

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

### **4. Descripción**

Para dar una mayor validez al presente trabajo de investigación, se ha realizado el presente diagnóstico, el mismo que ha sido elaborado utilizando procedimientos técnicos como la encuesta, para obtener resultados que permitan concluir la necesidad del manual de control de proyectos.

En primera instancia se efectuó un análisis, para determinar los instrumentos apropiados de los cuales se estableció una sola encuesta para los Jefes y Directores del Municipio de Ibarra, más los presidentes y vocales de las Juntas Parroquiales conjuntamente con el seno de consejo de Ibarra.

Por ser un Modelo de Manual de para el Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional del Municipio de Ibarra, se realizó un censo de todos los involucrados en el control de la gestión es decir jefes y directores del Municipio de Ibarra y de igual forma se procedió con los Presidentes y Vocales de las Juntas Parroquiales y los Concejales de Ibarra. Como característica principal de la encuesta señalar que es de selección múltiple para que así sea de fácil manejo para el entrevistado y también poder tabular los datos con mejor objetividad.

La aplicación de la mencionada encuesta se la realizó a todos los Jefes y Directores del Municipio de Ibarra, de la misma forma se procedió con los señores concejales, presidentes y vocales de las Juntas Parroquiales. Cabe destacar que la muestra fue de doscientas trece personas y por tanto se procedió a realizar a todas las personas de la muestra, por lo tanto el número de encuestas realizadas fue de doscientas nueve.

Se puede notar que existen dos grupos poblacionales, uno interno y otro externo a la municipalidad, los internos son los jefes, directores y concejales, el otro como beneficiarios de las obras los presidentes y vocales de las juntas parroquiales.

El trabajo de recolectar la información se lo realizó individualmente para el caso de jefes y directores visitándolos en su sitio de trabajo, para el resto de personas a encuestar se aprovechó los cursos que daba la municipalidad para los presidentes y vocales de las juntas parroquiales. Los señores concejales fueron encuestados en una sesión de consejo.

La encuesta empleada tanto para los jefes, directores, concejales de la municipalidad, los presidentes y vocales de las juntas parroquiales es la misma por lo tanto la presentación de los resultados se los realiza de forma integrada, sin la necesidad de dividirlo en grupos poblacionales.

Para la presentación de los resultados, se ha determinado que los gráficos son la mejor forma de desplegar y dar a conocer lo recabado, estos gráficos de presentación muestran datos cuantitativos para la interpretación.

El número de preguntas es de quince de las cuales las diez primeras están orientadas a la primera pregunta de investigación que menciona ¿Cuáles son los elementos técnicos para el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional en la municipalidad de Ibarra?, el resto de estas preguntas están orientadas con la segunda pregunta de investigación, la misma que esta orientada a la solución.

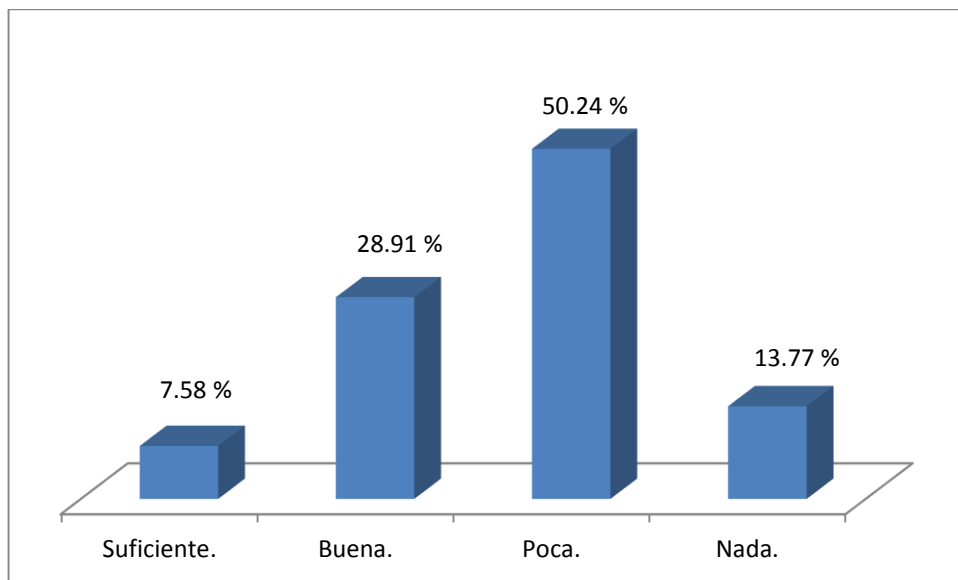
La municipalidad tiene entre sus funciones la planificación mediante proyectos por lo que en adelante pretendemos identificar si estos tienen seguimiento y control.

#### 4.1 Interpretación y Presentación de Resultados

##### 4.1.1 Encuestas a los responsables del seguimiento y evaluación de proyectos; a Jefes, Directores, Empleados, Concejales de la Municipalidad de Ibarra, Presidentes y Vocales de Juntas parroquiales, con una muestra total de 213 personas.

1. ¿Considera usted que la municipalidad cuenta con políticas y estrategias definidas para realizar el Control y Seguimiento de los Proyectos en la Municipalidad Ibarra.

