

CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.1 Presentación

La presente propuesta consiste en la elaboración de un Modelo de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional, el mismo que será de fácil entendimiento, fácil ejecución y ligero; será un modelo que contendrá los pasos con los que deberá realizarse el control y seguimiento de los proyectos a través de indicadores plasmados en los planes operativos anuales que se encuentran alineados con los ejes estratégicos contenidos en el Plan Estratégico Institucional.

La propuesta nace ante la ausencia de un procedimiento que establezca el seguimiento y control de los proyectos, para demostrar esta se realizó una encuesta a los involucrados en el control y seguimiento de proyectos con la siguiente interrogante: ¿existe políticas y estrategias definidas para realizar control y seguimiento de los proyectos en el Municipio de Ibarra?, a lo que contestaron en un 63% que es poca o nada. Adicional a esto se suma que se consideró en mencionar en la encuesta la necesidad de crear esta modelo a lo que contestaron que es pertinente y necesario.

Lo que se espera solucionar o superar es la escasa utilización de elementos técnicos para el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional en la gestión municipal en lo referente a los proyectos. Para ello se definirá las estrategias más adecuadas para apoyar la gestión de la Municipalidad de Ibarra y propondrá cambios en el manejo de la gestión administrativa, financiera y operativa de la Municipalidad de Ibarra.

5.2 Fundamento Teórico

Después de la conclusión dada por los resultados del capítulo 4 y los antecedentes mencionados en este capítulo, justifica la necesidad de crear un modelo de control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional, se describe en qué consiste la investigación.

Es así que se realiza la consulta de la palabra “manual” en el diccionario Microsoft Encarta 2008 el cual manifiesta que es: la acción que se ejecuta con las manos de fácil manejo, que exige más habilidad de manos que inteligencia; libro en que se compendia lo más sustancial de una materia; libro que contiene las funciones con que deben administrarse.

Según el autor Palma en su texto de Manual Planificación encontrado en Internet el cual menciona:

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Por lo mencionado se desprende que los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización en los que

de una manera fácil se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto. El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo

El mencionado modelo será de control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional para mejorar la Gestión en el Municipio de Ibarra, y por tanto se debe primero definir que es control, para lo cual se ha buscado el significado en el diccionario Encarta 2008 y este menciona que el control es la comprobación y confirmación de la veracidad o exactitud realizando una inspección de algo, para este caso ese algo son los proyectos; de la misma forma el seguimiento se logra determinar que es ir detrás o en compañía de alguien que de fiel cumplimiento de lo planeado.

De lo mencionado anteriormente se desprende que las características de este modelo es señalar el camino que debe seguir el Municipio de Ibarra en el tema de control y seguimiento de los proyectos que pretende cumplir cada dependencia municipal y que se encuentran alineados con los ejes estratégico del Plan Estratégico Institucional, haciendo énfasis en la comprobación, inspección, fiscalización, intervención, verificación, confirmación de veracidad o exactitud de los proyectos con un acompañamiento, siendo observados atentamente los movimientos de alguna Dirección que pertenece al Municipio de Ibarra

5.3 Beneficiarios

Por constituirse la Ciudad de Ibarra la capital de la Provincia, el Municipio de Ibarra tiene proyectos a ejecutar que benefician directamente al área urbana de la Ciudad de Ibarra y los centros poblados urbanos de las Parroquias Rurales.

Cuadro 7. Distribución de la población por sexo, según área urbana y rural

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO, SEGÚN ÁREA URBANA Y RURAL						
PARROQUIAS	TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
TOTALES:	181.175	100%	74.469	48.59	78.787	51.41
POBLACIÓN URBANA	108.535	70.82	52.148	34.03	56.387	36.79
URBANO (CABECERA CANTONAL)	106.535	70.82	52.148	34.03	56.387	36.79
POBLACIÓN RURAL	44.721	29.18	22.321	14.56	22.400	14.62
PARROQUIAS RURALES	36.733	23.97	18.398	14.56	18.335	11.97
PERIFERIA (CABECERA CANTONAL)	7.988	5.21	3.923	2.56	4.065	2.65

Fuente. Datos tomados de Censo Poblacional 2010.

Elaborado por: Equipo Técnico Municipalidad de Ibarra.

Indirectas: Población indirectamente beneficiada, totalidad de la población del Cantón 181.175 hab.

Según el VI Censo Nacional de población realizado en el 2010, la población total del cantón alcanza a 181.175 habitantes, de los cuáles 116.523 habitan en la cabecera cantonal y 36.733 en las parroquias rurales, que corresponde al 76.03% y 23.97% respectivamente. El 51,41% corresponde a mujeres y 48.59% a hombres.

5.4 Propuesta: Modelo de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional para mejorar la gestión en el Municipio de Ibarra

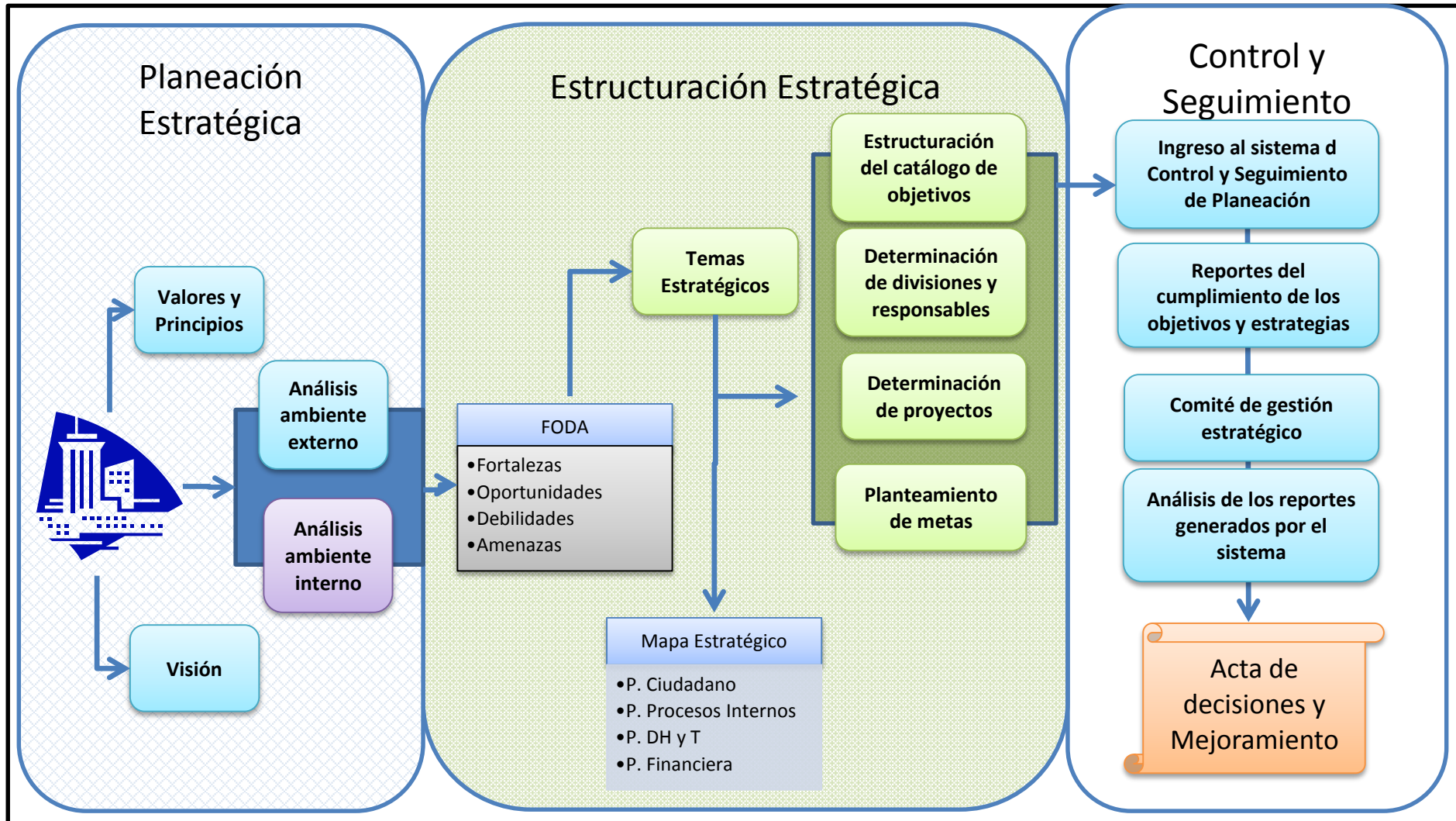
5.4.1 Introducción

El presente modelo tiene como propósito proporcionar a los técnicos, organismos financiadores e instancias de control de la municipalidad, un modelo de verificación de logros de los proyectos que se ejecutan en el Municipio de Ibarra través de la creación de un Cuadro de Mando Integral; así como generar cultura de evaluación de los procesos que se desarrollan, propiciando la participación de los actores, técnicos y beneficiarios de los proyecto que ejecuta el Ilustre Municipalidad de Ibarra y así alcanzar la visión futura.

5.4.2 Objetivos del Modelo de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

- Lograr que el monitoreo y evaluación de proyectos sea realizado con imparcialidad, se lo haga en el momento oportuno y sea un proceso participativo en donde se encuentren involucrados todos los niveles que forman parte de la institución.
- Conocer el estado de cumplimiento de los proyectos, y que medidas correctivas se debe tomar en el caso de que no se esté cumpliendo de acuerdo al cronograma establecido.
- Proporcionar a la Institución una herramienta de gestión que ayude a mejorar el desempeño de los proyectos, que contribuya desde el diseño de proyectos, supervisión y resultados de los mismos.
- Proporcionar a los técnicos, organismos financiadores e instancias de control de la municipalidad, un modelo de verificación de logros de los proyectos que se ejecutan en la Ilustre Municipalidad de Ibarra.
- Generar cultura de Evaluación de los procesos que se desarrollan, propiciando la participación de los actores técnicos y beneficiarios de los proyecto que ejecuta el Ilustre Municipio de Ibarra.

Gráfico 39 Mapa del proceso del Seguimiento y Control de Proyectos, Autor



Fuente: Información Directa

Elaborado por: Autor

El proceso de Planificación Estratégica se divide en tres etapas:

1. Planeación Estratégica
2. Estructuración Estratégica
3. Ejecución y Evaluación

5.4.3 Planeación Estratégica

La Planificación Estratégica es el proceso a través del cual cada entidad estable, sobre la base de su situación actual, del contexto de que lo rodea, de las políticas nacionales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo deberá actuar para brindar la de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos de calidad, que cumplan con sus metas propuestas.

