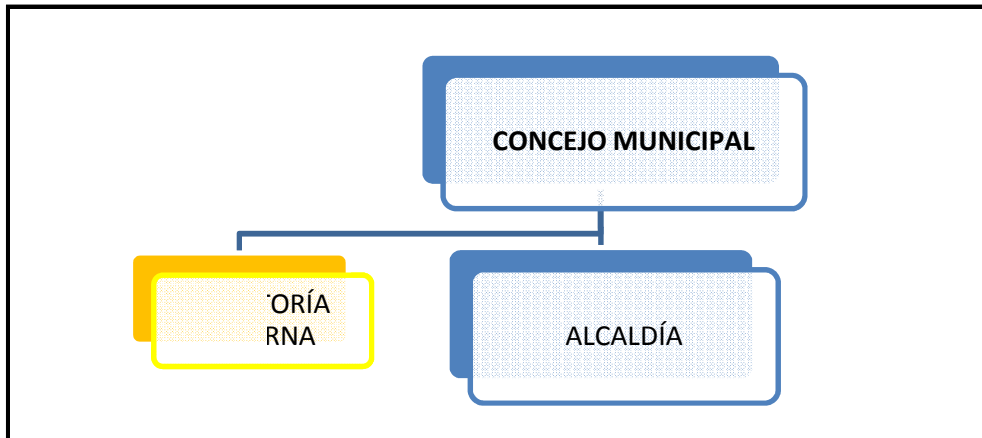
### **Misión:**

Liderar las acciones tendientes a conseguir un desarrollo armónico y sostenido de la actividad turística de nuestro cantón, a través de acciones coordinadas con el sector privado, gobiernos locales, academia y comunidad, tomando en cuenta las ventajas comparativas, desarrollando acciones que potencialicen y faciliten la actividad turística del cantón, para convertir a este sector en una de las principales actividades económicas.

### **Funciones específicas:**

1. Cumplir y hacer cumplir lo que dispone la ley de Turismo, las ordenanzas, reglamentos, y demás leyes en materia de turismo que se encuentran vigentes.
2. Actuar como secretario del concejo Cantonal de Turismo con voz informativa.
3. Dirigir y planificar la actividad turística en el cantón en materia de investigación, estudios, promoción, capacitación, diseño y gestión de proyectos.
4. Conocer y resolver sobre planes, programas y proyectos que se refieran a su competencia en el campo turístico.
5. Realiza estudios y promoción turística para el cantón.
6. Presentar el programa anual de trabajo al señor Alcalde así como los catastros e inventario turístico del cantón ante los organismos competentes.
7. Emitir informes en la elaboración de directrices Municipales y planes institucionales en materia turística.
8. Calificar las licencias para la realización de actividades turísticas, previo informe del Inspector Municipal de Turismo.
9. Buscar autofinanciamiento para los programas y proyectos de inversión o mejoramiento Turístico en el cantón.
10. Todas aquellas que solicite la máxima autoridad y las elabore de acuerdo a su función.
11. Diseño y ejecución de proyectos y programas de capacitación turística integral para comunidades y sector empresarial.
12. Inspección, regulación y control de establecimientos turísticos.
13. Registro y acreditación a establecimientos turísticos.
14. Estadísticas de la actividad turística.

## AUDITORIA INTERNA



**Fig. 1.11 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo de Auditoría Interna, según Organigrama estructural por procesos.**

### **Misión:**

Evaluar la eficiencia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables que permitan el logro de los objetivos institucionales. Proporciona asesoría en materia de control a las autoridades, niveles directivos y servidores de la entidad para fomentar la mejora de sus procesos y operaciones

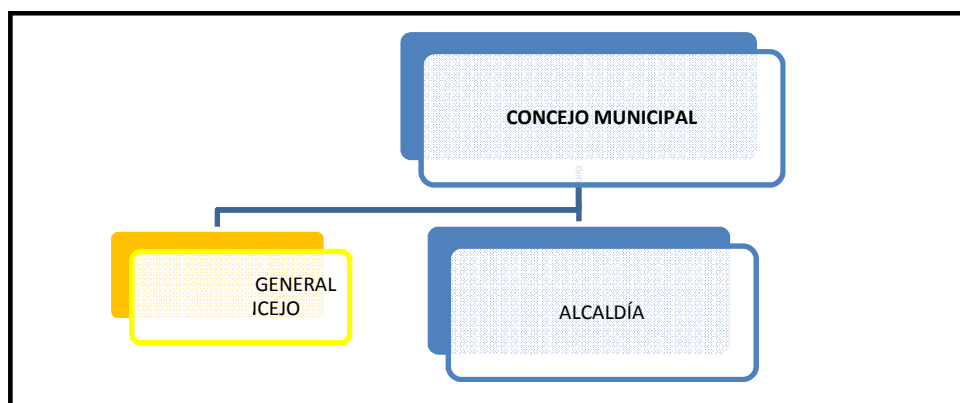
### **Funciones específicas:**

1. Realizar la evaluación posterior de las operaciones y actividades de la entidad u organismo del que formen parte, a través de auditorías de gestión y exámenes especiales, por disposición expresa del Contralor General del Estado o de la máxima autoridad municipal
2. Evaluar la eficiencia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones aplicables.
3. Identificar y evaluar los procedimientos y sistemas de control y de prevención internos para evitar actos ilícitos y de corrupción que afecten a la entidad.



4. Efectuar el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría, practicados por las unidades de auditoría interna y externa, sobre la base del cronograma preparado por los funcionarios responsables de su aplicación y aprobado por la máxima autoridad
5. Facilitar mediante sus informes que la Contraloría General del Estado, determine las responsabilidades administrativas y civiles culposas, así como también los indicios de responsabilidad penal, conforme lo previsto en los Art, 39 inciso segundo, 45, 52, 53, 66 y 67 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
6. Asesorar a las autoridades, niveles directivos y servidores de la municipalidad en el campo de su competencia
7. Preparar planes anuales de Auditoría y presentarlos a la Contraloría General del Estado hasta el 30 de septiembre de cada año. Dichos planes serán elaborados de acuerdo con las políticas y normas emitidas por este organismo.
8. Enviar a la Contraloría General del Estado para su aprobación, los informes de auditoría y de exámenes especiales suscritos por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna

### **SECRETARÍA GENERAL DEL CONCEJO.**



**Fig. 1.12 Procesos Habilitantes de Asesoría y apoyo Secretaria General del Concejo, según Organigrama estructural por procesos**

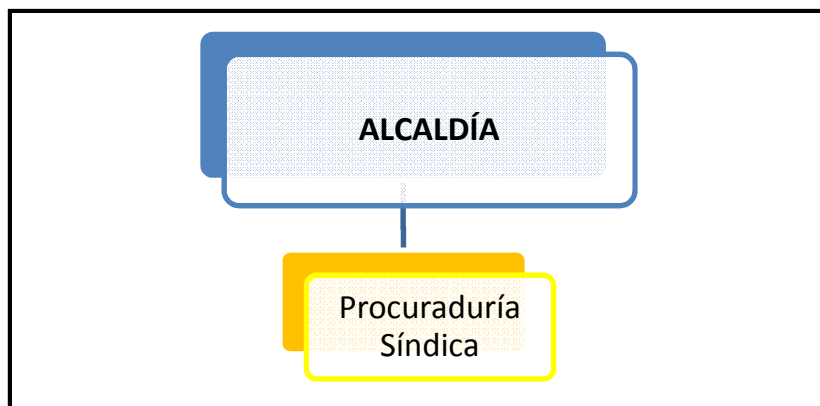
**Misión:**

Proporcionar soporte técnico y administrativo al Concejo Municipal y sus Comisiones, así como también servir de enlace con la ciudadanía y mantener en óptimo estado la documentación generada.

**Funciones específicas:**

1. Realizar convocatorias y asistir a sesiones del Concejo Municipal, para tomar notas de las deliberaciones, acuerdos y resoluciones de sus miembros, a fin de redactar las actas y transcribirlas a los libros correspondientes; preparar resoluciones y notificar a los interesados; organizar las reuniones y mantener la documentación tramitada por estos cuerpos directivos de la I. Municipalidad.
2. Asistir al señor Alcalde en todas las actividades secretariales y trámite administrativo que se origina en esta unidad, a fin de apoyar las gestiones operativas, de coordinación y control documental que ingresa y egresa de la I. Municipalidad.
3. Certificar documentos de circulación interna y externa, actuaciones o resoluciones del Ilustre Concejo y Alcaldía, para efectos de representación, suscripción de contratos y cumplimiento de otras funciones, a fin de dar fe pública de la validez de los documentos y de las actuaciones de dichas autoridades.
4. Preparar documentación oficial interna y externa de la Alcaldía, disponer el curso y trámite correspondiente que debe darse a la documentación que ingresa o egresa de la Municipalidad a fin de garantizar atención oportuna de parte de las unidades administrativas o funcionarios, y salvaguardar la documentación de respaldo de dichos trámites.
5. Supervisa e instruye al personal administrativo que labora en la Secretaría General, Archivo Histórico, Secretaría de Comisiones, Atención al Cliente y Archivo Institucional.

## PROCURADURÍA SÍNDICA



**Fig. 1.13 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Procuraduría Síndica, según Organigrama estructural por procesos**

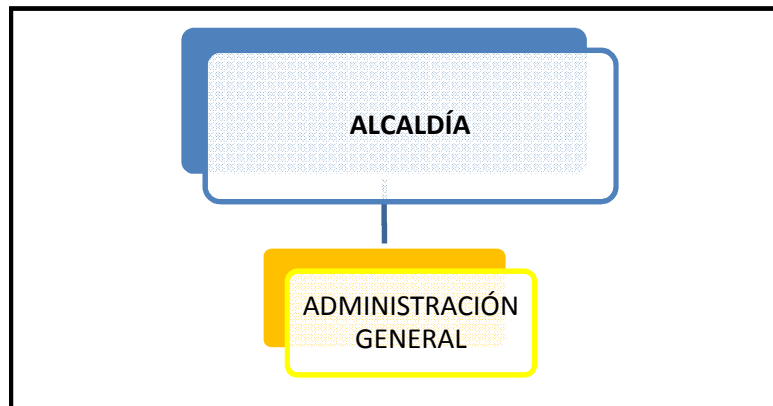
### **Misión:**

Lideramos el análisis y estudio de los problemas jurídicos de la Municipalidad para brindar asesoramiento en la aplicación de la normativa jurídica en cada caso concreto buscando dar un buen servicio como institución

### **Funciones específicas:**

1. Representar legal, judicial y extra judicial de la Municipalidad,
2. Realiza el estudio de todos los requerimientos legales que se presentan en la Municipalidad y sus dependencias.
3. Revisión y análisis de proyectos de reglamentos y ordenanzas.
4. Asesora legalmente al Concejo Municipal y al nivel directivo de la Municipalidad, de manera personal o mediante delegación.
5. Servicio de asesoramiento legal en las diferentes comisiones del Concejo.
6. Ejercer o asumir el patrocinio o defensa de los juicios en los cuales la institución intervenga como parte.

## ADMINISTRACIÓN GENERAL



**Fig. 1.14 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo, según Organigrama estructural por procesos**

### **Misión:**

Coordinar, administrar y asesorar los diferentes procesos Municipales con miras a optimizar sus productos internos, obteniendo mejoras en la calidad y costo de los servicios a los usuarios internos y externos.

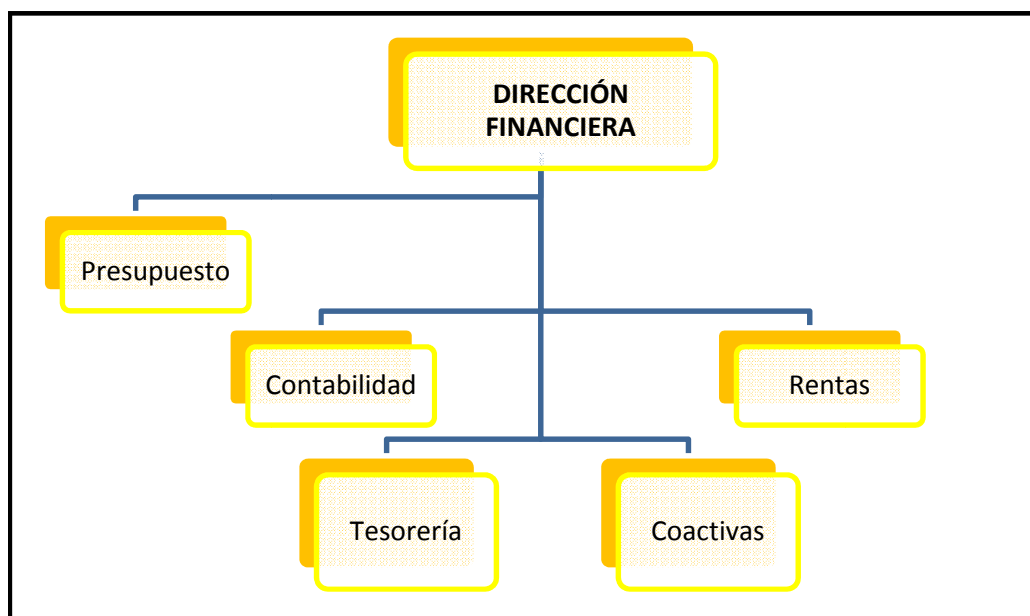
### **Funciones específicas:**

1. Servicio de planificación, coordinación, elaboración y control de las gestiones Administrativas de la municipalidad.
2. Servicio de asesoramiento al cliente interno y externo en materia de planificación, coordinación, elaboración y control de gestiones administrativas.
3. Coordinar acciones y garantizar el desarrollo eficiente y el buen desempeño de los diferentes procesos municipales, con el fin de aprovechar de mejor manera la administración de los productos Institucionales
4. Asesoramiento en el ámbito Administrativo y financiero al Concejo Municipal y al señor Alcalde.

5. Coordinar acciones con las diferentes dependencias Gubernamentales a nivel Ministerial para la consecución de fondos, programas y proyectos en beneficio del cantón

El ámbito de acción de la Administración General coordina el desempeño de todas las áreas de la municipalidad de Ibarra.

## DIRECCIÓN FINANCIERA



**Fig. 1.15 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Dirección Financiera, según Organigrama estructural por procesos**

## Misión

Administrar los recursos financieros asignados a la institución para el desarrollo de programas, planes y proyectos, y proveer la información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones.

## Funciones específicas:

1. Legaliza y dispone a las unidades a su mando el ingreso de impuestos, tasas y contribuciones en función de los respectivos catastros.

2. Refrendar los títulos de crédito para el cobro de los tributos, solicitar al Alcalde las sanciones y multas a que hay lugar por incumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, resolver en primera instancia los reclamos de los contribuyentes en materia tributaria y autorizar la baja de las especies incobrables.
3. Legaliza y dispone a las unidades a su mando el ingreso de impuestos, tasas y contribuciones en función de los respectivos catastros.
4. Autoriza la anulación de emisiones realizadas por error.
5. Autoriza egresos de catastro, emisión o cálculo, previo petición del contribuyente o usuario.
6. Soluciona todo tipo de reclamo de contribuyentes y usuarios en el ámbito económico.
7. Elabora y presenta informes financieros de las recaudaciones y cartera vencida.
8. Planifica, organiza, dirige y controla la administración eficiente y adecuada de los recursos financieros y económicos de la institución.
9. Integrar los comités y comisiones Financieras a los cuales sea asignado y en los que se requiera de su participación.
10. Certifica la disponibilidad de fondos en los procesos precontractuales y contractuales.
11. Atiende los reclamos, consultas y recursos interpuestos por los contribuyentes, dentro del ámbito de su competencia; ejerce la administración tributaria.
12. Administra los recursos asignados por el Gobierno y de impuestos recaudados, reporta periódicamente sobre el avance de la ejecución del presupuesto.
13. Coordina con las demás dependencias y niveles administrativos municipales para la ejecución de sus acciones, propugnando la difusión de la información que se requiera para mantener permanentemente vínculos con la comunidad representada en todas sus áreas socio-económicas y políticas.

## **Dependencias de la Dirección Financiera**

- a) Unidad de Presupuesto
- b) Unidad de Contabilidad
- c) Unidad de Tesorería
- d) Unidad de Rentas
- e) Unidad de Coactivas

### **a) Unidad de Presupuesto**

#### **Funciones específicas:**

1. Formular la proforma presupuestaria en base a una investigación y estudio de necesidades insatisfechas de las diferentes dependencias.
2. Controlar la ejecución presupuestaria de los ingresos municipales en forma permanente en los ingresos corrientes, de capital y transferencias.
3. Establecer medidas correctivas antes que se produzcan sobregiros en las diferentes partidas presupuestarias.
4. Elaborar las reformas presupuestarias cada vez que la autoridad nominadora lo disponga.
5. Preparar las liquidaciones, análisis y evaluación presupuestaria para mejorar los procedimientos y sistemas de control interno.
6. Asesorar a los integrantes del Concejo Municipal, Comisión de Presupuesto y Directores en lo que respecta a la administración de las finanzas, manejo y control para optimizar lo programado de acuerdo con el presupuesto.
7. Cumplir con las disposiciones de las autoridades superiores.
8. Recopilar, analizar y procesar estadística de los ingresos y gastos en los últimos años para la elaboración de la Pro forma Presupuestaria
9. Evaluar e identificar las desviaciones en los diferentes planes y programas con el fin de corregirlas en las reformas presupuestarias.

10. Realizar el control interno de ingresos y gastos mediante registros presupuestarios para informar oportunamente a las autoridades Superiores de cualquier desfase.

**b) Unidad de Contabilidad**

**Funciones específicas:**

1. Organizar, coordinar, controlar y mantener actualizado el sistema de contabilidad con los auxiliares y registros necesarios que permitan verificar el movimiento económico financiero del Municipio, de conformidad con las normas, procedimientos y disposiciones del Ministerio de Economía y Finanzas.
2. Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria, proporcionando información contable que fuese necesaria.
3. Registrar los ingresos emitidos en la Unidad de Rentas, producto del derecho que generan los respectivos catastros.
4. Registrar en los auxiliares presupuestarios y cuentas de mayor, la información que reporte la unidad de Tesorería por medio de los partes de recaudación.
5. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y procedimientos de control interno, previo y concurrente, conforme a las normas técnicas dictadas por los Entes Rectores.
6. Organizar y mantener actualizado el archivo contable de la documentación sustantiva de las operaciones financieras y registros correspondientes.
7. Elaborar estados financieros y liquidaciones presupuestarias mensuales, y demás informes relacionados con las operaciones financieras.
8. Mantener actualizado el registro del movimiento de las cuentas bancarias y efectuar las regulaciones presupuestarias y patrimoniales.
9. En coordinación con la dirección Administrativa y Bodega de mantendrá actualizado y realizará constataciones físicas del inventario de bienes de propiedad municipal.



10. Elaborar el rol de pagos, previo la actualización de la información por parte de la unidad de Recursos Humanos.
11. Las demás que fuesen establecidas por la Ley y le encomendase el Director Financiero.
12. Coordinar con las demás dependencias y niveles administrativos municipales para la ejecución de sus acciones, propugnando la difusión de información que se requiera para mantener permanentemente vínculos con la comunidad representada en todas sus áreas socio-económicas.

**c) Unidad de Coactivas**

**Funciones específicas:**

1. Coordinar todas las actividades tendientes a gestionar el pago de rubros pendientes por parte de los contribuyentes con la Municipalidad.
2. Firmar citaciones Judiciales conjuntamente con el Juez de Coactivas y providencias dentro del juicio coactivo, conforme al Art. 163 del Código Tributario.
3. Instaurar procesos coactivos a contribuyentes morosos.
4. Realizar el seguimiento a todos los procedimientos coactivos.
5. Ejecutar medidas cautelares que permitan garantizar el pago a la Municipalidad.
6. Vigilar que las notificaciones y acciones en general que pretendan efectivizar el pago de deudas pendientes, se realicen dentro del plan de actividades.
7. Coordinar pagos directamente con los contribuyentes deudores

**d) Unidad de Tesorería**

**Funciones específicas:**

1. Recaudar en forma oportuna todos los ingresos tributarios y no tributarios, valores exigibles, garantías y más papeles fiduciarios a que tenga derecho la Municipalidad y elaborar los respectivos registros para su control.

2. Ejecutar los pagos autorizados por la administración municipal y realizar las retenciones legales correspondientes.
3. Revisar y controlar la legalidad y veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo el pago de bienes, servicios y haberes.
4. Recibir y mantener en custodia valores, papeles fiduciarios, acciones, garantías, pólizas, notas de crédito, de propiedad del Municipio.
5. Informar oportunamente a la Dirección Financiera, sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia y agilizar notificaciones para el cobro o devolución de valores, según sea el caso.
6. Remitir diariamente a Contabilidad la documentación debidamente legalizada de las recaudaciones.
7. Organizar y mantener actualizado registro de caja y bancos y participar en la elaboración de proyectos de presupuesto y flujos de efectivo.
8. Verificar, liquidar y administrar las recaudaciones, aplicar administrativamente las normativas sobre tributación expedidas por el Concejo y ejercer la jurisdicción coactiva para la recaudación de ingresos municipales.
9. Gestionar en coordinación con la Unidad de Coactivas la recuperación de la cartera vencida.
10. Realizar todas las gestiones en el Servicio de Rentas Internas, para la recuperación del Impuesto al valor agregado, de ser el caso solicitar el proceso de revisión por parte del SRI.

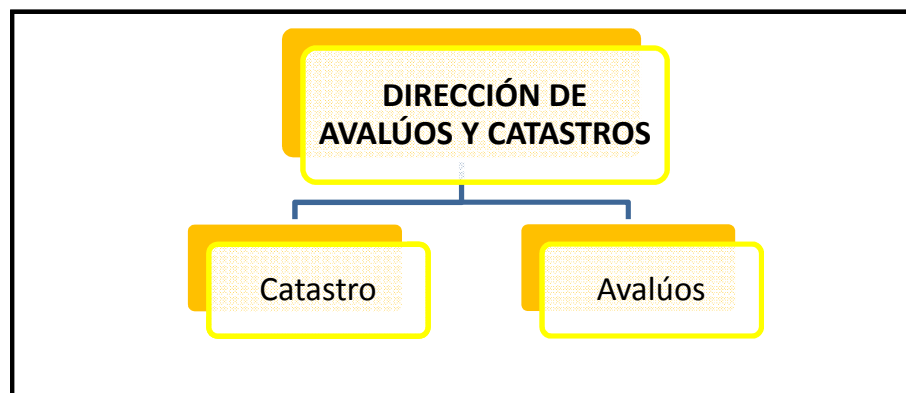
**e) Unidad de Rentas**

**Funciones específicas:**

1. Coordinar, organizar, dirigir, y controlar los procesos del Sistema de Determinación Tributaria, de acuerdo a la política, normas y disposiciones legales vigentes.
2. Dar trámite oportuno a los reclamos y recursos presentados por los contribuyentes sobre los actos de determinación tributaria.

3. Establecer estrategias encaminadas a mejorar la cobertura del Registro de Actividades Económicas, disminuir la evasión tributaria y mejora en atención al cliente.
4. Certificar la existencia de Actividades Económicas constantes en el Registro de Actividades Económicas.
5. Elaborar y evaluar las estadísticas de ingresos tributarios y no tributarios
6. Elaborar los proyectos, normas y disposiciones municipales respecto de la administración tributaria.
7. Supervisa la labor del personal técnico y auxiliar.
8. Verificar los reportes de ingresos y egresos.
9. Coordinar procesos para la captación de donación de impuestos a la renta.
10. Todas aquellas que determine su función.

## DIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS



**Fig. 1.16 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Dirección de Avalúos y Catastros, según Organigrama estructural por procesos**

### **Misión:**

Administrar, mantener y actualizar el sistema catastral del Cantón Ibarra de manera integral, con fines de planificación, control físico espacial y determinación tributaria.

### **Funciones específicas:**

1. Determinar las políticas, objetivos y metas de la Dirección de Avalúos y Catastros en función de la visión y misión institucionales.
2. Establecer políticas de intervención catastral para la ejecución de planes, programas y proyectos catastrales, con sujeción a los procesos de modernización del estado.
3. Planificar los procesos de modernización de la Dirección de Avalúos y Catastros mediante la implementación integrada del sistema de información catastral y sistemas conexos.
4. Estructurar las funciones, actividades técnico-operativas y rutinas que deben ejecutarse anualmente en las Unidades de Avalúos y Catastros, en sus diferentes áreas de trabajo.
5. Elaborar el Plan Operativo Anual y Plan de Inversiones de la Dirección de Avalúos y Catastros en concordancia con el planeamiento anual municipal.
6. Reglamentar, controlar y supervisar la administración de los recursos humanos, materiales y equipos asignados a la Dirección, en coordinación con las Direcciones: Administrativa, Financiera, Jurídica, Planificación y Auditoría Interna municipales.
7. Asesorar a la máxima autoridad, concejo y comisiones de la municipalidad.
8. Estructurar y dirigir todas las actividades en el mantenimiento catastral de la información predial, cartográfica y de los sistemas que se utilizan para el efecto.
9. Coordinar y supervisar la información estadística legal, física, económica, tributaria inherente al catastro.
10. Planificar normas y procedimientos para la determinación y aplicación de la nomenclatura vial y domiciliaria.

### **Dependencias de la Dirección de Avalúos y Catastros**

- a) Avalúos
- b) Catastros

**a) Unidad de Avalúos**

**Funciones específicas:**

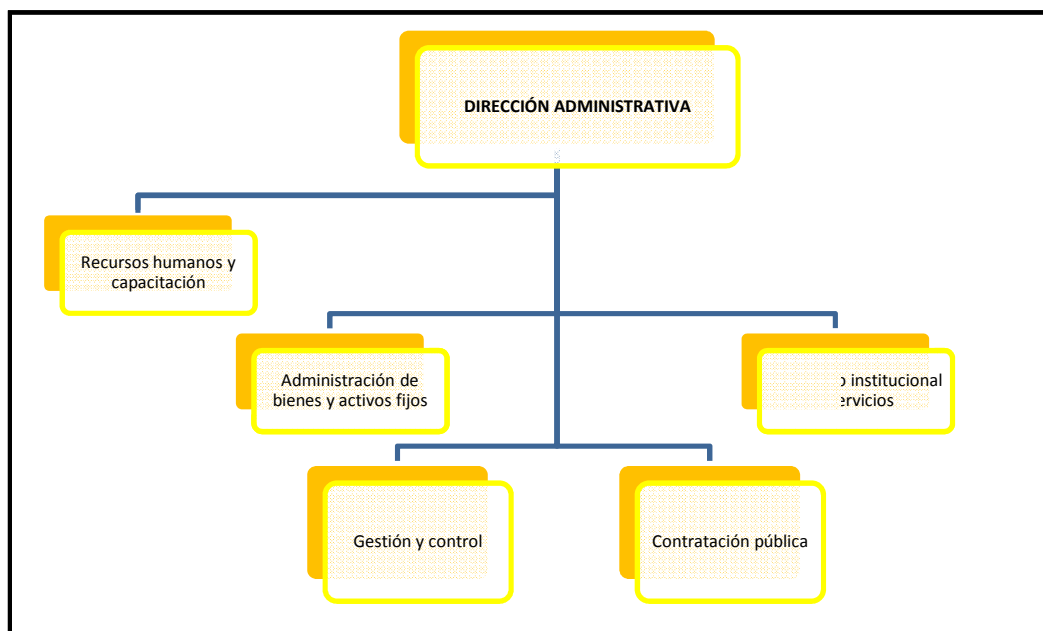
1. Establecer periódicamente las actividades técnico-operativas y rutinas que deben ejecutarse en las áreas de: 1-Información Catastral, 2-Información Jurídica en base a las funciones y recursos asignados por la Dirección de Avalúos y Catastros para el plan operativo anual.
2. Supervisar y evaluar periódicamente el cumplimiento de las funciones, actividades administrativas y técnico-operativas establecidas para sus diferentes áreas.
3. Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual y Plan de Inversiones de la Dirección
4. Ejercer el control administrativo del personal en base a la reglamentación y disposiciones emitidas por la Dirección para el buen manejo de los recursos humanos, materiales y equipos asignados.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos vigentes que rigen la administración municipal.
6. Establecer normas, políticas, y procedimientos relativos a los avalúos prediales.
7. Determinar las cuantías para transferencias de dominio a cualquier título.
8. Calificar las peticiones por la ley del anciano y rebajas por hipotecas.
9. Verificar y agregar los predios con exoneración total de impuestos, con exoneración parcial y otros casos de tratamientos que las leyes establecen.
10. Legalizar toda clase de certificaciones que la Unidad otorga para bienes raíces, trámites Hipotecarios, juicios de alimentos, laborales, impuestos a la herencia, donaciones etc.

## b) Unidad de Catastro

### Funciones específicas:

1. Establecer periódicamente las actividades técnico-operativas y rutinas que deben ejecutarse en las áreas de: Catastro Urbano, Otros Catastros, Catastro Rural y Nomenclatura en base a las funciones y recursos asignados por la Dirección para el plan operativo anual.
2. Supervisar y evaluar periódicamente el cumplimiento de las funciones, actividades administrativas y técnico-operativas establecidas para sus diferentes áreas.
3. Ejercer el control administrativo del personal en base a la reglamentación y disposiciones emitidas por la Dirección para el buen manejo de los recursos humanos, materiales y equipos asignados a la Unidad.
4. Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos vigentes que rigen la administración municipal.

## DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA



**Fig. 1.17 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Dirección Administrativa, según Organigrama estructural por procesos**

## **Misión**

Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos públicos de la Municipalidad, que permitan el cumplimiento de los programas y proyectos con transparencia, honestidad, austeridad, agilidad y eficiencia.

## **Funciones específicas:**

1. Orientar e impulsar la marcha de los servicios y dependencias administrativas, controlar su funcionamiento, cuidando que su ejecución y desenvolvimiento se ajusten a las normas instituidas y a las directrices impartidas por el Alcalde
2. Conocer asuntos y expedir resoluciones que le haya delegado el señor Alcalde.
3. Coordinar y supervisar la adecuada administración, registro, uso y explotación de espacios e inmuebles de propiedad Municipal.
4. Tener informado al señor Alcalde de las necesidades, marcha y desenvolvimiento de las unidades administrativas Municipales.
5. Coordinar acciones entre las unidades Municipales con el fin de aprovechar de mejor manera los recursos con los que contamos, y la elevación de la eficiencia en los servicios.
6. Coordinar y supervisar la adecuada administración técnica y el desarrollo profesional del talento humano de la Municipalidad.
7. Dar asesoramiento al señor Alcalde para la toma de decisiones sobre el uso de recursos del Municipio.
8. Coordinar y supervisar la adecuada administración técnica y el desarrollo profesional del talento humano con que cuenta la Municipalidad.
9. Coordinar y supervisar la adecuada administración de bienes muebles, suministros, equipos y materiales de oficina de la Municipalidad.
10. Coordinar y aplicar el sistema de Administración pública, concordante con las disposiciones emitidas por la Dirección

11. Supervisar que se cumpla adecuadamente la administración de proyectos de desarrollo que faciliten la gestión de los diversos procesos que se realizan en la institución.
12. Participar en los comités de selección, concurso de ofertas, licitación y contratación que se realicen en la Municipalidad.
13. Establecer lineamientos para realizar cursos de capacitación al personal Municipal.
14. Dar facilidades para la realización de mantenimiento y reparación de maquinaria y vehículos de la institución.

### **Dependencias de la Dirección Administrativa**

- a) Unidad de Desarrollo Institucional y servicios
- b) Unidad de Gestión y Control
- c) Unidad de Recursos humanos y Capacitación
- d) Unidad de Administración de bienes y activos fijos.

#### **a) Unidad de Desarrollo Institucional y Servicios**

#### **Funciones específicas:**

1. Programar, coordinar y aplicar un modelo organizacional funcional y posicional de la administración Municipal.
2. Asesorar al Director Administrativo sobre temas de mejoramiento y desarrollo institucional.
3. Brindar soportes técnicos a todas las áreas de la Municipalidad con la finalidad de enfrentar eficientemente todo proceso de cambio que se necesite instaurar.
4. Brindar asesoramiento y apoyo a las dependencias Municipales en la formulación de políticas, estrategias, programas generales de trabajo, planes operativos, organización, racionalización administrativa y sistemas de conformidad con los objetivos institucionales.



5. Participar, supervisar, dirigir y evaluar el rediseño de procesos.
6. Identificar las necesidades que permitan concebir el sistema de gestión Municipal.
7. Participar con el asesoramiento en la formulación de proyectos de desarrollo que apoyen la gestión de los procesos.
8. Impulsar proyectos de desarrollo continuo.
9. Evaluar e informar periódicamente el avance del plan operativo anual y su concordancia con los objetivos de la organización.
10. Cumplir con otras funciones que competan de acuerdo a la normativa vigente.
11. Aportar con la dirección en la veeduría de trámites de adquisición de suministros, materiales repuestos y otros, verificando que estos se realicen en forma clara y bajo los intereses de la Municipalidad.
12. Coordinar, supervisar, evaluar y dirigir las labores que desarrollan las aéreas de servicios generales, transportación vehicular y mecánica.

**b) Unidad de Administración de Bienes y Activos Fijos**

**Funciones específicas:**

1. Recibir, verificar y almacenar los artículos que se reciban en Bodega Verificando que la cantidad y calidad del producto esté en concordancia con lo solicitado.
2. Mantener en stock los diferentes ítems de suministros y materiales, Llevando datos estadísticos actualizados.
3. Realizar inventarios permanentes de los artículos que se encuentran en custodia.
4. Entrega de suministros y materiales a los funcionarios que lo solicitaren, una vez que el pedido y la documentación estén debidamente legalizados.
5. Elaborar un plan anual de adquisiciones en base a la necesidad de cada dependencia, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria y en coordinación con las direcciones Administrativa y Financiera.

6. Realizar la constatación física de todos los bienes con el fin de determinar el estado de los mismos para según el caso, sugerir se proceda al remate, venta, transferencia traspaso o destrucción.
7. Preparar informes pormenorizados de cambios que presente la custodia de bienes llevando catastro de los mismos, así como fichas individuales de su ubicación y el avalúo correspondiente.
8. Proponer normas de control para el manejo, uso y cuidado de los bienes de la Institución.
9. Informar a la Dirección Administrativa oportunamente sobre la baja de bienes pertenecientes a la institución, como también la actualización de los activos fijos.
10. Canalizar la ejecución de procedimientos para el traspaso, ingreso y egreso de los activos fijos.
11. Presentar planes operativos para mantenimiento, conservación y buen uso de los muebles y equipos de la institución.
12. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas pertinentes establecidas para el sistema de administración de bienes.

**c) Unidad de Recursos Humanos y Capacitación:**

**Funciones específicas:**

1. Evaluar los requerimientos de capacitación del personal generando políticas de capacitación en coordinación con el CECAMI de acuerdo a las necesidades de las dependencias, buscando elevar los niveles de eficiencia del personal.
2. Llevar el control del personal de manera técnica, buscando niveles de calidad en la selección, inducción clasificación y valoración de puestos y evaluación del desempeño para el desarrollo del personal.
3. Coordinar y controlar la aplicación de leyes, normas, reglamentos, resoluciones, procedimientos y cláusulas contractuales que regulen las acciones de trabajo entre la Municipalidad y su talento humano.