Gráfico 24. *Conocimiento sobre políticas y estratégicas para realizar el Control y Seguimiento de los Proyectos en la Municipalidad de Ibarra.*



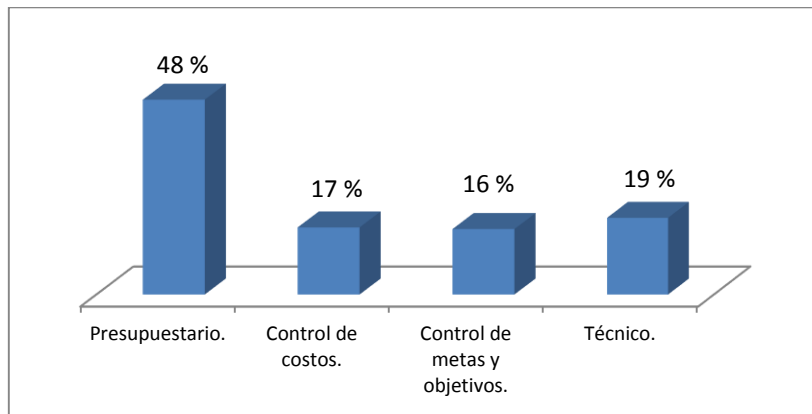
**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

El resultado muestra que el 50.24 % de los encuestados están de acuerdo en que existen pocas estrategias y políticas para realizar control y seguimiento de los proyectos en la Municipalidad de Ibarra, lo que significa que no se aplican normas técnicas de control.

2. ¿Qué aspectos de los proyectos que ejecuta el municipio, son regularmente objeto de control y seguimiento?

Gráfico 25. *Conocimiento sobre aspectos de los proyectos que son regularmente objeto de control y seguimiento en el municipio.*



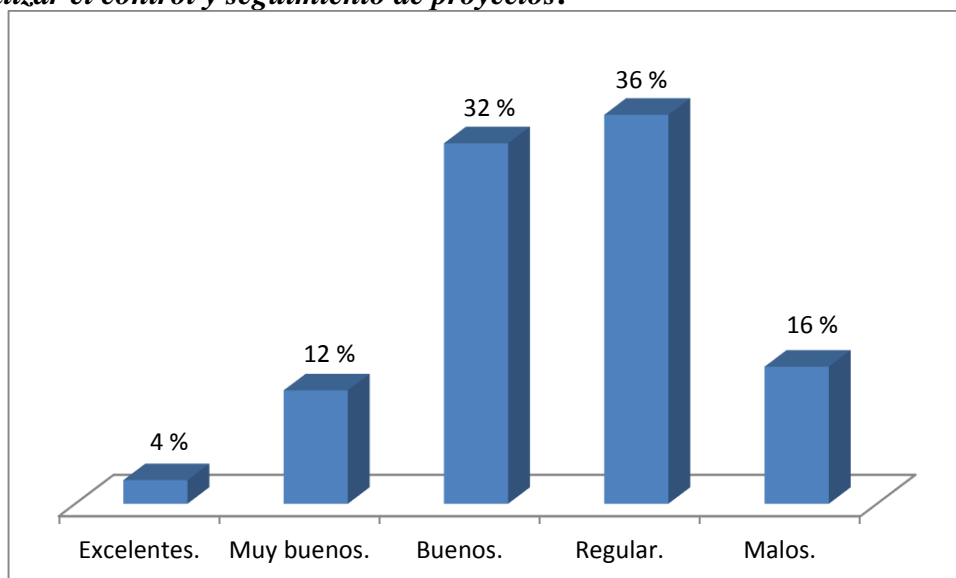
**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

Los datos encontrados en esta pregunta muestran que el aspecto más significativo que se utiliza para regular el control y seguimiento del Municipio de Ibarra es el Presupuestario. Lo que demuestra falta de conocimiento en los demás aspectos.

- Las formas a través de las cuales la municipalidad realiza el control y seguimiento de los proyectos, usted los considera:

Gráfico 26. *Conocimiento sobre las formas que usa la municipalidad para realizar el control y seguimiento de proyectos.*



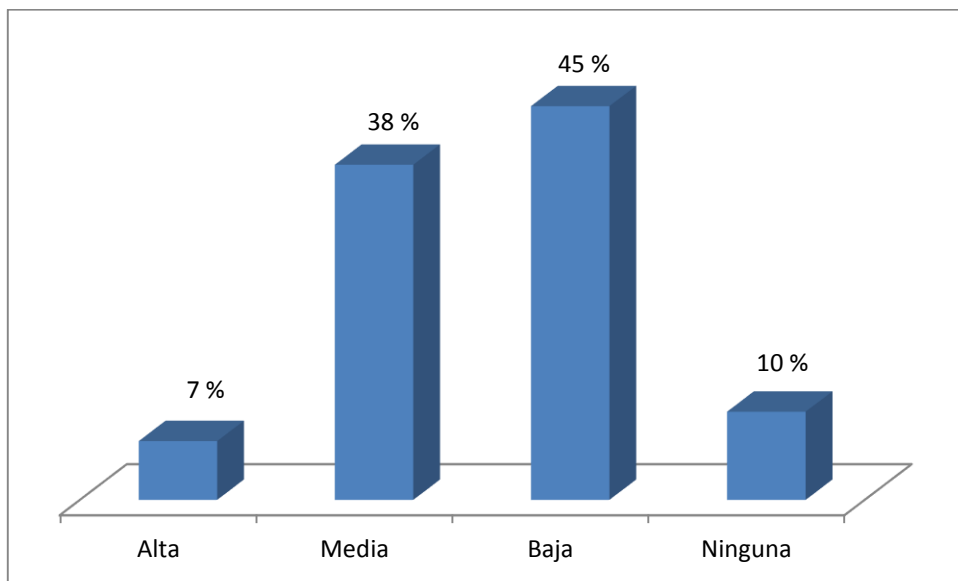
**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

