

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de Tutor del Trabajo de Grado, presentado por el Ingeniero JAIME FRANCISCO ARTEAGA ARTEAGA, para optar por el Grado de Magister en Administración de Negocios, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe

En la ciudad de Ibarra a los 20 días del mes de Diciembre de 2012

---

Ing. Com. Msc. Luis Vásquez R.

TUTOR

CI 1000748317

## **APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR**

### **MODELO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN EL MUNICIPIO DE IBARRA**

Por: Ing. Jaime Francisco Arteaga Arteaga

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Jurado, a los 20 días del mes de Diciembre de 2012

---

Econ. Manuel Corrales  
CI.

---

Dr. Eduardo Lara  
CI.

---

Dr. Benito Scacco.  
CI.

## **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD**

Yo, JAIME FRANCISCO ARTEAGA ARTEAGA, con cédula N. 040111135-6 declaro que la tesis de grado titulada: MODELO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN EL MUNICIPIO DE IBARRA, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la propuesta en mención.

Ibarra, Diciembre 2012

---

Jaime Francisco Arteaga Artega

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi madre Aida por enseñarme a ser la persona que soy, y a quien le admiro por su fortaleza de carácter, quien a pesar de todos los problemas a los que se ha enfrentado, siempre ha salido triunfadora.

A mi padre Eduardo, por permitirme llevar a cabo todos mis sueños e impulsarme para lograrlo.

A mis hijos, por las fuerza que me inspiran, a quienes quiero dejar una enseñanza, que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que impida poder lograrlo.

A mi esposa, Viviana Calderón, amor de mi vida por permitirme dar el impulso necesario para la culminación de este trabajo.

Francisco

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer sinceramente a mi asesor de tesis, el Ingeniero Luis Vásquez, por sus conocimientos invaluable que me brindo para llevar a acabo este trabajo, y sobre todo su gran paciencia para esperar a que este trabajo pudiera llegar a su fin.

Agradezco a aquellas personas que hacen posible la formación en las aulas de la gloriosa Universidad Técnica del Norte, a los excelentes profesores del programa de maestría por haberme dado la oportunidad de ampliar mis conocimientos.

Agradezco a mis compañeros de grupo, porque la constante comunicación con ellos ha contribuido en gran medida a transformar y mejorar mi forma de actuar en mi trabajo, especialmente a aquellos que me brindaron cariño, comprensión y apoyo, dándome con ello, momentos muy gratos.

Agradezco a mis padres quienes me han heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo, amor. Quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida, que me han formado y educado. A quienes la ilusión de su existencia ha sido verme convertido en una persona de provecho. A quienes nunca poder pagar con las riquezas mas grandes del mundo. Sencillamente Gracias.

El autor

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Portada.....	i
Certificación del Tutor .....	ii
Aprobación del Jurado Examinador .....	iii
Declaratoria de Autenticidad.....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General.....	vii
Índice de Gráficos, Tablas y Cuadros.....	xii
Resumen.....	xvi
Summary.....	xvii
Presentación.....	xviii

## CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Contextualización del Problema .....	1
Antecedentes .....	1
Situación Actual.....	2
Situación Prospectiva.....	7
Planteamiento del Problema .....	7
Proyección del Problema.....	7
Proyección sin intervención .....	7
Proyección con intervención .....	8
Plantamiento del Problema .....	8
Objetivos .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos.....	9
Preguntas de Investigación.....	9

Justificación.....	10
Viabilidad.....	11
Viabilidad Técnica .....	11
Viabilidad Operativa .....	12
Viabilidad Administrativa.....	12
Viabilidad Política.....	12
Viabilidad Financiera .....	13
Vialidad Legal.....	13
Vialidad Social.....	18
Vialidad Ambiental .....	19
Vialidad de Género .....	19
Análisis de Involucrados .....	19