4. Elaborar informes y dictámenes administrativos, técnicos y legales relacionados con la administración del talento humano.
5. Dar asesoramiento a las autoridades Municipales para absolver consultas de los empleados y funcionarios en general.
6. Coordinar acciones con entidades tendientes a fortalecer la administración del recurso humano, participar por delegación del señor Alcalde en actividades relacionadas con gremios, asociaciones y cuerpos colegiados.
7. Ejecutar políticas para la optimización del recurso humano en la Municipalidad.
8. Diseñar y desarrollar un sub sistema de evaluación del desempeño.
9. Participar en la negociación del contrato colectivo y controlar su fiel cumplimiento.
10. Preparar la planificación estratégica, operativa y presupuestaria de la Unidad de Recursos Humanos.
11. Supervisar y presentar estadísticas de cumplimiento del Servicio médico, odontológico y de trabajo social.

**d) Unidad de Gestión y Control:**

**Funciones específicas:**

1. Recopilar, analizar y procesar la planificación operativa anual de la municipalidad de Ibarra, para la introducción al Sistema Gerencial Estratégico “Modelo Cuadro de Mando Integral”.
2. Estructurar el catálogo de objetivos, indicadores de gestión, fijación de objetivos relacionados, ponderación, divisiones y catálogo de responsables.
3. Diseño del Mapa Estratégico.
4. Analizar y actualizar las metas planeadas versus metas ejecutadas por cada responsable de la planificación operativa anual, por medio de indicadores y gráficos de tendencias.
5. Formulación, elaboración y evaluación de proyectos sociales.
6. Formulación y elaboración de Ordenanzas tributarias.

## DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO



**Fig. 1.18 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Dirección de Planificación y Desarrollo, según Organigrama estructural por procesos**

### Misión

Promover y contribuir al desarrollo territorial del cantón Ibarra, tendiendo a mejorar la calidad de vida de la población y considerando a grupos vulnerables.

### Funciones específicas:

1. Estudiar los planes de desarrollo cantonal y proponer como acción inmediata y dinamizadora de la administración Municipal, el plan operativo que se encuentra en marcha.
2. Elaborar con todo el equipo de la Dirección de Planificación, y bajo las directrices de la Coordinadora de proyectos, un plan de respuestas inmediatas a las necesidades de la comunidad, según presupuesto y gestiones a realizarse.
3. Diseñar normas y reglamentos para la administración y control del desarrollo físico del cantón, uso de suelo e implantación de nuevas urbanizaciones y lotizaciones.

4. Realizar estudios y diseños de planes viales, equipamiento comunitario implantación industrial y de servicio.
5. Coordinación de acciones con organismos del sector público y privado para lograr la concertación interinstitucional.
6. Emitir informes técnicos sobre temas que tengan que ver con su función.
7. Mantener actualizado el archivo de los planos de edificaciones y urbanizaciones que se han ejecutado.
8. Establecer normas y procedimientos para la elaboración del catastro predial del cantón, actualizar permanentemente el plan de ordenamiento urbano y rural del cantón
9. Planificación, coordinación, elaboración, ejecución y control de plan de desarrollo territorial del cantón Ibarra.
10. Asesoramiento en la elaboración de planes, programas y proyectos a los clientes internos y externos en el cantón.
11. Preparar un plan de desarrollo Municipal destinado a prever, dirigir, ordenar y estimular su desenvolvimiento en el orden social, económico, físico, y administrativo.
12. Elaboración de propuestas de políticas de desarrollo urbano y rural que posibiliten recuperar y crear nuevos hábitats que eleven el nivel de vida de los ciudadanos.
13. Realizar estudios y proyectos que incorporen en los avalúos y catastros aspectos espaciales, demográficos, económicos, sociales y legales vinculados a la prospectiva y programación territorial y de ordenamiento del cantón.
14. Conservación del patrimonio cultural, tangible e intangible, natural y paisajístico del Cantón Ibarra.
15. Otorgar permisos para la rehabilitación y conservación del patrimonio edificado en el centro y áreas históricas del cantón.
16. Conservación de los sitios históricos arqueológicos del cantón Ibarra.
17. Conservación del patrimonio natural del cantón.
18. Conservación de los bienes muebles e inmuebles religiosos del cantón.
19. Conservación y recuperación de la memoria del patrimonio tangible e intangible del cantón.

## **Dependencias de la Dirección de Planificación y Desarrollo**

- a) Unidad de Administración urbana
- b) Unidad de Diseño y Proyectos
- c) Unidad de Vivienda

### **a) Unidad de Administración Urbana**

#### **Funciones específicas:**

1. Informes de reglamentación urbana para edificaciones, cerramientos y afectaciones al plan regulador y directrices viales, normas de uso de suelo.
2. Aprobación de planos arquitectónicos de edificaciones y conjuntos habitacionales, declaratorias de propiedad horizontal, aprobación de lotizaciones, fraccionamientos y urbanizaciones.
3. Levantamiento topográfico para base de diseños, expropiaciones, permutas, comodatos, remates forzosos, trazados viales, trabajos varios
4. Levantamientos planialtimétricos que permiten la formulación y elaboración de proyectos urbanos y arquitectónicos.
5. Permisos definitivos para construcciones, habitabilidad y devolución de fondos de garantía.
6. Emisión de proyectos de ordenanzas para urbanizaciones y otra índole.
7. Coordina la elaboración de planos arquitectónicos y topográficos, aprobación de líneas de fábrica para edificaciones, cerramientos, plan regulador y directrices viales, Inspecciones dentro de la ciudad y las parroquias.
8. Avalización de fraccionamientos Informes para remates forzosos, permutas, legalizaciones, comodatos, uso de suelo, afectaciones, expropiaciones.
9. Organiza la formulación, aplicación y control de proyectos urbanísticos en sus fases y aspectos de anteproyectos y proyectos definitivos.
10. Atención al público en lo concerniente a su función.

## **b) Unidad de Diseño y Proyectos**

### **Funciones específicas:**

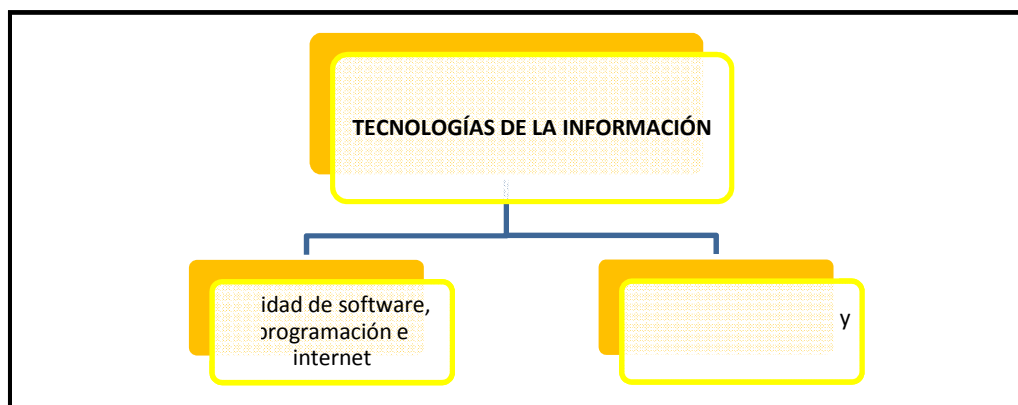
1. Planifica, formula, estructura y elaborar proyectos de desarrollo integral.
2. Elaborar un banco de proyectos urbanísticos y arquitectónicos prioritarios mediante información que se recopile de los planes existentes: de gobierno y cantonal.
3. Analiza pertinencia y jerarquiza proyectos a ejecutar acorde a los requerimientos emergentes de la Municipalidad y el cantón.
4. Evaluación de la sostenibilidad de proyectos.
5. Realizar seguimiento y control de los proyectos.
6. Contribuir periódicamente con proyectos a la agenda de la administración vigente.
7. Coordina la preparación de memorias técnicas y resúmenes ejecutivos de proyectos de desarrollo territorial integrado incorporando objetivos e indicadores.
8. Gestiona apoyo financiero para consecución de proyectos.
9. Informar mensualmente a la dirección de Planificación el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de objetivos trazados en cada estudio y proyecto formulado.
10. Presenta proyectos de desarrollo integral para el cantón.
11. Evaluar la sostenibilidad y sustentabilidad de proyectos.
12. Supervisión y control de los proyectos.
13. Estructuración de Memorias técnicas y resúmenes ejecutivos y proyectos pre inversión e inversión de desarrollo territorial integrado.
14. Cronogramas de trabajo para gestionar apoyo financiero para consecución de proyectos.
15. Informes y seguimiento sobre desarrollo de actividades y el cumplimiento de objetivos trazados en cada estudio y proyecto formulado.
16. Convenios interinstitucionales con entidades nacionales y extranjeras.

### c) Unidad de Vivienda

#### Funciones específicas:

1. Diseño de obras de infraestructura para mejorar la dotación y mejoramiento de vivienda en los sectores rurales y urbanos marginales del cantón.
2. Levantamientos planimétricos, topográficos, legalizaciones, rasantes y replanteos que soliciten la comunidad.
3. Dotación de materiales para reconstrucción de viviendas
4. Asesorías a autoridades en temas de programas de vivienda de beneficio social
5. Legalizaciones de predios en el área urbana y rural
6. Calificación de proyectos de beneficio social.

### TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



**Fig. 1.19 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Tecnologías de la Información, según Organigrama estructural por procesos**

### Misión

Proporcionar tecnología de información de vanguardia para satisfacer los requerimientos y expectativas de nuestros usuarios, a través de una plataforma de conectividad, hardware y software, que permita a las distintas unidades de la Municipalidad operar de manera integrada con información disponible en los diferentes niveles para la toma de decisiones.



### **Funciones específicas:**

1. Definir estándares, políticas y metodologías a seguir en aspectos de Tecnología Informática.
2. Satisfacer las necesidades y requerimientos por parte de los usuarios de la Municipalidad en lo referente de Hardware, Software y Comunicaciones.
3. Asesorar a la Institución en cuanto a la adquisición y actualización de equipos y servicios informáticos.
4. Administración, actualización, mantenimiento y control de los recursos de Hardware y
5. Software.
6. Proponer las mejoras tecnológicas en el ámbito informático.
7. Propiciar la investigación y capacitación en aspectos de tecnología informática.
8. Controlar el cumplimiento de todas las Leyes del Estado en el campo informático.
9. Diseño de planes y programas especializados en materia de desarrollo de software, soporte técnico, redes de comunicación de datos y seguridad de la información
10. Mantenimiento de los servicios de red, aplicaciones y equipos que permitan realizar las operaciones de manera normal de las unidades de la institución
11. Asesoramiento en tecnología y de sistemas de información al cliente interno y externo.
12. Mantenimiento de las plataformas de software y hardware en toda la institución.
13. Formular reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos relacionados con la gestión de los recursos informáticos y de la información en la Municipalidad.

## **Dependencias de Tecnologías de la información y comunicación**

- a) Unidad de Software e Internet
- b) Unidad de Hardware y comunicaciones

### **a) Unidad de Software e Internet**

#### **Funciones específicas:**

1. Operatividad y mantenimiento de los sistemas informáticos desarrollados, sistemas adquiridos, servidores de la institución y aplicaciones Web
2. Brindar seguridades físicas y lógicas en las bases de datos y aplicaciones de la institución.
3. Backups<sup>7</sup> de información relacionada a sistemas, aplicaciones informáticas y bases de datos.
4. Capacitaciones y difusiones correspondientes de los sistemas a implantar, actualizaciones realizadas y procesos a los usuarios de las unidades involucradas, asistencia técnica para la adquisición de nuevos paquetes informáticos y equipamiento de acuerdo al avance tecnológico.
5. Diseño, desarrollo y puesta en marcha de sistemas informáticos para el INTERNET<sup>8</sup>, INTRANET<sup>9</sup>, en base de las necesidades de las diferentes unidades administrativas, financieras, técnicas y otras de la Ilustre Municipalidad de Ibarra.
6. Servicio de internet, correo electrónico y gestión documental a las diferentes unidades de la institución garantizando un buen uso de este recurso mediante la asignación y mantenimiento de cuentas.

---

<sup>7</sup> BACKUPS.- en tecnología de la informática es una copia de seguridad o el proceso de copia de seguridad con el fin de que estas copias adicionales puedan utilizarse para restaurar el original después de una eventual pérdida de datos

<sup>8</sup> INTERNET.- es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial.

<sup>9</sup> INTRANET.- es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales.

7. Mantenimiento y configuración actualizada de equipos servidores, bases de datos para conservar la integridad de los datos.
8. Creación y mantenimiento de cuentas de usuarios en los equipos servidores y bases de datos de la institución.
9. Formulación de manuales técnicos, de usuario de sistemas informáticos desarrollados, de configuración de equipos servidores, de normativas de estándares de programación para los funcionarios de la unidad.
10. Plan de contingencias y seguridades informáticas actualizadas.

## **b) Unidad de Hardware y Comunicaciones**

### **Funciones específicas:**

1. Servicio de instalación y configuración de todos los productos hardware y software que dispone la municipalidad.
2. Diseño e instalación de redes LAN<sup>10</sup>, MAN<sup>11</sup> y WAN<sup>12</sup>, cableado tradicional con tecnología categoría 5, categoría 6, fibra óptica entre otras o inalámbricas (WiFi).
3. Brindar seguridades físicas y lógicas en las redes de datos.
4. Servicio de asistencia técnica en sistemas y sus periféricos.
5. Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos.
6. Servicio de acondicionamiento y mantenimiento del centro de proceso de datos (data center).
7. Protección y corrección de niveles de seguridad en contra de ataques de virus y accesos no autorizados en la red.

---

<sup>10</sup> LAN.- es la interconexión de varias computadoras y periféricos. Su extensión está limitada físicamente a un edificio o a un entorno de 200 metros, con repetidores podría llegar a la distancia de un campo de 1 kilómetro.

<sup>11</sup> MAN.- es una red de alta velocidad (banda ancha) que da cobertura en un área geográfica extensa, proporciona capacidad de integración de múltiples servicios mediante la transmisión de datos, voz y vídeo, sobre medios de transmisión tales como fibra óptica y par trenzado.

<sup>12</sup> WAN.- es un tipo de red de computadoras capaz de cubrir distancias desde unos 100 hasta unos 1000 km, proveyendo de servicio a un país o un continente.

## DIRECCIÓN COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS



**Fig. 1.20 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo Comunicación Social y Relaciones Públicas, según Organigrama estructural por procesos**

### Misión

Crear estrategias de comunicación e información idónea interna y externa, que garantice la participación ciudadana en plena armonía con las actividades del plan de desarrollo municipal, permitiendo que la comunidad nacional e internacional conozca y contribuya su accionar.

### Funciones específicas:

1. Realizar ruedas de prensa en las que se informe a la colectividad y medios de comunicación las acciones y obras que ejecutan la Municipalidad.
2. Elaborar boletines informativos de cada una de las Direcciones de la Municipalidad destacando la labor que desarrolla.
3. Evaluación, control y fortalecimiento de la programación de la radio Municipal.
4. Difundir la información Municipal a través de cuñas radiales y periódicos de la provincia y el país.
5. Realización de programas informativos a través de la radio con la participación de autoridades Municipales, Concejales, autoridades provinciales, líderes barriales, gremios profesionales etc.

6. Proyectar videos, realizar reportajes, documentales, y spots en los que se destaque el turismo en el cantón y Provincia.
7. Recopilar información de interés del señor Alcalde y autoridades de los diarios, revistas, Internet, etc.
8. Las demás funciones y responsabilidades que las determine la máxima autoridad y que estén insertas en su función.

### **Dependencias de la Dirección de Comunicación Social y relaciones públicas**

- a) Unidad de Radio Municipal

#### **a) Unidad de Radio Municipal**

#### **Funciones específicas:**

1. Producir programas de entretenimiento, educación e información con sintonía local y/o regional a través de los medios municipales.
2. Difusión de diferentes actos sociales, culturales y deportivos a través de la emisión radial
3. Producción y edición de informativos institucionales
4. Proporcionar los servicios de relaciones públicas
5. Informativos socializados con las diferentes autoridades del cantón y la provincia
6. Edición y producción de programas con servicio social.
7. Transmisión de enlaces radiales a nivel local, nacional e internacional
8. Transmisión de programas organizados y coproducidos por instituciones internas y externas.

#### **1.2.2.4 Aspectos positivos y negativos**

La Municipalidad de Ibarra ha concluido con el trabajo de realizar el estudio de la metodología más adecuada para el control de Proyectos, del cual se ha extraído los siguientes aspectos positivos y negativos que dan una visión general de cómo se encuentra la Municipalidad:

- La composición del Concejo Municipal es equilibrada considerando que hay estabilidad política, aunque falta una mayor integración al quehacer municipal institucional. La unidad interna de sus miembros no tiene mayor profundidad para desarrollar un verdadero trabajo de equipo.
- Se enfatiza en la falta de una herramienta informática que presente el avance periódico de los proyectos que desarrolla cada departamento que además ayudara en la elaboración y presentación de proyectos diseñados técnicamente, según criterio de los directores departamentales.
- La imagen del Sr. Alcalde es positiva, tanto interna como externamente, situación que conlleva mayor responsabilidad, a fin de acrecentar esa confianza ciudadana mediante el cumplimiento de las ofertas electorales. El liderazgo que ejerce es democrático.
- El Alcalde tiene una agenda de representación y de relaciones muy amplia, lo que le impide dedicar la atención a la gestión interna de la Institución, situación que en algunos casos paraliza la marcha normal de la Municipalidad.
- No existe una planificación y programación integral de la gestión municipal, con objetivos a corto, mediano y largo plazo, basadas en programas y proyectos, lo que ha llevado a una situación de descoordinación y falta de comunicación entre las diferentes direcciones municipales.
- La administración central no cuenta con una estructura orgánica actualizada y legalizada por las autoridades correspondientes. La creación de las direcciones tiene relación con la distribución presupuestaria o por iniciativas individuales, antes que por Ordenanzas y Resoluciones especialmente elaboradas para estos fines.

- Es mínima la información que dispone la comunidad sobre la gestión municipal, esta situación, sin duda, respondería a la falta de una política de comunicación institucional.
- Existe profesionalismo en los directores, jefaturas y en un buen número de profesionales de las diferentes unidades que no son aprovechados en toda su magnitud; el personal ubicado en cargos no compatibles con su formación, capacitación y experiencia o por la indefinición de funciones y niveles de responsabilidad.
- La cultura organizacional como: clima laboral; satisfacción del personal; condiciones de trabajo; posibilidades de desarrollo humano y profesional, entre otros, pueden ser calificadas de regulares y buenos, según los resultados de los sondeos efectuados a nivel del personal.
- No existe un estudio sobre las necesidades reales del capital humano de cada Dirección con un enfoque de costo beneficio, para lo cual es importante la rendición de cuentas de los logros y resultados alcanzados por proyectos realizados. Igualmente se considera que las áreas que mayor capital humano requiere son las que agregan valor; este estudio dará las pautas para un redimensionamiento del recurso humano.
- Del análisis financiero se concluye que los recursos propios son muy limitados y apenas alcanzan para el rubro de remuneraciones, sin que se tengan recursos para inversiones u otros rubros de extrema importancia. A esto se añade la rebaja de ingresos y los compromisos económicos, sin considerar los recursos presupuestarios aprobados por el Concejo. En general la gestión de esta unidad es calificada como positiva y técnica.

### **1.3 GESTIÓN DE INFORMACIÓN**

Desde hace ya dos décadas las administraciones públicas experimentan diferentes transformaciones a partir de los cambios que el Estado dispone en las diferentes reformas hechas en la Constitución de la República, mismas que solicitan la constante actualización de información sobre los proyectos que necesitan las Municipalidades.

Lo que se trata de llevar a cabo es que el Estado difunda la información de la instituciones públicas, que permita imponerle a ciudadanos dispuestos, cargas tributarias y conscripción y estos puedan estar informados de cómo se emplean estas contribuciones y si cubre las necesidades de cada ciudad. Por lo tanto se está llevando a cabo una nueva gestión pública, concepto cuya aplicación implica asumir una serie de principios que definen una nueva forma de pensar la gestión gubernamental y la incorporación de nuevas pautas de desempeño institucional.

En efecto, en un análisis como este, lo primero que debemos plantear es que la nueva gestión pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional.

Esto nos lleva a la conclusión de que es muy importante en primer lugar disponer de herramientas tecnológicas de gestión en el sector público, en segundo lugar el cambio de un modelo funcional a un estilo de gestión que pone énfasis en los resultados y en tercer lugar a la mayor preocupación por la eficiencia, la calidad y la efectividad.

Como puede apreciarse, la nueva gestión pública promueve la idea de un Estado más descentralizado, con menos control jerárquico y mayor rendición de cuentas en cuanto a los proyectos realizados, para los cuales el Estado ha contribuido para su financiamiento. Defiende la participación como insumo que produce resultados significativos y asegura el éxito y la efectividad, además de reclamar mayor capacidad para el análisis estratégico, comunicaciones activas, horizontalidad y potenciación de las capacidades organizacionales, así como construcción de redes institucionales.

Cada una de las premisas sobre las que se sustenta la nueva gestión pública produce diversas implicaciones al interior de las administraciones públicas que se vinculan con nuevos procesos, nuevos valores y nuevas pautas para el desempeño del sector público.



## 1.4 SITUACIÓN ACTUAL

La Municipalidad de Ibarra actualmente cuenta con un Plan Estratégico Cantonal, Plan de Desarrollo Institucional, Plan Operativo Anual y Presupuesto Municipal, todos estos documentos están articulados para desarrollar el trabajo que realiza la Entidad Edilicia, además cuenta con el Plan Estratégico Institucional el cual evidencia la situación actual que se encuentra la Municipalidad y los indicadores de Gestión con los cuales se maneja el seguimiento a los diferentes programas y proyectos propuestos por la actual Administración. Entre los aspectos más importantes podemos describir están los siguientes:

**Concejo Municipal:** La composición actual del Concejo Municipal consta de una mayoría favorable al primer Personero, los mismos que pertenecen al partido de Gobierno, por lo tanto se puede decir que hay estabilidad política, pero la integración entre los Ediles no es óptima para el quehacer Municipal.

**Alcalde:** La imagen del señor Alcalde tanto interna como externamente alcanza el 85% de aceptación; una de las principales causas puede ser la falta de obras hacia la población, el poco liderazgo demostrado por sus asesores, y el cambio continuo de los directores departamentales.

**Recursos Humanos:** La Gestión de los Recursos Humanos mantiene un perfil tradicional, en el mes de Diciembre del 2010 se aprobó el Manual de Funciones, Manual de Valoración y Clasificación de puestos, además de otros reglamentos indispensables para el buen desenvolvimiento acorde a la visión identificada por la Institución. En lo referente al nivel de instrucción de los 504 servidores Municipales divididos en 325 empleados y 179 trabajadores a nombramiento, el 22% de toda la masa tiene instrucción profesional con título de tercer y cuarto nivel, el 5 % son egresados en diferentes ramas, el 15 % tienen instrucción técnica y/o tecnológica, el 28 % de los servidores Municipales tienen instrucción secundaria, y el 30% de los servidores recalando que este grupo está ubicado en los jornaleros, tiene instrucción primaria completa.

Todos los Directores departamentales poseen título profesional, al igual que el 85% de los Responsables de Área; referente a los empleados profesionales de las diferentes unidades Municipales, su conocimiento no es aprovechado en toda su magnitud, en razón de que están ejerciendo funciones diferentes a su título académico.

No se ha realizado un estudio sobre las necesidades reales del capital humano de cada dirección con enfoque al costo beneficio de las diferentes Unidades, por lo que es necesario se realice una rendición de cuentas sobre los proyectos ejecutados para conocimiento de las autoridades y servidores de la Entidad que manifieste los logros y resultados alcanzados, esto dará las pautas para redimensionar el recurso humano de acuerdo a las verdaderas necesidades de la Municipalidad.

**La cultura Organizacional:** Refiriéndonos al clima laboral, la satisfacción del personal, las condiciones de trabajo, las posibilidades del desarrollo humano y profesional entre otros, pueden ser calificados entre bueno y regular de acuerdo a los sondeos efectuados entre el personal que labora en la Municipalidad. Por otra parte se constata que existen deficiencias en la atención al usuario por la falta de espacios adecuados, como también la entrega de materiales, equipo y mobiliario de oficina para cumplimiento de labores. Un aspecto importante de resaltar es que anteriormente se mantenía un sistema de información y seguimiento de trámites denominado REGYCONT, actualmente se implementó el sistema de información gubernamental denominado QUIPUX, con el que se espera mejorar la información y culminación de los trámites solicitados por la ciudadanía.

La Municipalidad entre los varios reglamentos aprobados en el mes de Diciembre del 2010, cuenta con el Manual de Procedimientos y el manual de Requisitos, sin embargo, los trámites siguen siendo engorrosos y burocráticos debido a la actitud negativa de la mayoría de los servidores Municipales a los que poco les interesa dar una buena imagen de servicio al usuario de la Institución.

**Comunicación:** Los cambios de director de Comunicación a los que se ha visto abocado la entidad Edilicia, ha acrecentado la falta de información que se dispone para la comunidad sobre la gestión Municipal, sin embargo en los primeros meses del 2011, encontramos por los medios escritos y televisivos alguna información sobre inicio y programación de obras por parte de los diferentes departamentos.

**Análisis financiero:** De acuerdo a la investigación efectuada a la Dirección Financiera Municipal, se desprende que el presupuesto anual de la Institución corresponde a 25.462.671 millones de dólares de los cuales el gasto corriente es de 39,50%, el gasto de capital corresponde al 3,72%, el porcentaje por cancelación de la deuda contraída es de 7,36%, el gasto de inversión es del 49,42%, por lo tanto la gestión de la Municipalidad en el campo económico se puede calificar como positiva y técnica.

Cabe señalar que el Plan Estratégico Institucional ha dado como resultado la actualización de la Misión, Visión, Objetivos y valores de acuerdo al plan de gobierno presentado por el Alcalde actual del Cantón, el mismo que fue conocido por el Concejo Municipal y aprobado mediante Ordenanza en el mes de Octubre del 2009.

# CAPÍTULO II

## ANÁLISIS DE METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN



### CONTENIDO

- ❏ Introducción
- ❏ Metodología propuesta por Carol J. McNair, Richard L. Lynch y Kelvin F. Cross
- ❏ Metodología EP2M
- ❏ Metodología basada en la medición de activos intangibles (IAM)
- ❏ Metodología " Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados " (SIGER)
- ❏ Metodología basada en Indicadores (Cuadro de Mando Integral)

## **CAPÍTULO II:**

### **ANÁLISIS DE METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN**

#### **2.1 INTRODUCCIÓN**

El control de gestión requiere de una interpretación amplia en torno a los elementos básicos que intervienen en el proceso, por un lado se tiene que el control parte de un objetivo definido dentro de parámetros de alcance de logros, y por el otro, el control exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva dentro de un contexto organizacional concreto. Lo primero lo define un determinado marco de planificación y lo segundo la sistematización operativa del control. Por lo tanto las características generales del proceso de planificación estratégica dentro del proceso administrativo, constituyen punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional. La planificación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, qué tipo de estructura organizacional se adaptará a la estrategia intentada, qué personal se asignará para ello, qué tipo de tecnología se necesitará, qué tipo de recursos se utilizarán y qué clase de controles se aplicarán para la producción de bienes o servicios. Esta visión integradora hace que la planificación sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo.

Planificar es, por lo tanto, un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural. [WWW.0.1]

La planificación estratégica como sistema, contiene un determinado número de procesos que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua. Esta complejidad no viene dada por las dificultades propias del proceso en torno a la aplicación de sus métodos y técnicas, sino más bien corresponde a la dinámica de la realidad que desborda los más elaborados análisis del entorno y hacen de esta, un instrumento racionalizador de las aspiraciones organizacionales en un mundo de incertidumbres constantes.

La planificación estratégica asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada, para ello, establece un conjunto de procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas productivas

En el Plan Estratégico de la Municipalidad de Ibarra 2010-2014, están claramente identificadas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables, para el logro de los objetivos, el modelo puede resumirse en los siguientes pasos:

1. Identificar la Misión de la institución
2. Definir la Visión de futuro
3. Realizar la investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con factores políticos, económicos, sociales y culturales.
4. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, dentro de las categorías de: Estructura Administrativa, ambiente de aprendizaje y cultura-clima organizacional.
5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objetivo de generar y evaluar alternativas factibles.
6. Fijar objetivos y metas
7. Fijar estrategias
8. Asignar actividades con sus correspondientes recursos, tiempos y responsables – realización de los diferentes proyectos, articulando los Planes Operativos Anuales y los Presupuestos.

9. Medir resultados por medio de indicadores de logro
10. Tomar medidas correctivas – mejoramiento continuo.

La Municipalidad de Ibarra integrará sus sistemas de seguimiento y evaluación mediante el uso de herramientas de gestión que le permita alcanzar el logro de los objetivos a través de la puesta en acción de sus estrategias, partiendo de la revisión permanente de políticas y guías de planeamiento institucional. A partir de este análisis se considera los principios y valores institucionales y se reestructuran la Misión y Visión, a base de una política de gobierno y generando valor.

Los objetivos estratégicos nacen de los grandes temas de acción, y la representación gráfica de dichos objetivos en función de las perspectivas de satisfacción ciudadana, optimizar la gestión por procesos, mejorar la capacidad de gestión y optimizar los recursos financieros, nos permitirá construir el Mapa Estratégico en los que se establecen las relaciones de causa y efecto entre los objetivos, de acuerdo a las perspectivas.

En función de los objetivos trazados, se identifican, diagraman y diseñan los procesos y procedimientos que permitan regular, controlar y garantiza la calidad del gasto público.

Una vez que se ha definido la planeación estratégica se debe puntualizar el concepto de control de gestión como mecanismo determinante y sistemático, cuya implantación permite lograr por sí solo la eficiencia y eficacia de la organización. El control de la gestión para que se efectivo se deben incluir las siguientes fases aplicadas en el diseño y desarrollo de los sistemas de control de gestión:

**Diagnóstico institucional:** Todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos clave para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.

Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera, analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional recursos humanos, etc.

**Identificación de procesos claves:** Luego de conocer cómo se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito organizacional, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos lo suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertinencia, etc.

**Diseño del sistema de indicadores:** De la definición de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

**Escoger los instrumentos de control:** Dentro del control de gestión, existe una variedad de técnicas e instrumentos generalmente aplicados en la gestión del proceso, se resume los instrumentos de control más usados en: Manuales operativos y de procedimientos, intervención, inspección, control interno, auditoría interna, auditoría externa, auditoría operativa, contabilidad analítica, control presupuestario, análisis por ratios, control estadístico de procesos, control de calidad, el cuadro de mando integral, etc.

**Validación del sistema:** consiste en alimentar el sistema de indicadores con cifras históricas con el objeto de revisar la calidad, pertinencia, consistencia y confiabilidad de los datos para la facilitación de su utilización por el nivel directivo en términos de su utilidad informativa y la dirección de la misma a los centros de responsabilidad adecuados.



**Evaluación del sistema:** la evaluación de la gestión constituye la identificación de los desfases y puntos débiles de la gestión, básicamente ocupa dos niveles: Un nivel externo donde se evalúa el producto y el sector o entorno, en el ámbito interno la evaluación de resultados y la evaluación de los rendimientos. Para ello existe una gran cantidad de técnicas para la aplicación de la evaluación en el ámbito interno, entre ellas se encuentran la rentabilidad del capital, el método de expansión, el método de enriquecimiento, el método de rendimiento por función, el método de valor de la estrategia, la evaluación individual y la evaluación de los grupos. En el ámbito externo, se tienen el método de la técnica de producto, el método de calidad, el método de renovación, el método de comparación vertical y el método de comparación horizontal.

**Implantación del sistema:** Consiste en la implementación de las fases anteriormente descritas a fin de adoptar oficialmente el sistema y definir los mecanismos para su administración. Cumple generalmente los siguientes procesos: Diseño del sistema global, creación de un clima favorable para su aplicación y la introducción del sistema propiamente dicho.

En este trabajo se pretende justificar la creciente necesidad de la utilización del Cuadro de Mando Integral, estableciendo sus rasgos característicos y contenidos en comparación con las otras metodologías existentes para realizar el control de la gestión, e incidiendo en la sistemática a seguir en su elaboración. A este respecto, se quiere poner de manifiesto cómo dicho proceso de elaboración e implantación debe descansar sobre la cadena lógica áreas críticas-factores clave-indicadores y sobre el concepto de Pirámide de Cuadros de Mando como mecanismo de articulación de las necesidades informativas de todos los niveles.

## **2.2 METODOLOGÍA PROPUESTA POR CAROL J. MCNAIR, RICHARD L. LYNCH Y KELVIN F. CROSS**

### **2.2.1 Concepto**

Se trata de un modelo centrado en 3 niveles: las unidades de negocio, el área operativa y los centros de actividad y departamentos. Lo importante en cualquier caso es no perder el frente de lo que se denomina "VISIÓN de empresa". Asimismo y en sentido vertical, los indicadores empleados están equilibrados por cuanto a que son empleados tanto la naturaleza financiera como no financiera. [WWW.0.2]

### **2.2.2 Metodología**

Existen dos pilares fundamentales en esta metodología los cuales son: los centros de actividad y departamentos; de hecho, se centra en los conceptos de Reingeniería. Reorganizando los conceptos que hasta aquí tenemos, calidad y entrega se constituirían en aspectos importantes de medición exterior y tiempo en ciclos y sobrecoste-pérdidas en aspectos básicos de índole interna.

### **2.2.3 Análisis de fases**

Así mismo como para otras metodologías los objetivos y sus indicadores son aquellos datos que nos darán los resultados de cómo se está ejecutando la estrategia en la Organización, por lo tanto, constituye el primer nivel de esta metodología. El siguiente nivel es el operativo. Se trata de un nivel relacionador, es decir, los objetivos que acá se definen se hacen en base a criterios de satisfacción de la clientela, flexibilidad y productividad, y están estrechamente vinculados tanto a las metas establecidas en el nivel inferior (departamentos, procesos y actividades) como en el inmediatamente superior (unidades de negocio), configurándose en lo que podríamos denominar inductores de resultado de los objetivos de ese nivel superior.

El nivel de las unidades de negocio, es el lugar por excelencia donde tanto clientes (Mercado) como accionistas (Financieros) determinan qué es lo verdaderamente en la organización.



**Fig. 2.1 Modelo por unidades de negocio**

#### Ventajas

- Este modelo está comprendido en tres capas de indicadores en las que concentran su control de la gestión, permitiendo con ello una visualización más concentrada del desempeño de la empresa.

#### Desventajas

- Al tener los indicadores financieros en la parte más alta de la configuración se entiende que este modelo fue desarrollado con una visión de empresas privadas dejando de lado a las entidades de servicio público.

## 2.3 METODOLOGÍA EP2M, PROPUESTA POR C. ADAMS Y P. ROBERTS

### 2.3.1 Concepto

Es un modelo propuesto por C. Adams y P. Roberts, en este modelo centrado en el análisis de la evolución de los indicadores tanto desde una perspectiva externa como interna lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad. [WWW.0.2]

### 2.3.2 Manejo de información

En este modelo tanto desde una perspectiva externa como interna lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad. Fijémonos, por ejemplo, en la parte Norte del modelo: Como en el resto de modelos que estamos analizado, la Estrategia juega un rol esencial, siendo un punto de referencia importante en la Dirección de la empresa y en la Gestión del cambio. Por contra, desde la zona sur, la generación de valor supone un elemento importante desde la perspectiva del accionista.