El resultado muestra que los encuestados piensan que la calidad del control y seguimiento es regularmente bueno e inclusive con una tendencia a Regular porque no se está haciendo uso adecuado de las metodologías de medición de resultados.

4. ¿En qué medida considera usted que el Municipio de Ibarra hace un seguimiento de cumplimiento de metas en los proyectos?

Gráfico 27. *Conocimiento sobre el cumplimiento de metas en los proyectos.*



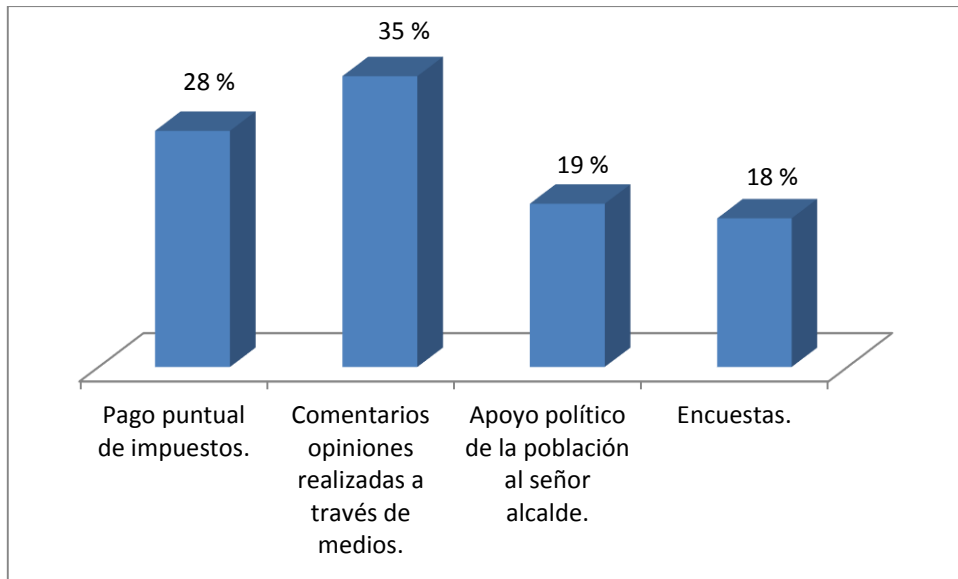
**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

En este gráfico se observa que el cumplimiento de metas es considerado como medio bajo, lo que significa que no existe un control.

5. Qué mecanismos utiliza el Municipio de Ibarra para determinar el nivel de satisfacción de la ciudadanía en cuanto a proyectos:

Gráfico 28. *Conocimiento sobre los mecanismos para determinar el nivel de satisfacción de la ciudadanía en cuanto a los proyectos.*



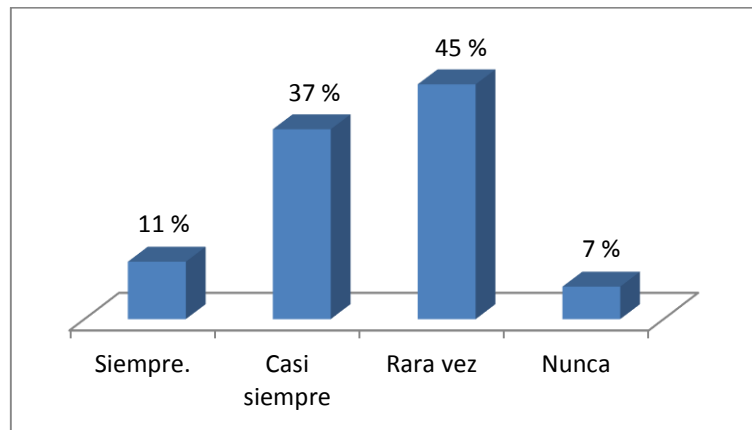
**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

Uno de los problemas gerenciales a nivel de la Municipalidad es la poca efectividad en la utilización de instrumentos técnicos para determinar el nivel de satisfacción de los ciudadanos en cuanto a los proyectos, como se puede analizar en el resultado de las encuestas se refleja que el mayor porcentaje esta dado por los comentarios y opiniones realizadas a través de los medios que proporciona la Municipalidad como la encuestas disponibles en la Pagina Web, encuestas realizadas a la ciudadanía, seguido del pago puntual de impuestos en donde se observa que la publicidad y descuentos si tiene un efecto positivo en la ciudadanía, en cuanto al apoyo político al señor alcalde se da gracias a las obras realizadas que se observan en el cantón, y por último las encuestas tienen un porcentaje menor que las anteriores y se intenta demostrar que debería obtener un porcentaje mayor por ser una de las herramientas técnicas de medición más comunes.