En conclusión, la Planeación Estratégica, pretende mediante un análisis de la situación actual de la institución, establecer aquellos objetivos y acciones concretas que contribuirán a alcanzar los resultados esperados.

Una Planificación Estratégica se basa en 5 principales etapas, las cuales son:

- Misión y Ejes Estratégicos
- Ambiente Interno y Externo
- Valores y Principios
- Visión
- Temas Estratégicos

5.4.3.1 Misión y Ejes Estratégicos

Misión

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la institución, esta responde a las siguientes preguntas:

¿Qué clase de Institución es?

- Pública, Privada, Empresa Municipal, etc.

¿Para qué existe?

- Satisfacer las necesidades de la ciudadanía, establecidas en las competencias según la ley de la COOTAD.

¿Qué ofrece? Productos o Servicios

- Construcción, mantenimiento, aseo y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos.

¿Para quien?

- Personas, empresas, la comunidad en general, etc.

¿Qué nos hará diferentes del resto?

- Calidad del servicio, Modernización, etc.

¿Dónde desempeñaremos funciones?

- Ciudad, Provincia, Estado, etc.

¿Con qué recursos se desempeñará las funciones?

- Financieros, Infraestructura, Recurso humano, etc.

¿Cómo se gestionarán los recursos?

- Procesos bien identificados, Seguimiento permanente de la gestión, etc.

Para el caso del Municipio de Ibarra, una institución de carácter público, su misión es la siguiente:

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.

Fuente: Plan Estratégico Ilustre Municipio de Ibarra 2010-2014.

Ejes Estratégicos

Los Ejes Estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la institución, son las decisiones fundamentales que se tienen que tomar para asegurar una mayor eficacia de en el futuro.

Para poder plantear los ejes estratégicos, en la misión ya definida se debe identificar aquellos factores de éxito organizacional, es decir, deben establecerse los elementos que sustentarán la gestión estratégica. Este análisis servirá para

evaluar si la Misión cubre todos los aspectos importantes para la gestión, los Ejes Estratégicos se irán listando en el lugar que correspondan en la Hoja de Catálogos Generales.

Tabla 5. Formato Hoja de Catálogos Generales

Empresa: Municipio de Ibarra
 Fecha: 21 de Enero 2012
 Responsable: Comité de Gestión

MISIÓN	EJE ESTRATÉGICO
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.	Identidad, participación y ciudadanía
	Recuperación Económica, Desarrollo y Competitividad
	Desarrollo Territorial
	Desarrollo Institucional

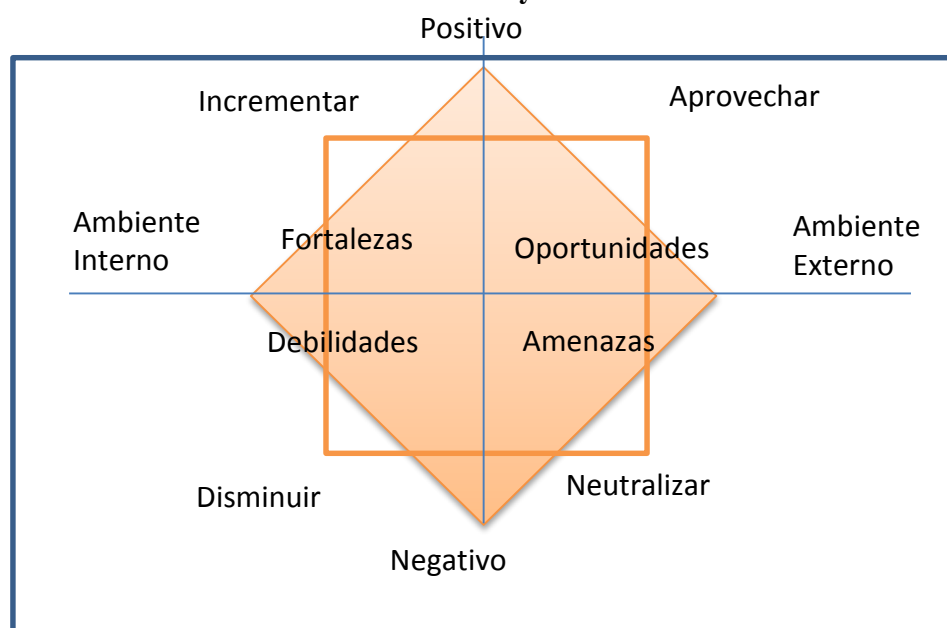
Fuente. Plan Estratégico Ilustre Municipio de Ibarra 2010-2014.

Elaborado por: Autor

5.4.3.2 Análisis del Ambiente

La evaluación del entorno, permite identificar y analizar los factores internos y externos que pueden facilitar o dificultar el cumplimiento de las metas establecidas por la Institución.

Gráfico 40 Análisis del entorno. Fuente y Elaboración: Autor



Fuente. Plan Estratégico Ilustre Municipio de Ibarra 2010-2014.

Elaborado por: Autor

Análisis del Ambiente Externo (Factores Externos): comprende una clara identificación de los factores clave del entorno organizacional que pueden influir considerablemente en su desempeño, los que a su vez que sean analizados se transforman en oportunidades y amenazas.

Cada funcionario de la institución deberá identificar los factores a fin de obtener un listado depurado de elementos y sobre esta base pueda establecer cuales son las Oportunidades y Amenazas para la institución, las que deben priorizarse en función de la institución y su entorno, puede utilizarse el siguiente formato:

Tabla 6. Análisis del Ambiente Externo

Empresa: Municipio de Ibarra
 Fecha: 01/01/2012
 Responsable: Comité de Gestión

A. MACROENTORNO			
VENTAJAS		DESVENTAJAS	
V1	Tamaño de la población y territorio es manejable	D1	Exceso de personal en el Municipio
V2	Recursos naturales y culturales con potencial turístico	D2	Presupuesto institucional limitado
V3	Población pluricultural.	D3	Gestión con cooperación internacional nula
V4	Apoyo del gobierno central	D4	Se invierte en producción y vialidad rural sin delegación de competencias
V5		D5	Gasto corriente alto
V6		D6	
V7		D7	
V8		D8	
V9		D9	
V10		D10	

Fuente: Plan Estratégico Institucional Ilustre Municipio de Ibarra 2010-2014.

Elaboración: Autor

El listado de oportunidades y amenazas sugeridas, previo a su establecimiento definitivo debe ser sometido a consideración de todos los involucrados en el proceso de realizar al Planificación Estratégica, es

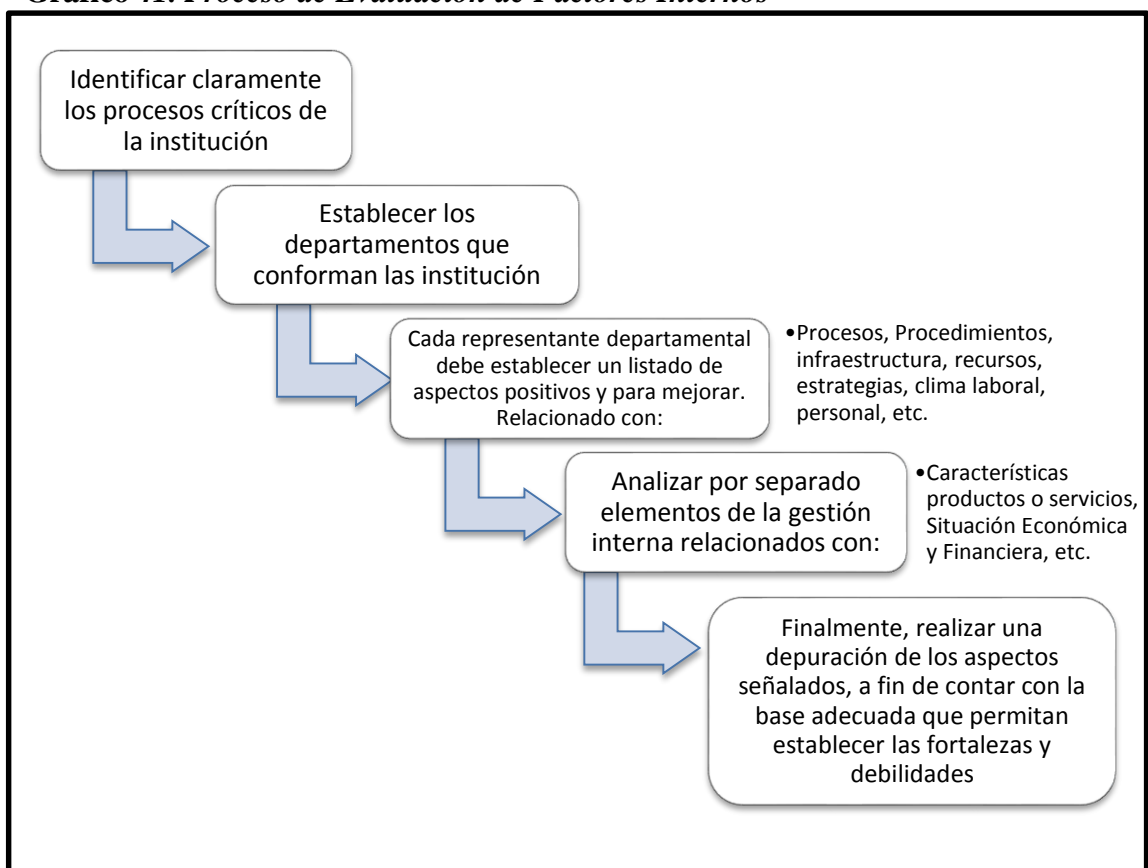
recomendable que se establezca un taller en donde se realizase el análisis del listado de las oportunidades y amenazas.

Análisis del Ambiente Interno: busca identificar los factores clave del ambiente interno de la institución que estén favoreciendo o limitando su desarrollo. Los componente del ambiente interno son la organización y administración, personal administrativo, recursos económicos, financieros y humanos, valores, actitudes.

Para realizar este análisis se debe tomar en cuenta:

a. *Evaluación de Factores Internos*, quiere decir que se deberá realizar un diagnóstico individual de cada departamento tomando en cuenta como cada uno realiza sus actividades, se recomienda seguir el esquema del Gráfico 41.