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Marco Teorico .....	21
Modelo de Gestión.....	29
Conceptos Referentes a la gestión.....	31
Organización .....	31
Administración.....	31
Administración Pública.....	33
Fundamentos de Planificación .....	34
Plan.....	34
Planificación Estratégica.....	41
Formulación de estrategias.....	42
Procesos para establecer objetivos .....	45
Plan Estratégico.....	47
Declaración de la misión y visión .....	48
Valores y Principios .....	48
Diseño de Indicadores de Gestión.....	49
Gestión de Procesos .....	50
Definición.....	50

Diseño de procesos.....	52
Reingeniería de procesos.....	52
Mejoramiento de procesos .....	53
Presupuesto .....	53
Etapas del Ciclo presupuesto .....	54
Control Interno .....	56
Modelos de control Interno .....	60
Modelos de la gestión.....	68
Modelo propuesto por Carol J. McNair, Richard L. Lynch y Kelvin F. Cross.....	68
Modelo propuesto por C. Adams y P. Roberts (EP2M).....	70
Modelo propuesto por K. Eric Sveiby "Intangible Assets Monitor" (IAM) .....	71
Modelo propuesto por M. Hernández " Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados " (SIGER).....	72
Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) .....	73
Modelo propuesto por R.S. Kaplan y D. Norton "Balanced Scorecard"(BSC) (CMI, Cuadro de mando integral).....	75
Guía para la elaboración de Manuales .....	82
Modelo de Seguimiento y Control .....	83
Procedimiento para la elaboración de manuales .....	84
Diagramas de Flujo .....	85
Simbología de los diagramas de flujo .....	86

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

Tipo de Investigación.....	87
Diseño de la investigación .....	87
Variables .....	87
Operacionalizacion de Variables.....	88
Población y muestra .....	91
Métodos.....	92
Inductivo .....	92
Deductivo .....	92
Analítico sintético .....	93
Estrategias Técnicas e Instrumentos .....	93



Proceso investigativo del problema .....	95
Proceso de construcción de la solución.....	95
Valor práctico.....	96

#### **CAPÍTULO IV ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Descripción .....	97
Interpretación y Presentación de Resultados.....	99
Encuestas realizadas a Jefes, Directores, Concejales de la Municipalidad de Ibarra, Presidentes y Vocales de juntas parroquiales.....	99
Discusión de Resultados .....	109
Contrastación de los resultados con las preguntas de investigación .....	112

#### **CAPÍTULO V PROPUESTA**

Presentación .....	115
Fundamento Teórico .....	116
Beneficiarios .....	118
Propuesta: Modelo para el Monitoreo y Evaluación de Proyectos .....	119
Introducción .....	119
Objetivos del Modelo de Monitoreo y Evaluación del Proyectos .....	119
Planeación Estratégica .....	121
Misión y Ejes Estratégicos .....	121
Análisis del Ambiente .....	123
Valores y Principios .....	127
Estructuración Estratégica.....	134
Determinación de Temas Estratégicos .....	135
Elaboración del Mapa Estratégico .....	137
Relaciones de causa y efecto entre las perspectivas.....	140
Determinación de objetivos.....	141
Determinación de Divisiones y Responsables. ....	146
Determinación de Proyectos .....	147

Establecimiento de Metas Planeadas .....	148
Control y Seguimiento .....	151
Conformación del Comité de Gestión Estratégica (CGE) .....	151
Designación del Coordinador de Gestión .....	151
Monitoreo de la Estrategia .....	153
Avance del objetivo .....	154
Informe económico .....	155
Software de Control y Seguimiento de la Planeación Estratégica usando la Metodología del Cuadro de Mando Integral .....	156
Plan de implementación de la propuesta .....	173
Impactos que causa la propuesta .....	174
Contrastación de los resultados con las preguntas de investigación. ....	175
Validación de la Propuesta .....	177
CONCLUSIONES .....	179
RECOMENDACIONES .....	180
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	181
<b>ANEXOS</b> .....	185