6. La actividad de control y seguimiento de proyectos está suficientemente respaldada con los recursos necesarios

Gráfico 29. *Conocimiento sobre si el control y seguimiento de proyectos está respaldada con los recursos necesarios.*

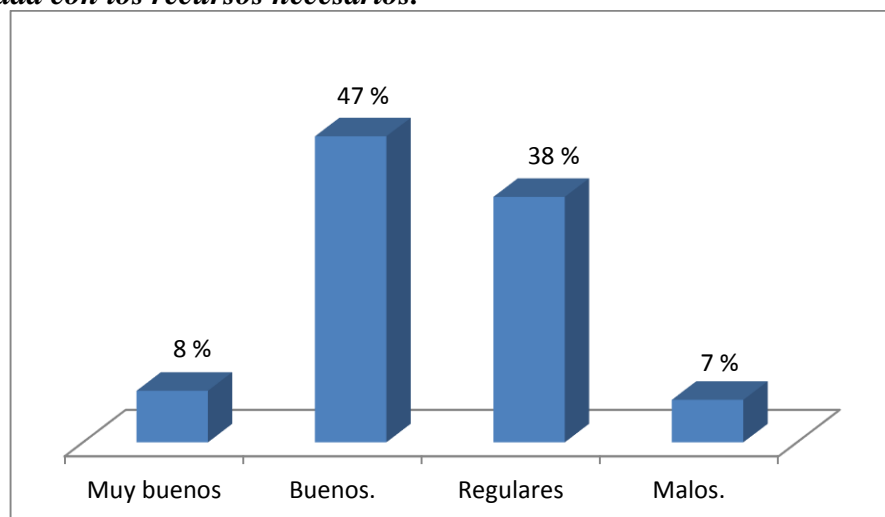


**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas  
**Elaborado por:** Autor

La impresión que tienen los encuestados sobre el respaldo al control y seguimiento de proyectos es rara vez con tendencia a casi siempre. Denotando falta de apoyo.

7. En cuanto a resultados, su criterio es que los proyectos que se ejecutan desde la municipalidad son

Gráfico 30. *Conocimiento sobre si el control y seguimiento de proyectos está respaldada con los recursos necesarios.*

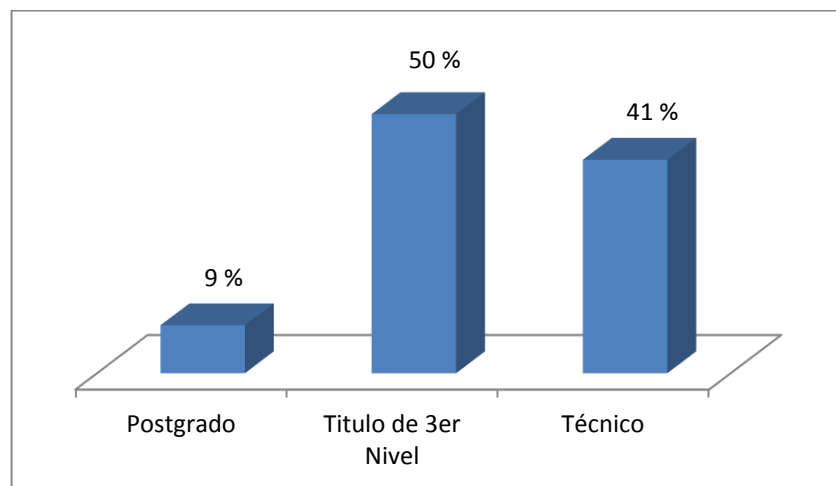


**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas  
**Elaborado por:** Autor

Los resultados muestran que los proyectos que ejecuta la Municipalidad son buenos con tendencia a regulares porque se encuentran enmarcados dentro de la aceptación popular. Lo que demuestra que falta investigación de campo para determinar qué proyectos desean que se realicen los ciudadanos del cantón para que estos tengan una aceptación como mínimo de muy buenos.

8. ¿Qué nivel académico disponen las personas que hacen el control y seguimiento del proyecto?

Gráfico 31. *Conocimiento sobre el nivel académico de las personas que realizan el control y seguimiento de los proyectos.*



**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas

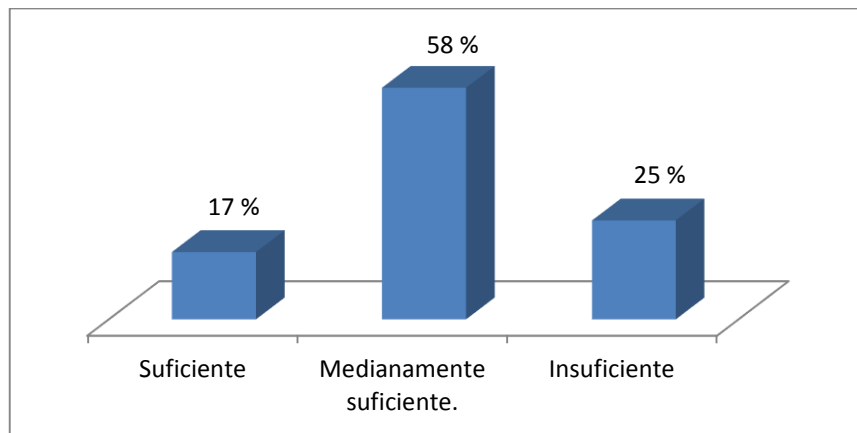
**Elaborado por:** Autor

De acuerdo a lo investigado, las personas que realizan el control y seguimiento de los proyectos tiene un nivel académico de tercer nivel (Ingenieros, Arquitectos), seguido de técnicos, dando como conclusión que los profesionales de postgrado existen en poca cantidad.