A nivel interno (zona Este), la mejora en cuanto a eficacia y eficiencia de procesos constituye un punto importante y, desde el lado de la medición externa (zona Oeste) el control de la clientela y del mercado resulta crucial.

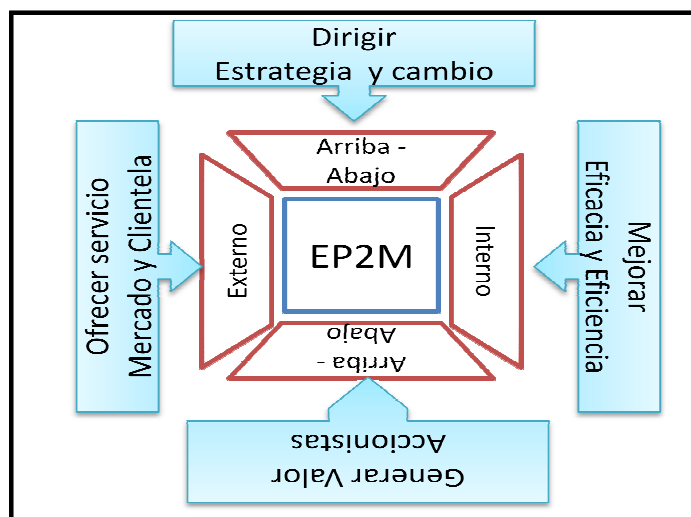


Fig. 2.2 Modelo EP2M

#### Ventajas

- El modelo EP<sup>2</sup>M visualiza a la organización como un conjunto de indicadores relacionados con la estrategia, su principal ventaja es que alienta una cultura en la que el cambio constante sea una forma de vida normal y a través de indicadores efectivos permite la revisión y una rápida retroalimentación a los que toman decisiones

#### Desventajas

- No parte de la visión de la empresa y está muy centrado en los indicadores de desempeño, por lo que carece de una visión más global de la organización.

## 2.4 METODOLOGÍA BASADA EN LA MEDICIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES (IAM), PROPUESTA POR K. ERIC SVEIBY

### 2.4.1 Concepto

Este es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La Estrategia de la empresa nuevamente resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. [WWW.0.2]

### 2.4.2 Características

Este modelo tiene la siguiente estructura

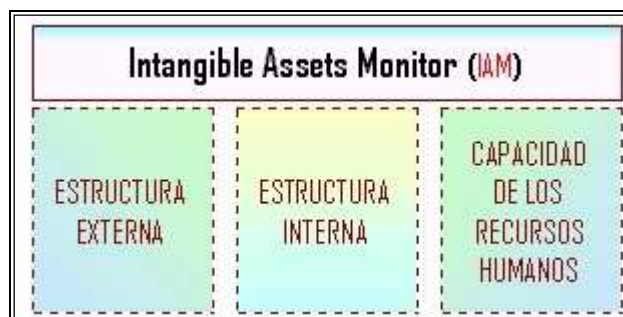


Fig. 2.3 Modelo Intangible Assets Monitor (IAM)

En este modelo, las partes más importantes a cubrir son Crecimiento (cambio) / Renovación, Eficacia y Estabilidad. Debiéndose configurar un par de indicadores para cada parte. Este modelo puede utilizarse para diseñar el sistema de información para la dirección.

#### Ventajas

- La ventaja es la gestión de la empresa desde esta perspectiva del capital intelectual.

#### Desventajas

- Da poca importancia a los indicadores financieros importantes en toda empresa o institución pública.

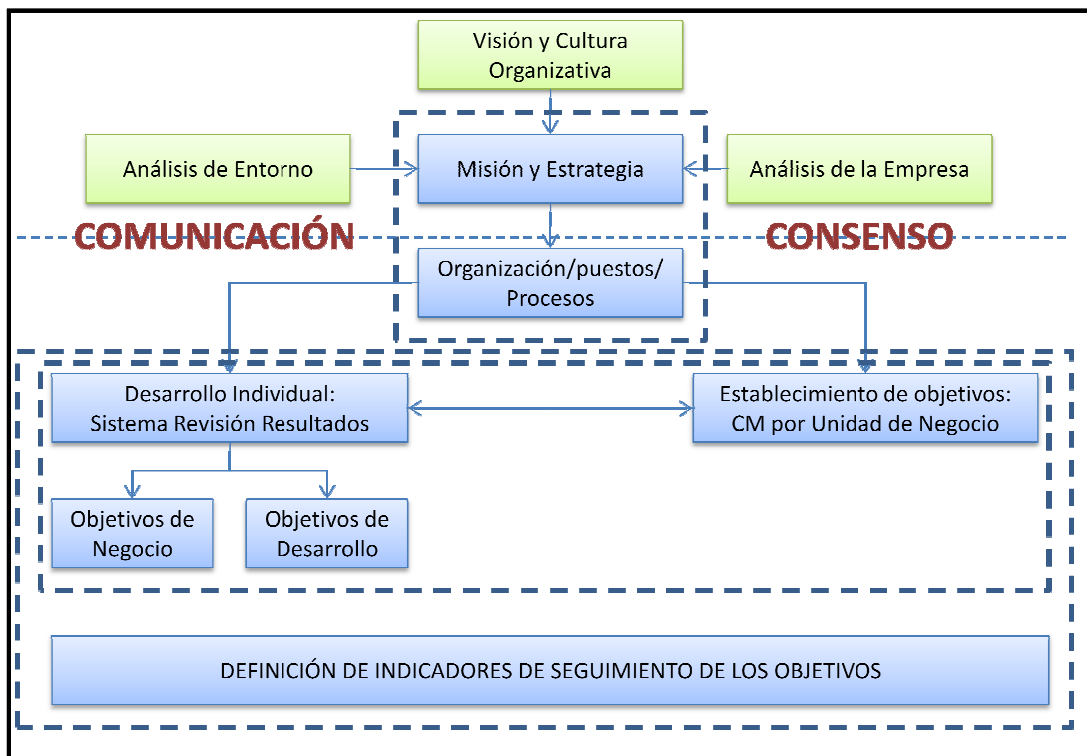
## **2.5 METODOLOGÍA " SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LOS RESULTADOS " (SIGER)**

### **2.5.1 Concepto**

Este sistema de control de gestión comprende los siguientes instrumentos: indicadores de desempeño; evaluaciones de programas e institucional; fondo para el financiamiento de programas e inversiones públicas; programas de mejoramiento de la gestión, éste último vinculado a un pago por desempeño a los funcionarios y balance de gestión integral. [WWW.0.2]

### **2.5.2 Fases de la Metodología**

Para la implantación de este modelo son en dos etapas, se basa en un proceso de definición de la estrategia, en el cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa. Por otro lado, otro aspecto clave será la identificación de los indicadores asociados a las variables clave de la empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.



**Fig. 2.4 Modelo Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y los Resultados (SIGER)**

Así, proporcionaremos a la organización una base sólida para la posterior implantación del SIGER como herramienta de medición y gestión de la estrategia, y como instrumento del área de Talento Humano de cara al seguimiento de la alineación de los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa, entre otros aspectos de la gestión del capital humano.

#### Ventajas

- Está basado en la definición de indicadores a partir de las estrategias y objetivos de la organización.

#### Desventajas

- Tiene seis perspectivas que le hacen un tanto más complicado de interpretar la información.

## 2.6 METODOLOGÍA BASADA EN INDICADORES (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

### 2.6.1 Concepto

Cuadro de Mando Integral es una herramienta gerencial que permite implementar y transmitir la estrategia a toda la organización a través de las relaciones Causa-Efecto, y permite monitorear el cumplimiento de dicha estrategia en base a cuatro perspectivas o procesos gerenciales que se orientan a los buenos resultados de calidad, estas son: la perspectiva financiera que busca el éxito financiero, la perspectiva de los clientes que enfatiza la forma en que deberíamos aparecer ante nuestros clientes, la perspectiva de los procesos internos del negocio que analiza en que procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y accionistas; y por último la perspectiva del aprendizaje y crecimiento que plantea cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión, estas perspectivas que por separado o en conjunto, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las medidas a corto plazo. Cabe recalcar que *“El Cuadro de Mando Integral es un mecanismo para la puesta en práctica de la estrategia, no para la formulación de la misma”*<sup>13</sup>, por lo tanto el Cuadro de Mando Integral *“ es una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.”*<sup>14</sup>.

En conclusión podemos decir que partiendo de la misión (qué hace una organización), la visión (en qué se quiere convertir) y los valores (cuáles son las pautas de comportamiento), la estrategia nos va a identificar las actuaciones futuras de la organización, las cuales agruparemos en líneas estratégicas. Las líneas estratégicas deberán convertirse en objetivos estratégicos tangibles, los cuales serán seguidos mediante indicadores estratégicos.

---

<sup>13</sup> Kaplan y Norton . “Cuadro de Mando Integral”. Segunda edición, 1996.

<sup>14</sup> Villajuana, Carlos. “El tablero de gestión estratégica; active sus estrategias, paso a paso”. Lima, 2001, p. 18.

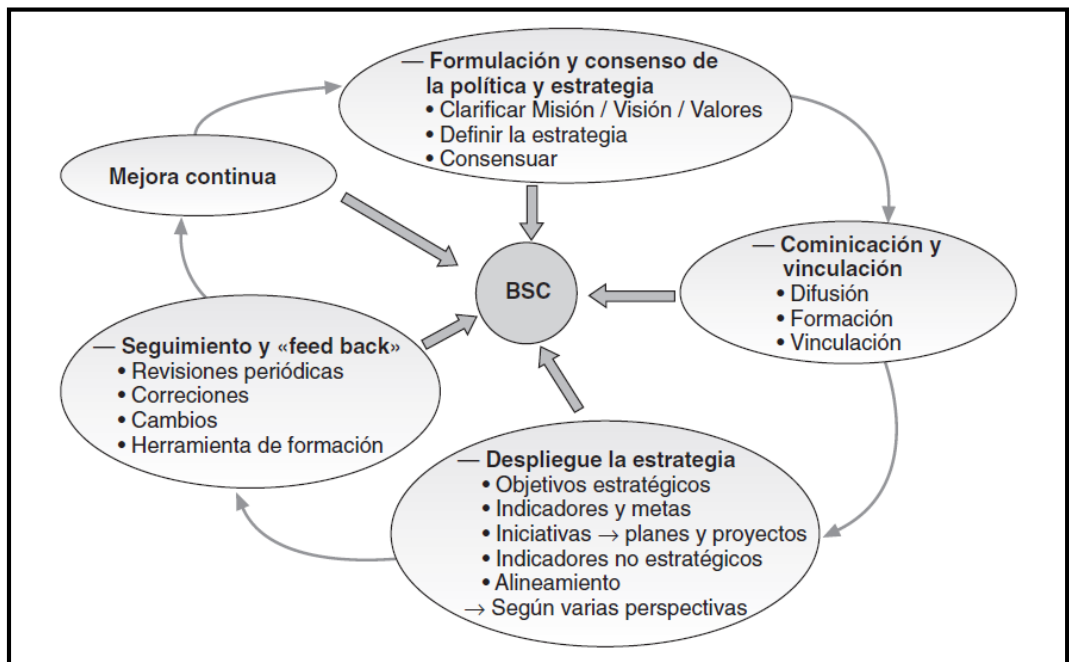


Los indicadores estratégicos tendrán unas metas, o lo que es lo mismo, se concretarán en qué resultados hay que conseguir para un periodo de tiempo. La consecución de esas metas requerirá la puesta en marcha de planes, acciones y proyectos, los cuales serán seguidos por medio de indicadores operacionales.

El Cuadro de Mando Integral proporciona varios elementos que en nuestra opinión son clave en el proceso de gestión estratégica:

- El propio despliegue en sí, que permite materializar los objetivos estratégicos en planes y acciones tendentes a su consecución.
- El hecho de llevar a cabo el despliegue siguiendo varias perspectivas, además de la tradicional financiera, la de los clientes, procesos, recursos.
- El que el despliegue se haga siguiendo un esquema causa-efecto garantiza que los esfuerzos de las iniciativas van encaminados a conseguir las metas, las cuales derivan de los objetivos estratégicos.
- El seguimiento mediante indicadores, existiendo un equilibrio entre indicadores externos (accionistas, clientes) y los indicadores internos (procesos, recursos, crecimiento,...) así como un equilibrio entre indicadores de resultados (medición de acciones pasadas) y los inductores que impulsan la actuación futura.
- La realimentación que proporciona el esquema de seguimiento y despliegue va a permitir la mejora continua de la estrategia y su despliegue.

En términos de gestión por procesos, estamos pues ante un auténtico proceso que podemos clasificar como estratégico, y que podemos denominar Proceso de gestión estratégica, que comprende:



**Fig. 2.5 Proceso de Gestión Estratégica**

Cabe recalcar que el modelo de Cuadro de Mando Integral fue creado para aplicarse en empresas privadas, y en el caso de aplicarse a una empresa pública sin fines de lucro se modifica la prioridad de los ejes estratégicos, tomando en cuenta que estas empresas buscan como objetivo principal la Satisfacción del Ciudadano, por lo tanto, la perspectiva financiera no podría dominar la estructura jerárquica del Cuadro de Mando Integral. El modelo descrito en este capítulo será tomando en cuenta que se aplica a una entidad del sector público.

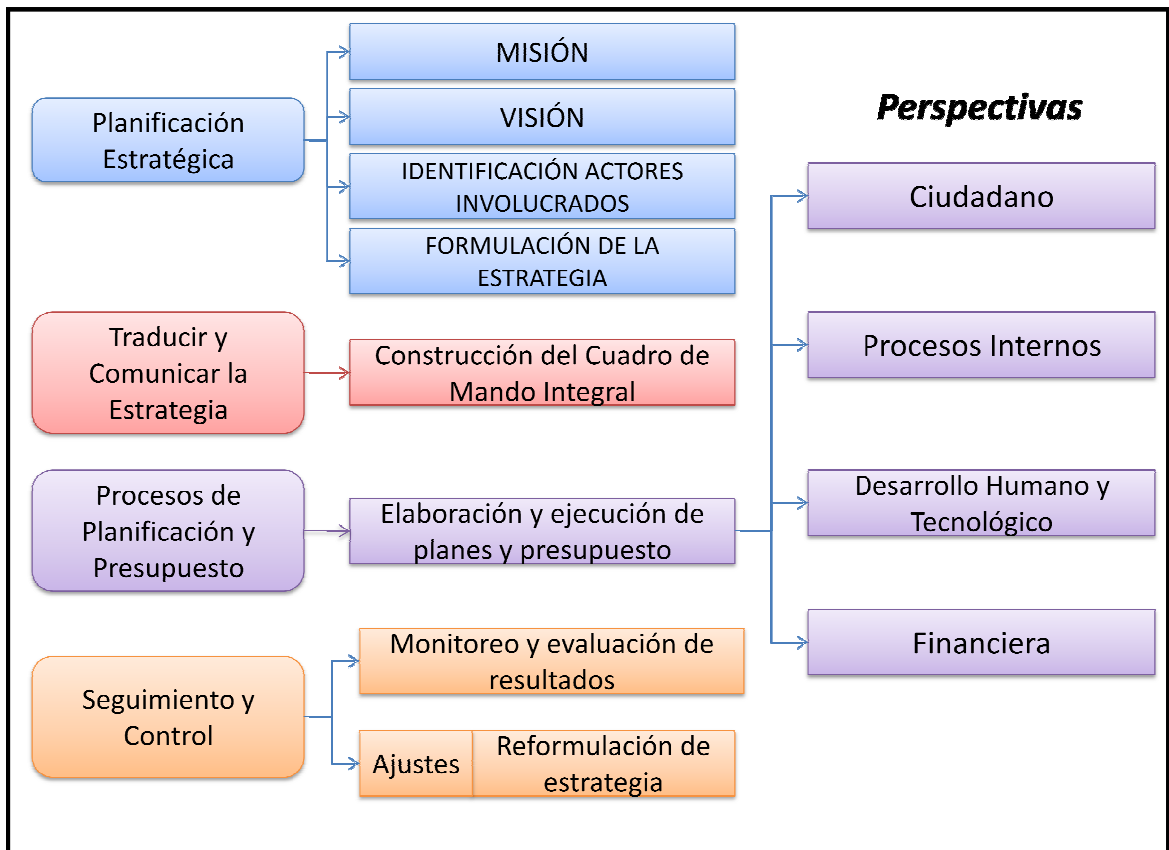


Fig. 2.6 Modelo del Cuadro de Mando Integral para Instituciones Públicas

## 2.6.2 Perspectivas

Como se mencionó anteriormente, el modelo del Cuadro de Mando Integral conocido en inglés como “Balanced Scorecard”, está basado en cuatro perspectivas:

- **Perspectiva del Ciudadano:** Pretende medir la satisfacción del ciudadano por los servicios y las obras ejecutadas, en esta perspectiva se puede monitorear los indicadores definidos para evaluar la percepción y la calidad de los servicios y acciones de impacto directo en la población. Para la mayoría de los gobiernos es la perspectiva más importante debido a que la razón de ser de las organizaciones pertenecientes al sector público es servir al ciudadano.

- **Perspectiva Procesos Internos:** Generalmente incluye temas estratégicos relacionados con las prioridades que los distintos procesos internos deben cubrir a fin de lograr la satisfacción del ciudadano. El propósito es lograr la excelencia operativa. En esta perspectiva se puede monitorear y tomar decisiones a la organización sobre el estatus de aquellos proyectos, obras o acciones que tendrán impacto directo hacia los servicios que ofrece la organización a los ciudadanos.
  
- **Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico:** sus temas estratégicos se enmarcan dentro de manejo del Recurso Humano, Gestión del Clima Laboral, Dotación de Recursos necesarios, medición del alineamiento con la estrategia organizacional y, todos aquellos aspectos relacionados con las herramientas tecnológicas necesarias, por lo tanto, permite monitorear y evaluar directamente el interior del organismo público; enfocándose directamente al desarrollo y calidad de los servicios públicos.
  
- **Perspectiva Financiera:** El propósito de esta perspectiva es dotar de los recursos necesarios para que las perspectivas superiores cuenten con los recursos obligatorios y así lograr que los proyectos se ejecuten. En esta perspectiva le permite a la institución pública monitorear el estado de las fianzas públicas y recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que habrán de incidir directamente en los ciudadanos. Y que la ausencia de estos a la mala aplicación de los recursos, impactarán directamente en los servicios y percepción de la ciudadanía.

### **2.6.3 Estrategia y Acciones**

El Cuadro de Mando Integral sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas ya mencionadas anteriormente. Los resultados deben traducirse finalmente en el cumplimiento del plan estratégico de la institución.

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es como vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente a los servicios que brinda la municipalidad para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el ciudadano esté satisfecho, reconozca el desempeño de la institución y, por extensión, incrementa la aceptación de la administración actual.

Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio.

El punto inicial para poder diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral es la definición de las estrategias y acciones, no es sencillo, sin embargo, normalmente los funcionarios llegan a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen, objetivos que se encuentran plasmados en el Plan Estratégico.

Por ejemplo, el aumento de ventanillas para la Recaudación de impuestos sería cuestionable, porque para algunos, esto puede significar más agilidad en la atención al ciudadano, lo que significa menos tiempo en espera; para otros significa que se debe gestionar mayores ingresos o incremento de empleados. Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

#### **2.6.4 Definición de indicadores**

La metodología del Cuadro de mando integral era considerado solo como un Sistema de Medición y luego al pasar a un sistema de gestión de desempeño el mecanismo que utiliza es el de descomponer los objetivos globales en objetivos más pequeños que sean manejables por los niveles inferiores y sean medidos con los indicadores que determine cada nivel inferior y así encaja dentro de la visión general y la estrategia.

Una vez que dentro de la empresa se han definido la visión y estrategias es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores que constituye un elemento en la cadena de relaciones de causa y efecto, y conecta los resultados deseados con los inductores de actuación que harán posible alcanzar dichas metas. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."

También se define como “la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y las metas previstos y las influencias esperadas”<sup>15</sup>.

En conclusión, un indicador lo podemos definir como la evolución de un parámetro a lo largo del tiempo. Una representación gráfica permite visualizarlos e interpretarlos fácilmente. En el caso del Cuadro de Mando Integral, los indicadores estratégicos miden la evolución de los parámetros asociados a los objetivos estratégicos.

Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo. El propio propietario del objetivo se preocupará de la consecución de las metas correspondientes.

P. Estratégica	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
Ciudadano	Certificados de Salud	Nro. de Certificados entregados	Conseguir 6580 Certificados anuales.
Ciudadano	Control sanitario de establecimiento de comida	Nro. de inspecciones realizadas	Conseguir 6000 inspecciones al año

**Tabla. 2.1 Ejemplo de indicadores y metas (en un mapa estratégico)**

“La consecución de los objetivos, indicadores y metas requiere de planes de acción y proyectos de mejora, que algunos autores conocen como iniciativas estratégicas. Su complejidad e impacto es enormemente variable, pudiéndose agrupar en complejas y simples. Es importante analizar el impacto de los planes y proyectos en los objetivos estratégicos.”<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. “Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad”. 3R Edición, 1998

<sup>16</sup> Sanchez Martorelli, Jesus R. “Indicadores de Gestión Empresarial: De la Estrategia a los Resultados”. Editorial NRG Consultores, 2009

Para realizar la construcción de los indicadores se puede utilizar la siguiente metodología:



**Fig. 2.7 Metodología para construcción de indicadores.**



Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el Cuadro de Mando Integral se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de la institución se ajusta perfectamente a estas exigencias.

Además los indicadores los indicadores de gestión para las entidades públicas deben cumplir ciertas condiciones, que son:

- **Relevancia para la gestión:** esto quiere decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- **No ambigüedad:** esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. Inequívoco: quiere decir que es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.
- **Pertinencia:** quiere decir que el concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir. La información debe estar disponible en el momento en que se deban tomar las decisiones.
- **Objetividad:** los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país, o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También, en este caso, deben ser susceptibles de evaluación por parte de un externo.
- **Sensibilidad:** la medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas.
- **Preciso:** el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable.

- **Accesibilidad:** su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superado por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

“En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer, a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones, y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.”<sup>17</sup>

Debe considerarse que los Indicadores de Gestión no solamente cubren los propósitos de eficacia, economía, eficiencia y efectividad, sino además, plantea otros tipos de indicadores que pueden medir las metas estratégicas de las perspectivas, tales como la excelencia, equidad, entorno y sostenibilidad. Se pueden mencionar algunos indicadores típicos de acuerdo a cada perspectiva:

#### Perspectiva del Ciudadano:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes

#### Perspectiva de Procesos Internos:

- Tiempo de ciclo del proceso
- Costos Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Retrabajo, desperdicio.

---

<sup>17</sup> Sanchez Martorelli, Jesus R. “Implantación y Práctica del Balcned Scorecard: El método de la 4 fases”. Editorial NRG Consultores, 2009

#### Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico:

- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo

#### Perspectiva Financiera:

- Inversiones
- Retorno sobre Capital Empleado
- Margen de Operación
- Ingresos, Rotación de Activos
- Índice de liquidez
- Índice de endeudamiento

La información obtenida a través de los indicadores de gestión y resultado es de interés vital, en primera instancia, para el equipo directivo o gerencial de toda entidad pública como directo responsable de la misma. A través de los indicadores el equipo directivo puede monitorear si se está dando cumplimiento a los objetivos y las metas del Plan Institucional, si las estrategias están dando los resultados esperados, si la entidad está cumpliendo su misión y si se está garantizando el alcance de la visión de largo plazo como base fundamental para el proceso de toma de decisiones.

En segunda instancia, los indicadores permiten a todo el equipo de gobierno saber si las acciones adelantadas por las entidades están permitiendo y facilitando el cumplimiento de los objetivos de gobierno plasmados en el Plan de Desarrollo; así mismo, pueden redireccionar las estrategias globales de dicho plan o ajustar las metas, así como tener las herramientas para rendirle cuentas al ciudadano.

En tercer lugar, aparecen los órganos de control administrativo y fiscal tanto internos como externos, ya que a través de los indicadores podrán emitir los conceptos sobre las evaluaciones de la gestión que por Ley les corresponde emitir.

En cuarto lugar, figuran todos los órganos y las entidades que ejercen un control social y político sobre la administración, tales como concejos municipales o distritales, veedurías, asociaciones de representación comunitaria, asociaciones de usuarios, medios de comunicación, gremios, etc.

Cuando se están utilizando indicadores para evaluar y medir el comportamiento, la gestión y el desarrollo de procesos o actividades, encontramos algunos problemas que se deben tener en cuenta al momento del resultado de dicho indicador, dentro de los cuales enumeramos algunos para que en su momento se tengan en cuenta los factores de corrección al momento de emitir un juicio de valor sobre el resultado:

En primer lugar, encontramos que la dificultad de recolección de datos puede distorsionar los valores de las variables relacionadas en el indicador; por ejemplo, cuando buscamos medir los índices de aceptación o satisfacción del cliente, usuario o ciudadano frente a un producto o servicio, la respuesta del indicador depende de las características y metodologías con que se recogió dicha opinión, de quien adelantó la recolección del dato, además de que puede encerrar valores subjetivos de acuerdo con el momento y la circunstancia en que el entrevistado o encuestado dio la respuesta.

Pueden existir consecuencias nefastas para el desempeño organizacional si se escoge un set aleatorio de medidas del desempeño. Los indicadores envían poderosas señales dentro de la organización, en caso de medir parámetros equivocados, la gente a menudo responderá actuando incorrectamente.

*El problema de la atribución*, lo que podemos afirmar con certeza es que casi siempre existirá una compensación que solventar. Nos preocupamos por los resultados que a menudo son los menos indicados para ser utilizados como medidas del desempeño; del mismo modo, los resultados que son más adecuados para ser utilizados como indicadores (porque hablan de fenómenos sobre los cuales los programas tienen un control significativo) tienden a ser apartados de los resultados que más nos interesan.

*La compensación entre los resultados significativos o relevantes y los resultados que demuestran cambios relevantes a corto plazo*, habitualmente los indicadores aportan la información para periodos de tiempo anuales. Sin embargo, tomar mediciones a tan corto plazo puede evitar ver la evolución verdadera de los objetivos: mirando los periodos anuales por separado, se puede concluir, por ejemplo, que el nivel de fumadores ha aumentado. Sólo es en el largo plazo (en periodos de quizás cinco años) que podemos obtener conclusiones significativas sobre tendencias, alcistas o decrecientes.

*La compensación entre los resultados significativos o relevantes y los resultados que se alcanzan a un nivel de costo y esfuerzo relativos*, una vez obtenidos los indicadores, lo primero que advertimos es que los datos relacionados con los resultados (por ejemplo, número de personas que ven los anuncios, impacto de las campañas en las actitudes de los espectadores) pueden no estar disponibles directamente en la organización. Esto implica más tiempo y esfuerzo para recoger los datos de lo que implicaría en caso de tratarse de indicadores de salida, de actividades. Por ejemplo, con el fin de sondear el impacto de las campañas publicitarias sobre las actitudes de los espectadores, podría ser necesario llevar a cabo encuestas, estudios de evaluación y estudios sobre población objetivo.

El patrón general es que, a medida que nos acercamos a los resultados, nos tenemos que enfrentar a mayores costos y esfuerzos en la recopilación de datos que se precisan para los indicadores de desempeño.

Para poder disminuir tales efectos negativos, los podemos valorar en una escala de “alto”, “medio” y “bajo”, así:

- Significación del indicador en relación con los resultados perseguidos: “alta” es ideal
- Dificultad en la recopilación de datos: “baja” es ideal
- Nivel de control del programa sobre el fenómeno medido: “alto” es ideal
- Riesgo de crear incentivos perversos: “bajo” es ideal
- Cambio significativo sobre una base anual: “alto” es ideal

Por otro lado, otras dificultades surgen dentro de la propia organización al crearse ciertas resistencias. Las razones que originan estas resistencias pueden ser, esencialmente, el miedo al cambio, el miedo a la mayor transparencia, y el temor a un incremento de la conflictividad laboral, entre otros.

Algunas de las actitudes que adoptar por parte de la dirección en el momento de diseñar la estrategia pueden ser:

- Disponer de un sistema contable y presupuestario adecuado: la contabilidad presupuestaria clásica no es suficiente, como mínimo se necesita un presupuesto estructurado en lo posible por objetivos. También se precisa tener conocimiento de los costos de los servicios prestados.
- Fomentar la colaboración del personal afectado: los sistemas de retribución flexibles condicionados a resultados podrían ser un modelo por seguir.
- Proporcionar los medios necesarios para el éxito de la implementación con la resolución de algunas posibles insatisfacciones de los trabajadores.

Una vez que tengamos identificados los indicadores de gestión y resultados frente a cada objetivo y meta del Plan General de Desarrollo de la entidad o empresa, procedemos a elaborar el Cuadro de Mando Integral, el cual le permite a la gerencia integrar todos los indicadores bajo las cuatro perspectivas enunciadas y, de esa forma, consolidar la evaluación general de la gestión.

# CAPÍTULO III

## DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS



### CONTENIDO

- Definición de las relaciones estratégicas institucionales
  - Formulación de Objetivos Estratégicos
  - Construcción de Objetivos e Indicadores
- Conclusiones del Capitulo



## **CAPÍTULO III**

### **3 DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES**

#### **ESTRATÉGICOS**

##### **3.1 DEFINICIÓN DE LAS RELACIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES**

El punto de partida de todo proceso de seguimiento y evaluación es tener a mano los objetivos, las estrategias y las metas que la administración se había propuesto al comienzo del período que estemos evaluando. Debemos recordar que el punto inicial del proceso de planeación arranca con la definición de la misión, la visión y los valores corporativos, y que a partir de ellos se deben formular los objetivos concretos para un período, las estrategias a través de las cuales se pretende cumplir con esos objetivos, y las metas concretas y específicas que se aspiran cumplir en determinados períodos de tiempo.

En el caso de las empresas públicas los planes estratégicos nacen en cada entidad o dependencia de la administración pública y deben estar necesariamente ligados a los planes de desarrollo económico y social que defina el gobierno central. Por lo tanto, en la administración pública se debe desarrollar una metodología adicional de despliegue de políticas que le permita a cada gerente o administrador desglosar las políticas en objetivos estratégicos y metas específicas para cada entidad.

Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de un buen plan estratégico como el factor diferenciador del éxito. En este contexto representa la base de todo administrador, formular una estrategia que sea el remedio para alcanzar el éxito en la empresa.

En base a todo lo dicho anteriormente podemos decir que la estrategia es un conjunto de acciones y decisiones que la empresa debe tomar respecto de su constitución “Quiénes somos”, de entorno en donde desempeñaremos nuestras actividades “Nuestro entorno”, nuestras competencias y oportunidades “Qué pasos seguir” y las metas y objetivos que se propone alcanzar “Qué se quiere conseguir”.

En otras palabras, Estrategia es el proceso por el que una organización pretende distinguirse de su competencia, de manera que le permita ostentar una posición ventajosa, a su vez, le conducirá al éxito. La estrategia permite definir objetivos y establecer los planes de acción para alcanzarlos.

*“La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades”<sup>18</sup>*

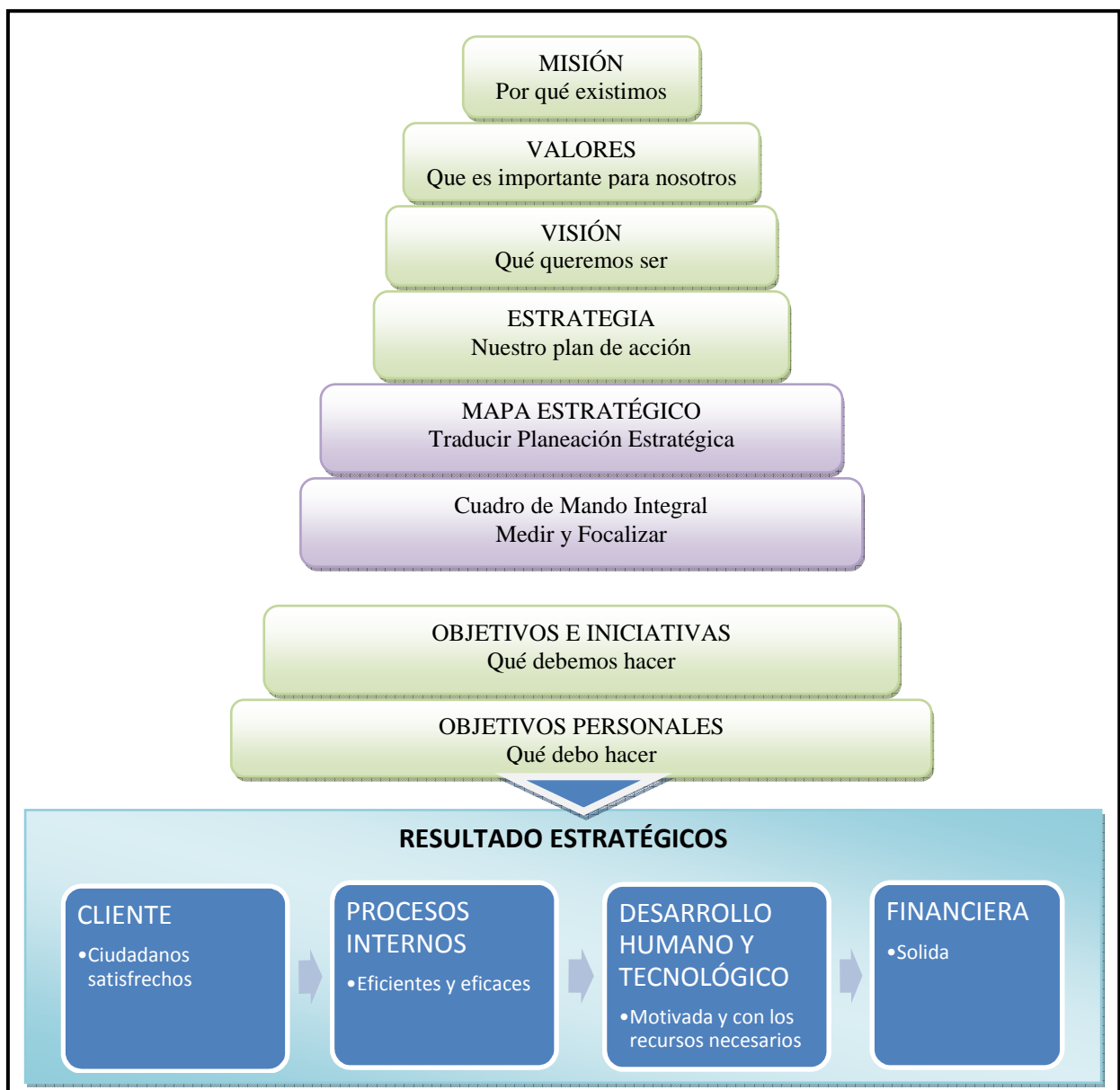
Por conformación debemos entender los valores y objetivos a monitorear, y las relaciones que guardaran los objetivos principales con los secundarios, como así también los indicadores que seguirán los diversos sectores o áreas, y las relaciones que se guardarán entre sí. Ello debe distinguirse claramente de la fijación de los objetivos específicos, los cuales irán evolucionando constantemente como producto de los cambios internos y del entorno.

Así, dentro de los pasos fundamantales para la conformación del Cuadro de Mando Integral, está que la institución debe de poseer la Planificación Estratégica (Misión – Objetivos – Valores – Visión), para luego en base a este determinar la determinación de los puntos clave o determinantes (FCE – Factores Claves de Exito. Correspondiente a cada área, sector o proceso, y finalmente establecer los indicadores para cada factor clave de éxito(FCE).