Gráfico 41. Proceso de Evaluación de Factores Internos



Fuente: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-aod-analisis-foda-para-desarrollo-de-estrategias/>

Elaboración: Autor

Los integrantes que se encuentren a cargo de realizar la Planeación Estratégica deben de realizar el Análisis de las Fortalezas y Debilidades en cada una de sus dependencias. El asesor debe tomar el listado de todos los aspectos identificados a través de los métodos anteriores, depurarlo y consolidarlo de tal forma que se obtenga un listado compacto de Fortalezas y Debilidades, para facilitar este análisis y lograr establecer una trazabilidad adecuada, se recomienda utilizar el siguiente formato:

Tabla 7. Hoja de Determinación de Aspectos Positivos y por mejorar

Empresa: Municipio de Ibarra
 Fecha: 01/01/2012
 Responsable: Comité de Gestión

ÁREA SISTEMAS / PROCESO 1 : Dar mantenimiento y soporte a los usuarios		ÁREA SISTEMAS / PROCESO 1 : : Dar mantenimiento y soporte a los usuarios	
POSITIVOS		POR MEJORAR	
P1	Espacios adecuados para el personal del departamento	PM 1	Capacitación permanente para el personal de desarrollo de sistemas informáticos
P2	Contar con cuarto frio para los servidores de aplicaciones	PM 2	Desarrollar sistemas para el control y monitoreo vehicular en plataforma web
P3	Contar con cableado estructurado Cat 6e.	PM 3	
P4		PM 4	
P5		PM 5	
P6		PM 6	
P7		PM 7	

ÁREA 2 / PROCESO 2:		ÁREA 2 / PROCESO 2:	
POSITIVOS		POR MEJORAR	
P13		PM 13	
P14		PM 14	
P15		PM 15	
P16		PM 16	
P17		PM 17	
P18		PM 18	
P19		PM 19	

Fuente: Plan Estratégico Institucional Municipio de Ibarra 2010-2014

Elaboración: Autor

5.4.3.3 Valores y Principios

Los Valores y Principios tienen que ver con la ética y cumplimiento de la ley. Se puede considerar como el punto de conexión entre la misión y visión. En el Plan Estratégico debe incluir una pequeña descripción.

Los Valores y Principios orientan el desempeño diario dentro de un marco ético y responsable, además tratan de que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas.

Para que su definición se facilite se debe plantear ejemplos de valores, los que permitirán sin duda que los Valores Corporativos fluyan de una manera más fácil. Los valores surgirán como resultado de una lluvia de ideas que se irán colocando en las plantillas correspondientes de la presentación prediseñada, de las que se seleccionarán aquellos que más se ajustan a lo que la organización persigue sea su cultura organizacional, de igual manera que en las etapas anteriores una vez que se haya realizado la selección definitiva debe ser aprobada por todos los participantes en el proceso de la Planificación Estratégica, puede utilizarse el siguiente formato:

Tabla 8. Hoja de Declaración de la visión y Principios

Empresa:	Municipio de Ibarra
Fecha:	01/01/2012
Responsable:	Comité de Gestión

Detalle de actividades

A. DEBE INCLUIR LAS SIGUIENTES CUESTIONES BÁSICAS:
Principios:
¿Que principios y creencias deben ser parte de la cultura organizacional?
Visión
1. Debe tener dimensión de tiempo
2. Debe ser integradora
3. Debe ser positiva y alentadora
4. Debe proyectar sueños y esperanzas pero a la vez ser lo más realista posible
5. Debe incorporar valores e intereses comunes
6. Debe usar un lenguaje enaltecedor
7. Debe permitir que se cree sinergia

B. FORMULACIÓN INDIVIDUAL O GRUPAL DE VISIÓN Y PRINCIPIOS:
Basándose en los ejemplos señalados y a las respuestas seleccionadas por todos enuncie los enunciados para su empresa.
1. **Principios**
a.
b.
c.
d.
2. **Visión**

Fuente: Plan Estratégico Institucional Municipio de Ibarra 2010-2014

Elaboración: Autor

En el caso de la Municipalidad de Ibarra en Plan Estratégico 2010-2014, se citan algunos de los valores y principios:

Valores

- *Lealtad:* Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del recurso humano.
- *Puntualidad.*- Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.

- *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.

Principios

- *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.

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

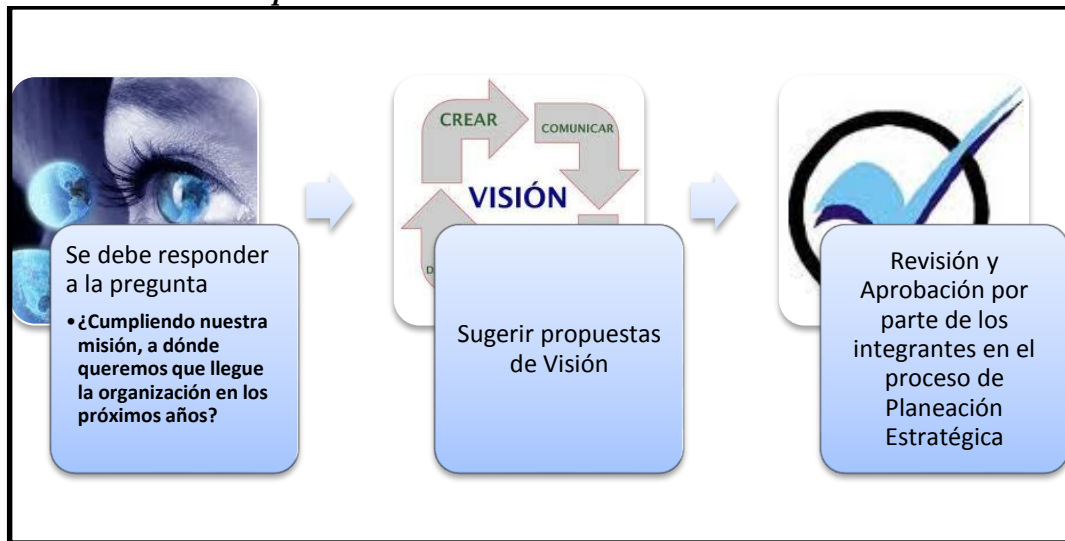
- *Eficiencia.*- Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los usuarios de los servicios públicos, sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente. Para ser eficiente se requiere un objetivo, tener clara una tarea,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

5.4.3.4 Visión

La Visión es la declaración de donde quiere estar la institución en los próximos años, responde a la pregunta ¿Qué se quiere ser en el futuro?

La visión es un sueño, tangible, medible, objetivo, realizable, alcanzable, no debe ser abstracta y debe también sentar las bases para formular estrategias y objetivos. Para establecer la visión se puede seguir el siguiente proceso:

Gráfico 42. Proceso para establecer la Visión



Fuente: Información Directa

Elaboración: Autor

Para el caso del Municipio de Ibarra, una institución de carácter público, su visión es la siguiente:

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.

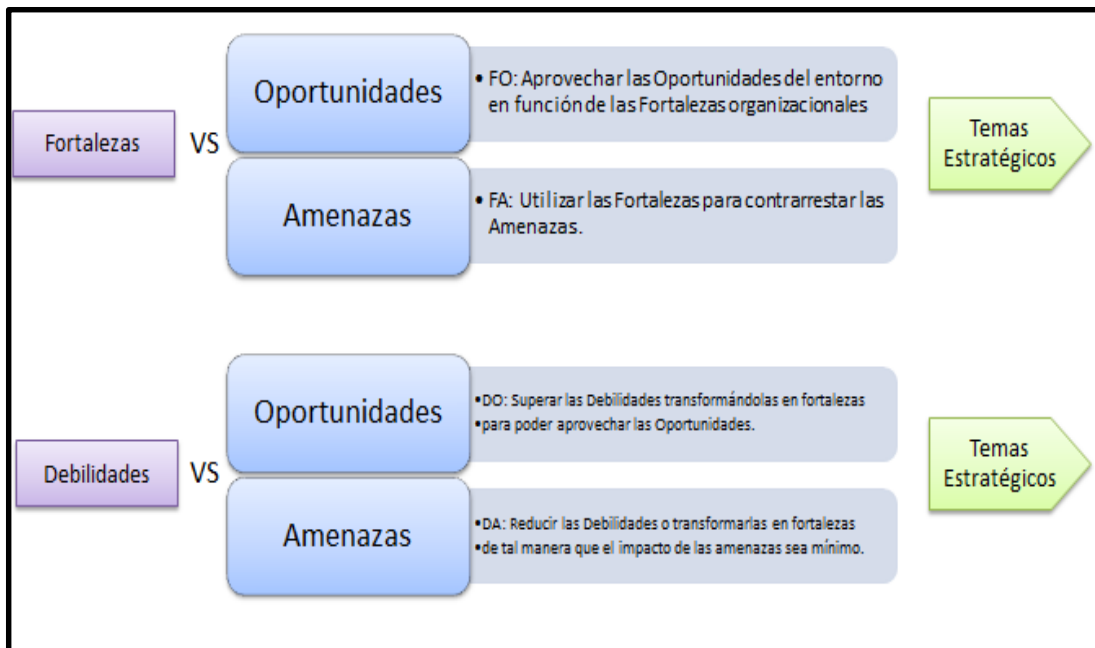
Fuente: Plan Estratégico Ilustre Municipio de Ibarra 2010-2014.

5.4.3.5 Temas Estratégicos

El análisis FODA permite establecer mediante la correlación de los factores básicos del ambiente interno y externo de la institución, los objetivos estratégicos o Temas Estratégicos.

Los Temas Estratégicos son aquellos grandes objetivos cuyo cumplimiento influyen directamente en el logro de la estrategia organizacional. Para determinar los Temas Estratégicos se deben confrontar las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas.

Gráfico 43. *Análisis FODA: Temas Estratégicos*



Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

OPORTUNIDADES:

1. Participación ciudadana.
2. La ubicación del cantón.
3. Cultura contributiva de nuestros clientes.
4. Cambios de políticas públicas.
5. Nuevos modelos de gestión y control.
6. Competitividad en la producción de bienes y servicios
7. Diversificación de alianzas regionales y mundiales es para el desarrollo social.
8. Intercambio sociocultural con diferentes redes y organismos del país y el mundo.
9. La dolarización crea oportunidades para la inversión privada
10. Vecindad con Colombia, asegura flujo de recursos financieros, tecnológicos y financieros.
11. Competencias de los gobiernos seccionales la construcción de las autovías Ibarra- Otavalo, Tulcán y Quito, Carmelo la Bonita, Ibarra – Cayambe, Tena - San Lorenzo, pasos laterales.