9. En cuanto a experiencia de las personas que hacen el control y seguimiento de proyecto, usted estima que es:



Gráfico 32. *Conocimiento sobre la experiencia de las personas que hacen el control y seguimiento de proyectos.*



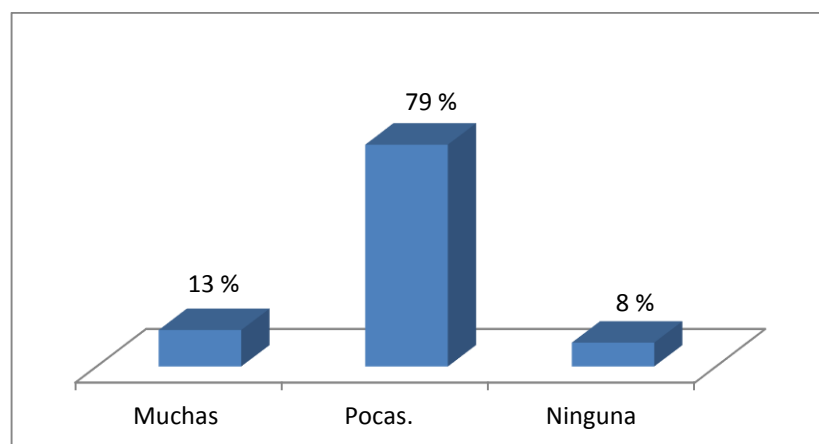
**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

Los datos obtenidos muestran que la experiencia de la personal que realizan el control y seguimiento de los proyectos es medianamente suficiente, lo que significa que hace falta capacitación para que se actualicen los conocimientos en cuanto a las nuevas metodologías para realizar el control y seguimiento de proyectos.

10. ¿Considera que las personas que hacen seguimiento de proyectos disponen de las habilidades para usar herramientas de control?

Gráfico 33. *Conocimiento sobre las habilidades de las personas que hacen el seguimiento de proyectos.*



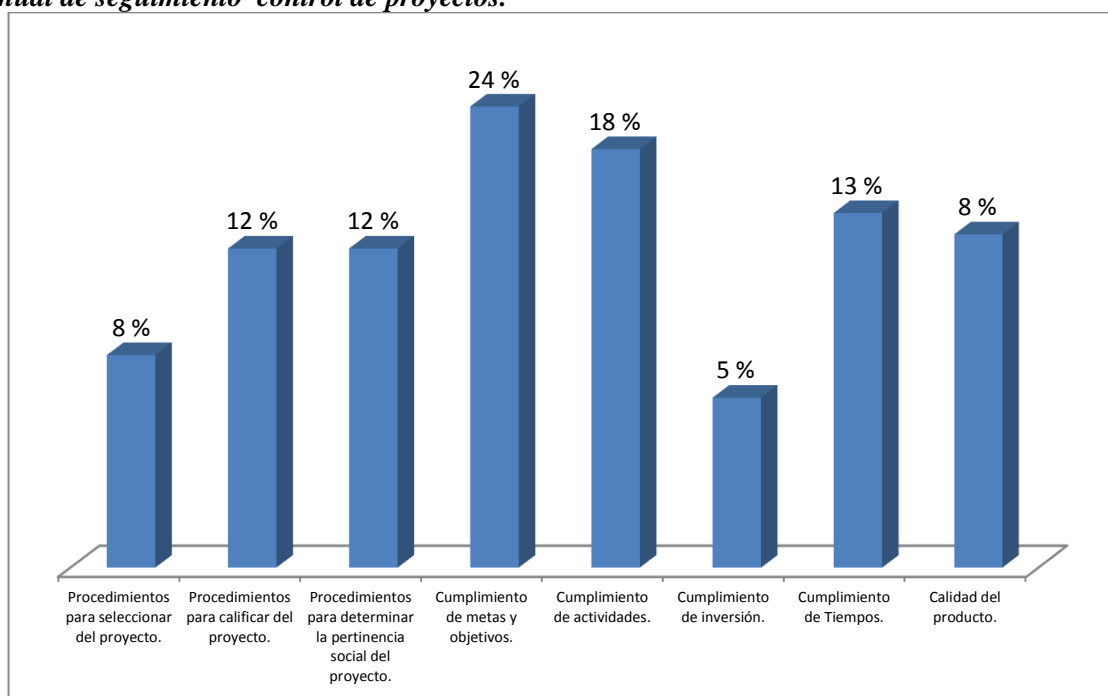
**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

De los resultados obtenidos en la encuesta, se observa que las personas que están a cargo de realizar el seguimiento de proyectos se encuentran capacitadas de forma regular en cuanto a el uso de herramientas técnicas de control, por lo tanto se concluye que las habilidades son pocas para desempeñar estas funciones, lo ideal sería que se les capacite en el tema.