---

<sup>18</sup> Autor. Michael E. Porter

Por lo tanto para cumplir con el paso uno, se debe tener una Planeación Estratégica clara en el caso de la Ilustre Municipalidad de San Miguel de Ibarra tomando en cuenta que este sera el puente entre la situación actual de la organización y el futuro deseado. Con el cual se pretende mediante un análisis de la situación actual de la organización, establecer aquellos objetivos y acciones concretas que contribuirán a alcanzar los resultados esperados, con la participación de los funcionarios de las diferentes áreas de la Municipalidad. En conclusión, es un proceso que pretende mantener unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y objetivos en resultados tangibles.



**Fig. 3.1** Implantando la Estrategia, según Robert Kaplan

Una vez identificados los objetivos y las estrategias, así como las metas específicas por alcanzar en un período de tiempo, se debe identificar frente a cada objetivo el respectivo factor crítico de éxito, es decir, se deben identificar todos aquellos aspectos que necesariamente se tienen que mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar.

Los factores críticos de éxito (FCE) son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales, si se obtienen resultados satisfactorios, se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización”.

Una definición desde la perspectiva gerencial nos dice que “son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las firmas en una industria”.

Las características más importantes de los factores críticos de éxito son las siguientes:

- Son temporales y subjetivos.
- Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitiva de la entidad a que se refieren.
- Son específicos para cada negocio, organización, entidad o individuo.
- Se constituyen como elementos cruciales para el éxito de una organización durante el horizonte de la planeación.
- Son variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que al ser superado se considera como satisfactorio o exitoso. Lo contrario compromete seriamente la razón de ser de la entidad o la estrategia evaluada.
- En torno a su concreción satisfactoria giran el éxito de las estrategias organizacionales, los planes, los objetivos, los esfuerzos y las acciones estratégicas.
- Cuando son afectados por un plan o un proceso, éstos son considerados estratégicos para una organización.

- Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñan, con su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan, con la naturaleza del negocio y con el grado de madurez organizacional alcanzado.
- Son influenciados por el contexto o entorno económico, social, político, cultural, geográfico y por el acceso y disponibilidad de los recursos.
- Están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización posee.
- Su criticidad está en relación directa con el tiempo e importancia que se le destina en la organización para su evaluación y ejecución; el impacto de su satisfacción o actual o futuro sobre los recursos de la organización; el impacto actual o futuro sobre la cantidad y la calidad de los sistemas, procesos, funciones, productos, servicios o individuos con los que se relaciona; el nivel de compromiso que tiene con la organización o entidad a la que se refiere y el nivel de impacto sobre el medio en que se desenvuelve la organización.
- La superación de sus valores críticos tienen relación directa con las metas organizacionales. Por otro lado, los objetivos organizacionales se logran cuando se cumplen las metas, y así mismo, la misión y la visión de la organización.

Cabe recalcar que los factores críticos de éxito expresan los resultados finales, no los intermedios, con estos factores buscamos identificar las variables vitales que pueden definir el éxito para cada objetivo, de tal forma, que lo que se mida sea lo realmente esencial, para poder reconocer de mejor manera los factores críticos de éxito debemos contestarnos ciertas preguntas en cada perspectiva:

- Perspectiva financiera: para tener éxito financieramente ¿Cómo deben vernos nuestros inversionistas?
- Perspectiva del cliente: Para lograr nuestra visión, ¿cómo deben percibirnos nuestros clientes?

- Perspectiva del proceso interno: Para satisfacer a nuestros inversionistas y clientes ¿en qué procesos debemos darles excelencia?
- Perspectiva del crecimiento y aprendizaje: para lograr nuestra misión ¿Cómo debemos apoyarnos en nuestras habilidades para mejorar e innovar?

Una vez obtenidos los factores críticos de éxito por cada objetivo y cada estrategia, se procede a identificar los indicadores que midan las variables señaladas en cada factor crítico de riesgo. Buscando que los mismos muestren el resultado de la acción ejecutada.

Ahora frente a cada factor crítico de éxito se debe construir los indicadores asociados a la efectividad, la eficacia, la eficiencia y demás aspectos o principios que rigen la gestión y que conforme los objetivos planteados se esperan cumplir. Se debe señalar las variables relacionadas con la meta de cada objetivo.

### **3.1.1 Formulación de ejes estratégicos**

Los Ejes Estratégicos son aquellos pilares fundamentales en los que se traduce la estrategia organizacional y que deben reflejarse claramente en la Misión. El conjunto de ellos refleja nuestra estrategia. Es fundamental el identificarlos ya que permiten tener el marco de referencia sobre el que se definirán los Objetivos e Indicadores de la organización, se nutren de los Objetivos e Indicadores que definiremos en la Etapa de Estructuración Estratégica.

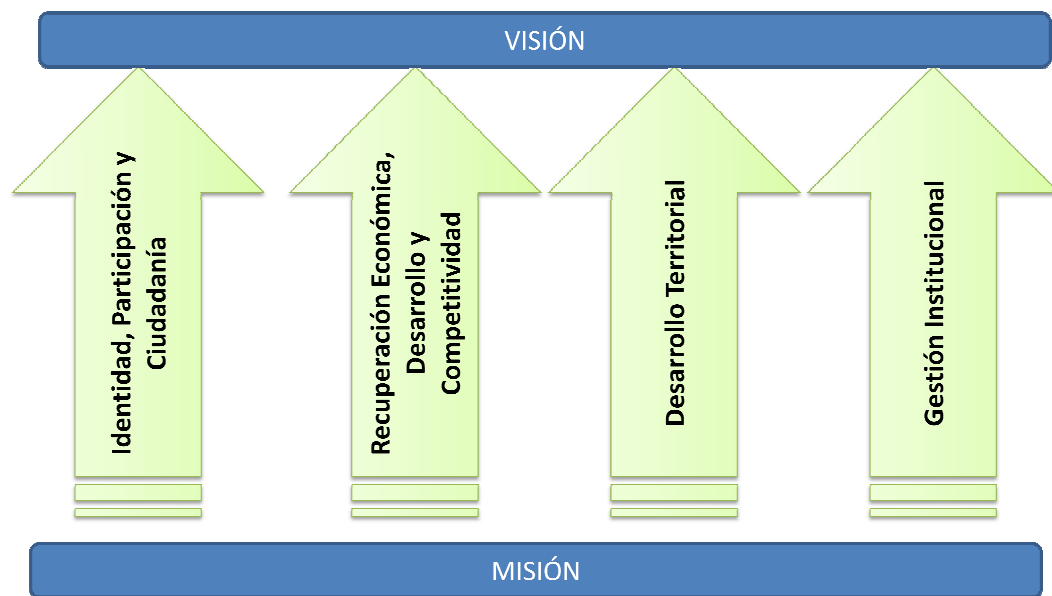


Fig. 3.2 Ejes Estratégicos Ilustre Municipalidad de Ibarra, según Plan Estratégico Ilustre Municipio de Ibarra 2010-2014

### Eje 1. Identidad, Participación y Ciudadanía

**VISIÓN DE FUTURO.-** Una ciudad incluyente, solidaria, sana, participativa, segura, que construye su identidad a partir de la memoria, vive su presente inmerso en la pluriculturalidad y el respeto a las culturas y planifica su futuro con el objetivo de otorgarles a los ciudadanos y ciudadanas una mejor calidad de vida, es decir, cumpliendo la norma constitucional del buen vivir.

*Integrantes del Eje:* Participación Ciudadana, Salud y Medio Ambiente, Seguridad Ciudadana, Educación, Cultura, Deportes y Recreación (Coordinador del Eje).

### Eje 2. Recuperación Económica, Desarrollo y Competitividad:

**VISIÓN DE FUTURO.-** Cantón Ibarra y su región, sociedad emprendedora, turística, comercial, productora y exportadora de bienes, con alto valor agregado, que genera riqueza y la distribuye con equidad.

*Integrantes del Eje:* Tecnología de la Información (Coordinador del Eje); Administración General; y, Desarrollo y Planificación Turística.

### **Eje 3. Desarrollo Territorial**

**VISIÓN DE FUTURO.-** El cantón Ibarra, territorio ordenado, accesible, y eficiente; socialmente equilibrado y sustentable; con un ordenamiento territorial que articule el crecimiento urbanístico con su patrimonio histórico recuperado y enriquecido.

*Integrantes del Eje:* Planificación y Desarrollo (Coordinador del Eje); Avalúos y Catastros; y, Obras Públicas, Tránsito y Seguridad Vial

### **Eje 4. Desarrollo Institucional**

**VISIÓN DE FUTURO.-** Administración Municipal con institucionalidad confiable y transparente, un gobierno local moderno y eficiente, que busca recursos para promover el desarrollo cantonal.

*Integrantes del Eje:* Administración General; Gestión Administrativa (Coordinador del Eje); Gestión Financiera; Secretaria General; Procuraduría Sindica; y, Comunicación Social y Relaciones Públicas.

#### **3.1.1.1 Diseño y Construcción del Mapa Estratégico**

Es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de la Institución. Es una manera coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

El mapa de estratégico es una herramienta que nos permite, a través de un cuadro o gráfico comparativo, visualizar de forma integral los factores críticos de éxito de cada objetivo, las metas específicas y los indicadores dentro de cada una de las perspectivas de análisis de la gestión.



De tal forma que se pueda cruzar y tener clara la relación de cada objetivo se estén cuando estemos analizando los resultados de cada indicador para compararlos entre si y así llegar a conclusiones válidas sobre la integralidad del proceso; es decir, lo que se busca con este mapa es que el administrador o gerente no pierda la visión integral de los objetivos de desarrollo de talento humano, de productividad, de mejoramiento de los procesos, de satisfacción de los usuarios y de los objetivos estratégicos de carácter financiero y, además pueda observar la complementariedad de los mismos.

Maneja cuatro grandes perspectivas, de la cuales se encuentra representada gráficamente todos los temas y objetivos estratégicos y su interrelación, con lo que la visualización y comunicación de la estrategia se vuelven efectivas. Para las Organización sin fines de lucro como es el caso de las Instituciones Públicas la forma para de representar dichas perspectivas es:

## **ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO**

- 1. Perspectiva del Ciudadano.** Procesos que aumentan el valor a los clientes, para el caso la Municipalidad aumentan el valor al ciudadano. Por ejemplo podemos citar Incrementar satisfacción del ciudadano.
- 2. Perspectiva Procesos Internos.** Procesos que producen y entregan productos y servicios. Como ejemplo podemos citar Mejorar servicios actuales, Incrementar cobertura de servicios y la creación de nuevos servicios, Desarrollar programas de regeneración urbana, turismo y seguridad, Crear mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión, Mejorar comunicación externa, Disminuir quejas.
- 3. Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico.** Procesos en los cuales se determina la actual infraestructura organizativa de habilidades del persona y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Podemos mencionar Desarrollar el Recurso humano, Fortalecer el clima laboral, Optimizar la estructura tecnológica, Lograr alineación con la estrategia.

**4. Perspectiva Financiera.** Procesos mediante los cuales se detalle si las medidas elegidas en los niveles anteriores nos están ayudando a alcanzar los resultados financieros esperados. Incrementar ingresos, Obtener financiamiento, Incrementar eficiencia.

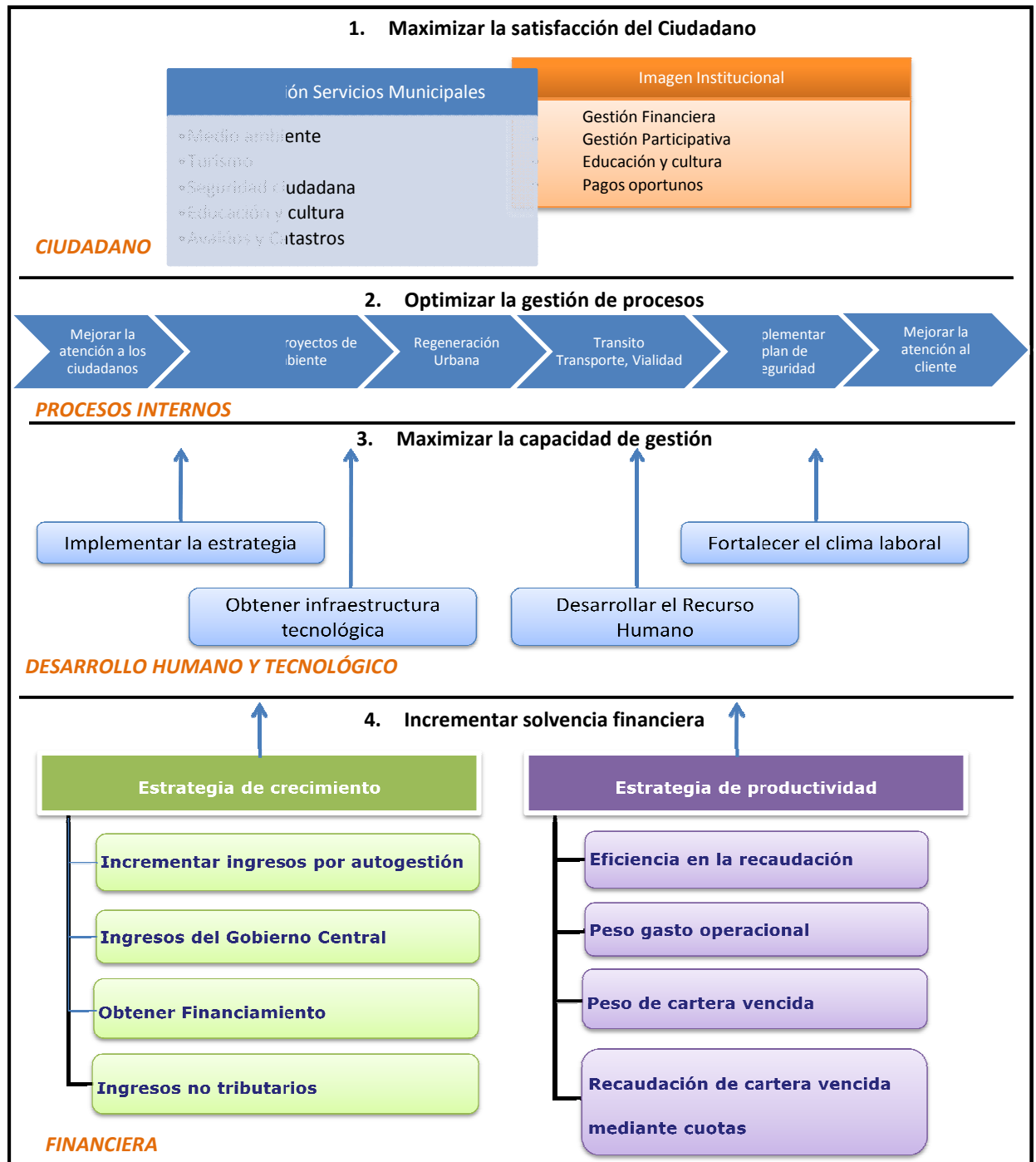


Fig. 3.3 Mapa Estratégico de la Municipalidad de Ibarra

Por lo anterior, el mapa de enlaces bien puede representarse mediante un gráfico de relaciones en el que se dibujen los niveles de cada perspectiva y dentro de cada uno de ellos se enumeren en forma resumida los factores críticos de éxito de cada uno de los objetivos estratégicos; y con conectores gráficos establecer la interrelación de los mismos.

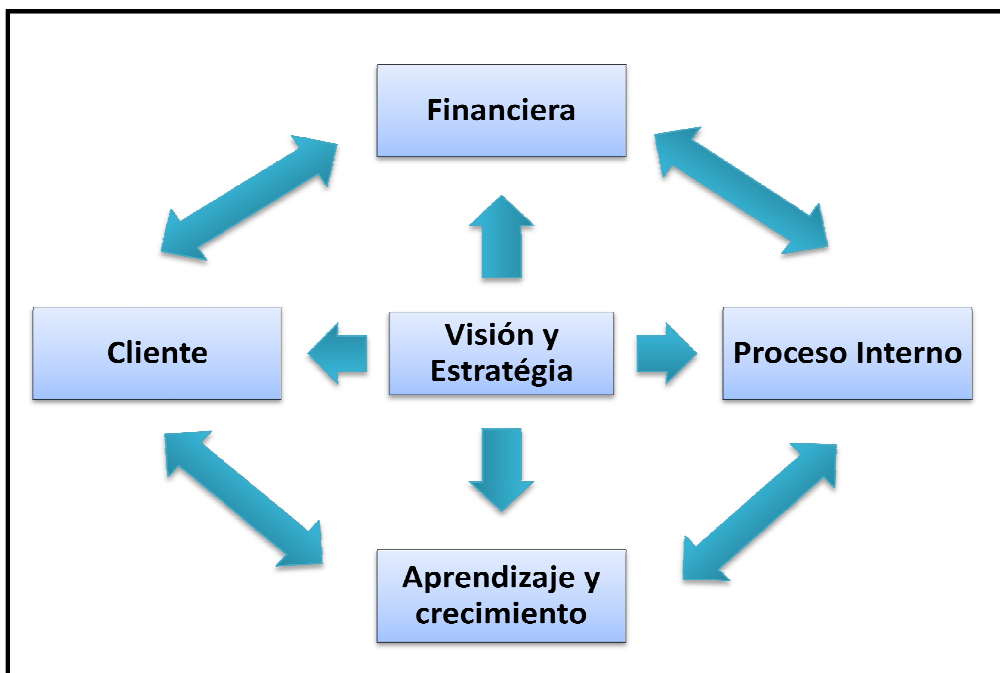
### 3.1.2 Construcción de indicadores

El Cuadro de Mando integral como ya hemos mencionada anteriormente emplea indicadores tanto financieros, obtenidos de la Contabilidad convencional, como no financieros, seleccionados no de forma aleatoria a juicio del equipo directivo, sino que lo hace, como hemos mencionado anteriormente, de forma rigurosa a través del establecimiento de relaciones causa-efecto. Esta es una cuestión esencial puesto que, por un lado, ayuda a consolidar la estrategia de la organización y, por otro, permite a la dirección de la empresa incidir no sólo en el corto plazo sino también en el largo plazo, puesto que, al conocerse dichas relaciones, podemos actuar de forma proactiva anticipando el futuro. Los indicadores así seleccionados con esta relación causal posibilitarán, por tanto, el despliegue e implantación de la estrategia. Estos indicadores deben abordar todas las perspectivas de la institución. Las perspectivas más importantes desde las que se suele contemplar un negocio, tal y como recogen Kaplan y Norton (2001, p.31), son las siguientes:

- A- Financiera:** persigue aumentar la rentabilidad y riqueza del negocio para sus propietarios. Los indicadores reflejarán en qué medida la organización está creando valor.
  
- B- Cliente:** pretende satisfacer las necesidades del cliente, ofreciéndole productos y servicios de calidad, de manera que se consiga una buena imagen de la empresa y se pueda fidelizar al cliente. Los indicadores medirán en qué grado la empresa cumple sus objetivos en relación a la competencia.

**C- Proceso interno:** se trata de analizar aquellas actividades o procesos que debe emprender y alcanzar la organización para cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente. Los indicadores nos medirán, básicamente, la productividad y calidad alcanzada por la empresa.

**D- Aprendizaje y crecimiento:** para implantar cualquier cambio las personas y los recursos son siempre la clave para el éxito; por lo tanto esta perspectiva se refiere a qué es lo que necesitamos cambiar o modificar tanto de nuestros recursos materiales como humanos para conseguir los objetivos de los procesos internos, clientes y financiera.

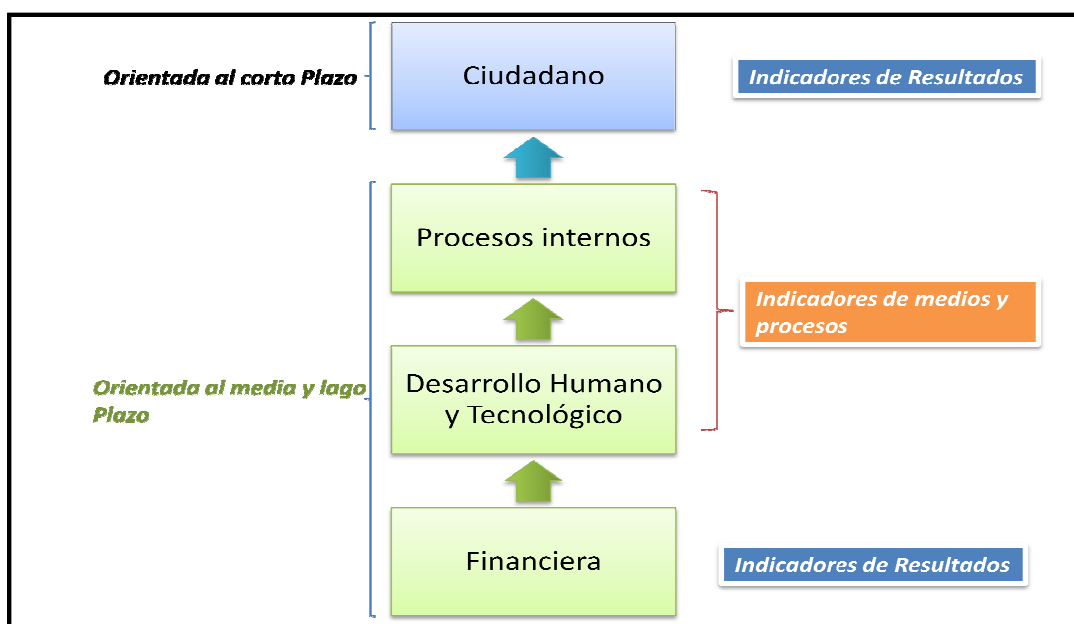


**Fig. 3.4** Perspectivas del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton

En los Gobierno autónomos descentralizados como es el caso de la Municipalidad de Ibarra, no tiene mucho sentido la perspectiva financiera en cuanto pretenda mejorar la riqueza para sus accionistas. Aquí no se trata de maximizar el beneficio económico, sino de prestar los servicios de la mejor forma posible llegando a todos los ciudadanos, con calidad, eficacia y empleando el menor número de recursos.

Esto tiene dos consecuencias importantes: por un lado, que la perspectiva financiera no es la más importante sino que, aunque se intente maximizar, se trata, más bien, de una restricción, en cuanto que los recursos son cada vez más escasos y deben destinarse a más finalidades, por lo que emplearlos de forma eficiente y racional es una cuestión de supervivencia; y, en segundo lugar, que la perspectiva verdaderamente importante es la del cliente-usuario, en cuanto que de la calidad que el mismo perciba del servicio dependerá que lo demande, acudiendo a la Municipalidad, y por tanto dependiendo de ello, en última instancia, el éxito de la institución.

También convendría cambiar la denominación de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje por la que consideramos más apropiada al tratarse de un servicio donde los recursos humanos no sólo son los principales, sino que son la clave para la generación y transmisión de conocimientos; por estas consideraciones proponemos la perspectiva que denominamos de Desarrollo Humano y Tecnológico<sup>19</sup>, de igual manera la perspectiva del cliente la llamaremos la Perspectiva del Ciudadano. Así, las perspectivas que proponemos a la hora de aplicar el Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Ibarra se resume en el siguiente gráfico:



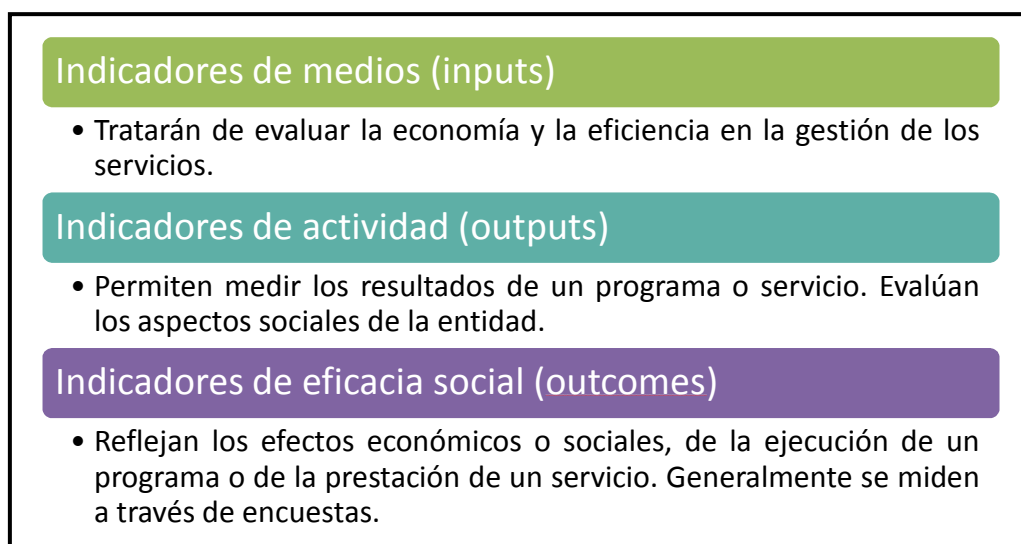
**Fig. 3.5 Adaptación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral al Municipio de Ibarra**

<sup>19</sup> Incluye recursos humanos, materiales y tecnológicos.

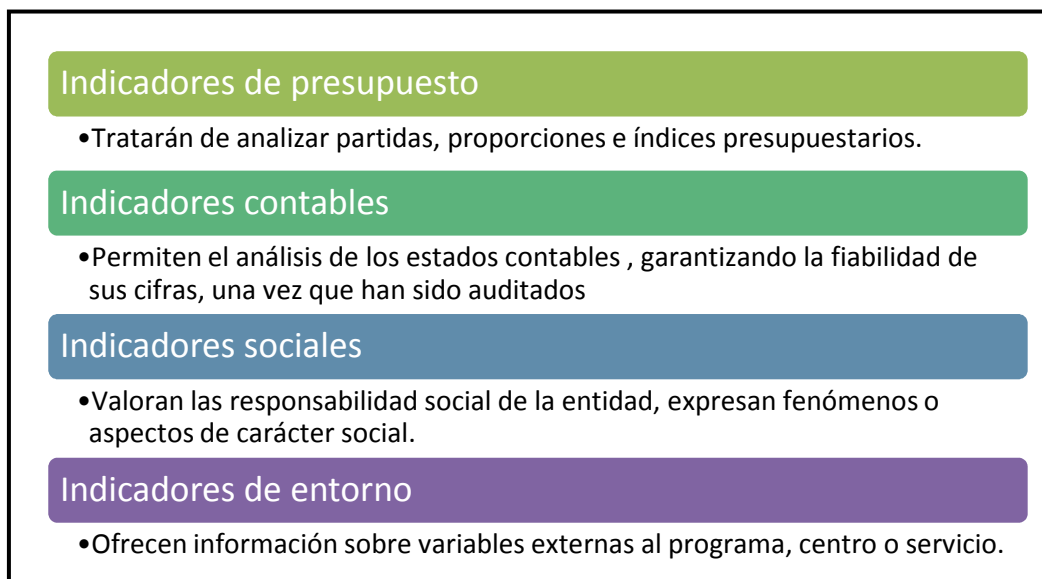
Desde un punto de vista conceptual, como señala Pina V. y Torres L. en el curso documento “Gestión en las Administraciones Públicas”, “desde un punto de vista conceptual, la elaboración de indicadores y la clasificación de los mismos permite, en general una gran flexibilidad dependiendo de lo que se pretende evaluar: cumplimiento de los objetivos de un programa, eficiencia en el uso de los recursos, revisión de servicios para mejorar su calidad,... Se tratará, pues, de seleccionar el conjunto de indicadores que mejor se adapte a cada caso concreto. Así, podemos establecer tres clasificaciones alternativas en función de:

- a) La posición relativa que ocupan los indicadores en el proceso de prestación de servicios (Inputs, Outputs, Outcomes)
- b) El área informativa de procedencia (Indicadores presupuestarios, contables, organizacionales, sociales, de entorno y de impacto)
- c) El objetivo de análisis (Economía, Eficiencia y Eficacia).” [WWW.0.3]

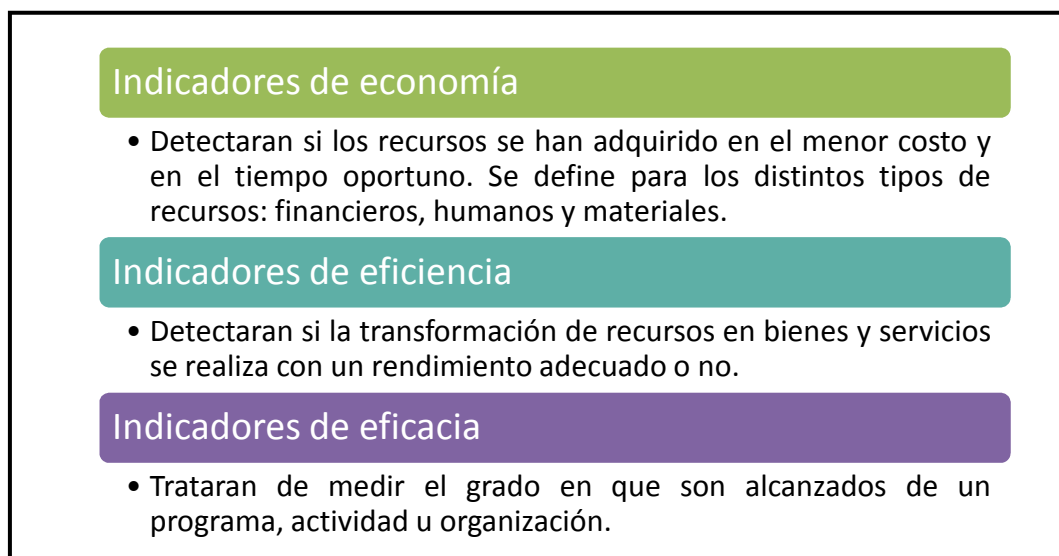
Veamos en detalle en qué consiste cada uno, en los siguientes gráficos:



**Fig. 3.6 Indicadores en el proceso de prestación de servicios (inputs, outputs, outcomes), según Pina V. y Torres L.**



**Fig. 3.7 Indicadores en el área informativa de procedencia (presupuestarios, contable, sociales y de entorno), según Pina V. y Torres L.**



**Fig. 3.8 Indicadores de análisis (Economía, eficiencia y eficacia), según Pina V. y Torres L.**

Debemos tener en cuenta que los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series, estadísticas, porcentajes, etc. Así mismo se debe recordar que otra clasificación de indicadores importantes es por su naturaleza:

- Indicadores de Gestión
- Indicadores de Logros

- Indicadores de Causa
- Indicadores de Resultados

**Indicadores de Gestión:** Los indicadores o medidas, permiten evidenciar si se están cumpliendo los objetivos, puesto que un objetivo que no dispone de un indicador para ser medido, nos permite visualizar en qué medida está cumpliéndose con el objetivo. Pueden definirse, además, como los elementos de entrada para el proceso de toma de decisiones basado en la información.

Los empleados prestan mucha atención a los indicadores seleccionados, sobre todo si los indicadores van ligados a un plan de compensación por incentivos.

Antes de decidir QUE MEDIR, hay que preguntarse ¿Qué se intenta conseguir (Objetivos)? Los objetivos deben estar vinculados a la relación CAUSA-EFECTO. Si la estrategia es mejorar las capacidades de los empleados, junto con la nueva tecnología, da lugar a una mejora en los procesos internos críticos, esto trae una mayor satisfacción de los ciudadanos que es el objetivo principal.

Los indicadores de gestión permiten la valoración de la “eficiencia” en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelanta el plan, programa o proyecto. Una característica de los indicadores de gestión o eficiencia es que aplican durante la ejecución del proyecto o programa.

Los indicadores pueden medir una política, un plan, un programa, un proyecto, una actividad o una tarea.

Por ejemplo, un indicador de gestión o eficiencia aplicado a la administración pública sería el que nos permita medir el cumplimiento de las metas de cobertura de los permisos sanitarios a los establecimientos de comida en un determinado período de tiempo y que expresaríamos mediante la siguiente fórmula:

*Cobertura permisos sanitarios = No. De permisos asignados / Total establecimientos en funcionamiento.*



**Indicadores de Logros:** Un indicador Clave de Objetivo, que representa la meta del proceso, es una medida de “lo que” tiene que lograrse. Es un indicador medible del proceso que alcanza sus metas, definidas a menudo como un objetivo a alcanzar.

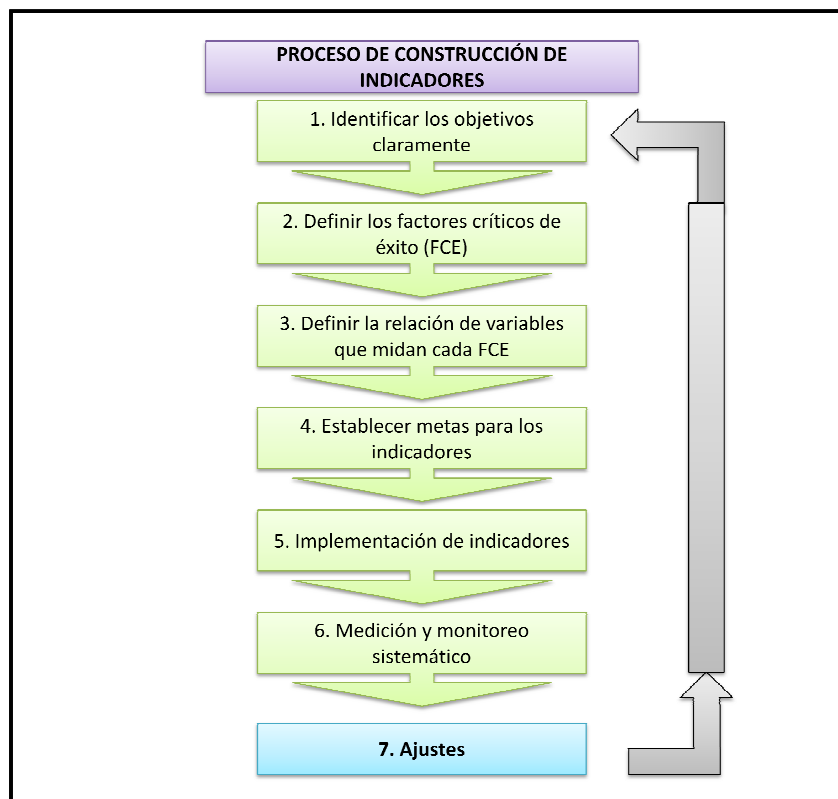
Los Indicadores Clave de Objetivo son impulsados por el negocio y por lo general proveen las medidas que se necesitan para soportar las dimensiones financieras y de cliente del Cuadro de Mando Integral de la Empresa.

Los indicadores de eficacia o logro son también llamados indicadores de éxito y se construyen sobre resultados concretos, verificables, medibles, evaluables, establecidos a partir de cada objetivo, y que se aplican al final del proyecto.