AMENAZAS:

1. Políticas públicas en construcción
2. Crecimiento poblacional

3. Inestabilidad política, social e inseguridad jurídica
4. Ausentismo de la inversión privada
5. Provincia fronteriza ocasiona inseguridad ciudadana
6. La emigración del capital humano
7. Resistencia de las instituciones del sector público a la modernización del estado
8. Incremento acelerado del parque automotor en el cantón Ibarra
9. Crisis ambiental y climático global
10. Ubicación en una de las zonas de alto riesgo natural
11. Alta dependencia del gobierno central para el financiamiento de la inversión

FORTALEZAS:

1. Recursos humanos con voluntad al cambio de modelo administrativo
2. Herramientas de gestión y control
3. Personal capacitado y con experiencia
4. Imagen institucional
5. Se persigue a una administración por procesos
6. Infraestructura y equipos básicos
7. Liderazgo en la gestión pública
8. Administración financiera con sistemas integrados
9. Catastros actualizados con un SIG.
10. Capacidades institucionales y en funcionamiento
11. Capacidad de generar nuevos y mayores ingresos por rentas propias
12. Equipos de trabajo definidos en cada área

DEBILIDADES:

1. Clima organizacional
2. El peso del gasto de personal en el presupuesto institucional
3. Los ingresos corrientes no financian el gasto operacional
4. Inestabilidad administrativa del nivel ejecutivo y directivo
5. Definición de procesos y procedimientos
6. Normativa interna desactualizada y no se encuentra consolidada
7. Parque automotor cumplió vida útil
8. Servicios subsidiados y con un relleno sanitario que cumplió la vida útil
9. No existe vinculación del presupuesto con el POA, PAC, PIA.
10. Dificultad en hacer alianzas y diseñar propuestas conjuntas de desarrollo
11. · Falta de práctica y mecanismos para hacer efectivo el control social
12. · Escasa cultura de comunicación y rendición de cuentas

Previo al establecimiento de los temas estratégicos como tales, deben confrontarse con ayuda de los involucrados las Fortalezas y Debilidades contra las Oportunidades y Amenazas. En este procedimiento debe recurrirse a la Matriz FODA: Determinación de Temas Estratégicos, el criterio para completarla es el de

ir comparando cada Fortaleza y Debilidad con cada Oportunidad y Amenaza, bajo el enfoque de establecer, en el caso de las Fortalezas si contribuye o no a aprovechar una Oportunidad o minimizar una Amenaza; para las Debilidades el enfoque se basa en determinar si superándola se aprovechará o no una Oportunidad o a su vez se minimizará una Amenaza.

Tabla 9. Temas Estratégicos FO, FA, DO, DA

No.	Relación	Tema
1	F:1,2 ; O:1,3,4,6,12; A:1,8,9,11,12	Lograr alineamiento con la estrategia
2	F:1,3 ; O:2,9; A:3,4,12	Optimizar la Estructura Tecnológica e Infraestructura
3	F:1,4,5,7 ; O:2,9	Gestionar la calidad de proveedores
4	F:1,2 ; O:1,9,10,14; A: 4,8,9	Desarrollar el Recurso Humano
5	F:4,6; O:2,11,13,14; A:1,9,12	Obtener financiamiento
6.	D:10,14 ; O:1,3,5,7,9,14; A: 6,8,9	Incrementar Ingresos
7.	D:10,11 ; O:2,5,6; A:5,9	Obtener Financiamiento
8.	D:1,10, 12,14 ; O:2,3,4,8,10,13 ; A:3,4,5,6,8	Incrementar Eficiencia
9.	D:3,4,7 ; O:1,9,11 ; A: 4,8	Mejorar Clima Laboral
10.	D:3,5,9,14,15 ; O:4,5,6, ; A:1,3,7,8	Mejorar y Ampliar servicios actuales
11.	D:2, 3,11 ; O:9,12,14; A:2,4,7,10	Desarrollar programas de Regeneración Urbana, Turismo y Seguridad
12.	D:2,3,7; O:3,4,8,14; A:2,6,11	Formalizar Procedimientos
13.	D:2,3,8,9,14; O:4,5,9,10,13 ; A: 2,6,8	Incrementar Satisfacción de Ciudadanos
14.	D:1,3,9; O:1,9; A:1,3,6,7	Crear mecanismos de seguimiento y evaluación
15.	D:10,2,6; O:4,8,13,14; A:3,6,9	Mejorar Gestión de Recaudación de Impuestos
16.	D:2,3,6,14; O:9;A:8,	Disminuir Quejas

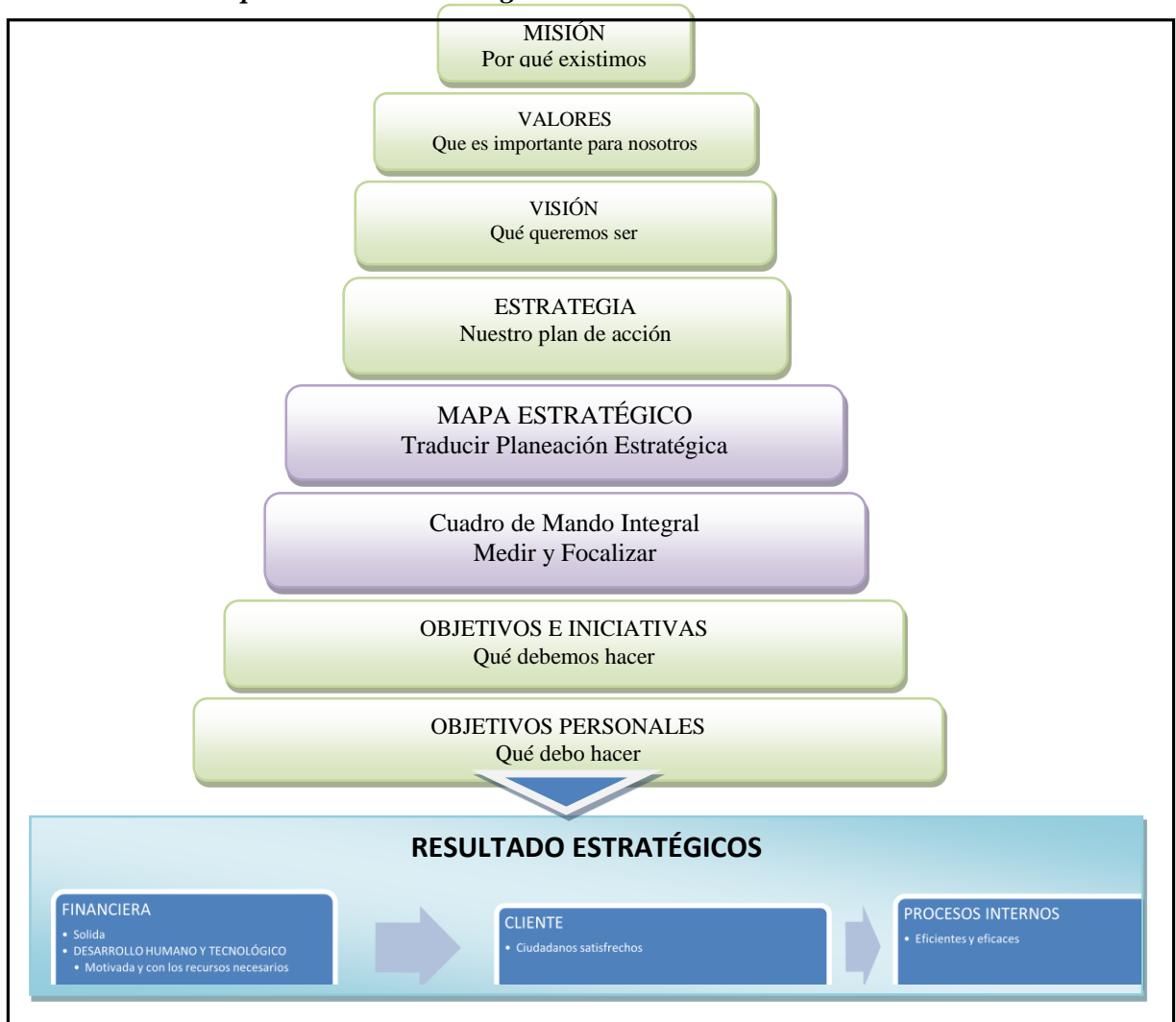
Fuente. Plan Estratégico Institucional del Ilustre Municipio de Ibarra 2012-2014

Elaboración: Autor

5.4.4 Estructuración Estratégica

La Estructuración Estratégica busca enmarcar los temas estratégicos en una estructura lógica, permite que la institución centre sus esfuerzos en los temas que son realmente importantes.

Gráfico 44. *Implantando la Estrategia*



Fuente: Kaplan y Norton. Cuadro de Mando Integral.

Elaborado por: Autor

La Estructuración Estratégica tiene como propósito fundamental, el definir la estructura lógica en que deben organizarse los diferentes temas estratégicos, identificar su interacción, sus inductores, los parámetros de evaluación y la manera como los diferentes componentes de la organización deben contribuir para lograrlos.

El procedimiento de Estructuración Estratégica tiene como intención, a través de talleres conjuntos con los integrantes del CGE, definir la estructura lógica en que deben organizarse los diferentes objetivos y temas estratégicos definidos a través del procedimiento de Planificación Estratégica, identificar sus relaciones, factores que garantizarán su cumplimiento y la manera como los diferentes componentes de la organización deben contribuir para lograrlos.

5.4.4.1 Determinación de temas estratégicos

El listado de Temas Estratégicos obtenido a través del Análisis FODA realizado en la Planeación Estratégica, se irá colocando en la **Hoja de Categorización de Temas Estratégicos** con su clasificación respectiva en cada Perspectiva.

Este detalle debe presentarse a los miembros del Comité de Gestión Estratégica en un taller explicándoles el proceso que se siguió para llegar a ellos, este listado se irá discutiendo y aprobando conjuntamente. Algo importante que debe informarse a los miembros del CGE es que, este listado es preliminar ya que conforme avancen las actividades relacionadas con la etapa de Estructuración Estratégica, este listado se irá fortaleciendo, depurando y completando.

Para realizar esta actividad el coordinador debe saber y transmitir los siguientes conceptos y las relaciones de causa y efecto entre ellos:

- **Perspectiva del Ciudadano:** Pretende medir la satisfacción del ciudadano por los servicios y las obras ejecutadas, esta perspectiva se mide en base a encuestas de satisfacción del cliente.

- **Perspectiva Interna:** 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.

- **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.
- **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, para ello también debe tomarse en cuenta los recursos que deben ingresar a la municipalidad a través de la recaudación y las fuentes de financiamiento externas como el gobierno central y organizaciones de financiamiento (ONGS, Bancos).

Tabla 10. Formato de Hoja de Determinación de Temas Estratégicos

HOJA DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS				
EMPRESA:				
FECHA: 01-Ene-11				
RESPONSABLE: Ing. Edwin Paredes				
TEMA / OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA			
	Ciudadano	Procesos Internos	Desarrollo H & T	Financiera
1. Lograr alineación con la Estrategia		✖		
2. Optimizar la estructura tecnológica e infraestructura			✖	
3. Gestionar la calidad de proveedores		✖		
4. Desarrollar el RRHH			✖	
5. Realizar estudios de mercado		✖		
6. Obtener financiamiento y reafirmar alianzas				✖
7. Incrementar ingresos				✖

Fuente: Plan Estratégico Institucional Municipio de Ibarra 2010-2014

Elaboración: Autor

5.4.4.2 Elaboración del Mapa Estratégico

Se llama mapa estratégico a un cuadro o gráfico comparativo que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. En este mapa se puede explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral debe ser explícito en mostrar cual es la hipótesis de la estrategia.