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS Y TABLAS

### GRÁFICOS

1. Procesos del Ilustre Municipio de Ibarra .....	15
2. Organigrama Estructural por procesos Ilustre Municipalidad de Ibarra.....	16
3. Contenido de un Plan .....	36
4. Ciclo de un proyecto .....	37
5. Matriz de Marco Lógico.....	39
6. Ejemplo de un Grafo PERT .....	40
7. Procesos de elaboración y ejecución de una estrategia.....	43
8. Tres pasos del análisis FODA: Identificar, llegar a conclusiones y traducirlas a acciones estratégicas .....	45
9. Gestión por Procesos.....	51
10. Etapas del ciclo presupuestario.....	56
11. Relaciones de componentes y objetivos.....	62
12. Cubo de Cobit Relación entre los componentes .....	65
13. Modelo por unidades de negocio .....	69
14. Modelo EP2M.....	70
15. Modelo Intangible Assets Monitor (IAM).....	71
16. Modelo Sistema Integrado Gestión de la Estrategia y de los Resultados " (SIGER). 72	
17. Modelo Europeo (EFQM).....	74
18. Modelo “BalancedScorecard”(BSC).....	76
19. Elementos que conforman la metodología del Cuadro de Mando Integral.....	77
20. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral .....	79
21. Tipos de indicadores .....	80
22. Proceso de gestión estratégica.....	81
23. Resultado de la validación de preguntas .....	94
24. Conocimiento sobre políticas y estrategias para realizar el Control y Seguimiento de los Proyectos en la Municipalidad de Ibarra .....	99
25. Conocimiento sobre aspectos de los proyectos que son regularmente objeto de control y seguimiento en el municipio.....	100

26. Conocimiento sobre las formas que usa la municipalidad para realizar el control y seguimiento de proyectos.....	100
27. Conocimiento sobre el cumplimiento de metas en los proyectos. ....	101
28. Conocimiento sobre los mecanismos para determinar el nivel de satisfacción de la ciudadanía en cuanto a los proyectos. ....	102
29. Conocimiento sobre si el control y seguimiento de proyectos está respaldada con los recursos necesarios. ....	103
30. Conocimiento sobre si el control y seguimiento de proyectos está respaldada con los recursos necesarios. ....	103
31. Conocimiento sobre el nivel académico de las personas que realizan el control y seguimiento de los proyectos. ....	104
32. Conocimiento sobre la experiencia de las personas que hacen el control y seguimiento de proyectos.....	105
33. Conocimiento sobre las habilidades de las personas que hacen el seguimiento de proyectos. ....	105
34. Conocimiento sobre los elementos fundamentales que debería tener el manual de seguimiento control de proyectos .....	106
35. Conocimiento sobre a quienes debe estar orientado el manual de seguimiento y control de proyectos .....	107
36. Conocimiento sobre la necesidad de apoyar el manual de seguimiento y control de proyectos con un instrumento legal. ....	107
37. Conocimiento sobre el tipo de actividades que debe regular el manual de seguimiento y control de proyectos. ....	108
38. Conocimiento sobre el perfil de las personas que deben conformar el equipo técnico de seguimiento y de proyectos.....	109
39. Mapa del proceso del Seguimiento y Control de Proyectos .....	120
40. Análisis del entorno.....	123
41. Proceso de Evaluación de Factores Internos .....	125
42. Proceso para establecer la visión.....	130
43. Análisis FODA: Temas Estratégicos .....	131
44. Implantando la Estrategia.....	134
45. Mapa Estratégico Municipalidad de Ibarra .....	139

46. Diagrama Causa-Efecto que relaciona las perspectivas.....	140
47. Página de Autenticación de Usuario.....	159
48. Página de Resumen Avance de la Planificación Estratégica .....	160
49. Menú de Control y Seguimiento .....	161
50. Rangos de Semaforización.....	162
51. Resultado de rendimiento mensual, agrupado por objetivos .....	163
52. Resultado del Rendimiento Mensual agrupado por Divisiones.....	164
53. Submenús del Menú de Administración .....	164
54. Página de Ingreso de Objetivos.....	166
55. Página de la Estructura de los Departamentos Existentes.....	169
56. Página de ingreso de Departamentos o Divisiones .....	169
57. Página de personas responsables por departamentos .....	170
58. Página de Ingreso y Modificación de Usuarios que pueden acceder al sistema	171