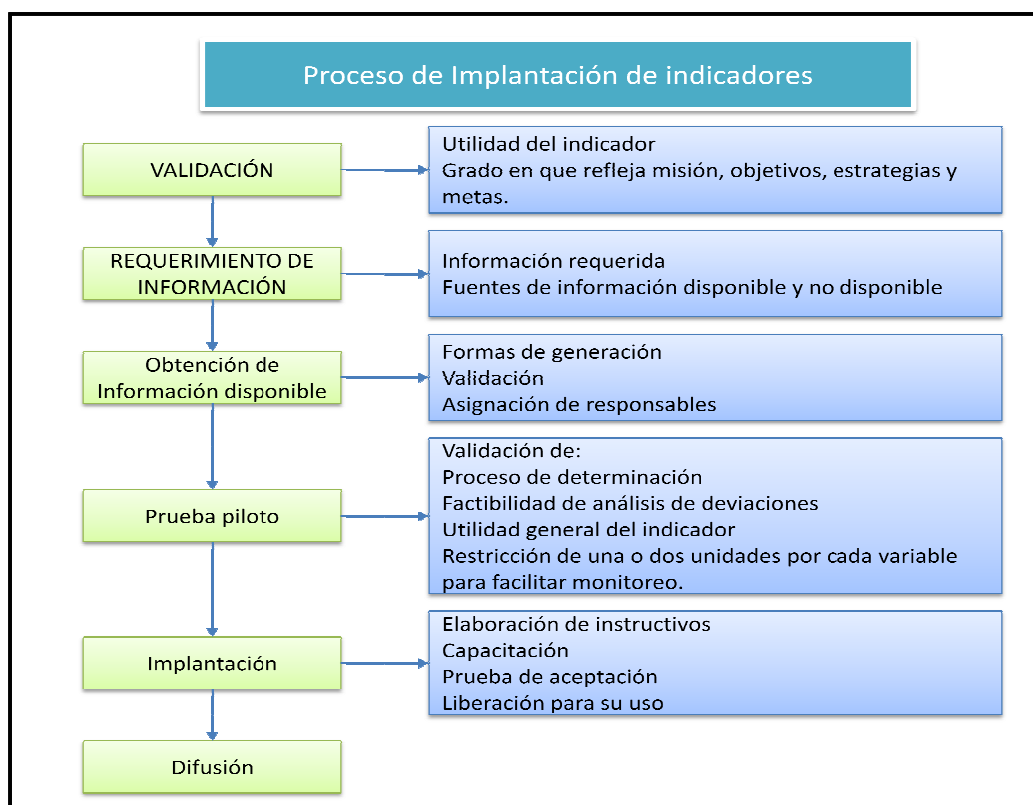
**Indicadores de Resultado:** Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.

**Indicadores de Causa:** Miden el resultado de las acciones que permiten la consecución. También se llaman indicadores inductores.

Por último podemos observar en el siguiente gráfico los procesos resumidos para la construcción de indicadores y también los requeridos para su implementación.



**Fig. 3.9 Proceso de construcción de indicadores**



**Fig. 3.10 Proceso de implementación de indicadores**

### 3.1.2.1 Perspectiva del Ciudadano.

Pretende satisfacer las necesidades de ciudadano brindando productos y servicios de calidad que la Municipalidad tiene que proporcionar, lo cuales deben cumplir con las normas y leyes del Estado.

Cabe destacar que la Ciudadanía se convertiría en un nuevo Activo Intangible, ya que las instituciones públicas construyen y trabajan junto con el Ciudadano.

Es una perspectiva que se encuentra en primer lugar, porque el objetivo principal de la Municipalidad es brindar servicios de calidad y que satisfagan las necesidades de la ciudadanía.

Los indicadores medirán en qué grado la Institución cumple sus objetivos en relación a el Plan Estratégico Municipal.

OBJETIVO	INDICADOR
1. MAXIMIZAR SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	FACTOR
1.1. Percepción Servicios Municipales	FACTOR
1.1.1 Medio Ambiente	FACTOR
1.1.1.1 Manejo desechos sólidos	Nro. de Toneladas Recolectadas
1.1.1.2 Recolección Aceite Quemado	Nro. de Galones Recolectados
1.1.1.3 Control Sanitario Establecimientos de Comida	Nro. Establ. con estándar de calidad
1.1.1.4 Kilos desechos hospitalarios	Nro. de Kilos de desechos
1.1.1.5 Relleno Sanitario	Porcentaje Avance
1.1.2 Turismo	FACTOR
1.1.2.1 Proyecto de Ordenamiento Territorial	Nro. de Turistas
1.1.2.2 Difusión de lugares turísticos	Nro. de Visitas islas turísticas
1.1.3 Educación y Cultura	FACTOR
1.1.3.1 Carnavales culturales	Nro. de Turistas
1.1.3.2 Fortalecimiento Cultura Parroquias	Nro. Participantes Fiestas Parroquiales
1.1.3.3 Fortalecimiento religioso	Nro. Eventos religiosos
1.1.3.4 Celebración del INTY RAYMI	Nro. Participantes en los eventos
1.1.3.5 Festivales de Música y Danza	Nro. Participantes
1.1.3.6 Festival Navideño	Nro. Alumnos Inst. Educativas
1.1.3.7 Presentaciones de la Banda	Nro. Presentaciones
1.1.3.8 Triatlón Ecológico	Nro... Participantes
1.1.3.9 Caminatas	Nro. Participantes
1.1.3.10 Aerobicos	Nro. Participantes
1.1.3.11 Becas Educativas	Nro. Becas
1.1.3.12 Biblioteca Virtual	Nro. de Alumnos
1.1.3.13 Fiestas de Abril del Retorno	Nro. Eventos Culturales
1.1.3.14 Fiestas Julianas y bolivarianas	Nro. Eventos Culturales

1.1.3.15 Fiestas de Fundación	Nro. Asistentes Eventos Culturales
1.1.4 Seguridad Ciudadana	FACTOR
1.1.4.1 Fortalecimiento Seguridad Ciudadana	Nro. Atenciones ejecutadas
1.1.4.2 Participación gestión de riesgo	Nro. Eventos gestión de riesgo
1.1.4.3 Alianzas para mejorar gestión riesgo	Nro. de alianzas
1.1.4.4 Seguridad a Turistas	Nro. personas atendidas
1.1.4.5 Consultas vía telefónica	Nro. de casos atendidos
1.1.5 Avalúos y Catastros	FACTOR
1.1.5.1 Información Técnica	Nro. Ciudadanos atendidos
1.1.5.2 Información Jurídica	Nro. Ciudadanos atendidos
1.1.5.3 Información Económica	Nro. Ciudadanos atendidos
1.2. Imagen institucional	FACTOR
1.2.1 Gestión Financiera	Encuesta puntaje máximo 5
1.2.2 Gestión Participativa	Resultado encuesta
1.2.3 Educación y Cultura	Resultado encuesta
1.2.4 Pagos Oportunos	Nro. días en trámite de pago

**Tabla 3.1 Objetivos e indicadores Perspectiva del Ciudadano del Ilustre Municipio de Ibarra**

### 3.1.2.2 Perspectiva de los Procesos Internos

Esta perspectiva identifica los procesos principales en los que la Institución debe de reforzarlos ya que al ser los procesos clave proporcionan los servicios a la Ciudadanía. Se puede dar el caso de que los procesos existentes no sean suficientes, así que se tendrán que crear nuevos procesos y así mejorar las actividades existentes. Estos procesos pueden deducirse a partir de los indicadores que se gestionarán en la perspectiva Ciudadano o también respondiendo a la pregunta ¿qué procesos son esenciales para lograr las metas de la Perspectiva del Ciudadano? Los Procesos Internos deben ser notablemente consistentes con las estrategias.

Los indicadores medirán, básicamente, la productividad y calidad alcanzada por la Institución.

OBJETIVO	INDICADOR
2. OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE PROCESOS	PONDERADO
2.1 Calidad en atención a ciudadanos	PONDERADO
2.1. 1 Mejorar la atención a los ciudadanos	PONDERADO
2.1.1.1 Atención Servicio Municipal Rentas	Nro. Contribuciones atendidas
2.1.1.2 Atención en Tesorería	Nro. Reclamos Tributarios
2.1.1.3 Atención en Avalúos	Nro. usuarios atendidos
2.1.2 Oportunidad en atención a tramites	PONDERADO
2.1.2.1 Atención ingreso de tramites	Porcentaje tramites entregados
2.1.2.2 Resoluciones del Concejo Municipal	Nro. Resoluciones
2.1.2.3 Audiencias al concejo municipal	Nro. comisiones recibidas concejo

2.1.2.4 Audiencia a la Ciudadanía	Nro. audiencias atendidas
2.1.2.5 Agenda Sr. Alcalde	Porcentaje agenda cumplida
2.1.2.6 Resolución de quejas ciudadanas	Nro. quejas resueltas
2.1.3 Actualización de catastros	PONDERADO
2.1.3.1 Proyecto actualización catastro urbano	Nro. predios actualizados
2.1.3.2 Proyecto actualización catastro rural	Nro. predios actualizados
2.1.3.3 Sistema de información geográfica	Nro. procesos ejecutados
2.1.3.4 Nomenclatura vial y domiciliaria	Nro. placas colocadas
2.2 Programas y proyectos de medio ambiente	PONDERADO
2.2.1 Reforestación varios sectores cantón	Nro. árboles sembrados
2.2.2 Control canteras del cantón	Nro. canteras controladas/evaluadas
2.2.3 Monitor agua residual	Nro. fuentes monitoreadas
2.2.4 Desarrollar programa educación amb. Club ecoló.	Nro. de club conformados/operando
2.2.5 Operativos de control de ruido	Nro. operativos ejecutados
2.2.6 Producción de humus con residuos de rastro	Nro. de toneladas de abono producido
2.2.7 Promoción y publicidad del bosque protector	Nro. establecimiento visitados
2.2.8 Mantenimiento de área verde	Mtr2 mantenimiento
2.2.9 Capacitar grupos en temas ambientales	Nro. de capacitaciones ejecutadas
2.3 Regeneración Urbana	PONDERADO
2.3.1 Actualización plan ordenamiento	PONDERADO
2.3.1.1 Plan Ordenamiento territorial del cantón	Porcentaje elaboración proyecto
2.3.2 Adoquinado	PONDERADO
2.3.2.1 Elaboración proyecto adoquinado	Porcentaje elaboración proyecto
2.3.3 Proyecto adquisición maquinaria	PONDERADO
2.3.3.1 Adquisición maquinaria financiado gob. central	Porcentaje elaboración proyecto
2.3.3.2 Asignación presupuestaria	Porcentaje de asignación
2.3.4 Infraestructura y regeneración urbana	PONDERADO
2.3.4.1 Obras de donaciones voluntarias	Avance en USD
2.3.4.2 Mejoramiento de barrios de la ciudad	Avance en USD
2.3.5 Cartografía Estadística	PONDERADO
2.3.5.1 Cartografía estadística de la provincia	Porcentaje de elaboración proyecto
2.3.5.2 Cartografía estadística del cantón	Porcentaje de elaboración proyecto
2.4 Vivienda	PONDERADO
2.4.1 Desarrollado progr. Benef. Socil viviendas	Viviendas por trimestre
2.4.2 Planificación y ejecución nuevos proyectos vivienda	Porcentaje de avance
2.4.3 Levantamiento topográfico	Nro. de levantamientos
2.5 Tránsito y transporte	PONDERADO
2.5.1 Estudio oferta demanda transporte publico	Porcentaje avance proyecto
2.5.2 Programa de capacitación profesionales del volante	Nro. De beneficiarios
2.5.3 Mantenimiento y señalización	Nro. De señales colocadas
2.5.4 Implementación ojos de águila	Porcentaje avance proyecto
2.5.5 Implementación sistemas de semaforización	Porcentaje avance proyecto
2.6 Vialidad	PONDERADO
2.6.1 Adoquinados	KM ejecutados
2.6.2 Obras con donaciones voluntarias	Avance en USD de la inversión
2.7 Programas y proyectos de salud	PONDERADO
2.7.1 Cobertura servicios de salud	Nro. Poblaciones
2.7.2 Programa salud y prevención enfermedades rural	Porcentaje población sector rural
2.7.3 Programa salud y prevención enfermedades adoles.	Porcentaje población adolescente
2.7.4 Unidad básica de rehabilitación	Porcentaje elaboración proyecto
2.8 Programas y proyectos de seguridad	PONDERADO
2.8.1 Fortalecer C.E. 911	Porcentaje avance
2.8.2 Proyecto de Alarmas comunitarias barriales	Nro. de barrios integrados

2.9 Programas y proyectos de turismo	PONDERADO
2.9.1 Centro de capacitación hotelera y turística	Nro. de inscritos
2.9.2 Estación del tren rehabilitada	Porcentaje avance obra
2.9.3 Senderos señalizados	Nro. de kilómetros señalizados
2.9.4 Formación de centros culturales	Porcentaje de financiamiento
2.9.5 Posicionamiento del destino Ibarra	Porcentaje participación eventos ferial
2.9.6 Administración Portal WEB	Nro. de visitas
2.9.7 Practicas turísticas sostenibles	Porcentaje de financiamiento
2.9.8 Control de licencia de funcionamiento	Nro. licencias de funcionamiento
2.10 Programas y proyectos de participación ciudadana	PONDERADO
2.10.1 Generar democracia participativa	PONDERADO
2.10.1.1 Insumos plan de inversiones	Porcentaje avance plan inversión
2.10.1.2 Publicación de la revista Ibarra participativa	Porcentaje ejecución revista
2.10.1.3 Talleres sensibilización padres	Nro. de talleres
2.10.1.4 Talleres socialización servicio jurídico familiar	Nro. talleres
2.10.1.5 Atención legal para las mujeres	Nro. beneficiarios
2.10.1.6 Talleres de informática básica	Nro. de talleres
2.10.1.7 Jornadas vacacionales	Nro. participantes
2.10.2 Toma de decisiones conjuntas	PONDERADO
2.10.2.1 Ficha técnica de los actores	Porcentaje avance ficha
2.10.2.2 Mapeo actores proceso participativo	Porcentaje avance catastro
2.10.2.3 Encuentro intercantonal	Nro. de eventos
2.10.3 Desarrollo espacios control social	PONDERADO
2.10.3.1 Asamblea rendición de cuentas	Nro. asambleas
2.10.3.2 Publicación plan de inversión 2011	Nro. publicaciones
2.10.3.3 Priorizar pedidos barrios comunidades	Nro. de pedidos
2.10.3.3 Gestionar monto presupuestario 2011	Informe asignación presupuestaria
2.10.3.3 Asamblea cantonal 2011	Nro. asamblea
2.10.3.3 Asamblea parroquiales 2011	Nro. de asamblea
2.10.4 Encuentro cantonal colaboración participativa	Nro. encuentros cantonales
2.11 Mejorar la atención al cliente	PONDERADO
2.7.1 Disponibilidad de la información	Resultado de encuesta sobre 5
2.7.2 Calidad de atención	Resultado de encuesta sobre 5

**Tabla 3.2 Objetivos e indicadores Perspectiva de Procesos Internos del Ilustre Municipio de Ibarra**

### **3.1.2.3 Indicadores desde la perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico**

En esta perspectiva se identifica la estructura que la institución debe de construir para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo. Se debe crear políticas de capacitación e incentivos a los empleados, porque se los debe de considerar con el activo más importante. Se debe de tomar en cuenta que los empleados son los que se ocupan de las relaciones entre la institución y la ciudadanía y son el reflejo de la misión, visión y valores que tiene la Institución.

Por lo tanto esta perspectiva se refiere a qué es lo que necesitamos cambiar o modificar tanto de nuestros recursos materiales como humanos para conseguir los objetivos de los procesos internos, del ciudadano y financiera.

OBJETIVO	INDICADOR
3. MAXIMIZAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN	PONDERADO
3.1. Servicios de calidad	PONDERADO
3.1.1 Control de pago de horas extra	Reducir pago de horas extra
3.1.2 Reducción trámites administrativos	Porcentaje de avance
3.1.3 Encuestas sobre calidad del servicio	Encuestas sobre 5
3.1.4 Crear conciencia de mejoramiento	Nro. de eventos de pertenencia
3.1.5 Servicios médicos	Nro. de empleados atendidos
3.1.6 Atención odontológico	Nro. de empleados atendidos
3.2 Fortalecer el talento humano	PONDERADO
3.2.1 Ejecutar eventos capacitación internos	Nro. eventos
3.2.2 Incentivos para fortalecer la institución	Nro. eventos
3.2.3 Reconocimiento al personal	Nro. funcionarios reconocidos
3.2.4 Evaluación del desempeño laboral	Porcentaje de avance
3.2.5 Formación permanente personal C.E. 911	Nro. de capacitaciones
3.2.6 Ejecución de eventos capacitación externos	Nro. de eventos
3.3 MEJORAR EL CLIMA LABORAL	PONDERADO
3.3.1 Credibilidad	Resultado de encuesta
3.3.2 Respeto	Resultado de encuesta
3.3.3 Imparcialidad	Resultado de encuesta
3.4 Optimizar infraestructura tecnológica	PONDERADO
3.4.1 Gestión y soporte a usuarios	PONDERADO
3.4.1.1 Mantenimiento correctivo-preventivo	Nro. equipos mantenimiento
3.4.1.2 Ampliación de la red de datos	Puntos realizados
3.4.1.3 Actualización-configuración antivirus corp.	Nro pcs configurados
3.4.1.4 Reciclaje de cartuchos de impresión	Nro recargas realizadas
3.4.2 Implementación Sistemas	PONDERADO
3.4.2.1 Automatización de Subsistemas	Procesos automatizados
3.4.2.2 Atención a usuarios	Usuarios satisfechos
3.4.2.3 Servicios de internet	Porcentaje servicio entregado
3.5 Control de gestión	PONDERADO
3.5.1 Auditoria unidad tránsito y transporte	Informe aprobado
3.5.2 Auditoria unidad tesorería	Informe aprobado
3.5.3 Auditoria ciclo presupuestario	Informe aprobado
3.6 Gerencia pública	PONDERADO
3.6.1 Ejecución plan de inversiones	Porcentaje avance
3.6.2 Ejecución presupuesto participativo	Porcentaje avance

**Tabla 3.3 Objetivos e indicadores Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico del lustre Municipio de Ibarra**

### 3.1.2.4 Indicadores desde la perspectiva Financiera

El objetivo principal es Maximizar la rentabilidad, en el caso de la Municipalidad la generación de flujo de caja mediante las inversiones externas y la inversión del Estado, además optimizar los ingresos obtenidos de las diferentes contribuciones que realizan los ciudadanos. Todos estos recursos servirán para financiar los gastos internos de la institución así como dar cumplimiento con los servicios que se debe brindar a los ciudadanos según la ley. Los indicadores reflejaran en qué medida la organización está creando valor.

OBJETIVO	INDICADOR
4. OPTIMIZAR RECURSOS FINANCIEROS	PONDERADO
4.1. Incrementar los ingresos	PONDERADO
4.1.1 Impuestos	PONDERADO
4.1.1.1 Impuestos predios urbanos	Valor en USD
4.1.1.2 Impuestos predios rurales	Valor en USD
4.1.1.3 Impuestos patentes	Valor en USD
4.1.1.4 Impuestos activos totales	Valor en USD
4.1.2 Tasas de servicios	PONDERADO
4.1.2.1 Registros sanitarios	Valor en USD
4.1.2.2 Permisos de turismo	Valor en USD
4.1.2.3 Espectáculos públicos	Valor en USD
4.1.2.4 Ocupación vía pública	Valor en USD
4.1.2.5 Ingresos que genera CECAMI	Valor en USD
4.1.2.6 Ingresos por fiscalización	Valor en USD
4.1.2.7 Especies valoradas	Valor en USD
4.1.2.8 Aprobación de planos	Valor en USD
4.1.2.9 Recolección de basura	Valor en USD
4.1.2.10 Control y vigilancia	Valor en USD
4.1.3 Contribución especial de mejoras	PONDERADO
4.1.3.1 Contribución especial de mejoras	Valor en USD
4.1.4 Ingresos no tributarios	PONDERADO
4.1.4.1 Infracción ordenanzas municipales	Valor en USD
4.1.4.2 Reciclaje	Nro. toneladas recicladas
4.1.5 Ingresos de capital / venta de activos	PONDERADO
4.1.5.1 Venta de activos	Valor en USD
4.1.6 Transferencia gobierno central	PONDERADO
4.1.6.1 FODESEC RET. AUTOMAT Y LEY 15%	Valor en USD
4.1.7 Ingresos de financiamiento	PONDERADO
4.1.7.1 Financiamiento BEDE	Valor en USD
4.1.7.2 Cartera vencida	Valor en USD
4.2. Mejorar gestión administrativa y financiera	PONDERADO
4.2.1 Mercados	Costos servicio
4.2.2 Servicio Residuo sólidos	Costos servicios
4.2.3 Residuos sólidos	USD por tonelada
4.2.4 Mantenimiento parques	Costo por metro cuadrado
4.2.5 Mantenimiento vías urbanas	Costo por metro cuadrado







4.2.6 Mejorar cultura tributaria	Nro. actividades econo. no declaradas
4.2.7 Mejorar servicio de contribución de rentas	Nro. contribuyente informados
4.2.8 Simplificación de trámites de permiso de func.	Ordenanza
4.2.9 Incorporación nuevos contribuyentes al reg. AE	Nro. nuevos contribuyentes
4.3. Optimizar la utilización recursos	PONDERADO
4.3.1 Eficiencia en la recaudación	Recaudación / emisión
4.3.2 Control gasto combustible	Porcentaje
4.3.3 Ejecución del plan de inversión	Ejecutado / Planificado
4.3.4 Endeudamiento	Deuda
4.3.5 Eficiencia en la emisión	Porcentaje ingresos presupuestario
4.3.6 Solvencia financiera	Ingresos / Gastos corrientes
4.3.7 Dependencia financiera	Ingreso transferencia / Ingreso Total
4.3.8 Financiamiento	Financiamiento interno / Ingreso Total
4.3.9 Autonomía financiera	Ingresos propios / ingresos totales
4.4. Incrementar eficiencia	PONDERADO
4.3.6 Disminuir dependencia financiera	Transferencias / Ingresos totales
4.3.7 Relación mínima	Gasto remuneraciones / Ing. propios
4.3.8 Eficiencia presupuestaria ingresos	Valor en USD
4.3.9 Eficiencia presupuestaria gastos	Valor en USD
4.3.6 Peso gasto operacional	Gasto corriente / Total gasto
4.3.7 Peso cartera vencida	Cartera Acum. / Valor recaudado 2010
4.3.8 Recaudación cartera	Cobranzas / Total cartera entregada
4.3.9 Proyecto ordenamiento ocupación via publica	Porcentual

**Tabla 3.4 Objetivos e indicadores Perspectiva Financiera del Ilustre Municipio de Ibarra**

Una vez que se tienen identificados los objetivos y metas estratégicas por cada una de las cuatro perspectivas a analizar y que las ha graficado en el respectivo mapa de enlaces y de la misma forma tiene definidos los factores crítico de éxito con sus respectivos indicadores de gestión y resultados, se procede a elaborar la escala de medición general que es determinada por el equipo directivo y la gerencia, esta escala se empleará para calificar los resultados obtenidos en cada actividad, como se indica en el siguiente paso de la presente metodología.

Esta escala corresponde a la calificación de los diferentes rangos dentro de los cuales se moverán los indicadores, permitirá dar una nota de calificación tanto para actividad como para el promedio general de los mismos en las cuatro perspectivas.

La siguiente sería una propuesta de escala de calificación y partiría del principio de que alcanzar el 100% o superior del resultado de una actividad programada debe ser el mínimo resultado para obtener una calificación de bueno; si sobrepasa la meta la calificación, sería excelente que se identificará con el color Azul, y si está por debajo del 70%, obtendría una calificación de regular o de mala. Veamos el ejemplo en el siguiente gráfico:

Alerta en Semáforo	Porcentaje de Rendimiento	Calificación
 Azul	71% - 200%	Bueno – Excelente
 Verde	46% - 70%	Regular - Aceptable
 Amarillo	26% - 45%	Bajo
 Rojo	0% - 25%	No aplica - Malo

**Tabla 3.5 Medición general para calificar los resultados obtenidos en cada actividad**

Observemos que la escala de medición está acompañada de las convenciones en colores que se adoptarían para el sistema de alertas de la misma, la cual permite tener una visión óptica inmediata de las actividades estratégicas que estén rezagadas y que ameriten concentrar los esfuerzos para mejorar su cumplimiento.

### 3.2 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO III

El Cuadro de Mando Integral transforma la visión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas propuestas. La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permite tomar las iniciativas necesarias en cada nivel.

Conociendo cómo se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

Para seleccionar los indicadores hay que tener en cuenta varios criterios. El primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el Cuadro de Mando Integral y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

Las relaciones de causa-efecto permiten intercambiar opiniones, enriquecer la visión de la institución de cada directivo y llegar a un consenso de cómo alcanzar los objetivos. Con este consenso, todas las personas de la institución suman sus esfuerzos en la misma dirección, en lugar de dispersarlos persiguiendo objetivos aparentemente consistentes pero en realidad descoordinados. No hay que elegir entre aquellos indicadores disponibles, sino que hay que hacer el esfuerzo de diseñar indicadores que reflejen el modelo de negocio. Es importante dedicar tiempo y atención a este proceso para que el Cuadro de Mando Integral no esté sesgado hacia indicadores de resultados y de corto plazo que minan la idea original de equilibrar corto y largo plazo.

Otro criterio relevante a la hora de seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, sean cuantificables y objetivos. Esto no quiere decir que un indicador subjetivo sea malo. Quiere decir, sencillamente, que entre uno objetivo y otro subjetivo, el primero es preferible. Los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos debidos a consideraciones políticas de la organización y son más fáciles de interpretar.

# CAPÍTULO IV

## DESARROLLO DEL APLICATIVO



### CONTENIDO

- Organización del aplicativo
- Alcance y vialidad
- Información
- Métodos
- Análisis y diseño del sistema
- Implementación del Sistema

## **CAPITULO IV**

### **4 DESARROLLO DEL APLICATIVO**

#### **4.1 ORGANIZACIÓN DEL APLICATIVO**

##### **4.1.1 Planificación del Sistema**

El Sistema de Gestión y Control Municipal es una herramienta indispensable en las instituciones públicas, para el control y seguimiento de la estrategia organizacional y el estudio realizado tiene como objetivo proporcionar un marco estratégico que sirva de referencia para la realización del aplicativo, en el ámbito concreto de las instituciones del estado. La metodología del Cuadro de Mando Integral sin una aplicación informática sería limitada y no podría cumplir con su objetivo principal: “Seguimiento y control de la ejecución de las metas que fueron planificadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.”

El Estudio de Viabilidad del Sistema, es el análisis de un conjunto de necesidades para proponer una solución a corto plazo, que tenga en cuenta restricciones económicas, técnicas, legales y operativas.

La solución es el resultado de la elaboración de un nuevo sistema de información. Para ello, se identifican los requisitos que han de satisfacer las necesidades del sistema y se estudia los procesos que se producen la situación actual para luego automatizarlos.

Al realizar una planificación del sistema facilita el desarrollo de la nueva aplicación informática que cumpla con los requisitos que la institución demanda es decir una herramienta informática que sea eficiente y eficaz, que contribuya a cumplir los objetivos de la Institución.

En este contexto se define las diferentes fases que debemos alcanzar antes de poder ver el resultado final que es el Sistema de Control de la Gestión basada en indicadores para el Municipio de Ibarra.

Cabe mencionar que el Sistema se encuentra enmarcado dentro de un modelo en cascada, en donde se lo divide en fases secuenciales en donde se debe mantener una supervisión donde se evalué cada fase antes de iniciar la siguiente.



**Fig. 4.1. Fases del Sistema**

Contar con un Sistema de Gestión y Control podrá guiar a las instituciones públicas, para la toma de las debidas reformas de la organización, la gestión y la administración al interior de cada una de las dependencias, obligando así a la agilización de la gestión institucional para generar cambios que faciliten proyectar su misión a la sociedad. Para la realización de esta aplicación se tuvo en cuenta:

## **Problema**

En las Instituciones Públicas es importante construir estrategias en donde se debe identificar los elementos importantes que conforman la materia prima para llevar a cabo una buena planificación. La interrelación de estos elementos conformaran las distintas estratégicas que una organización deberá ejecutar en un determinado periodo de tiempo, esto nos lleva a la conclusión de que un problema importante en Instituciones es la toma de decisiones oportunamente y el planeamiento de los objetivos, estrategias y evaluación del trabajo realizado.

Los indicadores se han convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la planificación estratégica, el seguimiento de programas y la evaluación de resultados. Al no incorporar indicadores en sus proyectos como elementos de monitoreo, no será posible tener un referente indispensable para determinar el nivel de desarrollo y el buen funcionamiento de la institución.

## **Solución**

El Sistema de Gestión y control es un nuevo modelo gestión de información, al cual se suman estándares de calidad, evaluados y medidos a través de indicadores, como políticas de modernización. Este segundo componente lo conforma el Sistema de Indicadores de Gestión, con el que se busca proyectar gestión que realiza el Municipio de Ibarra en cada una de sus dependencias hacia estándares de calidad acordes con las necesidades de la ciudadanía.

El Sistema de Indicadores describe la situación actual de las instituciones, y a la vez permite proyectar a futuro planes de gobierno y administración, consolidando procesos y programas eficientes, y replanteando aquellos que no contribuyen a la modernización y desarrollo del sector.

## Entorno de implementación

El objetivo general del proyecto es el de desarrollar una aplicación que sirva como marco de referencia para diseñar e implementar el “Sistema de Gestión y Control de las actividades del Municipio de Ibarra apoyado en indicadores estratégicos” permitiéndole a la institución realizar las debidas reformas a la organización, a la gestión y la administración en cada una de las dependencias, obligando así a la agilización de la gestión institucional para generar cambios que faciliten proyectar su misión a la sociedad.

### 4.1.2 Módulos Necesarios

El Sistema de Gestión y Control, servirá para evaluar el rendimiento de cada dependencia del Municipio de Ibarra en cuanto al cumplimiento de metas y los respectivos correctivos que se deberá tomar en cada área evaluada.

Es un Sistema de interfaz sencilla en donde el respectivo ingreso de información al igual que los reportes es de forma clara y concisa. Se debe tener en claro los fundamentos, y condiciones que son necesarias en la metodología basada en Indicadores. El Sistema esta compuesto de tres Módulos Principales:



Fig. 4.2 Módulos Principales del Sistema



El sistema toma todos estos parámetros y los organiza en forma de catálogos jerárquicos los cuales a la hora de construir cualquier estrategia brindan una mayor flexibilidad al usuario.

Realizará estas labores a través de una red de comunicación con una base de acceso, que integre, con el más alto nivel técnico y óptima calidad, canales de comunicaciones entre órganos y entes de sector público o privado.

### **Módulo de Administración**

Este módulo consiste en el ingreso de todos los datos, los cuales servirán para construir la estrategia que es fundamental para identificar los elementos estratégicos que la conforman. Una vez ingresa esta información se obtendrá la planificación y reportes necesarios para poder determinar en qué estado se encuentran cada uno de los proyectos por departamento de la Municipalidad de Ibarra.

Las funciones de este módulo son:

**Ingreso y modificación de Objetivos.-** influyen en el cumplimiento de los objetivos superiores y definen a cada perspectiva, este procedimiento se conoce como ingresar el árbol estratégico ya que se identifican claramente los inductores que motivan el que un objetivo superior se logre. De estos depende el cumplimiento de las metas planeadas. Además para definir los objetivos se debe establecer una estructura para poder realizar el seguimiento y los cálculos que se necesita para realizar la planificación.

Antes de proceder a ingresar los objetivos se debe tener en claro los siguientes conceptos:

*Tema Estratégico.-* Es el gran tema, y se logra a través de objetivos inferiores o padres.

*Año.* Aquí se especifica el año en que el objetivo va a ser controlado.

*Objetivo Padre.*- Es aquel que se puede alcanzar a través de diferentes objetivos hijos.

*Objetivo Hijo.*- Aquellos que permiten el logro de un objetivo superior y que no tienen subordinados.

*Código.* Es una identificación numérica en la que se organizan jerárquicamente los objetivos.

*Objetivo.* Es el nombre con que se va a identificar a ese objetivo, el cual será visible en todos los reportes. Si existieran objetivos inferiores se los irá colocando a continuación utilizando una codificación secuencial que facilite su identificación. Se debe tomar en cuenta que el código asignado a cada tema estratégico está de acuerdo a como se ubiquen las perspectivas, es decir, que en nuestro caso utilizaremos la siguiente numeración: Perspectiva del Ciudadano **1**, Perspectiva de Procesos Internos **2**, Perspectiva Desarrollo Humano y Tecnológico **3** y finalmente para la Perspectiva Financiera **4**.

Por lo tanto la estructura de la codificación será la siguiente:

<b>CÓDIGO</b>	<b>OBJETIVO</b>
1	<b>TEMA SUPERIOR</b>
1.1	<b>TEMA ESTRATÉGICO 1</b>
1.1.1	OBJETIVO PADRE 1
1.1.1.1	Objetivo Hijo 1
1.1.1.2	Objetivo Hijo 2
1.1.2	OBJETIVO PADRE 2
1.1.2.1	Objetivo Hijo 1
1.2	<b>TEMA ESTRATÉGICO 2</b>
1.2.1	OBJETIVO PADRE 1
1.2.1.1	Objetivo Hijo
1.2.2	OBJETIVO PADRE 2
1.2.2.1	Objetivo Hijo 1

**Tabla 4.1 Codificación de los Objetivos**

*Proyecto.* En este campo seleccionaremos el proyecto con el que se encuentra relacionado ese objetivo.

*Cálculo.* En este campo se colocará la información relacionada con la operación matemática que permitirá que un objetivo se calcule, para esto se manejan dos tipos de operaciones o cálculos: PONDERADO y SUMA; en el caso de que se trate de un objetivo Padre en este campo se colocará PONDERADO, que significa, que ese objetivo tiene hijos y cuyos resultados dependerán del desempeño de los mismo. En el caso de ser un objetivo hijo en este campo se colocará SUMA, lo cual quiere decir que se procederá a los cálculos correspondientes para obtener el rendimiento individual, dependiendo de los datos ingresados.

*Indicador.* Representa la forma en que se va a medir el objetivo a lo largo del tiempo, para su correcta ejecución se utilizara la terminología de PONDERADO a un indicar que corresponde a un Tema Estratégico u Objetivo Padre, esto se debe a que los hijos de ese objetivo padre se pueden calcular de maneras diferentes y por ende no se puede colocar un indicar común para todos.

*Línea Base.* En este campo especificaremos si ese objetivo se encuentra en cierto nivel de avance, correspondiente a años anteriores.

*Medio de Verificación.* Este es un campo informativo en donde podremos colocar el medio de verificación que vamos a utilizar para realizar el seguimiento de ese objetivo.

*División.* En este campo ubicaremos la dependencia que se encuentra a cargo de ese objetivo.

*Responsable.* En este campo seleccionaremos al responsable de ese objetivo, el cual tiene como responsabilidad realizar el seguimiento y presentar la correspondiente información sobre el rendimiento de su dependencia.

*Peso.* Se asigna a cada uno de los objetivos que contribuyen al cumplimiento de un Tema Estratégico o de un Objetivo Padre. Se debe distribuir el peso sobre 100 puntos entre los hijos en función de cómo aporta a la institución y los esfuerzos que se deben dedicar al objetivo. Esta diferenciación permitirá identificar claramente aquellos objetivos sobre los que hay que centrar mayor esfuerzo y atención por el impacto que pueden tener en los resultados.

*Frecuencia de Verificación.* Este campo comprende los lapsos o periodos de tiempo en que los objetivos definidos serán evaluados, estos estarán en función de la naturaleza del objetivo, de la facilidad para obtener la información necesaria y del interés de la institución en lo que se refiere a la realización de su seguimiento, mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral, semestral y anual. De acuerdo a la opción elegida se generará el cuadro de Frecuencias de verificación.