En la metodología del Cuadro de Mando integral cada uno de los indicadores forma parte de la cadena de relaciones causa efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posible. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles.

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.

1. Perspectiva del Ciudadano. Procesos que aumentan el valor a los clientes, para el caso la Municipalidad aumentan el valor al ciudadano.

Por ejemplo se cita: Incrementar satisfacción del ciudadano.

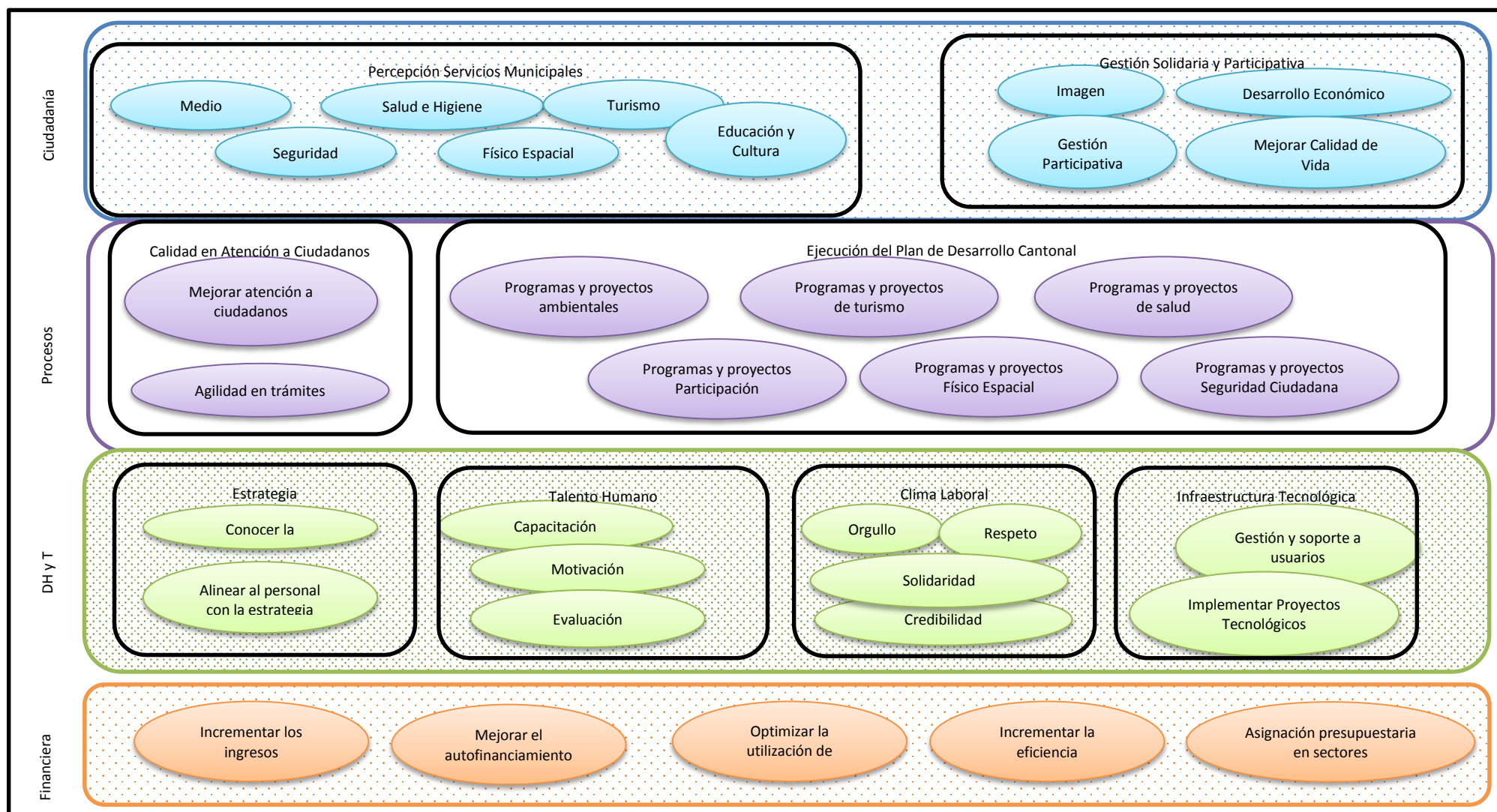
2. Perspectiva Procesos Internos. Procesos que producen y entregan productos y servicios.

Como ejemplo se cita: 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, la 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 están ayudando a alcanzar los resultados financieros esperados. Incrementar ingresos, Obtener financiamiento, Incrementar eficiencia.

Gráfico 45. Mapa Estratégico Municipalidad de Ibarra.



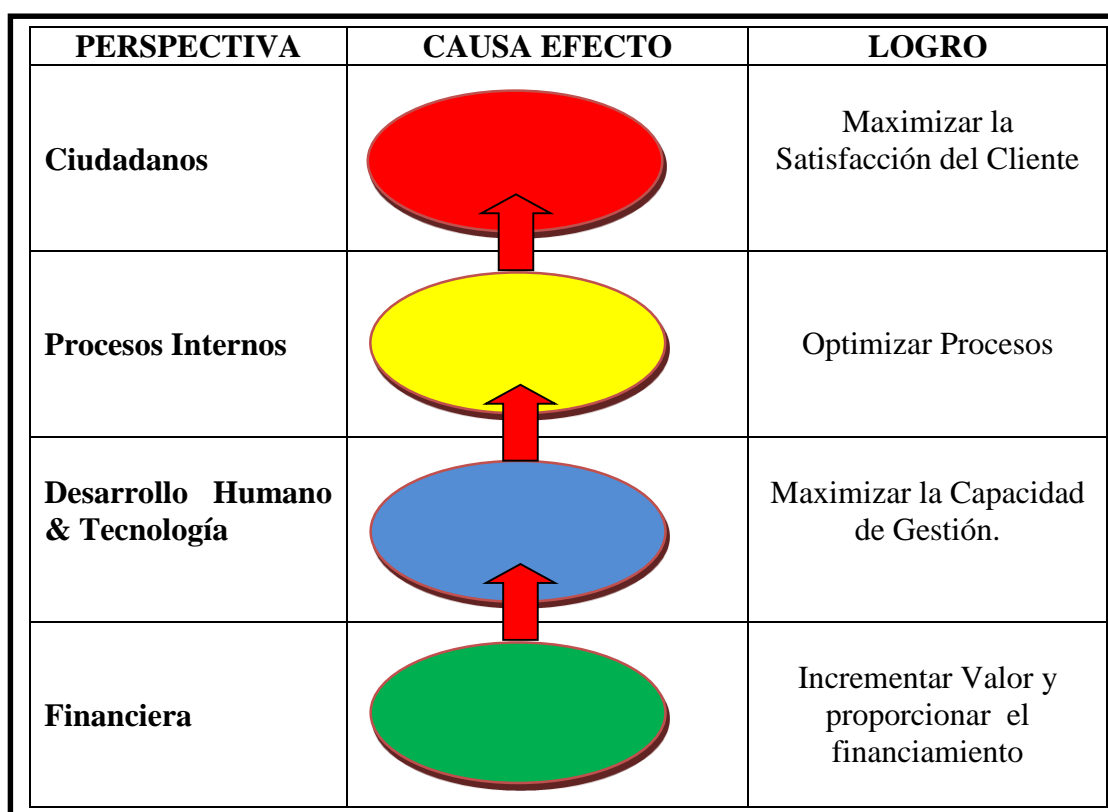
Fuente: Plan Estratégico Municipio de Ibarra

Elaborado por: Autor

5.4.4.2.1 Relaciones de causa y efecto entre las perspectivas

El principal objetivo de toda la municipalidad es maximizar la satisfacción de sus habitantes o **Ciudadanos** y para lograrlo debe prestar servicios de calidad con buenos proyectos para esto debe optimizar los **Procesos Internos**, para alcanzar esta optimización y la administración fluya de acuerdo a lo planeado debe tener **Recurso Humano** capacitado y con la **Tecnología** adecuada para que puedan dar los mejores resultados en las tareas encomendadas maximizando la capacidad de gestión. Y por supuesto para llevar a efecto todo esto se debe contar con recursos **Financieros**.

Gráfico 46. Diagrama Causa-Efecto que relaciona las perspectivas



Fuente: Información directa

Elaborado por: Autor

Para facilitar la identificación de los Temas Estratégicos y sus correspondientes objetivos que se definirán más adelante, deben colocarse códigos numéricos en función de la perspectiva a la que pertenecen, así se tiene que:

- Los temas Estratégicos de la **Perspectiva del Ciudadano** tendrán Código 1.
- Los temas Estratégicos de la **Perspectiva Interna** tendrán Código 2.
- Los temas Estratégicos de la **Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico** tendrán Código 3.
- Los Temas Estratégicos de la **Perspectiva Financiera** tendrán código 4.

5.4.4.3 Determinación de objetivos

Señalar que estos proyectos, deberán estar desarrollados con base en la metodología del Marco Lógico, y del resultado de la matriz de marco lógico es de donde se obtendrá los objetivos para ser colocados es la matriz de cuadro de mando integral que resultara de este modelo. En caso de no estarlo deberá realizarse el respectivo proceso para elaborar el o los proyectos con la metodología del Marco Lógico, para ello se encuentra difundida mucha bibliografía en internet y en textos.

Tabla Nro. 11. Formato de Hoja para la determinación Objetivos

Jerarquía de Objetivos	Indicador Verificable Objetivamente (IVO)	Fuentes de Verificación
Incrementar ingresos	Valor USD	Reportes financieros
Incrementar ingresos propios	Valor USD	Reportes financieros
Incrementar recaudación de impuestos prediales	Valor USD	Reportes de diarios de recaudación
Aumentar horario de atención en las oficinas de recaudación	Valor USD	Reportes recaudador

Fuente. Plan Operativo Anual Dirección Financiera 2012 Municipio de Ibarra 2010-2014

Elaboración: Autor

Una vez que cada objetivo tenga su indicador, fuente de verificación del indicador y supuestos que debe cumplirse para que el objetivo sea alcanzado, se debe analizar cada objetivo para determinar en qué tema estratégico es pertinente colocarlo para cumplir con cada uno de los temas estratégicos y a su vez se alcance las metas planeadas en cada perspectiva.