11. ¿Qué elementos fundamentales estima usted que debería tener un manual para seguimiento y control de proyectos?

Gráfico 34. *Conocimiento sobre los elementos fundamentales que debería tener el manual de seguimiento control de proyectos.*



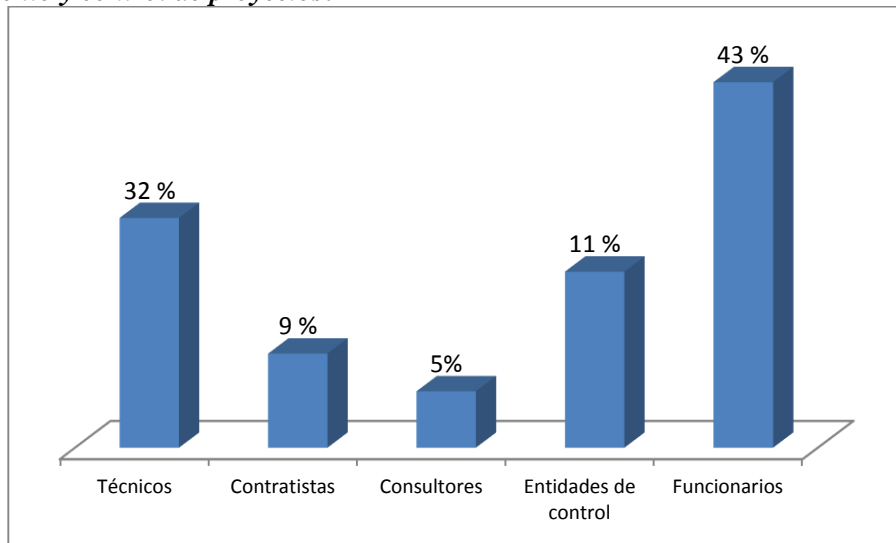
**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

Para realizar el control y seguimiento de los proyectos es necesario un manual que contenga todos los elementos fundamentales que muestra el grafico con el fin de realizar el trabajo de vigilancia.

12. ¿Hacia quiénes debe estar orientado el manual para seguimiento y control de proyectos?

Gráfico 35. *Conocimiento sobre a quienes debe estar orientado el manual de seguimiento y control de proyectos.*



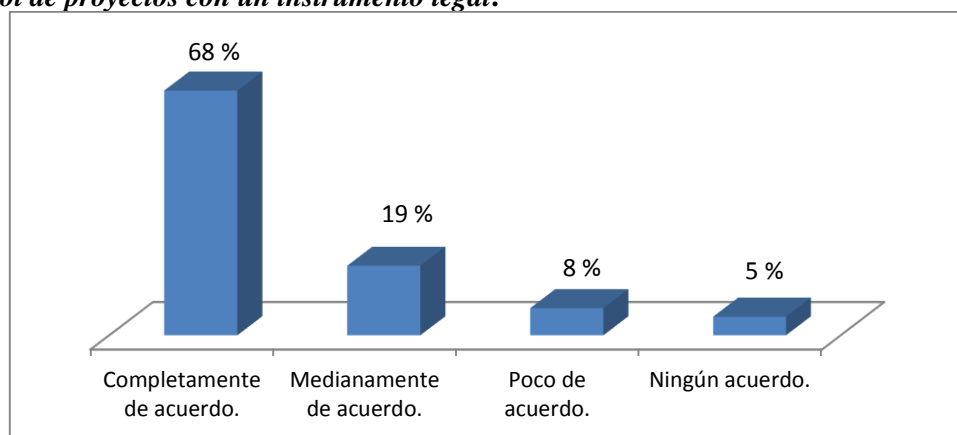
**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

El manual para control y seguimiento de proyectos deberá contener información que permita ser entendido por técnicos, contratistas, consultores, entidades de control, funcionarios y todo aquella persona que tenga responsabilidad y vaya a realizar revisiones a los proyectos.

13. ¿El Manual para Seguimiento y Control del Plan Estratégico debería estar apoyado con un instrumento legal sea este reglamento u ordenanza?

Gráfico 36. *Conocimiento sobre la necesidad de apoyar el manual de seguimiento y control de proyectos con un instrumento legal.*