*Mes de Inicio.* En este campo especificaremos el mes en el cual se va a iniciar el control de ese objetivo.

*Mes de Finalización.* En este campo especificaremos el mes en el cual se va a finalizar el control de ese objetivo.

*Planeado.* Constituye el elemento cuantificador de toda la estructura definida anteriormente e implica darle valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada Objetivo Ejecutable, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de los objetivos a lo largo del tiempo. La fijación de las metas planeadas está directamente relacionada con las periodicidades que se establecieron en la Frecuencia de verificación.

**Ingreso de Inventarios Generales.-** a continuación se procede a determinar conjuntamente aspectos relacionados con la estructura organizacional cuya definición clara contribuirá a que el procedimiento se pueda llevar a cabo de una manera acorde a la situación de la organización. En esta etapa se procederá a ingresar la información relacionada con divisiones, responsables, proyectos, usuarios, estrategia, rangos de evaluación.

*Divisiones.* Incluye el detalle de las diferentes divisiones o departamentos que comprende la organización y que tendrán la responsabilidad de cumplir algún objetivo.

*Responsables.* Describe el cargo de los funcionarios integrantes de las divisiones o departamentos definidos que a su vez tendrán objetivos a su cargo.

*Proyectos.* Comprende el listado de proyectos que la organización tiene definidos para el periodo del cual se va a realizar el seguimiento.

*Usuarios.* Aquí se procederá a ingresar y modificar a los usuarios que podrá tener ingreso al sistema y a sus diferentes opciones.

*Proyectos.* Comprende el listado de proyectos que la organización tiene definidos para el periodo del cual se va a realizar el seguimiento.

*Estrategia.* Incluye la Misión, Visión y Valores de la organización.

*Rangos de Evaluación.* Comprende el cuadro de evaluación, mediante el cual se ubicará el rendimiento de la organización en los diferentes niveles.

### **Módulo de Planificación**

*Objetivos relacionados.* En esta etapa el sistema estructura los denominados objetivos relacionados, que consiste en definir una estructura horizontal integrada por cada uno de los objetivos que se han ingresado anteriormente en forma genérica con los elementos de los Catálogos Generales (división, responsables). Esta etapa tiene como propósito fundamental el especificar los Objetivos Estratégicos de tal forma que su seguimiento y control cuente con los elementos idóneos para lograr la óptima Evaluación Estratégica.

*Planeación Estratégica.* Incluye los principales elementos resultantes del análisis realizado en esta etapa, pero previamente debe realizarse una introducción de su naturaleza y la metodología empleada para su desarrollo.

*Generar ponderación.* En este módulo se procede a realizar los cálculos para poder realizar los reportes, de acuerdo a la información ingresada en el módulo de ingreso y modificación de objetivos y en el módulo de inventarios generales.

### **Módulo de Reportes**

*Por Objetivos.* En este módulo se puede apreciar cómo se encuentra el rendimiento de la institución en forma de árbol en donde se presentan los objetivos estratégicos, tenemos dos opciones sea detallado, significa que se mostrara el rendimiento detallado mes a mes, y agrupado, significa que el rendimiento se mostrará calculado en base a todo el periodo o lapso de tiempo que se realice el seguimiento.

*Por Divisiones.* En este módulo se puede apreciar cómo se encuentra el rendimiento de la institución en forma de árbol en donde se presentan los objetivos estratégicos de acuerdo a las divisiones como se encuentra organizada la institución, tenemos tres opciones sea detallado, significa que se mostrara el rendimiento detallado mes a mes, agrupado, significa que el rendimiento se mostrará calculado en base a todo el periodo o lapso de tiempo que se realice el seguimiento y finalmente se presentan los objetivos que pertenecen a cada división responsable de ellos.

*Por Proyectos.* En este módulo se puede apreciar cómo se encuentra el rendimiento de la institución en forma de árbol en donde se presentan los objetivos estratégicos de acuerdo a los proyectos que tiene en su planificación la institución, tenemos tres opciones sea detallado, significa que se mostrara el rendimiento detallado mes a mes, agrupado, significa que el rendimiento se mostrará calculado en base a todo el periodo o lapso de tiempo que se realice el seguimiento y finalmente se presentan los objetivos que se encuentran asignados a cada proyecto.

*Estadísticas.* En este módulo se puede apreciar cómo se encuentra el rendimiento de la institución en base a los cuatro ejes estratégicos que propone la metodología del Cuadro de Mando Integral.

### **4.1.3 Establecer Arquitectura Tecnológica**

En cuanto a los recursos tecnológicos a utilizarse, serán los que ha dispuestos el Municipio de Ibarra, a través de la Dirección de Sistemas; se va a implementar el Sistema de Gestión y Control usando la misma arquitectura que los sistemas que se encuentran actualmente operando.

Cabe mencionar que momento de crear un aplicación web existen muchos factores a tomar en cuenta, como el costo, la tecnología disponible, conocimiento del personal de sistemas y factores empresariales, los factores empresariales son determinados por las decisiones en nuestro caso los que disponga la Municipalidad de Ibarra en cuanto a sus políticas. El determinar cual es la mejor tecnología para realizar estas tareas no es un determinante a la hora de elegir dicha tecnología, en la mayoría de los casos el costo es un factor muy importante.

Por lo tanto se tomo en cuenta tres herramientas de desarrollo importantes para realizar el análisis y escoger cual herramienta sería la mejor para el desarrollo de este Sistema. Las herramientas analizadas en software libre<sup>20</sup> son PHP, JSP y en software con licencia<sup>21</sup> es ASP.NET.

Se realizo un análisis de las principales características tecnológicas de las diferentes herramientas analizadas, que son de fundamental importancia al elegir una herramienta de desarrollo web.

---

<sup>20</sup> Software Libre.- es el software que una vez obtenido puede ser usado, copiado, estudiado, modificado y redistribuido libremente, suele estar disponible gratuitamente en Internet, o a precio del coste de la distribución a través de otros medios; sin embargo no es obligatorio que sea así y, aunque conserve su carácter de libre, puede ser vendido comercialmente.

<sup>21</sup> Software con Licencia.- Una licencia de software es la autorización o permiso concedido por el titular del derecho de autor, en cualquier forma contractual, al usuario de un programa informático, para utilizar éste en una forma determinada y de conformidad con unas condiciones convenidas

## **PHP**

Es un lenguaje de programación interpretado creado en 1994, diseñado originalmente para la creación de páginas web dinámicas. Se usa principalmente para la interpretación del lado del servidor pero actualmente puede ser utilizado desde una interfaz de línea de comandos o en la creación de otros tipos de programas incluyendo aplicaciones con interfaz gráfica usando las bibliotecas Qt<sup>22</sup> o GTK+<sup>23</sup>.

### **Características Tecnológicas**

- Fácil uso y la similitud con los lenguajes más comunes de programación estructurada, como C y Perl.
- Se puede utilizar PHP para generar archivos PDF, flash, así como imágenes en diferentes formatos.
- Permite la conexión a diferentes tipos de servidores de bases de datos tales como MySQL, Postgres, Oracle, DB2, Microsoft SQL Server, Firebird y SQLite
- Tiene la capacidad de ser ejecutado en la mayoría de los sistemas operativos tales como UNIX, Linux, Windows y Mac OS X.

## **JSP**

JSP es lenguaje desarrollo de la compañía Sun Microsystems, y su funcionamiento se basa en scripts, que utilizan una variante del lenguaje java.

Es una tecnología para crear aplicaciones web, una de sus características es la posibilidad de definir etiquetas nuevas que ejecuten código de clases java, esto se lo conoce como "TAGLIB". La asociación de las etiquetas con las clases java se declara en archivos de configuración en XML.

---

<sup>22</sup> Qt.- es una biblioteca multiplataforma ampliamente usada para desarrollar aplicaciones con una interfaz gráfica de usuario así como también para el desarrollo de programas sin interfaz gráfica como herramientas para la línea de comandos y consolas para servidores.

<sup>23</sup> GTK+.- es un conjunto de bibliotecas multiplataforma para desarrollar interfaces gráficas de usuario (GUI), principalmente para los entornos gráficos GNOME, XFCE y ROX aunque también se puede usar en el escritorio de Windows, MacOS y otros.



## **Características Tecnológicas**

- Permite integrarse con clases Java lo que permite separar en niveles las aplicaciones web, almacenando en clases java las partes que consumen más recursos, así como las que requieren más seguridad, y dejando la parte encargada de formatear el documento html en el archivo jsp.
- Se puede crear aplicaciones web que se ejecuten en variados servidores web, de múltiples plataformas, ya que Java es en esencia un lenguaje multiplataforma.
- Las páginas JSP están compuestas de código HTML/XML mezclado con etiquetas especiales para programar scripts de servidor en sintaxis Java.

## **ASP .NET**

La tecnología ASP.NET está estrechamente relacionada con el modelo tecnológico de su fabricante. Microsoft ha llevado a que su plataforma .NET incluya ASP.NET que permite ser integrado con clases .NET, ya estén hechas en C++, VisualBasic o C#, del mismo modo que JSP se integra con clases Java.

ASP.NET se integra en Windows casi al mismo nivel que un programa de ejecución local, así que es capaz de utilizar cualquier librería *DLL*, tiene acceso a todas las *APIs* de windows, e incluso se puede conectar con las librerías de *directx*<sup>24</sup>. Además tiene todas las opciones de depuración totalmente integradas.

---

<sup>24</sup> Directx.- Interfaz de programación bajo Windows, que permite acceder directamente al hardware.

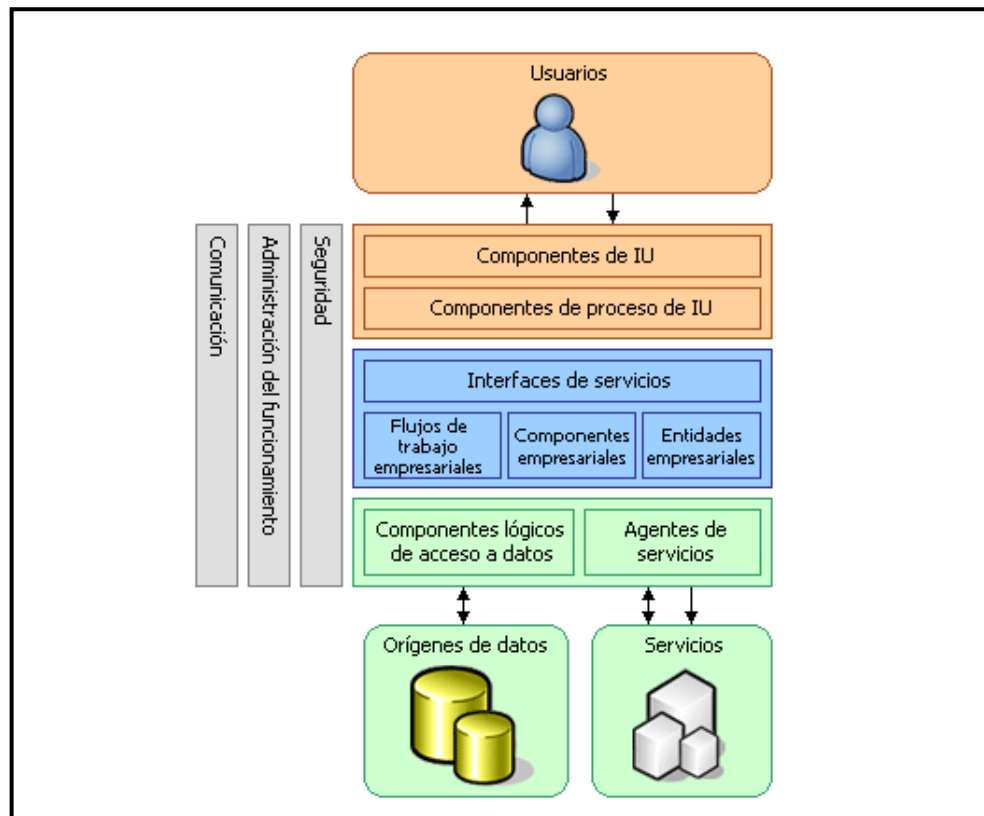


Fig. 4.3. Capas de componentes de servicios y aplicaciones distribuidas creadas con .NET

### Características Tecnológicas

- ASP.NET posee un control de código fuente, el mismo que se llama: Visual Source Safe, lo que constituye una importante garantía
- Internet Information Services tiene integrado el concepto de granjas de servidores, en el que se pueden poner muchísimos servidores a servir un solo sitio web en caso de tener un altísimo tráfico de visitantes
- Se puede encontrar un sin número de controles, tales como validadores para los campos de entradas, tablas que se pueden conectar de manera automática a las bases de datos y hasta un control que permita configurar de manera automática el login de una página
- ASP.NET guarda el diseño de la página y la programación del servidor en archivos diferentes, al momento de implementar, solo se copian los archivos de diseño en el servidor y el compilado en la carpeta *bin*, lo que hace que todo sea más ordenado.

- Se pueden realizar todos los componentes que se quieran en forma de *DLL* y hacer que el lenguaje funcione correctamente con todo lo modificado, además que se pueden utilizar cualquiera de los lenguajes soportados

## **ANÁLISIS COMPARATIVO**

### **ASP.NET vs PHP 5**

Estas dos tecnologías tienen muchas ventajas de uso y facilidad, como se trata en páginas anteriores pero su costo de utilización es lo que difiere la una de la otra, además de su portabilidad y su formato multiplataforma, por estos motivos PHP es una opción mejor que ASP.NET. También es importante tener en cuenta que PHP es un lenguaje interpretado, es decir el servidor interpreta el código cada vez que lo va a utilizar, mientras que ASP.NET es un ambiente de desarrollo en el cual se puede utilizar varios lenguajes soportados por dicha tecnología, estos se compilan, lo que hace que su ejecución sea mucho más rápida con ASP.NET.

Es importante señalar que PHP recién esta incrustándose en la programación orientada a objetos, mientras que ASP.NET presenta un completo ambiente de programación orientada a objetos a través de sus lenguajes de programación.

### **ASP.NET vs JSP**

Casi todas las características de ASP.NET se pueden encontrar en las Java Server Pages, y su sintaxis es sencilla. Además, JSP es multiplataforma, mientras que ASP.NET sólo se ejecuta en Windows o en Linux con componentes agregados, En este caso JSP lleva las de ganar. En cuanto al soporte técnico de dichas tecnologías, se puede decir que ASP.NET le lleva una ventaja a JSP.

### **VENTAJAS DE ASP .NET**

ASP ha sido implementado en otras plataformas y cuando está funcionando bajo su servidor predeterminado IIS es relativamente muy rápido.

El uso de ASP.NET permite a las empresas enfocarse en sus actividades críticas, mientras que el proveedor se encarga de la administración, operación y soporte de las aplicaciones empresariales que soportan su negocio.

El cliente puede acceder a personal altamente especializado y competente sin necesidad de incurrir en grandes presupuestos de contratación de mano de obra especializada.

Dado que la contratación del servicio se basa en el pago de cuotas mensuales, las empresas conocen de antemano cuáles serán sus verdaderos gastos en el área informática, lo que impacta positivamente los procesos de planeación y presupuesto de la organización.

Según una encuesta llevada a cabo por netcraft.com, *el número de IPs que utilizan ASP.NET ha superado a las que utilizan JSP, aunque Cold Fusion tiene todavía una gran ventaja*. En esta encuesta se puede observar que ASP.NET escala hasta casi las 60 mil IPs.

.NET es una plataforma orientada a objetos, tiene una modularidad que sabiendo utilizarla se puede crear potentes y escalables aplicaciones, tiene muchas cosas integradas y se puede controlar casi cualquier elemento que se ocurra en el servidor, lo que no sucedía con las tecnologías de preprocesamiento.

.NET incorpora el *runtime*, con esto se puede programar en el lenguaje de programación que mas guste. Además se tiene muchos controles interconstruidos que hacen la tarea más sencilla. En este sentido el usar *DLL* de .NET simplifican el trabajo a nivel de formularios, todo es más transparente y mucho más fácil de mantener.

Hablando de la plataforma .NET, se puede señalar las siguientes ventajas que representa la tecnología .NET:

- Modelo de programación consistente y sencillo, completamente orientado a objetos.

- Eliminación del temido problema de compatibilidad entre *DLLs* conocido como "infierno de las *DLLs*", ejecución multiplataforma
- Ejecución multilinguaje, hasta el punto de que es posible hacer cosas como capturar en un programa escrito en C# una excepción escrita en Visual Basic.NET.
- Recolección de basura
- Aislamiento de memoria entre procesos y comprobaciones automáticas de seguridad de tipos en las conversiones
- Soporte multihilo
- Gestión del acceso a objetos remotos que permite el desarrollo de aplicaciones distribuidas de manera transparente a la ubicación real de cada uno de los objetos utilizados en las mismas.
- Seguridad avanzada, hasta el punto de que es posible limitar los permisos de ejecución del código en función de su procedencia (Internet, red local, CD-ROM, etc.), el usuario que lo ejecuta o la empresa que lo creó.
- Interoperabilidad con código preexistente, de manera que es posible utilizar con facilidad cualquier librería de funciones u objetos *COM*<sup>25</sup> creados con anterioridad a la aparición de la plataforma .NET
- Adecuación automática de la eficiencia de las aplicaciones a las características concretas de cada máquina donde se vaya a ejecutar

Luego de haber tomado en cuenta el análisis de los diferentes lenguajes de programación que ese encuentran actualmente disponibles y además tomando en cuanto a los recursos tecnológicos dispuesto por el Municipio de Ibarra, el entorno en el que se implementará el sistema será a partir de la versión del Sistema Operativo Windows Xp hasta la versión de Windows 7, la aplicación será desarrollada en Visual Studio .NET versión gratuita, con base de datos SQL SERVER 2000, debido a que en la Municipalidad actualmente disponen de las licencias de estos productos y los demás sistemas de la Municipalidad se encuentran desarrolladas en una plataforma similar.

---

<sup>25</sup> COM.- Biblioteca de enlaces dinámicos. Son Rutinas ejecutables disponibles para aplicaciones en tiempo de ejecución.

Finalmente podemos presentar un cuadro comparativo de las características de cada lenguaje donde 1 representa la calificación más baja y 4 la calificación más alta.

	<b>ASP.NET</b>	<b>PHP</b>	<b>JSP</b>
<b>Bajo Costo</b>	1	4	3
<b>Portabilidad</b>	3	4	4
<b>Seguridad</b>	4	2	4
<b>Estabilidad</b>	4	4	4
<b>Fácil Desarrollo</b>	4	4	2
<b>Curva de Aprendizaje</b>	4	3	2
<b>Acceso a Bases de Datos</b>	4	4	4
<b>Multiplataforma</b>	3	4	4
<b>Programación Orientado a Objetos</b>	4	3	4
<b>Bajo Requerimiento de Hardware</b>	3	4	3
<b>Aplicaciones con Alta Complejidad</b>	4	3	4
<b>Soporte Técnico</b>	4	2	3
<b>Facilidad de Ayuda</b>	4	3	2
<b>Soporte XML</b>	4	4	4
<b>Velocidad de Ejecución</b>	4	4	3
<b>IDEs Disponibles</b>	4	2	4
<b>Servidores Web disponibles en Internet</b>	2	4	1
<b>TOTAL:</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	<b>55</b>

**Tabla 4.2 Cuadro comparativo de las características entre ASP .Net, PHP, JSP**

Como otras alternativas el Municipio de Ibarra esta optando para el desarrollo de sus aplicaciones en software libre como son PHP y con la base de datos PostGres que como podemos mirar en el cuadro comparativo es la herramienta mas opcionada luego de ASP .Net.

## **4.2 ALCANCE Y VIALIDAD**

### **4.2.1 Situación Actual**

En las Instituciones Públicas es importante construir estrategias en donde se debe identificar los elementos importantes que conforman la materia prima para llevar a cabo una buena planificación. La interrelación de estos elementos conformaran las distintas estratégicas que una organización deberá ejecutar en un determinado periodo de tiempo, esto nos lleva a la conclusión de que un problema importante en Instituciones es la toma de decisiones oportunamente y el planeamiento de los objetivos, estrategias y evaluación del trabajo realizado.

Toda esta necesidad demanda el desarrollo de nuevos instrumentos para mejorar la planeación, el seguimiento de programas y la evaluación de resultados como requisitos indispensables para poder permanecer en un modo cada vez más interrelacionado, competitivo y rápido a través del uso de los Sistemas de Información, la falta de estos instrumentos dificulta el seguimiento y la implementación de correctivos.

Los indicadores se han convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la planificación estratégica, el seguimiento de programas y la evaluación de resultados. Son los elementos que permiten cerrar el ciclo de realimentación, que puede llevar a un proceso correcto de planificación-evaluación.

Al no incorporar indicadores en sus proyectos como elementos de monitoreo, no será posible tener un referente indispensable para determinar el nivel de desarrollo y el buen funcionamiento de la institución.

Como parte del fortalecimiento institucional nace la necesidad de crear un sistema integrado de información para la gestión y control, con el fin de diseñar políticas y programas que ayuden a mejorar la toma de decisiones por parte de cada uno de las dependencias municipales.

La ejecución de procesos informáticos en las Instituciones Públicas nos ha permitido prestar atención de como la informática y la comunicación han sido el instrumento tecnológico más adecuado para la implementación de procesos modernizadores de la producción y de la administración. Es importante tomar en cuenta que la ciudadanía demanda servicios de calidad de parte de la Municipalidad de Ibarra, y eso significa que las metas trazadas en cada departamento sean cumplidas en el mayor porcentaje posible.

El desarrollo de estrategias claras dentro de una institución, permite gestionar la información como una herramienta que facilita el desarrollo del software que soporta la información del área institucional, esto permite la detección y corrección de errores a tiempo.

La implantación de modelos de información y gerencia, la gestión enfocada al mejoramiento continuo y la calidad, la incorporación y desarrollo de tecnologías de Información y comunicación en los procesos de planeación y administración son algunos de los caminos que conducen a la modernización de las instituciones. A la implementación de sistemas de información y gestión se suman estándares de calidad, evaluados y medidos a través de indicadores, como políticas de modernización. Este segundo componente lo conforma el Sistema de Indicadores de Gestión, con el que se busca proyectar gestión que realiza el Municipio de Ibarra en cada una de sus dependencias hacia estándares de calidad acordes con las necesidades de la ciudadanía.

El Sistema de Indicadores describe la situación actual de las instituciones, y a la vez permite proyectar a futuro planes de gobierno y administración, consolidando procesos y programas eficientes, y replanteando aquellos que no contribuyen a la modernización y desarrollo del sector.



La implementación del Sistema de Gestión y Control de las Actividades del Municipio de Ibarra apoyada en indicadores estratégicos, podrá guiar para tomar las debidas reformas de la organización, la gestión y la administración al interior de cada una de las dependencias, obligando así a la agilización de la gestión institucional para generar cambios que faciliten proyectar su misión a la sociedad.

### **Descripción**

Contar con un Sistema de Control de la Gestión y Control de las Actividades del Municipio de Ibarra apoyada en indicadores estratégicos permitirá atender las necesidades de administración y toma de decisiones que requiere el Municipio de Ibarra dando como herramientas de análisis cuadros estadísticos que muestran como se encuentra el rendimiento y el cumplimiento de metas de la institución organizada por objetivos, departamentos y proyectos que serán de gran ayuda a las diferentes autoridades que se encuentran a cargo de cada una de las dependencias municipales, garantizando que todas las acciones correctivas que se tomen están respaldadas por datos reales que se podrán observar en los diferentes reportes se obtengan del sistema. Para la realización de esta aplicación se tuvo en cuenta:

### **Declaración del problema**

- Inexistencia de elementos de monitoreo que permitan saber si la Institución pública está cumpliendo con el Plan Estratégico Institucional.
- Falta de un sistema integrado de información para la gestión y control, con el fin de diseñar políticas y programas que ayuden a mejorar el cumplimiento de las metas trazadas en el mayor porcentaje posible por parte de cada una de las dependencias municipales.

## **Justificación de la Solución**

La implementación del Software de Control y Gestión de gestión tiene varios beneficiarios, directos e indirectos, ya que visto de diversos ángulos desde los altos directivos hasta el personal que se encuentra a su cargo que el control de procesos se ve inmerso en el impacto, entonces, en el Ilustre Municipio de Ibarra los beneficiarios directos de la propuesta son los altos directivos y el personal de operaciones y la máxima autoridad, podrán ver información estadística de cómo se encuentra la Institución en el momento que ellos determinen, si se encuentran cumpliendo con las metas planeadas dentro del plazo establecido y de esta manera poder tomar decisiones en función de la unidad en donde haya menos porcentaje de las metas cumplidas, y a su vez tomar decisiones que serán importantes para que el personal que trabaja sobre el proceso y lograr que tengan una mejor línea o flujo de proceso y realizar los correctivos necesarios, en caso de haber, para optimizar los servicios que se brinda a la ciudadanía, quienes reciben el impacto indirectamente viéndose afectados por la calidad de servicios que brinda la Institución.

### **4.2.2 Requerimientos del Sistema**

#### **Funcionales:**

Dar la institución una fácil visualización en pantalla de todos sus objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, con sus respectivos indicadores que facilitan saber cómo se encuentra su ejecución, y de esa manera realizamos en seguimiento y control de estos objetivos.

#### **Flexibilidad:**

Para el ingreso de datos, como son los objetivos e indicadores, de esta manera se ajusta a las necesidades de la institución sin que esta se vea forzado a seguir un patrón específico. Facilitar el ingreso mediante el uso de internet desde cualquier sitio, usando simplemente el usuario y contraseña asignado.

**Eficiente:**

Generar reportes y estadísticas de cómo se encuentra el avance de todos los objetivos ingresados de acuerdo a los responsables, a los objetivos y a los proyectos relacionados con los objetivos.

**Rendimiento:**

Permitir que se realice el ingreso de datos a largo plazo o corto plazo, esto quiere decir, que se podrá observar los datos de los años anteriores y presentes para realizar las respectivas comparaciones.

Generar en los reportes los porcentajes de avance, agrupados de acuerdo a las cuatro perspectivas que utiliza la metodología del Cuadro de Mando Integral de manera automática y así permite la presentación gráfica de los resultados estadísticos de forma inmediata.

**Implantación:**

La aplicación deberá brindar una interacción amigable, manejable y dinámica al usuario.

El software deberá poseer las condiciones para el ingreso de información al sistema de manera rápida y clara para el usuario.

El Sistema de Gestión y Control de Proyectos basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral, se realizará cumpliendo las condiciones especificadas en las normas de control interno para las entidades del sector público en la sección de Administración estratégica dice que requieren para su gestión, la implantación de un sistema planificado que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación del plan estratégico y los planes operativos anuales, los mismos que, contendrán objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades.

**Disponibilidad:**

El sistema podrá ser utilizado por la principal autoridad Municipal, que es el alcalde, además de los diferentes directos y jefes de cada unidad de la institución, y los diferentes usuarios que se creyere necesario, con lo cual podrán determinar si las metas planeadas, se están ejecutando, y si no fuera el caso, saber en qué unidades existen retrasos y tomar los correctivos necesarios.

El sistema podrá ser utilizado vía Internet, sin necesidad de que el usuario se encuentre dentro de la Institución.

El sistema podrá ser actualizado y adaptable a versiones posteriores a esta, incluyendo reportes adicionales que requiera la institución.

**Técnicos:**

<b>Sistema Operativo</b>	Windows XP/Vista/Windows 7
<b>CPU</b>	Pentium IV – 3 Ghz
<b>HD</b>	80 GB
<b>RAM</b>	512
<b>Herramientas Desarrollo</b>	Plataforma .NET, SQL SERVER, Mozilla Firefox, Internet Explorer

**Tabla 4.3 Requerimientos mínimos para el sistema.**

### **4.3 Análisis y Diseño del Sistema**

En esta etapa se realizará un análisis detallado y sistemático de los diferentes módulos a desarrollarse, los requisitos que debe de cumplir y las necesidades de la Institución que debe de satisfacer.

El propósito del Sistema de Gestión y Control de las Actividades del Municipio de Ibarra utilizando indicadores estratégicos como instrumentos de evaluación, con lo que se espera solucionar uno de los problemas fundamentales dentro de la Institución como es la toma de decisiones oportunas y la actualización de los objetivos, estrategias y evaluación del desempeño.

Cabe mencionar que los resultados serán, nuevos procesos internos, nuevas formas de trabajar que mejoren el desempeño del talento humano, lo cual llevará a un nuevo concepto gerencial dando paso a la actualización de contenidos, de las estrategias metodológicas y procesos organizativos y por lo tanto mejorar los Servicios que la Municipalidad presta a la Ciudadanía Ibarreña.

Las Técnicas/prácticas utilizadas en las actividades del proceso para desarrollo del aplicativo son:

- Casos de Uso
- Diagrama Entidad/Relación
- Diagramas de Secuencia
- Diagramas de Despliegue

### 4.3.1 Casos de Uso

Una vez que se han descrito los requisitos del sistema se procederá a realizar el análisis de casos de uso, con los que podremos describir las interacciones entre usuarios y que interfaces utilizarán.

<b>ACTORES DEL SISTEMA</b>	<b>CASOS DE USO</b>
Administrador (Coordinador de la gestión)	Administración
Gerente	Cuadro de Mando Integral
Usuario	

**Tabla 4.4 Casos de Uso del sistema**

A continuación se encuentran los casos de uso identificados para cada proceso.

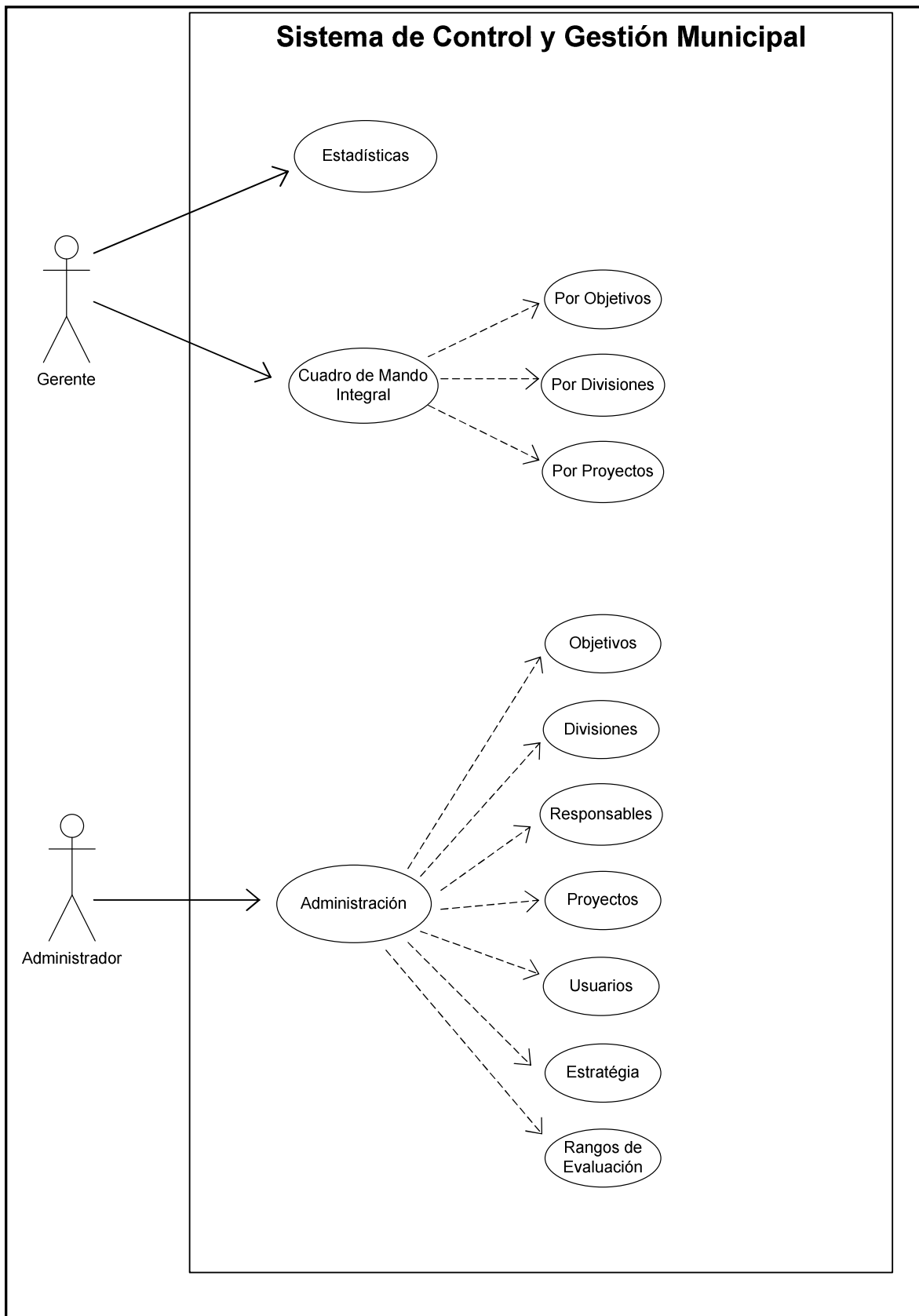
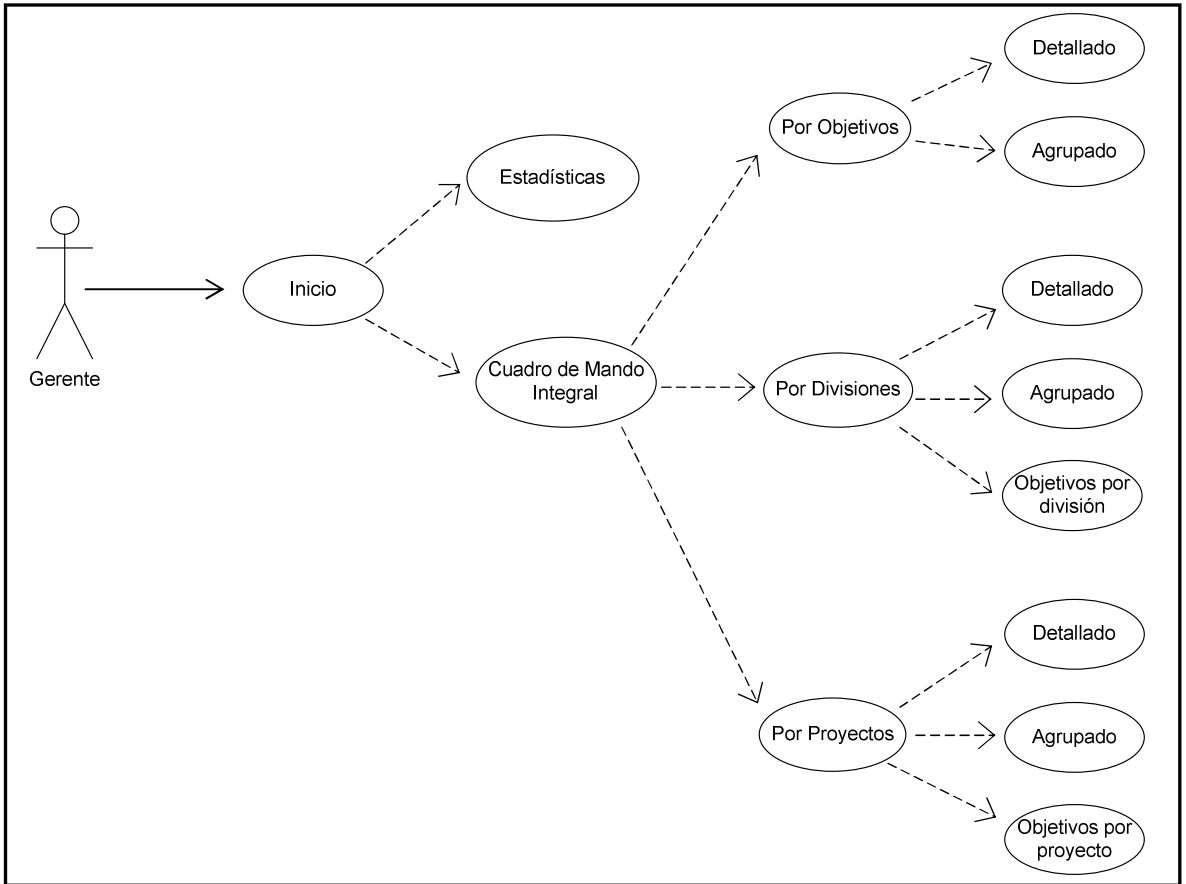


Fig. 4.4 Caso de uso del Sistema de Gestión y Control Municipal

<b>CASO DE USO</b>	CU-001 Gobierno de TI	
<b>ACTORES</b>	Administrador, Gerente	
<b>PRECONDICIÓN</b>	El Administrador y Gerente han iniciado sesión, se encuentran datos estadísticos visibles	
<b>CURSO NORMAL</b>	<b>ACTOR</b>	<b>SISTEMA</b>
	<p>1. Administrador escoge el Menú Administración para: ingreso de objetivos, divisiones, responsables, proyectos, usuarios, estrategia y rangos de evaluación</p> <p>2. Administrador ingresa los objetivos y realiza el cálculo de la Frecuencia de Verificación</p> <p>3. Administrador de acuerdo a la información recolectada, ingresa los parámetros de planeado, ejecutado y rendimiento de los objetivos ingresado anteriormente</p> <p>4. Gerente ingresa al Sistema y mira los resultados estadísticos agrupados por Objetivos, Divisiones o Proyectos</p>	<p>1. El sistema muestra opciones para: ingresar información sobre la estrategia</p> <p>2. El sistema muestra diferentes opciones de cálculo de las frecuencias de verificación como anual, mensual, bimensual, etc.</p> <p>3. El sistema genera los datos de porcentajes en base a los datos ingresado, para luego utilizarlos en los reportes</p> <p>4. El sistema muestra un resumen de los resultados generados en base a la información</p>
<b>CURSO ALTERNO</b>	<b>ACTOR</b>	<b>SISTEMA</b>
	El Administrado no ingresa datos al sistema	
<b>POST CONDICIÓN</b>	La aplicación fue agregada exitosamente en el lugar deseado.	