Tabla Nro. 12. Formato de Hoja la formulación del Catálogo de Objetivos

HOJA DE FORMULACIÓN DEL CATÁLOGO DE OBJETIVOS										
EMPRESA: _____										
FECHA: <u>03-Ene-12</u> - - - - -										
RESPONSABLE: - - - - -										
CATÁLOGO DE OBJETIVOS: PERSPECTIVA CIUDADANO										
COD	OBJETIVOS	INDICADOR	Fuente de Verificación	PROYECTO	PRESUPUESTO	DIVISIÓN	RESPONSABLE	PESO	CALCULO	PERIODICIDAD
1.	MAXIMIZAR SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	Ponderado		Plan desarrollo territorial	150000	Alcaldía	Alcalde	50	Ponderado	Mensual
1.1	PERCEPCIÓN SERVICIOS MUNICIPALES	Ponderado		Plan desarrollo territorial	150000	Alcaldía	Alcalde	50	Ponderado	Mensual
1.1.1	MEDIO AMBIENTE	Ponderado		Plan desarrollo territorial	20000	Salud y Medio Ambiente	Dir. Salud y Medio Ambiente	50	Ponderado	Mensual
1.1.2	TURISMO	Ponderado		Plan desarrollo territorial	18500	Turismo	Dir. Turismo	30	Ponderado	Mensual
1.1.3	GESTIÓN FÍSICO ESPACIAL	Ponderado		Plan desarrollo territorial	10000	Obras Públicas	Dir. Obras Públicas	20	Ponderado	Mensual
1.1.3.1	Mejoramiento vías urbanas	USD Avance de la inversión	Avance físico obra	Plan desarrollo territorial	80000	Obras Públicas	Dir. Obras Públicas	50	Suma	Trimestral
1.1.3.2	Obras con donaciones voluntarias	USD Avance de la inversión	Avance físico obra	Plan desarrollo territorial	20000	Obras Públicas	Dir. Obras Públicas	50	Suma	Semestral
1.2	IMAGEN INSTITUCIONAL	Ponderado		Fortalecimiento Institucional	200000	Alcaldía	Alcalde	50	Ponderado	Mensual
1.2.1	Plan de comunicación	% de Avance		Comunicación Social	15000	Comunicación Social	Dir. Comunicación Social	25	Suma	Bimensual
1.2.2	Imagen visual corporativa	% de Avance		Fortalecimiento Institucional	30000	Comunicación Social	Dir. Comunicación Social	20	Suma	Trimestral
1.2.3	Manual de imagen corporativa	Ponderado		Fortalecimiento Institucional	15000	Comunicación Social	Dir. Comunicación Social	10	Ponderado	Mensual

Fuente: Datos realizados en base a los Planes Operativos Anuales del Municipio de Ibarra 2012

Elaboración: Autor

Para realizar esta actividad se recurre a la **Hoja de Formulación del Catálogo de Objetivos** (ver Tabla Nro. 15). Para llevar a cabo la tarea de llenado debe seguirse los siguientes pasos:

a. Se irán llenando los objetivos individuales para cada perspectiva. El coordinador debe iniciar esta actividad completando en forma simultánea los siguientes elementos en los campos respectivos:

- En la columna de **Código** se irá colocando la identificación numérica de cada tema y objetivo, para lo que hay que tener en cuenta lo que se señaló anteriormente relacionado con los números que corresponden a cada perspectiva (**PCI: 1; PI: 2; PH&T: 3; PF: 4**).
- En el campo **Objetivo** se listarán en primera instancia los Temas Estratégicos identificados anteriormente. Partiendo de esto el coordinador debe ir definiendo conjuntamente con los miembros del CGE la estructura de los diferentes objetivos que deben incluirse en cada perspectiva. Para llevar a cabo esta actividad es necesario que se tengan claros los siguientes conceptos:

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

Si es que existieran objetivos inferiores se los irá colocando a continuación, utilizando una codificación secuencial que facilite su identificación.

b. El **Indicador** representa la forma cómo se va a medir el cumplimiento del objetivo a lo largo del tiempo, para su correcta ejecución debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- Se utilizará la terminología de “Factor” para denominar al indicador que corresponde a un Tema Estratégico o a un Objetivo Padre, cuyos hijos se calculan de diferente manera y por lo tanto no se puede establecer un indicador común.
- c. La **Fuente de verificación** en algunos marcos lógicos se llama ‘Medios de Verificación’, esta debe ser práctica y económica, proporcionando la base para supervisar y evaluar el proyecto. Esta describe las fuentes de información que se usarán para medir los indicadores. Para esto se considera:
- El tipo de información necesaria, como una encuesta.
 - La fuente de la información – ya sea secundaria (recolectada por otras personas) o primaria (recolectada por nuestra organización).
 - Quiénes recolectarán y documentarán la información.
 - Frecuencia y fechas de la recolección de información. Por ejemplo, mensual, trimestral, anual.
- d. La mayoría de los proyectos no fracasan por estar mal diseñados, sino por la falta de atención a estos factores que están fuera de control del proyecto, que son demasiados difíciles o costosos de controlar. En el marco lógico se necesita mostrar, qué hemos pensado, en cuáles podrían llegar a ser estos factores y se los denomina **supuestos**. Para completar la columna de supuestos del marco lógico, primero considere los riesgos relacionados con el proyecto.

El riesgo es el potencial de que se generen acontecimientos no deseados. Toda actividad involucra riesgos. Si algunos de estos riesgos suceden, afectarán la actividad más que otros. El análisis de riesgos ayuda a identificarlos, a considerar la probabilidad que sucedan y sus probables impactos. Los riesgos pueden manejarse cambiando los planes del proyecto para asegurar que éstos sean minimizados. Los riesgos posibles incluyen:

- Climáticos – lluvias

- Humanos – huelga de trabajadores, los beneficiarios no desean probar nuevas técnicas, el personal del proyecto deja la organización
 - Económicos – inestabilidad en el precio de los cultivos
 - Políticos – políticas gubernamentales
 - Proyectos de otras agencias no trabajados de acuerdo a lo programado.
- e. La columna **Peso** se asigna a cada uno de los objetivos que contribuyen al logro de un Objetivo Padre o Tema Estratégico y la forma de llenado es distribuyendo 100 puntos entre los hijos, el que será establecido en función de la **importancia** que cada objetivo tenga para la organización desde el punto de vista de sobre cuales se debe dedicar mayores o menores esfuerzos. Esta ponderación debe realizarse incluso asignando pesos para cada Perspectiva, para lo que se debe distribuir el 100% entre los “Macro – Temas” de cada Perspectiva.
- f. En la columna **Cálculo**, se colocará la información relacionada con la operación matemática que permitirá que un objetivo se calcule, para esto se manejan tres tipos de operaciones o cálculos: *Suma*, *Promedio* y *Ponderación*.
- *Suma y promedio* se utilizan solo para objetivos hijos, la suma permite sumar entre periodos, es decir, si la meta es alcanzar el 100% al final del año cada mes debe cumplir la meta de 8.33%. Para el caso de promedio se deberá sumar entre periodos y dividirlos para el número de periodos. Así pues si son 3 meses y en cada uno alcanzo 50%, 30% y 80% de cumplimiento de la meta mensual estos se suman y se dividen para 3.
 - *Ponderación* es utilizado en los objetivos que tienen hijos y es calculado dependiendo del peso que tengan los hijos, para el ejemplo se tiene un objetivo padre con tres hijos con 30, 20 y 50 de peso respectivamente dando una suma de 100. Y si la meta de cada objetivo alcanzo en un 50%, 70% y 60% respectivamente, esto quiere decir que el porcentaje de primer objetivo se multiplica por el peso del primer objetivo y así sucesivamente para al final sumar los tres resultados y obtener la meta alcanzada por el

objetivo padre. $(50\%*30)+(70\%*20)+(60\%*50)=$ Meta alcanzada por el objetivo padre=59%.

Como recomendaciones generales para realizar esta actividad se debe considerar que un objetivo puede ser parte de uno o más Ejes Estratégicos y no es necesario que todos los objetivos estén vinculados a un Eje Estratégico, ya que lo que se pretende es que determinen aquellas relaciones claras e importantes que existan entre estos elementos.

- g.** La columna **Periodicidad** 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 municipalidad en lo que se refiere a la realización de su seguimiento. Así por ejemplo existirán algunos objetivos con periodicidad mensual, trimestral, semestral y anual.

Una vez que se han definido y aprobado el Catálogo de Objetivos, el Coordinador debe entregar en forma escrita a los asistentes el catálogo de temas y objetivos, situación que contribuirá a su mejor comprensión y a la formulación de los objetivos relacionados. Además, debe programarse con cada uno de los participantes la fecha y de qué manera se debe realizar su difusión en su área respectiva. Esta tarea es fundamental ya que permitirá obtener una retroalimentación adecuada de los aspectos planteados y su comprensión contribuirá a la generación de los Planes de Acción.

5.4.4.4.Determinación de Divisiones y Responsables.

Se procede a determinar ciertos aspectos relacionados con la estructura organizacional y cobertura geográfica, cuya definición clara contribuirá a que el procedimiento se pueda llevar a cabo de una manera acorde con la situación de la institución. La definición de estos elementos es indispensable para el establecimiento de los Objetivos.

Tabla Nro. 13. Formato de Hoja para el ingreso de las divisiones y responsables

DIVISIÓN	RESPONSABLE
Comunicación Social	Director
Salud y Medio Ambiente	Director
Planificación y Desarrollo	Jefe
Dirección Administrativa	Director

Fuente. Organigrama por procesos del Municipio de Ibarra 2010-2014

Elaboración: Autor

- **Divisiones.-** Incluye el detalle de las diferentes divisiones o departamentos que comprende la organización y que tendrán la responsabilidad de cumplir algún objetivo.
- **Responsables.-** Debe describir los funcionarios (en términos de cargos) integrantes de las divisiones o departamentos definidos que a su vez tendrán objetivos a su cargo.

5.5.4.5 Determinación de Proyectos

Luego de determinar las divisiones y los responsables es pertinente mantener con cada uno de ellos una entrevista con el fin de determinar los proyectos planeados y el presupuesto para cada proyecto, señalar que el presupuesto nos permitirá determinar mediante un informe económico si se está cumpliendo con la parte financiera.

Tabla Nro. 14. Formato de Hoja para la determinación de Proyectos

PROYECTO	PRESUPUESTO
Capacitación CECAMI	50.000
Asociación Nuestros Niños	328.300
Comunicación Social	140.700
Protección de la niñez y Adolescencia	86.500

Fuente. Plan Estratégico Institucional Municipio de Ibarra 2010-2014

Elaboración: Autor

5.4.4.6 Establecimiento de Metas Planeadas

Constituyen el elemento cuantificador de toda la estructura definida anteriormente e implica darle un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada Objetivo Relacionado, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de los objetivos a lo largo del tiempo.