## **CUADROS**

1. Grupos Involucrados .....	19
2. Análisis de Involucrados .....	20
3. Ventajas y desventajas de los métodos de estudio y evaluación del control interno	58
4. Cuadro descriptivo de los modelos de control más conocidos .....	67
5. Cuadro de operacionalización de variables Variable # 1 .....	89
6. Cuadro de operacionalización de variables Variable # 2.....	90
7. Distribución de la población por sexo, según área urbana y rural .....	118

## TABLAS

1. Nivel de Educación del personal Municipal .....	3
2. Presupuestos de los años 2010 y 2011.. .....	5
3 Ingresos de la Municipalidad de Ibarra años 2007 al 20112.....	6
4 Gastos de la Municipalidad de Ibarra años 2007 al 20112. ....	6
5. Hoja de Catálogos Generales .....	123
6. Análisis del Ambiente Externo .....	124
7. Hoja de Determinación de Aspectos Positivos y por mejorar.....	126
8. Hoja de Declaración de la visión y principios .....	128
9. Temas Estratégicos FO, FA, DO, DA .....	133
10. Formato de Hoja de Determinación de Temas Estratégicos .....	136
11. Formato de Hoja para la determinación de Objetivos.....	141
12. Formato de Hoja la formulación del Catálogo de Objetivos.....	142
13. Formato de Hoja para el ingreso de las divisiones y responsables .....	147
14. Formato de Hoja para la determinación de proyectos.....	147
15. Formato de Hoja la formulación del Catálogo de Objetivos con metas planeadas	150
16. Formato de Informe de Monitoreo .....	154
17. Informe de gastos del proyecto según los intervalos .....	155
18. Estructura de los Códigos de Objetivos .....	167

# PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN EL MUNICIPIO DE IBARRA

Autor: Jaime Francisco Arteaga Arteaga  
Tutor: Ing. Com. MSc. Luis Vasquez R  
Año: 2013

## RESUMEN

Las gobiernos autónomos descentralizados son entidades importantes en la organización del Estado y son canales inmediatos de participación ciudadana en los asuntos públicos, además, gestionan con autonomía los intereses propios de la comunidad, por lo tanto toda entidad pública requiere disponer de herramientas técnicas que le permitan identificar los riesgos a los cuales está expuesta y le provea las actividades de control necesarias para minimizarlos, dicho sistema requiere una supervisión adecuada a efectos de verificar permanentemente su vigencia y correcto funcionamiento lo que permite tener mayores posibilidades de lograr los objetivos establecidos por la misma. La presente investigación sobre el “Modelo de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional para Mejorar la Gestión en el Municipio De Ibarra”, tiene como finalidad dar solución a un gran problema que enfrentan las instituciones del sector público en proceso de evolución, es decir, en muchas instituciones del sector público elaboran sus planes estratégicos solamente para cumplir con las normas o requerimientos exigidos por la ley, por lo tanto, no se pone en ejecución el logro de los objetivos y metas propuestas. En la actualidad el rol de conocimiento en las organizaciones ha cambiado, porque se cuenta con nuevos métodos de gestión empresarial, las cuales establecen procesos claramente definidos, que permiten cumplir a la organización con sus fines y obligaciones en forma adecuada y oportuna dentro del plazo establecido. 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 ejercer una buena gestión municipal de un modo cada vez más interrelacionado, competitivo y eficiente. El presente trabajo de investigación muestra la importancia de aportar con nuevas herramientas que contribuyan al control y seguimiento 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. La aplicación de la Metodología del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica, al ser un método estructurado de selección de indicadores, garantiza mejorar la gestión y la administración al interior de cada una de las dependencias municipales, obligando así a la agilización de la gestión institucional para generar cambios que faciliten proyectar su misión a la sociedad. Por lo tanto, esta investigación, tiene como finalidad contribuir a mejorar la gestión en el Municipio de Ibarra. Para ello se propone la aplicación de un manual de Control y Seguimiento de Proyectos, como una herramienta técnica elaborada de acuerdo a las necesidades de la municipalidad.