**Tabla 4.5 Caso de uso del Sistema de Gestión y Control Municipal**

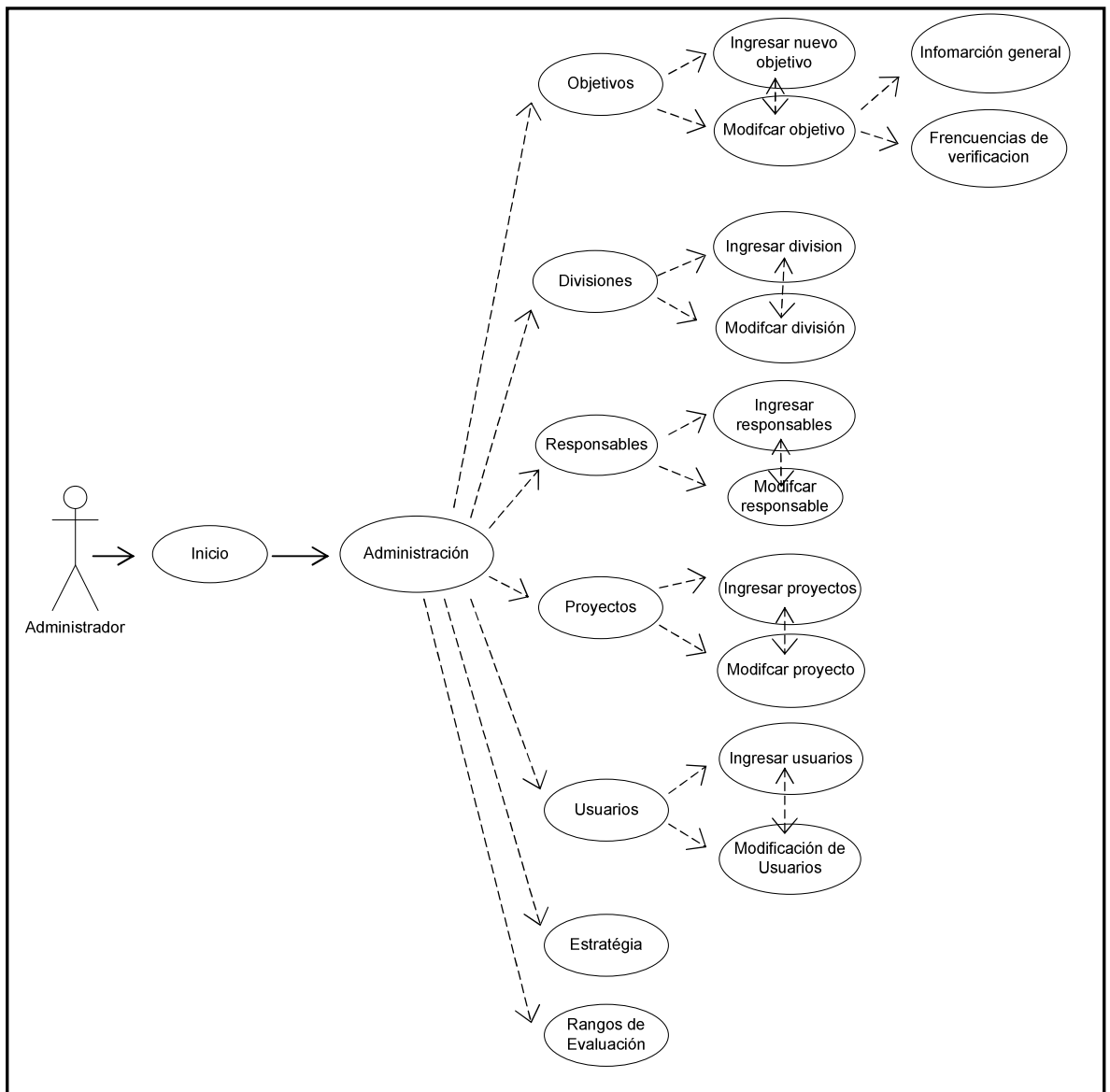


**Fig. 4.5 Casos de Uso para Cuadro de Mando Integral**



<b>CASO DE USO</b>	CU-002 Estadísticas y Cuadro de Mando Integral	
<b>ACTORES</b>	Gerente	
<b>PRECONDICIÓN</b>	El Gerente ha iniciado la sesión	
<b>CURSO NORMAL</b>	<b>ACTOR</b>	<b>SISTEMA</b>
	1. Gerente inicia el sistema.	1. EL sistema muestra opciones del menú y la pantalla principal de los porcentajes de rendimiento agrupado por las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
	2. Elige el menú Cuadro de Mando Integral	2. El sistema despliega los submenús para escoger el tipo de reporte que requiere el usuario.
	3. Gerente selecciona la opción de Cuadro de Mando Integral Por Objetivos	3. Se muestra dos opciones adicionales, agrupado: que significa que los porcentajes de desempeño se agrupan en un rango de tiempo, detallados: muestra los porcentajes de desempeño detallados mes por mes de cada objetivo en forma de árbol de objetivos.
	4. Gerente selecciona la opción de Cuadro de Mando Integral Por Divisiones	4. Se muestra tres opciones adicionales, agrupado: que significa que los porcentajes de desempeño se muestran agrupados en un rango de tiempo, detallado: muestra los porcentajes de desempeño detallados mes por mes de cada división perteneciente a la institución objetivo en forma de árbol de divisiones y finalmente objetivos por división: en donde presenta el porcentaje de rendimiento de cada división, este porcentaje se obtiene de los objetivos que tiene a su cargo cada división.
	5. Gerente selecciona la opción de Cuadro de Mando Integral Por Proyectos	5. Se muestra tres opciones adicionales, agrupado: que significa que los porcentajes de desempeño se muestran agrupados en un rango de tiempo, detallado: muestra los porcentajes de desempeño detallados mes por mes de cada proyecto en forma de árbol de proyectos y finalmente objetivos por proyecto: en donde presenta el porcentaje de rendimiento de cada proyecto, este porcentaje se obtiene de los objetivos asignados a cada proyecto.
	6. Gerente elige cerrar la sesión.	6. Salida del sistema
<b>CURSO ALTERNO</b>	<b>ACTOR</b>	<b>SISTEMA</b>
	El Gerente no ingresa datos al sistema	

Tabla 4.6 Caso de uso de Estadísticas y Cuadro de Mando Integral



**Fig. 4.6 Casos de Uso para Administración**

<b>CASO DE USO</b>	CU-003 Administración	
<b>ACTORES</b>	Administrador	
<b>PRECONDICIÓN</b>	El Administrador ha iniciado sesión	
<b>CURSO NORMAL</b>	<b>ACTOR</b>	<b>SISTEMA</b>
	1. Administrador inicia sistema	1. El sistema muestra las opciones del menú y la pantalla principal de los porcentajes de rendimiento agrupado por las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando integral.
	2. Selecciona el Menú Administración	2. El sistema despliega el menú de opciones: Objetivos, Divisiones, Responsables, Proyectos, Usuarios, Estrategia y rangos de evaluación.
	3. Selección módulo Objetivos	3. Se despliegan todos los objetivos existentes en el año seleccionado, en forma de árbol de objetivos. Y se despliega la información necesaria para el ingreso de nuevos objetivos y también al seleccionar un objetivo existente se puede realizar los cambios necesarios ya sea en la información general del objetivo o modificar la tabla de frecuencias de verificación. Al igual que el ingreso de los parámetros de planeado, ejecutado de cada objetivo para generar los porcentajes de rendimiento de cada objetivo.
	4. Selección módulo Divisiones	4. Se despliegan todas las divisiones existentes en el año seleccionado, en forma de árbol de divisiones. Y se despliega la información necesaria para el ingreso de nuevas divisiones y también al seleccionar una división existente se puede realizar los cambios necesarios.
	5. Selección módulo Responsables	5. Se despliegan todos los responsables existentes, también la información necesaria para el ingreso de nuevos responsables y además al seleccionar un responsable se pueden modificar los datos requeridos.
	6. Selección módulo Proyectos	6. Se despliegan todos los proyectos existentes, también la información necesaria para el ingreso de nuevos proyectos y además al seleccionar un proyecto existente se pueden modificar los datos requeridos.
	7. Selección módulo Usuarios	7. Se despliega la información de los usuarios existentes y se puede realizar el ingreso de nuevos usuarios y modificar los datos de los usuarios existentes.

	8. Selección módulo Estrategia	8. Se despliega la información de la estrategia: misión, visión, valores.
	9. Selección módulo Rangos de Evaluación	9. Se despliega la información necesaria para especificar el rango de evaluación que se requiere para que el sistema ubique los porcentajes en los rangos de azul, verde, amarillo y rojo.
<b>CURSO ALTERNO</b>	<b>ACTOR</b>	<b>SISTEMA</b>
	El Gerente no ingresa datos al sistema	

**Tabla 4.7 Caso de uso de Administración**

# DIAGRAMA ENTIDAD RELACIÓN

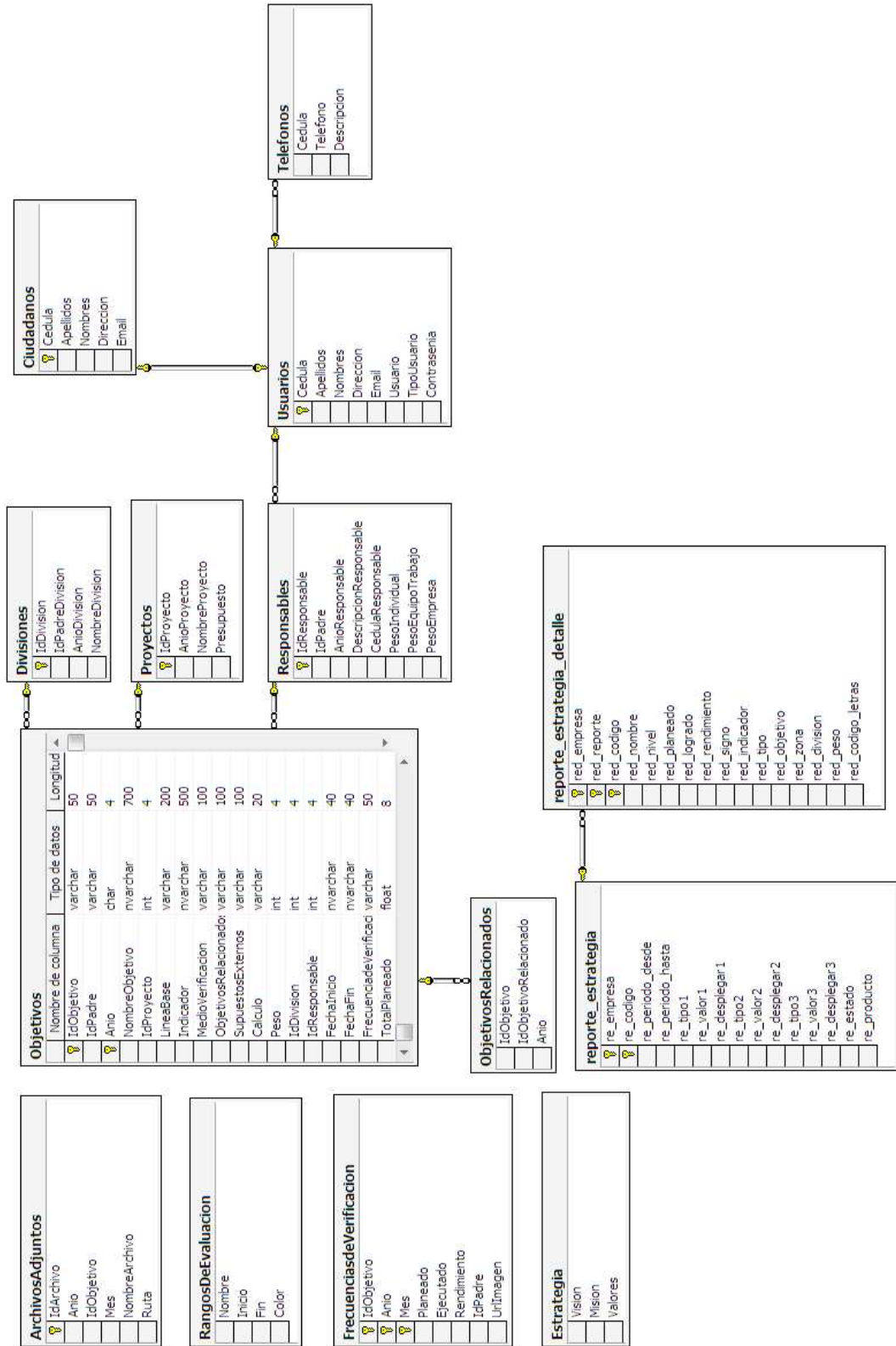
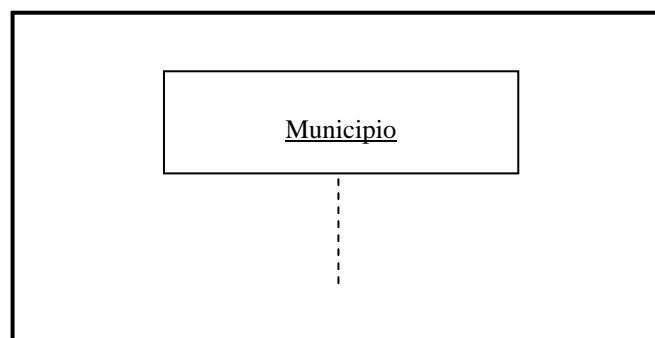


Fig. 4.7 Modelo Entidad / Relación Sistema de Gestión y Control de Proyectos basados en indicadores

## DIAGRAMA DE SECUENCIA

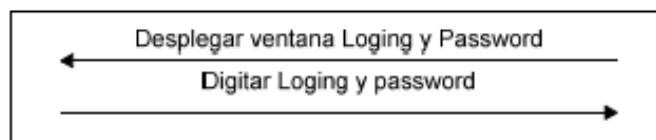
Luego de obtener el modelo físico y lógico se procede a representar los estímulos externos y los estados de los objetos u actores que se encontraron en los anteriores modelos. El estado de un objeto es un conjunto de valores para sus atributos, en n cierto momento, el cual cambia al recibir un estímulo llamado evento, por lo que usamos los elementos: objetos y eventos.

**Objeto.** Es una representación detallada, concreta y particular de un algo, esto determina su identidad, su estado y su comportamiento particular en un momento dado. Se lo va a representar mediante un rectángulo con una línea vertical.



**Fig. 4.8 Representación de Objetos**

**Eventos.** Es toda acción que se da entre los objetos. Se lo va a representar mediante una flecha horizontal que va desde el objeto emisor hasta el objeto receptor.



**Fig. 4.9 Representación de Eventos**

En los siguientes diagramas se representa las operaciones o flujos de control del modelo funcional, basado en las opciones de usuario que tiene cada actor.

## DIAGRAMA DE DESPLIEGUE

Mediante el diagrama de despliegue se puede apreciar el diseño físico de la red y el lugar donde residirán los componentes lógicos desarrollados por la aplicación.

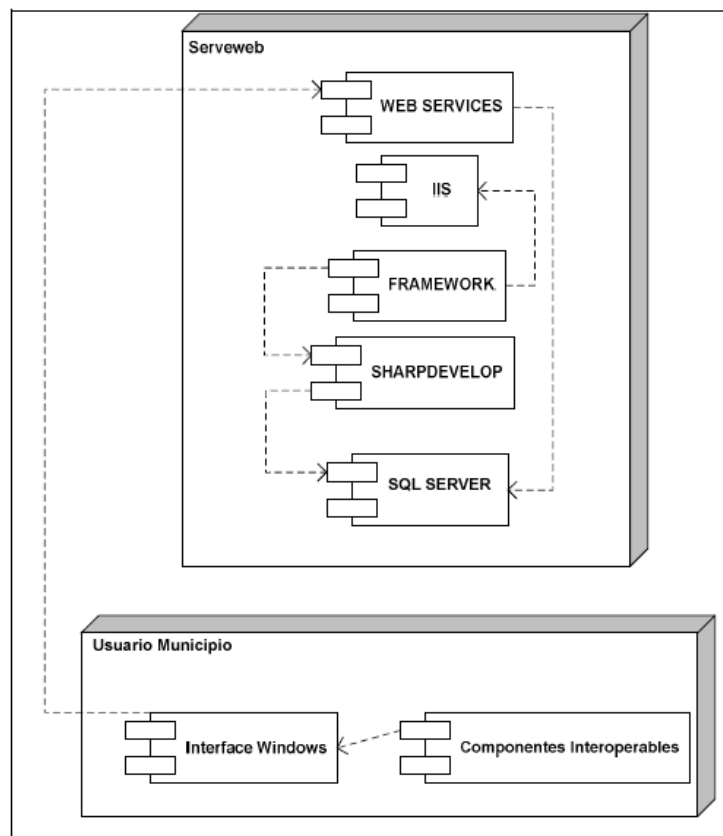


Fig. 4.10 Diagrama de Despliegue

### 4.3.2 Análisis y Elaboración de Datos y Procesos

El siguiente paso en el desarrollo del sistema de Gestión y Control, es el análisis y elaboración de datos y procesos, donde explicaremos los componentes internos como la base de datos que almacenará la información, los procesos y cálculos, como también la interfaz de usuario.

Proceso	Descripción del alcance
<b>Definición de Periodo: Fecha Inicial y Fecha Final</b>	Para el análisis de la información debemos definir un periodo donde analizaremos cómo va el rendimiento de la Institución, de acuerdo a como se cumplan los objetivos planteados.
<b>Matriz Estratégica</b>	Cuando cada división perteneciente a la Institución ha elaborado su mapa estratégico obtenido a través del Análisis FODA realizado en la Planificación estratégica, el cual debe incluir la formulación del catalogo de objetivos en donde deben constar: indicadores, responsables, peso, frecuencia de verificación, se procede a digitalizar la información.
<b>Creación de nueva matriz estratégica del Cuadro de Mando Integral</b>	En la definición de la matriz estratégica aplicamos el concepto de la suma de la ponderación en cascada hacia arriba de los objetivos que tengas relación, esto quiere decir que la frecuencia de verificación, así como, los porcentajes de rendimiento de los objetivos que son padres, dependen de la frecuencia y rendimiento obtenido de los objetivos hijos.
<b>Misión</b>	Podemos registrar, modificar la Misión que se ha definido en el Plan Estratégico Institucional.
<b>Visión</b>	Podemos registrar o modificar la Visión que se ha definido en el Plan Estratégico Institucional.
<b>Valores Institucionales</b>	Podemos registrar o modificar los Valores Institucionales que se ha definido en el Plan Estratégico Institucional.
<b>Indicadores</b>	Podemos registrar, modificar o eliminar los indicadores que se han definido en el catálogo de objetivos, ingresado al sistema.



<b>Verificar el rendimiento a través del Cuadro de Mando Integral</b>	Podemos realizar control, seguimiento y evaluación de cómo está el cumplimiento del Plan Institucional, de acuerdo a los datos de ejecución ingresados en el sistema para cada objetivo.
<b>Presentación en pantalla de objetivos e indicadores.</b>	Los Administrador y Gerentes podrán evaluar los datos de rendimiento a través del sistema de gestión y control municipal. Donde notaran los porcentajes que se encuentren según el rango de evaluación ingresado, en qué nivel de alerta se ubican.
<b>Reportes</b>	<p>Los usuarios podrán verificar los datos y su comportamiento, durante el tiempo de ejecución.</p> <p>Verificación de la perspectiva</p> <p>Objetivos Estratégicos</p> <p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Gráficos de porcentajes de rendimiento</p> <p>Indicadores</p>

**Fig. 4.11 Diseño de entrada y salida de datos**

### **Procesos**

Una vez que se han determinado por parte del Comité de Gestión Estratégica, la estructuración del Cuadro de Mando Integral y a su vez se haya asignado al Administrador o Coordinador de Gestión, el cual tiene a su cargo entre otras responsabilidades la de recopilar, revisar y aprobar los informes y actas de cada dependencia municipal, este deberá proceder al Ingreso de la información al sistema de los objetivos estratégicos una vez que se ha realizado la determinación de temas estratégicos, la elaboración del mapa estratégico, la determinación de los proyectos, la determinación de divisiones y responsables, las relaciones causa efecto entre las perspectivas, y la determinación de los objetivos estratégicos:

**CATÁLOGO DE OBJETIVOS**

DIVISIÓN:  
FECHA:  
RESPONSABLE:

<b>Id. Objetivo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>División</b>	<b>Responsable</b>	<b>Peso</b>	<b>Frecuencia de Verificación</b>	<b>Planeado</b>
1	CIUDADANO									
1.1	TEMA ESTRATÉGICO I									
1.1.1	OBJETIVO PADRE I									
1.1.2	OBJETIVO PADRE 2									
1.1.3	OBJETIVO PADRE 3									
1.1.3.1	Objetivo Hijo 1									
1.1.3.2	Objetivo Hijo 2									
1.2	TEMA ESTRATÉGICO II									
1.2.1	OBJETIVO PADRE I									
1.2.2	OBJETIVO PADRE 2									
1.2.3	OBJETIVO PADRE 3									
1.2.3.1	Objetivo Hijo 1									
1.2.3.2	Objetivo Hijo 2									

**Tabla 4.8 Formato Catálogo de Objetivos**

### 4.3.3 Definir interfaces del usuario

En esta fase definiremos los diferentes perfiles de usuarios que tendrán acceso al Sistema, dependiendo del rol que desempeñan dentro de la Municipalidad.

Por lo tanto los usuarios se clasifican en dos grupos que son:

- **Administradores (Coordinador de la gestión):** es el encargado de ingresar la información al sistema sobre objetivos, indicadores, metas, divisiones, responsables, etc. En general todos los elementos que conforman la estrategia, así como también, recopilar, recopilar y verificar los resultados de la gestión de todos los responsables y es el responsable de ingresar la información verídica de metas ejecutas al Sistema.
- **Gerentes:** pueden acceder a toda la información estratégica de la Municipalidad a través de reportes, además podrá visualizar en forma general y detallada el estado en que se encuentra la ejecución de su estrategia a través de gráficos con la información deseada.

<b>USUARIOS</b>	
Personal Administrativo que labora en el Municipio de Ibarra. (Nivel Gerentes)	Concejales
	Alcalde
Personal Operativo que la labora en el Municipio de Ibarra. (Nivel Administrativo)	Jefes Departamentales
	Asistentes Administrativos
<b>PUNTO DE ACCESO</b>	
Infraestructura de la Red de la Municipalidad de Ibarra	Red de área local Intranet
Internet	Punto de acceso deInternet
<b>INFORMACIÓN PRESENTADA</b>	
Reportes	Datos estadísticos del Avance del Plan Estratégico de la Institución
	Datos estadísticos de rendimiento general de la Institución.

**Tabla 4.9 Detalle de usuarios e información presentada por el Sistema de Gestión y Control de Proyectos mediante indicadores estratégicos.**

## 4.4 Implementación del Sistema

En esta fase, no es más que el paso a producción del sistema desarrollado. Una vez que el sistema ha pasado por la fase de prueba, la implementación se la realiza en el servidor de aplicaciones, el cual debe disponer de los servicios de Internet Information Server (IIS) activos.

Para proceder a la implementación se realizaron los pasos que se describen a continuación:

- Instalación de componentes adicionales desarrollados
- Comprobar que la base de datos se encuentre en funcionamiento
- Creación de la base de datos, con sus respectivas tablas, triggers, vista y procedimientos almacenados.
- Instalación del Sistema
- Creación de usuarios y permisos correspondientes

Luego de realiza la implementación se procede a verificar que todos los módulos que integren el sistema se encuentren en completo funcionamiento y que los resultados obtenidos de los datos ingresados sean coherentes.

La aplicación de la Metodología del Cuadro de Mando Integral a través del Sistema de Gestión y Control Municipal, es una herramienta que está desarrollada para ser utilizada dentro y fuera de la institución en el caso de que los usuarios deseen revisar el rendimiento o el ingreso de datos vía internet, además es una herramienta completamente parametrizable que se puede aplicar a cualquier entidad, sea pública o privada, pueden acceder varios usuarios simultáneamente, presenta una representación gráfica de los porcentajes de rendimiento de la institución, de las tendencias por cada objetivo y así permite analizar el comportamiento de la ejecución a través del tiempo.

# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



### CONTENIDO

- ✚ Verificación de la Hipótesis
- ✚ Conclusiones
- ✚ Recomendaciones

## CAPITULO V

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Verificación de la Hipótesis

*“El diseño e implementación de un Sistema de Gestión y Control de las Actividades del Municipio de Ibarra utilizando indicadores estratégicos como instrumentos de evaluación, permitirá el mejoramiento de los resultados que se obtengan en las áreas de gestión interna, solucionando uno de los problemas fundamentales dentro de la Institución como es la toma de decisiones oportunas y la actualización de los objetivos, estrategias y evaluación del desempeño.”*

La Metodología del Cuadro de Mando Integral, ha sido implementada en varias empresas e instituciones tanto públicas como privadas, demostrando así que cumple con las necesidades de gestión y control que demandan estas entidades.

Con esta metodología, la Ilustre Municipalidad de Ibarra obtiene el beneficio de poder traducir la estrategia de la Institución en un conjunto de indicadores, por lo tanto es un instrumento que comunica la misión al conjunto de la organización, en este sentido, la información da coherencia a todas las acciones ya que permite alinear los objetivos. Además de ser un sistema de información y de control, es también un instrumento de formación, ya que supone un aprendizaje de las buenas acciones desarrolladas y de los errores. Este factor supone obtener posibilidades de mejora continua, ya que sólo se mejora lo que se mide.

A modo de resumen el Cuadro de Mando Integral introduce la posibilidad de utilizar variables que no son de tipo financiero pero que son de gran interés en las administraciones públicas, lo que realmente interesa optimizar es el grado de producción final, que en realidad son servicios para los ciudadanos.

En consecuencia, en las Entidades Públicas no pueden permanecer impasibles frente a mejoras de gestión como las que representa una herramienta de estas características, por lo expuesto anteriormente podemos concluir que la hipótesis planteada se cumple satisfactoriamente en su totalidad.

## **5.2 CONCLUSIONES**

- El Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser un instrumento dinámico que crece al ritmo de evolución de la propia institución y de los cambios que se suscitan alrededor de ella. Para cada caso particular, dependiendo del ambiente del negocio, será necesario ajustarlo a las realidades del entorno, complementándose o combinándose con otras orientaciones estratégicas y de gestión.
- Es importante mencionar que los actuales Sistemas de gestión y control tienen las características de que son orientados a largo plazo, proporciona información para los distintos niveles jerárquicos, posee información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa, además, por lo tanto, es un modelo que se adapta a los cambios continuos del entorno e incluso puede anticiparse a estos..
- Mientras se desarrollaba el estudio se llegó a la conclusión de que la Metodología del Cuadro de Mando Integral, además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear los objetivos de la institución y de los empleados.
- Se debe tener en claro que la Institución debe disponer ya elaborado el Plan Estratégico Institucional y los Planes operativos anuales, para que pueda realizar el Mapa Estratégico de manera clara, concisa y fácil.

- El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión para las instituciones públicas, porque estas demandan un modelo de gestión multidimensional, que les permita manejar la potencialidad de conflicto de intereses del personal a cargo de los procesos y la capacidad de crear valor para satisfacer las metas establecidas.
- El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión estratégica, que sirve a las organizaciones para poder alcanzar la excelencia, a través del logro de sus metas.

### **5.3 RECOMENDACIONES**

- Facilitar el acceso a la documentación y demás información para el ingreso de datos al Sistema, para lograr resultados que sean acordes a la realidad que vive la Institución.
- Asumir el procesos de autocrítica y evaluación por parte de todo el recurso humano perteneciente a la Municipalidad, dado que el comportamiento que presenta el recurso humano en su conjunto, descansan en el concepto de individualismo, debido a que los funcionarios velan por sus propios intereses y conveniencia al momento de integrarse y participar en actividades, y por otra parte, su actitud siempre está orientada a exigir y demandar necesidades a las jefaturas y a la dirección.
- Presentar informes periódicos a lo largo del tiempo de evaluación, a fin de corregir de forma inmediata las falencias que hacen que el rendimiento de la institución no se encuentre en los niveles esperados para lograr el mejoramiento institucional.
- El personal que está a cargo de los procesos en el momento que realicen el catálogo de objetivos, debe de escoger con cuidado los indicadores, los cuales deben transmitir lo que realmente se adapta a la realidad de cada departamento.



- Con la realización de este trabajo práctico, hemos determinado que el reto de conseguir la calidad institucional, requiere la implementación de sistemas con nuevos enfoques de gestión siendo, a nuestro juicio, los modelos de gestión de la calidad total y los de gestión de conocimiento los que ayudan para alcanzar los fines estratégicos planteados por la Institución, por lo tanto la Metodología del Cuadro de Mando Integral, es el más adecuado porque permite rediseñar y desplegar la estrategia de la institución, a corto y largo plazo, haciéndola comprensible para todos sus miembros, de manera que se aúnen los esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes y todo de forma integrada, coherente e involucrando constantemente al personal que tiene a cargo los procesos.

# **REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA**



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS:

- [1] Constitución Política de la República del Ecuador, 2008, Título IV ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO.
  
- [2] Manual de Procedimientos Administrativos, Ilustre Municipio de Ibarra, 2010-2014
  
- [3] Gonzales, L. (1995). Metodología de Gestión Empresarial, Edición especial.
  
- [4] Vadell, H. (1995) .La planificación como proceso social
  
- [5] Ander-Egg, E. (1998). INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
  
- [6] ORQUERA, M. (2002). SISTEMA DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIO.
  
- [7] Lessem, R. (1992). Gestión de la cultura Corporativa.
  
- [8] GRUPO NOVATECH, ISO (2002). SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD REQUISITOS.
  
- [9] MARTINEZ, C (2003). La gestión empresarial
  
- [10] OGALLA SEGURA, F. (2005). Sistema de gestión práctica
  
- [11] Ribeiro Soriano, D. (1998). Asesoramiento en dirección
  
- [12] Salgueiro, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando

[13] Sanchez Martorelli, J. (2009). Indicadores de Gestión Empresarial: De la Estrategia a los Resultados.

[14] Sanchez Martorelli, J. (2009). Implantación y Práctica del Balanced Scorecard: El Método de las 4 fases.

[15] Ballart, X. (2001) Innovación en Gestión Pública y en la Empresa Privada.

[16] Seguridad para Microsoft Visual Basic.Net. Robinson E. / McGrawHill Madrid ES. 2003

[17] SQL Server Programación y Administración - Base de Datos. Alfonso Gonzáles Pérez. AlfaOmega. México 1999

[18] Raúl Horacio Saroka, “Sistemas de información en la era digital”, Fundación OSDE Impreso en la Argentina y certificación de la Universidad Nacional de San Martín, 2002.

## **INTERNET:**

**[WWW.0.1]**

**<http://www.monografias.com/trabajos11/conges/conges.shtml>**

*Aspectos Teóricos sobre el Control de Gestión*

**[WWW.0.2]**

**<http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/104.HTM>**

*BSC y otros modelos de Gestión*

**[WWW.0.3]**

**<http://ciberconta.unizar.es/leccion/contpub013/>**

*Clasificación de los indicadores en las administraciones publicas*

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

### A

**Administración pública:** Administración pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

**Autonomía:** la capacidad de tomar decisiones sin ayuda de otro.

### C

**Cadena de valor:** La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento de la gestión como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

**Contexto:** es un entorno físico o de situación a partir del cual se considera un hecho. El entorno del contexto puede ser material (algo que se presencié en el momento de ocurrir el hecho) o simbólico (por ejemplo el entorno cultural, histórico u otro). El contexto está constituido por un conjunto de circunstancias (como el lugar y el tiempo) que ayudan a la comprensión de un mensaje.

**Control de gestión:** Es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta.

## D

**Definiciones estratégicas:** Herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual.

**Desarrollo organizacional:** Método planeado y sistemático de cambios de los patrones de comportamiento organizacional, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia organizacional combinando aspiraciones individuales de crecimiento y desarrollo con metas organizacionales.

## E

**Efectividad:** Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización.

**Eficacia:** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución.

**Eficiencia:** Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio, y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

**Estructura Administrativa:** Está constituida por las dependencias que garantizan la productividad, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión, los procesos y por los rangos jerárquicos que corresponden a niveles de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, de acuerdo con los roles definidos.

**Evaluación del desempeño:** Proceso mediante el cual se mide el desempeño de un individuo en un cargo determinado.

## G

**GTK:** es un conjunto de bibliotecas multiplataforma para desarrollar interfaces gráficas de usuario (GUI), principalmente para los entornos gráficos GNOME, XFCE y ROX aunque también se puede usar en el escritorio de Windows, MacOS y otros.