Para su fijación es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Su establecimiento es de exclusiva responsabilidad de los miembros del CGE, quienes deben analizar las cifras a plantearse como metas en forma conjunta.
- Es recomendable para su fijación que se tomen en cuenta aspectos como las experiencias pasadas, expectativas de crecimiento y desarrollo, pero sobre todo las reales capacidades de la empresa y la realidad de su entorno.
- Es responsabilidad del Coordinador preparar el documento que será entregado a los miembros del CGE para que procedan a completar sus metas planeadas, este documento consiste básicamente en la Hoja de Estructuración completa con todos los aspectos definidos hasta el momento y manteniendo libres los campos de Metas. Para facilitar esta actividad el Coordinador debe identificar en el archivo los diferentes objetivos planteados por responsable, para lo que se recurre al cuadro de Codificación, en el que se deben listar las Divisiones o Departamentos responsables del cumplimiento de objetivos.
- Este documento enviará el Coordinador vía e-mail a los miembros del CGE y programe reuniones con la Gerencia General y con cada Responsable para fijar las metas respectivas.
- La fijación de las metas planeadas está directamente relacionada con las periodicidades que se establecieron en la etapa anterior, es decir si un objetivo tiene periodicidad mensual la meta se completará y evaluará por lo tanto todos los meses, si es trimestral únicamente debe existir una meta por trimestre y así sucesivamente.

- Es fundamental que el Coordinador realice un seguimiento constante a su avance. Incluso para cumplir los plazos establecidos y evitar errores en la fijación de metas; el Coordinador debe trabajar conjuntamente con los funcionarios involucrados en estas tareas.

Una vez que se haya recibido toda la información anterior aprobadas por la Dirección, debe llevarse a cabo un taller en el que se revisen estos elementos y si es que es el caso, se solventen las inquietudes que existan; de ser posible se completarán las metas que no se hayan podido establecer o se designará responsables de hacerlo y plazos.

Tabla Nro. 15. Formato de Hoja de formulación del catálogo de objetivos con las Metas Planeadas

HOJA DE FORMULACIÓN DEL CATÁLOGO DE OBJETIVOS

EMPRESA:

FECHA: 03-Ene-12

RESPONSABLE:

CATÁLOGO DE OBJETIVOS: PERSPECTIVA CIUDADANO				METAS PLANEADAS (AÑO)											
COD	OBJETIVOS	INDICADOR	PERIODICIDAD	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4		
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1.	MAXIMIZAR SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	Ponderado	Mensual												
1.1	PERCEPCIÓN SERVICIOS MUNICIPALES	Ponderado	Mensual												
1.1.1	MEDIO AMBIENTE	Ponderado	Mensual												
1.1.2	TURISMO	Ponderado	Mensual												
1.1.3	GESTIÓN FÍSICO ESPACIAL	Ponderado	Mensual												
1.1.3.1	Mejoramiento vías urbanas	USD Avance de la inversión	Trimestral	21207.50	21207.50	21207.50	21207.50	21207.50	21207.50	21207.50	21207.50	21207.50	21207.50	21207.50	21207.50
1.1.3.2	Obras con donaciones voluntarias	USD Avance de la inversión	Semestral	42548.33	42548.33	42548.33	42548.33	42548.33	42548.33	42548.33	42548.33	42548.33	42548.33	42548.33	42548.33
1.2	IMAGEN INSTITUCIONAL	Ponderado	Mensual												
1.2.1	Plan de comunicación	% de Avance	Bimensual	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33
1.2.2	Imagen visual corporativa	% de Avance	Trimestral	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33
1.2.3	Manual de imagen corporativa	Ponderado	Mensual												

Fuente. Datos realizados en base a los Planes Operativos Anuales del Municipio de Ibarra 2012

Elaboración: Autor

5.4.5 Control y Seguimiento

Durante esta etapa se revisarán, añadirán o eliminarán previo un análisis minucioso de los objetivos, metas, indicadores y responsabilidades. Garantizando que la estrategia organizacional se enmarque en la realidad de la institución.

5.4.5.1 Conformación del Comité de Gestión Estratégica (CGE)

El proceso de Desarrollo e Implementación de un Cuadro de Mando Integral busca el involucramiento y alineación de toda la organización, por esto es indispensable conformar un equipo de trabajo integrado por representantes de las diferentes áreas de la organización.

Se deberá conformar un comité de Gestión Estratégica (CGE) en el que debe participar el señor Alcalde y los Directores de áreas, de no ser posible la participación de uno de ellos, se debe incluir al siguiente funcionario a cargo, este organismo será el responsable de estructurar el Cuadro de Mando Integral y, sobre la base de la evaluación periódica, tomar las decisiones que se consideren adecuadas para lograr los resultados esperados. Sus miembros participarán por lo tanto en los distintos talleres planificados y en las reuniones mensuales de Evaluación Estratégica.

5.4.5.1.1 Designación del Coordinador de Gestión

Debe nombrarse un Coordinador de Gestión por la naturaleza de este cargo y las responsabilidades que implica, el funcionario designado como Coordinador de Gestión debe dedicar tiempo y esfuerzo a esta función y debe contar con el respaldo de la Administración.

Entre las principales responsabilidades del Coordinador de Gestión se tiene:

- Participar en todos los talleres de Planificación y Estructuración Estratégica, así como en los de actualización del Cuadro de Mando Integral y lograr que todas las tareas asignadas a los participantes se cumplan en las condiciones establecidas.

- Revisar y aprobar todos los informes y actas, así como dar solución a sus requerimientos.
- Coordinar con los miembros del CGE la difusión del Cuadro de Mando Integral hacia toda la organización.
- Tomar las inquietudes y observaciones que los miembros de la institución tengan respecto al Cuadro de Mando Integral, y a su vez dar solución adecuada a éstas mediante la coordinación con los involucrados.
- Elaboración el “Cronograma de Actividades” que se seguirá en la elaboración del Cuadro de Mando Integral.
- Coordinar y participar en los Comités de Gestión Estratégica (CGE) en los que se evalúa el desempeño mensual,
- Recabar mensualmente la información a ser analizada en el CGE respectivo, garantizando su idoneidad y concordancia con la realidad organizacional.
- Realizar auditorías periódicas de datos, a fin de validar la información recibida por parte de los funcionarios responsables del cumplimiento de objetivos.
- Preparar el Acta de Decisiones Tomadas correspondiente y garantizar que esta se distribuya entre los miembros del CGE involucrados.
- Sugerir acciones a emprender para mantener el rumbo de la organización en el logro de los objetivos planteados.
- Con la aprobación de la Dirección la realización de cambios o ajustes al Cuadro de Mando Integral establecido.

Por lo expuesto anteriormente, es recomendable que se cree el cargo de Coordinador de Gestión, quien se encargará del Desarrollo, Implementación y Evaluación del Cuadro de Mando Integral del Desarrollo; pero si por conveniencia de la unidad de gestión no fuese posible su creación, de entre los miembros del Comité de Gestión Estratégica debe nombrárselo. Las designaciones anteriores deben quedar claramente especificadas en Acta de la reunión respectiva.

5.4.5.2 Monitoreo de la Estrategia

Los indicadores del marco lógico muestran la manera en que se sabe si el cambio ha ocurrido. El monitoreo es el término que se utiliza para el proceso de medición y análisis de los indicadores y metas planeadas.

- **Monitoreo:** se realiza constantemente para asegurarse que el proyecto esté en su curso, por ejemplo, todos los meses.

El siguiente cuadro observa algunas otras diferencias entre los tres términos.

Cuadro 11. Monitoreo

	MONITOREO
¿Cuándo se realiza?	Constantemente.- Durante la vida del proyecto
¿Qué se mide?	Utilización de insumos, actividades, resultados, supuestos
¿A quiénes involucra?	Equipo de trabajo de la organización
¿Cuáles son las fuentes de información que se utilizan?	Documentos internos ej.: informes mensuales o quincenales, registros de trabajo y de viaje, actas de reunión.
¿Quién utiliza los resultados?	Directivos y equipo de trabajo del proyecto
¿Cómo se utilizan los resultados?	Para realizar cambios y medir la gestión

Fuente. Datos realizados en base a los Planes Operativos Anuales del Municipio de Ibarra 2012

Elaboración: Autor

Utilizando los indicadores y metas para medir el progreso, se sabe si se ha logrado o no, los objetivos propuestos. Se debe tener la seguridad de haber identificado los indicadores en la etapa de planificación, entonces el monitoreo deberá ser confiable.

5.4.5.2.1 Avance del objetivo

El siguiente formato permite documentar el desempeño como un resumen:

Tabla 16. Formato de Informe de Monitoreo

Proyecto: Plan de desarrollo urbano marginal

Responsable: Director de Obras Públicas

Fecha de elaboración: 01/Julio/2012

Periodo cubierto: Enero – Junio 2012

Código	Objetivo	Indicador	Planeado	Ejecutado	Comentario y recomendaciones
1.1.3.1	Mejoramiento vías urbanas	USD Avance de la inversión	254490	246745	El mejoramiento de vías urbanas se ha completado en un 96.96% por cuanto no se culminó por completo la obra de la Av. El Retorno Etapa 3
1.1.3.2	Obras con donaciones voluntarias	USD Avance de la inversión	510580	436578	Las obras por donaciones se cumplió en un 85.51% por lo que no se pudo cumplir con las metas de la donaciones esperadas para este año.
1.2.3.3	Mantenimiento vías-adoquinados	USD Avance de la inversión	695800	695800	El mantenimiento de vías se cumplió en su totalidad, como conclusión se ejecutó por completo el cronograma establecido por parte de obras publicas

Firma

Fuente: Datos realizados en base a los Planes Operativos Anuales del Municipio de Ibarra 2012

Elaboración: Autor

- En las primeras cuatro columnas copie el Código, Objetivo, los indicadores y la meta planeada.
- En la columna de Ejecutado, informe sobre cada indicador e l avance de la meta numéricamente.
- Comente cada indicador y haga recomendaciones cuando sea apropiado. En la columna de comentarios y recomendaciones, anote los resultados inesperados y hasta qué punto se pudieron encontrar los supuestos.

Una vez lleno el informe y entregado al coordinador, este procede a llenar la matriz y se pueden ver los resultados de la administración una vez procesado como se indica en la sección 5.6.4.2.3 para la **Determinación de objetivos** en el literal **c.(Peso)** y **d.(Calculo)** en los que se describe como se calcula la matriz.

5.4.5.2.2 Informe económico

Junto con los informes de monitoreo del proyecto, hay que presentar un informe del gasto del proyecto según intervalos. El siguiente es un modelo para realizar esto.