PROPOSED A CONTROL MODEL AND MONITORING OF INSTITUTIONAL  
STRATEGIC PLAN TO IMPROVE THE MANAGEMENT IN THE  
MUNICIPALITY OF IBARRA

Author: Jaime Francisco Arteaga Arteaga  
Tutor: Ing. Com. MSc. Luis Vasquez R  
Year: 2013

**SUMMARY**

The autonomous governments are important partners in the organization from the State and immediate channels for citizen participation in public affairs, also independently manage the community's own interests, therefore requires all public agencies have technical tools that allow identify the risks they are exposed and provide the necessary control activities to minimize them, such a system requires adequate supervision in order to verify its validity and permanently correct operation which allows a greater chance of achieving the objectives set by it. This investigation the "Model of Control and Supervision of the Institutional Strategic Plan for Managing in the Municipality of Ibarra", aims to solve a big problem faced by public sector institutions in the process of evolution, in many public sector institutions develop their strategic plans only to meet the standards or requirements required by law, therefore, there is implemented to achieve the objectives and goals. At present the role of knowledge in organizations has changed, because it has new business management methods, which establish clearly defined processes that enable the organization meet its goals and obligations in a timely and appropriate within established. All this need requires the development of new tools to improve planning, program monitoring and evaluation of results as prerequisites to practice good municipal management of an increasingly interconnected, competitive and efficient. The present research shows the importance of providing new tools to assist in controlling and monitoring the strategic plan, which will make decisions on the reforms of the organization, management and administration within each of the units, forcing and the streamlining of corporate management to generate design changes that facilitate their mission to society. The application of the methodology of Balanced Scorecard as a strategic management tool, as a structured method of selecting indicators, guaranteed to improve the management and administration within each of the municipal offices, forcing the streamlining of the institutional management to generate design changes to facilitate its mission to society. Therefore, this research aims to contribute to better management in the city of Ibarra. We propose the application of a manual control and monitoring of projects as a technical tool developed according to the needs of the municipality.



## PRESENTACIÓN

Este presente trabajo de investigación consta de seis capítulos, organizados como se indica a continuación:

**Capítulo I. Problema de Investigación,** este capítulo proporciona una introducción en donde se plantea el problema de la investigación, consta de antecedentes, situación actual, objetivos, preguntas de investigación, justificación, viabilidad.

**Capítulo II. Marco Teórico,** proporciona conocimientos sobre la base teórica, en la que se fundamenta este trabajo de investigación. En este capítulo se realiza un breve análisis de las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) de acuerdo a las nuevas políticas del Estado Ecuatoriano, y cómo se enmarca de acuerdo a los reglamentos la propuesta de un manual de implementación de Control y Seguimiento de la Planeación Estratégica Institucional. Además se plantean los conceptos necesarios para comprender en que consiste la Metodología del Cuadro de Mando Integral.

**Capítulo III. Metodología, Análisis de las variables,** en este capítulo se realiza un análisis de las variables y de la metodología que se utilizó para realizar esta investigación.

**Capítulo IV. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados,** este capítulo muestra los resultados de la investigación realizada a las personas involucradas en el tema de Control y Seguimiento de la Planeación Estratégica del Municipio de Ibarra, cada resultado obtenido tiene un análisis de acuerdo a como afecta a la gestión que en la actualidad realiza la Institución.

**Capítulo V. Propuesta,** es el capítulo central de la presente investigación, es la sección en la que se explica cómo llevar a cabo la implementación del modelo de control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional. En este capítulo se describe detalladamente cómo realizar la elaboración de cada elemento que constituye la

Planeación Estratégica, finalizando con las instrucciones para aplicar la Metodología del Cuadro de Mando Integral.

**Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones,** finalmente en este capítulo, planteamos algunas conclusiones y recomendaciones, que tomadas en cuenta, pueden ayudar a la realizar implementación de la propuesta del Modelo de Control y Seguimiento de la Planeación Estratégica.