## N

**Nueva gestión pública:** Es un enfoque de comprensión, análisis y abordaje de los problemas de la Administración Pública mediante la introducción de herramientas del management con una marcada orientación hacia la eficiencia, eficacia y efectividad en la solución de los problemas enfrentados.

## O

**Organismos Autónomos:** es un tipo de Organismo público vinculado a la Administración General del Estado que goza de personalidad jurídica propia y autonomía de gestión, rigiéndose, en todo caso, por Derecho administrativo. Los Organismos autónomos dependen de un Ministerio, que se encargará de su dirección estratégica, así como de la evaluación y el control de los resultados de su actividad.

## P

**Participación ciudadana:** Proceso por el cual los ciudadanos/as y las comunidades organizadas se involucran en los formulación, implementación y monitoreo de los programas y políticas públicas.

**Plan Estratégico:** es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, plan estratégico etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

**Planificación estratégica:** Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.



**Política pública:** Constituyen un curso de acción estable adoptado por el estado o el gobierno con el objeto de resolver un área de problemas públicos relevantes a través de un proceso en que actualmente suelen participar otros agentes económicos o sociales, como entidades del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, agencias transnacionales e incluso otros gobiernos.

**Proceso:** Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.

## Q

**Qt:** es una biblioteca multiplataforma ampliamente usada para desarrollar aplicaciones con una interfaz gráfica de usuario así como también para el desarrollo de programas sin interfaz gráfica como herramientas para la línea de comandos y consolas para servidores.

## R

**Ratio:** Los ratios financieros permiten medir la liquidez, la rentabilidad y la solvencia de las empresas. Existen además ratios de actividad, ratios de productividad y ratios de equilibrio, **entre otros**.

**Reingeniería:** La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos al interior de una organización para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

## S

**Servidor de Base de Datos:** es un programa que provee servicios de base de datos a otros programas u otras computadoras, como es definido por el modelo cliente-servidor. También puede hacer referencia a aquellas computadoras (servidores) dedicadas a ejecutar esos programas, prestando el servicio.

**Sistema integrado de información:** se refiere a un sistema que integra o centraliza la información misional de una organización facilitando su uso a lo largo y ancho de todas las áreas de la Organización. Los sistemas integrados de información cubren los procesos de negocio de un tipo de organización específica.

**Software Libre:** es el software que una vez obtenido puede ser usado, copiado, estudiado, modificado y redistribuido libremente, suele estar disponible gratuitamente en Internet, o a precio del coste de la distribución a través de otros medios; sin embargo no es obligatorio que sea así y, aunque conserve su carácter de libre, puede ser vendido comercialmente.

**Software con Licencia:** Una licencia de software es la autorización o permiso concedido por el titular del derecho de autor, en cualquier forma contractual, al usuario de un programa informático, para utilizar éste en una forma determinada y de conformidad con unas condiciones convenidas

## T

**Toma de decisiones:** Acción de seleccionar, bajo ciertos criterios, entre dos o más alternativas para dar solución a un problema. El proceso de toma de decisiones constituye un elemento central dentro de la planificación.

## X

**XML:** siglas en inglés de *eXtensible Markup Language* ('lenguaje de marcas extensible'), es un metalenguaje extensible de etiquetas, es decir, permite definir la gramática de lenguajes específicos (de la misma manera que HTML es a su vez un lenguaje definido por SGML). Por lo tanto XML no es realmente un lenguaje en particular, sino una manera de definir lenguajes para diferentes necesidades. Algunos de estos lenguajes que usan XML para su definición son XHTML, SVG, MathML.

# ANEXOS



# ANEXO 1

## MANUAL DE USUARIO


El apartado de este anexo explica la operativa a seguir para la correcta utilización del Sistema de Gestión y Control de las Actividades del Municipio de Ibarra apoyado en indicadores estratégicos.

En las páginas siguientes se especificará en forma general y desde el punto de vista del usuario, el funcionamiento del Sistema de Gestión y Control de las Actividades del Municipio de Ibarra apoyado en indicadores estratégicos.

La aplicación reside completamente en el servidor, pudiendo ser accedida vía web.

Para el ingreso al Sistema el usuario primero tiene que autenticarse, cuando se inicia la aplicación se mostrará la pantalla inicial en donde el usuario debe de ingresar su Nombre de Usuario y su Contraseña.



 **Visión**

Seremos un municipio líder en gestión con responsabilidad social, que garantice equidad, honestidad, trabajo y eficiencia porque Ibarra se contituya en un cantón próspero, atractivo e incluyente, capital de los servicios y el conocimiento, referente del buen vivir en la región norte del Ecuador.

**Iniciar sesión**

Nombre de usuario:

Contraseña:

 **Misión**

El municipio de Ibarra planifica, regula, ejecuta y promueve el desarrollo integral sostenible del cantón, a través de servicios de calidad eficientes y transparentes con la participación activa de la ciudadano socialmente responsable a fin de lograr el buen vivir.

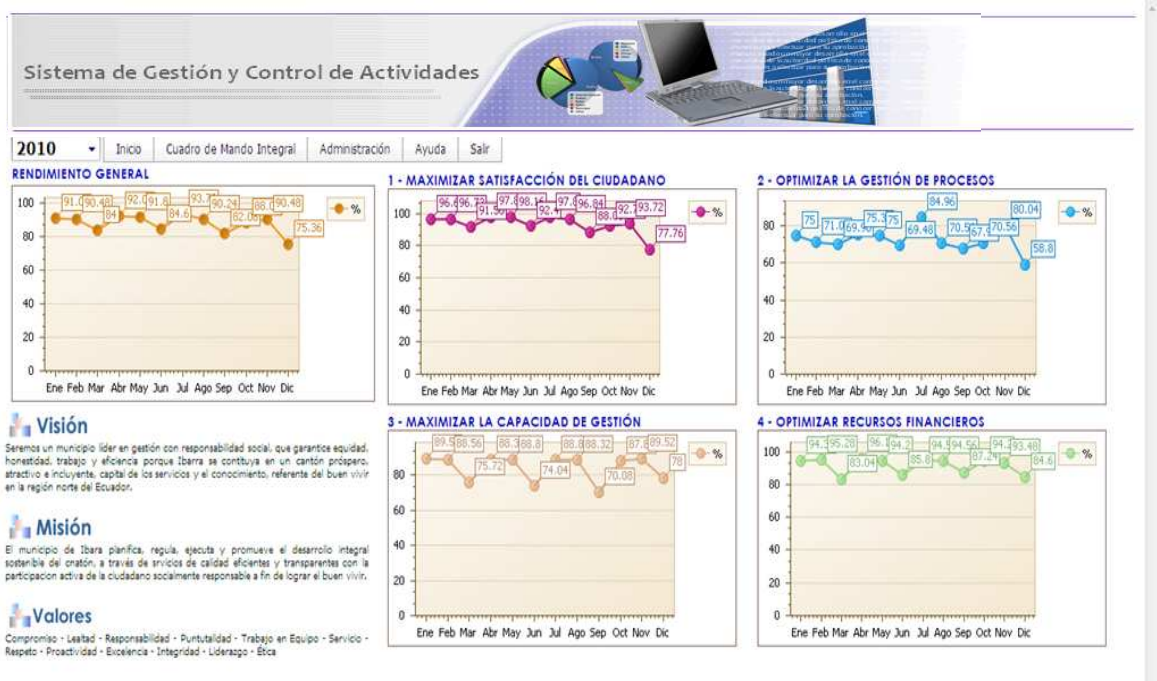


 **Valores**

Compromiso - Lealtad - Responsabilidad - Puntualidad - Trabajo en Equipo - Servicio - Respeto - Proactividad - Excelencia - Integridad - Liderazgo - Ética

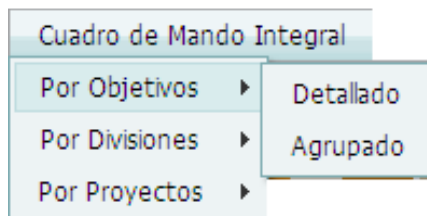
Una vez que el usuario es identificado de acuerdo a su tipo de usuario se procederá a mostrar la siguiente ventana en donde se encuentra el menú para poder realizar los diferentes ingresos solicitados en el módulo de administración si es el usuario administrador, o el caso de ser un usuario con el perfil de Gerente tendrá acceso a los diferentes reportes.

En esta pantalla se muestra el resumen estadístico del rendimiento de la institución en cuatro cuadros estadísticos, el rendimiento general, y los rendimiento agrupados de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.



Como mencionamos anteriormente se encuentran los diferentes menús que se va a manejar.

## MENÚ CUADRO DE MANDO INTEGRAL







Este menú está dirigido especialmente a los Gerentes de la institución, en estos reportes se podrá observar como está avanzando la Institución en el cumplimiento del Plan Estratégico de acuerdo a sus objetivos, por divisiones y por proyectos, información que ha sido previamente ingresada por los usuarios Administradores de acuerdo a la información entregada por los Jefes departamentales.

### ➤ Por Objetivos

En este menú podemos observar el reporte de los Objetivos ingresados y evaluados sea de forma Detallada o Agrupada.

En la siguiente ventana tenemos el Reporte del Rendimiento Detallado de los objetivos ingresados. Se encuentra detallado el rendimiento desde el inicio al fin del periodo evaluado que es anual. Los colores representados se encuentran clasificados de acuerdo a la Medición General para calificar los resultados obtenidos en cada actividad que se muestra a continuación:

Alerta en Semáforo	Porcentaje de Rendimiento	Calificación
 Azul	71% - 200%	Bueno - Excelente
 Verde	46% - 70%	Regular - Aceptable
 Amarillo	26% - 45%	Bajo
 Rojo	0% - 25%	No aplica - Malo

Esta medición general será utilizada en todos los reportes del Cuadro de Mando Integral, la misma que se podremos modificar en el menú de Administración de acuerdo a los criterios que defina la institución.

**Sistema de Gestión y Control de Actividades**

2010 Inicio Cuadro de Mando Integral Administración Ayuda Salir

**Reporte por Objetivos - Rendimiento Detallado (Porcentajes %)**

IdObjetivo	NombreObjetivo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
0	RENDIMIENTO GENERAL	91.08	90.48	84	92.04	91.8	84.6	93.72	90.24	82.08	88.08	90.48	75.36
1	MAXIMIZAR SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	96.6	96.72	91.56	97.8	98.16	92.4	97.8	96.84	88.08	92.76	93.72	77.76
1.1	PERCEPCIÓN SERVICIOS MUNICIPALES	93.24	93.36	83.04	95.64	96.36	84.72	95.52	93.6	80.16	85.44	87.36	72.72
1.1.1	MEDIO AMBIENTE	90.24	89.04	83.4	93.24	93.72	93.84	93.24	90.84	87.36	70.8	75.12	72.72
1.1.1.1	Certificados de salud	68.73	90.55	62.73	84.91	90	78.55	79.09	90.91	80.91	76.91	73.09	74.36
1.1.1.2	Control sanitario establecimiento de comida	91.2	86.4	69	91.4	87.6	95.2	97.8	73.4	77.4	69	64.8	75.6
1.1.1.3	Recolección aceite quemado	80.69	80.18	69.31	71.54	80.47	69.31	71.12	73.29	74.21	77.74	84.86	69.31
1.1.1.4	Manejo de desechos sólidos municipales	67.97	74.41	70.58	86.58	70.58	76.93	82.46	71.19	68.87	65.01	77.62	67.97
1.1.1.5	Barrido de calles y avenidas			98.13			91.22			90.14			98.13
1.1.1.6	Kilos desechos hospitalarios	95.32	99.56	100	100.61	98.5	99.98	100	99.92	97.8	33.08	69.3	45.8
1.1.1.7	Revisión mecánica de talleres		107.14		117.14		121.43		107.14		102.86		110
1.1.1.8	Permisos ambientales	83.33	72.92	87.5	89.58	93.75	108.33	102.08	104.17	100	43.75	39.58	47.92
1.1.1.9	Control de ruido	125	100	100	100	125	100	100	100	100	50	75	50
1.1.2	TURISMO	93.6	96.24	91.92	96.72	98.4	83.04	96.24	93.84	77.4	99.96	99.24	75.96
1.1.2.1	Desarrollo Integral turístico de cantón			87.9			73.57			67.83			63.06
1.1.2.2	Mejora gestión dirección turística	67.8	81.36	96	83.76	91.8	94.68	81.12	69.36	83.76	100	96	90.48
1.1.2.3	Mejora calidad servicios turísticos												100
1.1.3	GESTIÓN FÍSICO ESPACIAL			68.64			64.36			66.56			68.08
1.1.3.1	Mejoramiento vas urbanas			71.25			68.28			70.27			72.38
1.1.3.2	Obras con donaciones voluntarias			44.42			35.96			36.59			35.25
1.1.3.3	Mantenimiento vas adoquinados			85.6			77.55			83.87			84.97
1.2	IMAGEN INSTITUCIONAL			100.02	100.02	100.02	100.02			96			82.8
1.2.1	Plan de comunicación			100			100			100			100
1.2.2	Imagen visual corporativa						100						100

Listo Intranet local 100%

La siguiente ventana muestra el reporte *Por Objetivos Agrupado* en donde se muestra el cálculo del rendimiento general agrupado en el periodo que seleccionemos en el rango de Evaluación ingresando las fechas de inicio y fin que queramos realizar el cálculo del rendimiento.

Sistema de Gestión y Control de Actividades

2010 Inicio Cuadro de Mando Integral Administración Ayuda Salir

Reporte por Objetivos - Rendimiento Agrupado (Porcentajes %)

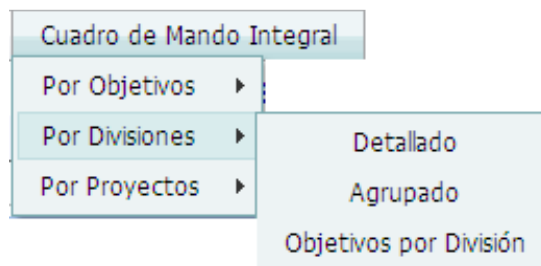
RANGO DE EVALUACIÓN

Fecha Desde: Enero Fecha Hasta: Diciembre Generar Reporte

IdObjetivo	PERIODO	Enero 2010	Planeado	Ejecutado	Rendimiento	Indicador	Peso
0	RENDEIMIENTO GEN	Enero	100	87.83	87.83	Ponderado	100
1	MAXIMIZAR SATIS	Febrero	100	93.35	93.35	Ponderado	50
1.1	PERCEPCIÓN SERV	Marzo	100	88.43	88.43	Ponderado	50
1.1.1	MEDIO AMBIENTE	Abril	100	86.13	86.13	Ponderado	50
1.1.1.1	Cartificados de sal	Mayo	6600	5229	79.23	# de Certificados entregados	10
1.1.1.2	Control sanitario es	Junio	6000	4894	81.57	# de Inspecciones realizadas	15
1.1.1.3	Recolección aceite	Julio	59832	44975	75.17	# de Galones recolectados	10
1.1.1.4	Manejo de desechos sólidos municipales	Agosto	41400	30366	73.35	# de toneladas recolectadas	10
1.1.1.5	Barrido de calles v avenidas	Septiembre	33565	31687.09	94.41	# Km lineales barridos	15
1.1.1.6	Kilos desechos hospitalarios	Octubre	113304	98182	86.65	# de kilos desechos	5
1.1.1.7	Revisión mecánica de talleres	Noviembre	420	466	110.95	# de establecimientos visitados	10
1.1.1.8	Permisos ambientales	Diciembre	576	467	81.08	# de Permisos	15
1.1.1.9	Control de ruido		48	45	93.75	# Operativos	10
1.1.2	TURISMO		100	91.88	91.88	Ponderado	30
1.1.2.1	Desarrollo Integral turístico de cantón		1256	918	73.09	Nro. DE TURISTAS 2009/# TURISTAS 2010	60
1.1.2.2	Mejora gestión dirección turística		100	86.34	86.34	% de Avance	20
1.1.2.3	Mejora calidad servicios turísticos		1	1	100	Ordenanza	20
1.1.3	GESTION FISICO ESPACIAL		100	66.91	66.91	Ponderado	20
1.1.3.1	Mejoramiento vías urbanas		254490	179500	70.53	USD Avance de la inversión	75
1.1.3.2	Obras con donaciones voluntarias		510580	194300	38.05	USD Avance de la inversión	15
1.1.3.3	Mantenimiento vías-adecuadas		699800	577500	83	USD Avance de la inversión	10
1.2	IMAGEN INSTITUCIONAL		100	96.48	96.48	Ponderado	50

Como podemos observar en este reporte se muestran en el árbol el planeado, ejecutado, rendimiento, indicador y el peso de cada uno de los objetivos.

### ➤ Por Divisiones



En este menú podremos observar los reportes *Por Divisiones* (Departamentos que integran la Municipalidad de Ibarra) con las mismas opciones explicadas en los reportes *Por Objetivos* que son *Detallado* y *Agrupado* como se muestra en la siguiente ventana:



Sistema de Gestión y Control de Actividades

2010 Inicio Cuadro de Mando Integral Administración Ayuda Salir

Contraer **Reporte por Divisiones - Rendimiento Detallado (Porcentajes %)**

NombreObjetivo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
ALCALDÍA	86.38	91.18	86.2	95.4	93.93	87.28	147.3	88.29	83.44	81.74	84.57	82.02
OBRAS PÚBLICAS, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL			67.09			60.6			63.58			70.17
MAXIMIZAR SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO			67.09			60.6			63.58			64.2
PERCEPCIÓN SERVICIOS MUNICIPALES			67.09			60.6			63.58			64.2
GESTION FISICO ESPACIAL			67.09			60.6			63.58			64.2
Mejoramiento vías urbanas			71.25			68.28			70.27			72.38
Obras con donaciones voluntarias			44.42			35.96			36.59			35.25
Mantenimiento vías-adoquinados			85.6			77.55			83.87			84.97
OPTIMIZAR RECURSOS FINANCIEROS												76.14
OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN RECURSOS												76.14
Ejecución Plan de Inversión OOPP												76.14
AUDITORIA INTERNA												100
MAXIMIZAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN												100
CONTROL DE LA GESTION												100
Auditoría Individual												100
Auditoría Financiera Presupuesto												100
GESTIÓN AMBIENTAL	104.16	97.18	96.54	102.12	109.38	109.66	510.08	98.64	91	60.77	57.29	75.14
MAXIMIZAR SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	104.16	93.35	93.75	102.24	109.38	109.92	407.84	103.77	100	65.54	57.29	69.31
PERCEPCIÓN SERVICIOS MUNICIPALES	104.16	93.35	93.75	102.24	109.38	109.92	305.6	103.77	100	65.54	57.29	69.31
MEDIO AMBIENTE	104.16	93.35	93.75	102.24	109.38	109.92	203.36	103.77	100	65.54	57.29	69.31
Revisión mecánica de talleres		107.14		117.14		121.43		107.14		102.86		110
Permisos ambientales	83.33	72.92	87.5	89.58	93.75	108.33	102.08	104.17	100	43.75	39.58	47.92
Control de ruido	125	100	100	100	125	100	100	100	100	50	75	50

Listo Intranet local

Como podemos observar en el árbol mostrado en esta pantalla se muestra cada división con sus respectivos rendimientos agrupados por cada eje del cuadro de mando integral para cada división.

El submenú Objetivos por División nos muestra los objetivos que pertenecen a cada división de la Municipalidad y como se encuentra en el rendimiento de cada uno de ellos detallado en el periodo que se está evaluando, con los colores de semaforización especificados anteriormente.

Sistema de Gestión y Control de Actividades

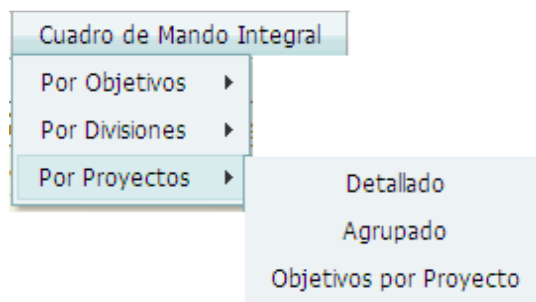
2010 Inicio Cuadro de Mando Integral Administración Ayuda Salir

**Objetivos Por División - Rendimiento Detallado (Porcentajes%)**

Nombre	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
ALCALDÍA	83.69	84.6	106.61	102.01	102.17	107.66	78.43	89.08	102.49	67.01	70.4	127.13
COMUNICACIÓN SOCIAL	-	-	100	100	100	88.29	-	-	95	-	-	66.4
Plan de comunicación	-	-	100	-	-	100	-	-	100	-	-	100
Imagen visual corporativa	-	-	-	-	-	100	-	-	-	-	-	100
Manual de imagen corporativa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5/D
Comunicación por internet	-	-	100	100	100	100	-	-	-	-	-	-
Coordinar informe dependencias municipales	-	-	100	-	-	100	-	-	80	-	-	64
Funcionamiento radio municipal en FM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
Convenios divulgación actividades municipales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5/D
Campañas información actividades municipales	-	-	100	-	-	100	-	-	100	-	-	100
Reorganización radio municipal	-	-	100	-	-	100	-	-	100	-	-	100
Oficina con infraestructura mínima	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80
Estudio grabación, audio y video	-	-	-	-	-	18	-	-	-	-	-	20
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	95	90	88.14	99.5	85	77.43	-	100	72.67	-	-	83.5
SALUD Y MEDIO AMBIENTE	80.8	92.57	79.43	95.57	85.4	90.11	86	87.43	81.86	76	74	81.33
TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN	65	60.4	63	72.14	74.29	76.44	96	93.33	80	80	100	74.17
TURISMO, DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN TURÍSTICA	68	84	92	75.5	92	87	81	74.5	84	100	96	86.83
PROCURADURÍA SÍNDICA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	89.43
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	92	86.5	78.2	84	90	81.25	85	84	66	80	91	81.38
GESTIÓN FINANCIERA	81	83.5	81.33	85.17	79	83	100	84.67	85.06	69.83	74.33	82.77
OBRAS PÚBLICAS, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL	-	-	67	-	-	60.67	-	-	63.67	-	-	67
AUDITORIA INTERNA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
GESTIÓN AMBIENTAL	104	95.25	97.2	102.2	109.5	109.43	101	99.6	89.2	63.25	57.5	77.11

Listo Intranet local

➤ **Por Proyectos**



En el reporte Por Proyectos tenemos las mismas opciones que nos muestra el porcentaje de rendimiento pero agrupado por los proyectos ingresados por el Administrador, la siguiente ventana muestra el rendimiento de cada uno de los objetivos agrupados en cada uno de los proyectos ingresados.



2010 Inicio Cuadro de Mando Integral Administración Ayuda Salir

**Objetivos Por Proyecto - Rendimiento Detallado (Porcentaje)**

Nombre	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Comite y Desarrollo Cantonal	0	0	0	0	0	0	0	0
Capacitación CECAMI	0	0	0	0	0	0	0	0
[-] Proyecto Turismo - ** Presupuesto: 121900	68	84	94	75.5	92	91.33	81	74.5
Mejora gestión dirección turística	68	81	96	84	92	95	81	69
Mejora calidad servicios turísticos	-	-	-	-	-	-	-	-
Dinamizar mercadeo promoción turística	-	87	-	67	-	75	-	80
Desarrollo turístico vahuarcocha	-	-	-	-	-	-	-	-
Mejorar servicios y beneficios establecimiento turísticos	-	-	92	-	-	104	-	-
Asociación Nuestros Niños	0	0	0	0	0	0	0	0
[+] Comunicación Social - ** Presupuesto: 140700	-	-	100	-	-	79.5	-	-

**MENÚ ADMINISTRACIÓN**

- Administración
- Objetivos
- Divisiones
- Responsables
- Proyectos
- Usuarios
- Estrategia
- Rangos de Evaluación

En este menú procedemos a ingresar el catálogo de información requerido para realizar los respectivos cálculos sobre el rendimiento de la institución, como son los objetivos, divisiones, responsables, proyectos, usuarios, estrategia, rangos de evaluación.

➤ **Objetivos**

Sistema de Gestión y Control de Actividades

---

2010 Inicio Cuadro de Mando Integral Administración Ayuda Salir

### Información del Objetivo

Año: 2010

Padre: 1.1.1; MEDIO AMBIENTE

Identificador Objetivo: 1.1.1.3

Objetivo: Recolección aceite quemado

Proyecto: Gestión ambiental

Cálculo: Suma

Indicador: # de Galones recolectados

Línea Base: 1

Medio de Verificación: 1

División: SALUD Y MEDIO AMBIENTE

Responsable: Director Salud y Medio Ambiente

Peso: 10

Frecuencia de Verificación: Mensual

Mes de Inicio: Enero

Mes de Finalización: Diciembre

Planeado: 59832

### Frecuencias de Verificación

Mes	Planeado	Ejecutado	Rendimiento	Acciones
Enero	4986	4023	0.8069	<a href="#">Adjuntar</a> <a href="#">Actualizar</a> <a href="#">Cancelar</a>
Febrero	4986	3998	0.8018	<a href="#">Editar</a>
Marzo	4986	3456	0.6931	<a href="#">Editar</a>
Abril	4986	3567	0.7154	<a href="#">Editar</a>
Mayo	4986	4012	0.8047	<a href="#">Editar</a>
Junio	4986	3456	0.6931	<a href="#">Editar</a>
Julio	4986	3546	0.7112	<a href="#">Editar</a>
Agosto	4986	3654	0.7329	<a href="#">Editar</a>
Septiembre	4986	3700	0.7421	<a href="#">Editar</a>
Octubre	4986	3876	0.7774	<a href="#">Editar</a>
Noviembre	4986	4231	0.8486	<a href="#">Editar</a>
Diciembre	4986	3456	0.6931	<a href="#">Editar</a>

Al seleccionar la opción de *Objetivos* al inicio se desplegará el árbol de todos los objetivos ingresados con sus respectivos indicadores, cálculo, peso, al realizar clic sobre cualquiera de ellos se mostrará la ventana en donde podemos ingresar o modificar un nuevo objetivo, en donde debemos ingresar los campos solicitados en este formulario. Como son el Objetivo Padre, el identificador del objetivo, el Proyecto al que se encuentra vinculado, el cálculo recordando que si es un objetivo hijo debe ser Suma y si es un objetivo Padre debe ser Ponderado, su respectivo indicador, su línea base, su medio de verificación, la división a la que pertenece, el responsable, el peso en relación a los demás objetivos de acuerdo a como se ha establecido en el plan operativo anual de cada división, la frecuencia de verificación que está en el rango de anual, semestral, cuatrimestral, trimestral, bimensual y mensual de acuerdo a como vaya a ser evaluado ese objetivo, el Mes de Inicio y el Mes de Finalización dentro del periodo a ser evaluado y finalmente el total del Planeado que se encuentra especificado en las metas de ese objetivo. Una vez ingresados todos estos datos debemos Calcular la Frecuencia de Verificación.

Al realizar clic sobre este botón se calcula el cuadro de Frecuencias de Verificación en donde podemos modificar el planeado y ejecutado de ese objetivo por cada mes establecido, además en el cuadro de Frecuencias de verificación podremos adjuntar por cada mes archivos como informes, contratos, etc., que respalden la información del rendimiento por cada mes del objetivo.

➤ **Divisiones**

Al seleccionar la opción de Divisiones se desplegará la siguiente ventana en donde podremos ingresar las divisiones departamentales de la municipalidad, tenemos los controles básicos, editar, nuevo y eliminar.

NombreDivision	Acciones
ALCALDÍA	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Nuevo</a> <a href="#">Eliminar</a>
COMUNICACIÓN SOCIAL	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Nuevo</a> <a href="#">Eliminar</a>
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Nuevo</a> <a href="#">Eliminar</a>
SALUD Y MEDIO AMBIENTE	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Nuevo</a> <a href="#">Eliminar</a>
TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Nuevo</a> <a href="#">Eliminar</a>
TURISMO, DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN TURISTICA	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Nuevo</a> <a href="#">Eliminar</a>
PROCURADURÍA SÍNDICA	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Nuevo</a> <a href="#">Eliminar</a>
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Nuevo</a> <a href="#">Eliminar</a>
GESTIÓN FINANCIERA	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Nuevo</a> <a href="#">Eliminar</a>
OBRAS PÚBLICAS, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Nuevo</a> <a href="#">Eliminar</a>
AUDITORIA INTERNA	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Nuevo</a> <a href="#">Eliminar</a>
GESTIÓN AMBIENTAL	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Nuevo</a> <a href="#">Eliminar</a>

➤ **Responsables**

Al seleccionar la opción de Responsables se desplegará la siguiente ventana en donde podremos ingresar a los diferentes responsable y vincularlos con su respectivas divisiones.



2010 Inicio Cuadro de Mando Integral Administración Ayuda Salir

## RESPONSABLES

DescripcionResponsable	NombresCompleto	PesoIndividual	PesoEquipoTrabajo	F
ALCALDE	MARTINEZ-JORGE	100	100	
— Director Comunicación Social	MENESES CHUNCHIR-ELSA MARIA	100	40	
— Director Planificación y Desarrollo	LIMA SOTO-FAUSTO GUILLERMO	90	60	
— Director Salud y Medio Ambiente	TORRES HINOJOSA-PEDRO IVAN	100	80	
— Director Gestión de Tecnología de información	ACOSTA ARIAS-BOLIVAR RAMIRO	100	70	
— Director Turismo	NAVARRETE-WILSON RENE	100	89	
— Procurador Sindico	MUÑOZ HERRERIA-GERMAN EUCLIDES	100	100	
— Director Administrativo	VILLARREAL BEDOYA-HERNAN ALDELMAR	100	90	
— Director Financiero	ESTEVEZ MONTALVO -GALO ALFREDO	90	90	
— Director Obras Públicas, Tránsito y Seguridad Vial	YEPEZ RIVERA-ANGEL RIGOBERTO	100	100	
— Auditor Interno	QUITO LOYO-LUIS ALFONSO	100	90	
— Director Gestión Ambiental	JURADO TORRES-FABIAN EDUARDO	100	90	

### ➤ Proyectos

Al seleccionar la opción de Proyectos se desplegará la siguiente ventana en donde podremos visualizar todos los proyectos ingresados y al realizar clic sobre cualquiera de ellos podremos observar la información individual de cada proyecto como es la *forma de presentación* (nombre del proyecto, tipo de proyecto, monto de inversión, descripción del proyecto), *datos del consultor*, *datos del encargado de proyecto*, además podremos adjuntar los diferentes informes, contratos, resoluciones que respalden la información ingresada de cada uno de los proyectos.



Sistema de Gestión y Control de Actividades

2010 Inicio Cuadro de Mando Integral Administración Ayuda Salir

**PROYECTOS**

NombreProyecto	Presupuesto	#
Comite y Desarrollo Cantonal	1000	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Capacitación CECAMI	50000	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Proyecto Turismo	121900	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Asociación Nuestros Niños	328300	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Comunicación Social	140700	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Desarrollo Software	265150	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Servicio alternativo e igualdad para la mujer y familiar	1	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Fortalecimiento Institucional	1	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Seguridad Ciudadana (Policia Nacional)	132380	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Participación Ciudadana	34880	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Protección de la niñez y Adolescencia	86500	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Fortalecimiento CONADIS IBARRa	5000	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Acción Social	10001	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Fiesta de Ibarra	139000	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>
Centro Cultural YORUBA	175000	<a href="#">Editar</a> <a href="#">New</a>





















➤ **Usuarios**


Al seleccionar la opción de Usuarios se desplegará la siguiente ventana en donde podremos observar a todos los usuarios que se encuentran creados para tener acceso al sistema, al realizar clic sobre cualquiera de ellos se desplegara la información individual para que sea modificada, así como tenemos la opción de crear nuevos usuarios.



2010 Inicio Cuadro de Mando Integral Administración Ayuda Salir

## USUARIOS

Cedula	Apellidos	Nombres	Direccion	Email	Acciones
0400873410	LIMA SOTO	FAUSTO GUILLERMO	ELEODORO AYALA 211 AV FRAY VACAS		 
0400960191	MENESES CHUNCHIR	ELSA MARIA	Av. El Retorno 3-456 y Teodoro Gomez de la Torre		 
1000032381	TORRES HINOJOSA	PEDRO IVAN	Av. 17 de Julio		 
1000034585	ACOSTA ARIAS	BOLIVAR RAMIRO	Ejido de Ibarra, Planqui	josedavid@hotmail.com	 
1000412120	NAVARRETE	WILSON RENE	Av. Cristobal de Troya 4-45 y Luis Madruñero	mormaza@yahoo.com	 
1000626711	MUÑOZ HERRERIA	GERMAN EUCLIDES	Ibarra		 
1000680866	VILLARREAL BEDOYA	HERNAN ALDELMAR	Ibarra	moises@yahoo.es	 
1000766483	ESTEVEZ MONTALVO	GALO ALFREDO	Ibarra	vcalderon@hotmail.com	 
1000783678	YEPEZ RIVERA	ANGEL RIGOBERTO	Ibarra	malex@hotmail.com	 
1000788313	QUITO LOYO	LUIS ALFONSO	Ibarra		 

 Nuevo

## Información del Usuario

**Datos del Usuario**

Cédula:

Apellidos:

Nombres:

Dirección:

Email:

Usuario:

Contraseña:

Tipo de Usuario:

Descripción	Telefono
No data to display	

 Editar  Salir

### ➤ Estrategia





Al seleccionar la opción de Estrategia se desplegará la siguiente ventana en donde podremos observar la Misión, Visión y los valores de la Municipalidad, tenemos la opción para modificar y grabar.





### ➤ Rangos de Evaluación

Al seleccionar la opción de Rangos de Evaluación se desplegará la ventana en donde debemos ingresar los valores de semaforización de acuerdo a como lo requiera la municipalidad. Como lo explicamos anteriormente los valores para nuestro caso se establecerán de la siguiente manera.

Alerta en Semáforo	Porcentaje de Rendimiento	Calificación
 Azul	71% - 200%	Bueno - Excelente
 Verde	46% - 70%	Regular - Aceptable
 Amarillo	26% - 45%	Bajo
 Rojo	0% - 25%	No aplica - Malo

En el caso de Reportes, dichos resultados pueden ser enviados a una impresora o a un archivo PDF.

Una vez que se ha realizado todo el proceso de evaluación, se procede a realizar el informe respectivo de la EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL en el periodo seleccionado.

## ANEXO 2 PLANIFICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



	<b>DISEÑO</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>INTEGRACIÓN</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>
<b>Objetivo</b>	Crear los elementos del Cuadro de Mando Integral	Instalación del Sistema de Gestión y Control Municipal	Identificar las fuentes de información que alimenten el cuadro de mando integral y comunicar a los miembros de la Organización	Retroalimentación y mejora de todo el proceso y de la estrategia
<b>TAREAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunir y distribuir información de fondo</li> <li>2. Desarrollar o confirmar misión, visión, valores y estrategia</li> <li>3. Desarrollar objetivos y medidas</li> <li>4. Desarrollar relaciones causa-efecto</li> <li>5. Establecer metas para las medidas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de usuarios en el Sistema</li> <li>2. Preparar el ingreso de datos</li> <li>3. Establecer observaciones y demás catálogo de datos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantar la información necesaria</li> <li>2. Levantar o confirmar los procesos</li> <li>3. Realizar charlas de capacitación al personal implícito</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar la alimentación del cuadro de mando integral</li> <li>2. Identificar las oportunidades de mejora</li> <li>3. Implementar las mejoras</li> </ol>