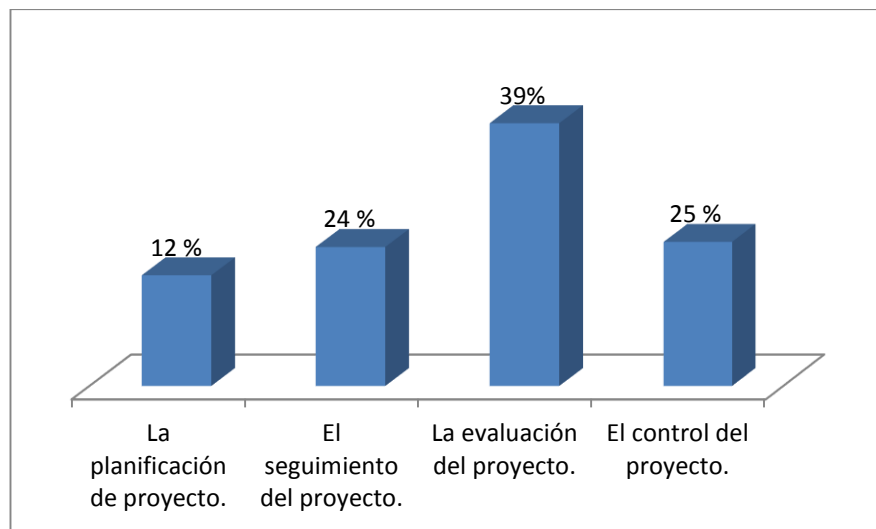
**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

Al investigar sobre la necesidad de apoyar el Manual de Seguimiento y Control del Plan Estratégico, con un instrumento legal, los encuestados manifiestan estar en su mayoría de acuerdo, por lo tanto se debe buscar la manera de que este manual tenga todo el apoyo administrativo y legal para que se pueda aplicar en el Municipio de Ibarra.

14. ¿Qué tipo de actividades deben regular el manual para seguimiento y control de proyectos?

**Gráfico 37. Conocimiento sobre el tipo de actividades que debe regular el manual de seguimiento y control de proyectos. Encuestas realizadas**



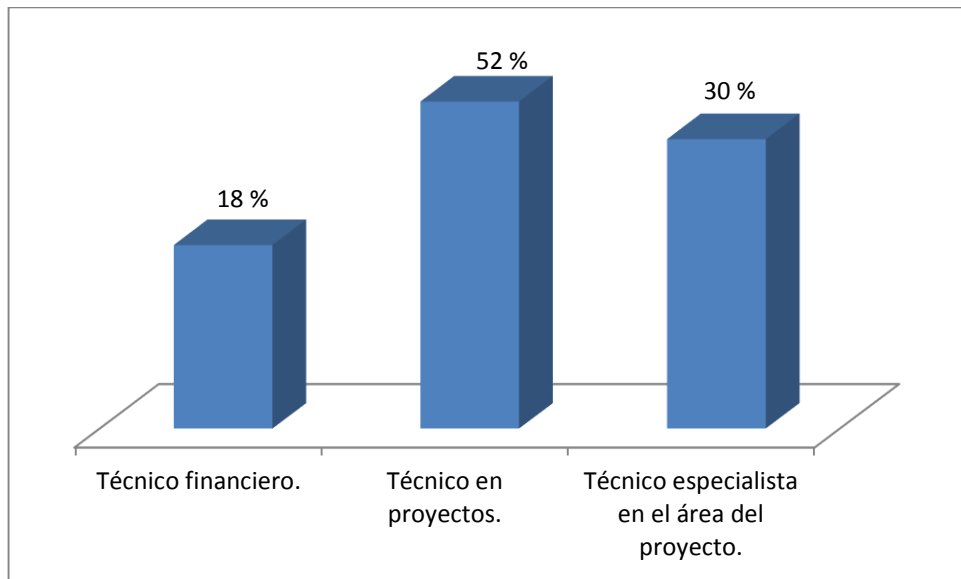
**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

Los resultados muestran que las actividades que debe regular el Manual de control y seguimiento de proyectos son todos que se dio por opción, es decir: la planificación, el seguimiento, el control y la evaluación.

15. ¿Cuál es el perfil de las personas que debe conformar un equipo técnico en seguimiento y control de proyectos?

Gráfico 38. *Sobre el perfil de las personas que deben conformar el equipo técnico de seguimiento y control de proyectos.*



**Fuente:** Información directa, Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

Las personas que deben conformar el equipo técnico en seguimiento y control de proyectos deben cumplir con los conocimientos de finanzas, proyectos y además un experto en la materia del proyecto a desarrollar, por ejemplo si el proyecto es en sistemas informáticos deberá encontrarse como mínimo un ingeniero en sistemas.

#### **4.2 Discusión de Resultados**

Las municipalidades se encuentran destinadas a realizar proyectos con carácter social, económico, físico y administrativo buscando alcanzar un impacto en la calidad de vida de la población los cuales no necesariamente deben ser expresados en dinero.

Luego de los resultados obtenidos de las encuestas, se obtiene las siguientes conclusiones:

La presente investigación pretende determinar algunos aspectos relevantes del control y seguimiento de proyectos en la municipalidad por lo que una de las cuestiones a tratar es si la municipalidad tiene políticas y estrategias definidas para realizar control y seguimiento de los proyectos en la municipalidad Ibarra;

La municipalidad de Ibarra como un ente público y de conformidad al Art. 512 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal mismo que manifiesta sobre el presupuesto lo siguiente:

“El consejo estudiará el proyecto de presupuesto, lo dictará y lo aprobará por programas y subprogramas hasta el 10 de diciembre, conjuntamente con el proyecto complementario de financiamiento.”

Con base a lo mencionado la Dirección Financiera por lo general solicita a las Direcciones o Jefes Departamentales que se presente al Plan Operativo Anual (POA) hasta la fecha límite de 10 de noviembre con el fin de armar el presupuesto para el siguiente año.

Esos planes operativos es un programa concreto de acción a corto plazo que emerge del plan estratégico y que contiene los Objetivos, Estrategias, Metas que permite la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para cumplir las metas en un plazo de un año.

En el Municipio de Ibarra, los planes operativos anuales carecen de indicadores y es por esto que no permite un mejor control de la gestión, el propósito únicamente es el presupuesto para el siguiente año.

Al realizar la presente investigación, se determinó que existen pocas estrategias y no se aplican normas técnicas para el control y la única forma generalizada es la presupuestaria. A su vez los encuestados piensan que este control y seguimiento de los proyectos es regular o bajo en cuanto a su calidad.

Al preguntar sobre el cumplimiento de las metas en los proyectos es considerado como medio o bajo, dejando el deseo de terminar el proyecto pero sin completarlo, esto se debe al pedido de plazos muy largos para completar el proyecto, haciendo que se pierda el tiempo.

Los encuestados mencionaron que la municipalidad en cuanto a mecanismos que utiliza para determinar el nivel de satisfacción de la ciudadanía en los proyectos se los realiza mediante comentarios y opiniones realizadas a través de los medios de comunicación y por el pago oportuno de impuestos, con esto se demuestra que hace falta un instrumento técnico para medir la satisfacción del ciudadano en los proyectos que la municipalidad emprende, a esto se suma que se investigó sobre si existe respaldo con recursos a la actividad de control y seguimiento de proyectos dando como resultado que rara vez se da esto, por lo tanto se observa falta de apoyo. Así también se determinó que los proyectos que se ejecutan desde la municipalidad son buenos con tendencia a regulares. Por otro lado se investiga sobre las personas que hace control y seguimiento de proyectos y se determino que tienen un nivel académico de tercer nivel y que la experiencia con la que cuentan es medianamente suficiente; a esto se suma que las habilidades para realizar actividades de seguimiento y control de proyectos es poca.

Para dar una solución a estos problemas encontrados se plantea una solución de crear un manual para seguimiento y control de proyectos, y se llegó a determinar que es pertinente este manual y debe tener como elementos fundamentales:

- ✓ Procedimientos para seleccionar del proyecto
- ✓ Procedimientos para calificar del proyecto
- ✓ Procedimientos para determinar la pertinencia social del proyecto
- ✓ Cumplimiento de metas y objetivos
- ✓ Cumplimiento de actividades
- ✓ Cumplimiento de inversión
- ✓ Cumplimiento de tiempos
- ✓ Calidad del producto

Además estar orientado para uso de técnicos, contratistas, consultores entidades de central, funcionarios y toda persona que tenga que realizar alguna intervención en los proyectos.

Cabe señalar que este manual, consideran que los encuestados que, debe tener un instrumento legal sea este ordenanza o reglamento que apoye a uso de este manual y que las actividades que debe regular este manual es la planificación, seguimiento evaluación y control en los proyectos.

Además se determinó que las personas que conforman el equipo técnico en seguimiento y control de proyectos, conviene que posean conocimientos de finanzas, técnico en proyectos y técnico en el área a intervenir es decir en especialista en el ramo.

#### **4.3 Contrastación de los resultados con las preguntas de investigación**

En la presente investigación, se presentan dos objetivos:

1. Determinar los procesos y herramientas vinculadas al control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional aplicados actualmente el en Municipio de Ibarra.
2. Determinar un modelo de control y seguimiento para el Plan Estratégico Institucional, considerando la Metodología del Cuadro de Mando Integral, que permitirá medir el impacto de la eficiencia de las dependencias municipales y como esto contribuye al cumplimiento del Plan Estratégico.

Los cuales necesitan respuesta con la pregunta de investigación también orientada hacia el problema, y para ello se demuestra con las respuestas obtenidas en las encuestas y reflejadas en los datos estadísticos anteriormente descritos, es decir se cuenta con resultados de la investigación teórica y empírica y se puede dar respuesta a aquella pregunta.

**¿Cuáles son los elementos técnicos usados para el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional en el Municipio de Ibarra?**



Los elementos técnicos usados para el control y seguimiento del plan estratégico institucional y sus proyectos de acuerdo a la investigación se hace presupuestariamente, es decir, si existe un gasto de los recursos de la municipalidad destinados a un proyecto, quiere decir que se está llevando a efecto el trabajo asignado en el proyecto, pero esto deja de lado el control técnico y puede suceder que los proyectos hayan gastado el 100% de los recursos presupuestados y realmente el proyecto en su parte física solo haya avanzado un valor menor al porcentaje del presupuestado, como ejemplo un 75% de avance físico de la obra.

Por otro lado el control técnico existe, pero está relegado a un segundo lugar y dejando abierto posibilidades de retraso en los proyectos, a esto se suma la falta de conocimiento, experiencia y de destrezas por parte de los encargados del control y seguimiento de los proyectos.

### **¿Cómo superar esta dificultad para mejorar el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional en la municipalidad de Ibarra?**

Se determinó que el diseño y aplicación de una herramienta técnica basada en el Metodología del Cuadro de Mando Integral, puede dar muy buenos resultados porque posibilitará tomar acciones oportunas y efectivas por parte de los responsables de cada dependencia Municipal.