Tabla 17. Informe de gastos del proyecto según los intervalos

Proyecto: Plan de desarrollo urbano marginal

Responsable: Director de Obras Públicas

Fecha de elaboración: 01/Julio/2012

Periodo cubierto: Enero – Junio 2012

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	GASTO ACTUAL	VARIACIÓN
Mejoramiento y mantenimiento de las vías urbanas del Cantón Ibarra.	1'460.870	1'379.123	5.60 %

Fuente: Datos realizados en base a los Planes Operativos Anuales del Municipio de Ibarra 2012

Elaboración: Autor

- En la columna de Descripción introduzca los rubros del presupuesto del proyecto, tales como costos de administración y costos de transporte.
- Introduzca el presupuesto en la columna de Presupuesto.
- En la columna del Gasto Actual, introduzca la cantidad de dinero que realmente se ha gastado.
- La variación es la diferencia entre el Presupuesto y el Gasto Actual, expresado en porcentaje. Para calcular la variación, utilice la siguiente operación:

$$\text{Variación} = \frac{(\text{Presupuesto} - \text{Actual})}{\text{Presupuesto}} \times 100$$

La variación puede ser positiva o negativa. Si la variación es alta – por ejemplo, aproximadamente mayor del 15% – explique su causa. Si la variación es positiva, diga: ‘No se ha gastado el presupuesto porque...’. Si la variación es negativa, diga: ‘Se ha gastado de más porque...’.

5.4.5.3 Software de Control y Seguimiento de la Planeación Estratégica usando la Metodología del Cuadro de Mando Integral

El software de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional es una herramienta indispensable para el control y el seguimiento de la estrategia organizacional. El Sistema Informático, es un complemento fundamental para llevar a cabo la implementación de la metodología del Cuadro de Mando Integral, ya que permite realizar el seguimiento y control de la ejecución de las metas que fueron planificadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de una manera fácil de visualizar para el usuario.

El software es un complemento obligatorio para asegurar la ejecución de los objetivos estratégicos. De las organizaciones que realizan una planificación estratégica, menos del 20% llegan a ejecutarla, siendo inútil el esfuerzo de la planificación.

Los principales beneficios que presenta el Software de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional son:

- Permite visualizar el rendimiento global de la institución, agrupado por las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Ayuda a la EJECUCIÓN de la estrategia en la institución.
- El Sistema muestra un resumen detallado de los objetivos planteados en la institución, y además permite realizar un análisis individual del cumplimiento de cada uno de ellos.

- El Sistema utiliza mediante representaciones gráficas en forma de árboles de jerarquía y la utilización de semaforización (colores de advertencia alta, media, baja, insuficiente) que permite visualizar con facilidad las áreas y los objetivos que no han llegado a cumplirse.
- Permite analizar el rendimiento de cada una de las dependencias que forman parte de la institución, para poder tomar acciones preventivas y correctivas al proceso.
- El sistema permite que la estrategia sea visible para todos los funcionarios de la institución, a través de reportes periódicos o mensuales.

Antes de comenzar a utilizar el software, el funcionario debe tener claro los fundamentos, conceptos y condiciones de una estrategia basada en la metodología de Cuadro de Mando Integral.

- Objetivos, Indicadores
- Divisiones / Departamentos
- Ejes Estratégicos
- Responsables
- Metas Planeadas
- Metas Ejecutadas

La interrelación de estos elementos conformarán las distintas estrategias que una institución deberá ejecutar en un determinado periodo de tiempo.

La matriz que se debe ingresar al Sistema de Control y Seguimiento, debe estar estructurada por todas las relaciones entre los elementos estratégicos enfocados en periodos de tiempo y metas planificadas.

El Sistema de Control y Gestión maneja dos perfiles de usuarios:

Administrador: es el responsable de ingresar, modificar y eliminar todos los elementos estratégicos de la planificación; más adelante en este modelo se explicará con mayor detalle en cada capítulo.

Gerente: es aquel que podrá visualizar los diferentes reportes de como de esta ejecutando la estrategia institucional.

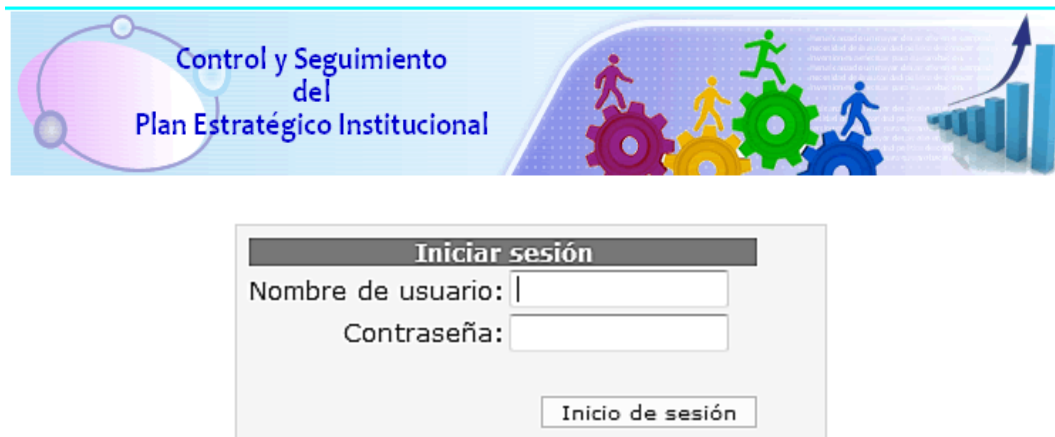
Los requisitos que deberán tener los usuarios para la utilización del software son los siguientes:

- Computador con sistema operativo Windows 98 en adelante.
- Internet Explorer 6.0 en adelante.
- Conexión a Internet o a una red con acceso al servidor donde reside el sistema.
- Conocimientos básicos en navegación por Internet.

Ingreso al sistema

El apartado de este anexo explica la operativa a seguir para la correcta utilización del Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional. En las páginas siguientes se especificará en forma general y desde el punto de vista del usuario, el funcionamiento del Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional. 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.

Gráfico 47. Página de Autenticación de Usuario



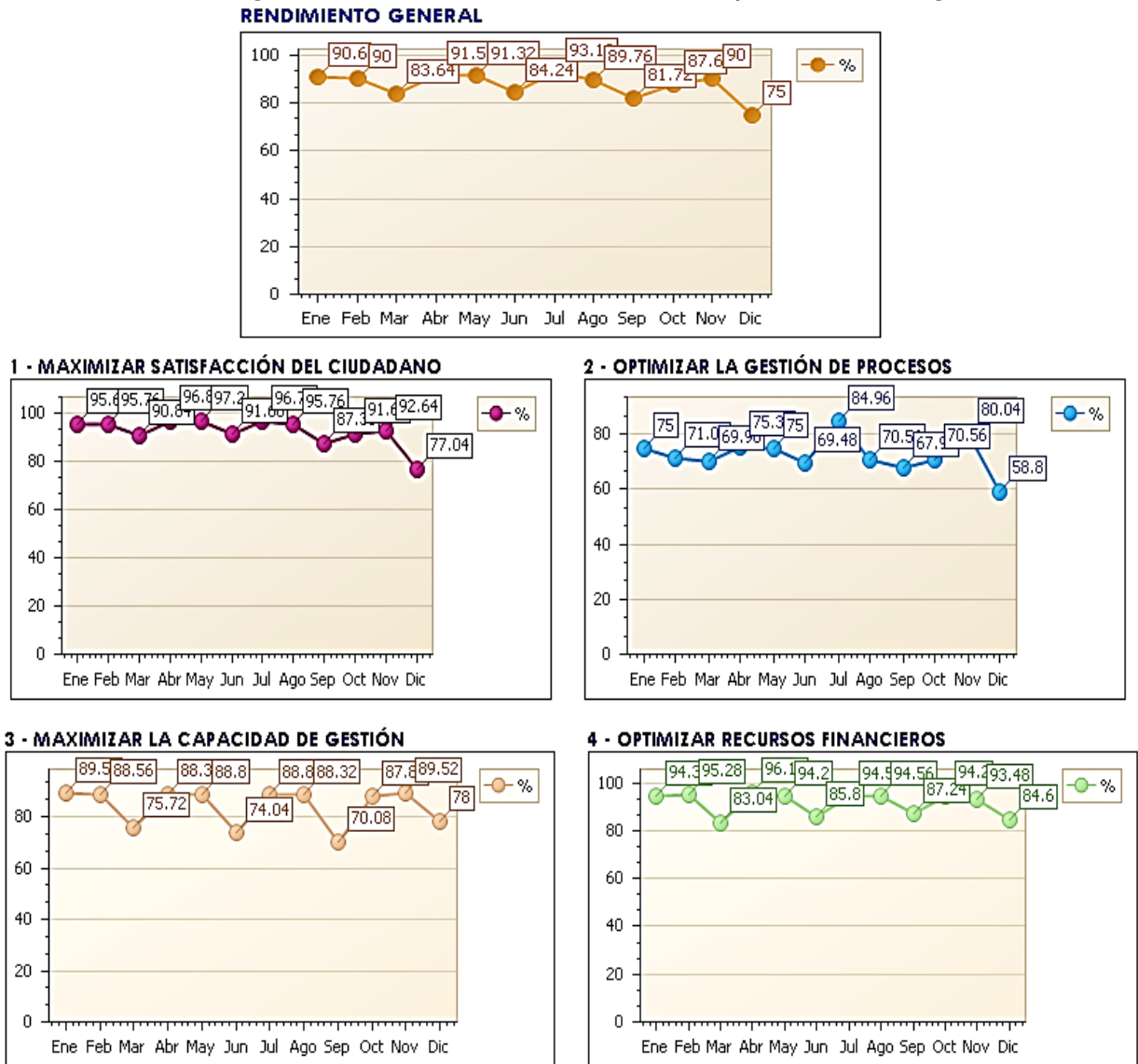
Fuente: Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

Elaboración: Autor

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 rendimientos agrupados de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Gráfico 48. Página de Resumen de Avance de la Planificación Estratégica



Fuente: Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional
Elaboración: Autor

Menú

Como mencionamos anteriormente se encuentran los diferentes menús que se va a manejar para realizar el ingreso de información y los reportes referentes al cuadro de mando integral.

Gráfico 49. Menú de Control y Seguimiento. Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional



Fuente: Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional
Elaboración: Autor





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

➤ **Metodología Balanced ScoreCard BSC (Cuadro de Mando Integral)**

En este menú se tiene el reporte de los Objetivos ingresados y evaluados sea de forma Mensual o Por Rangos

En la siguiente ventana se observa 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:

Gráfico 50. Rangos de Semáforización. Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

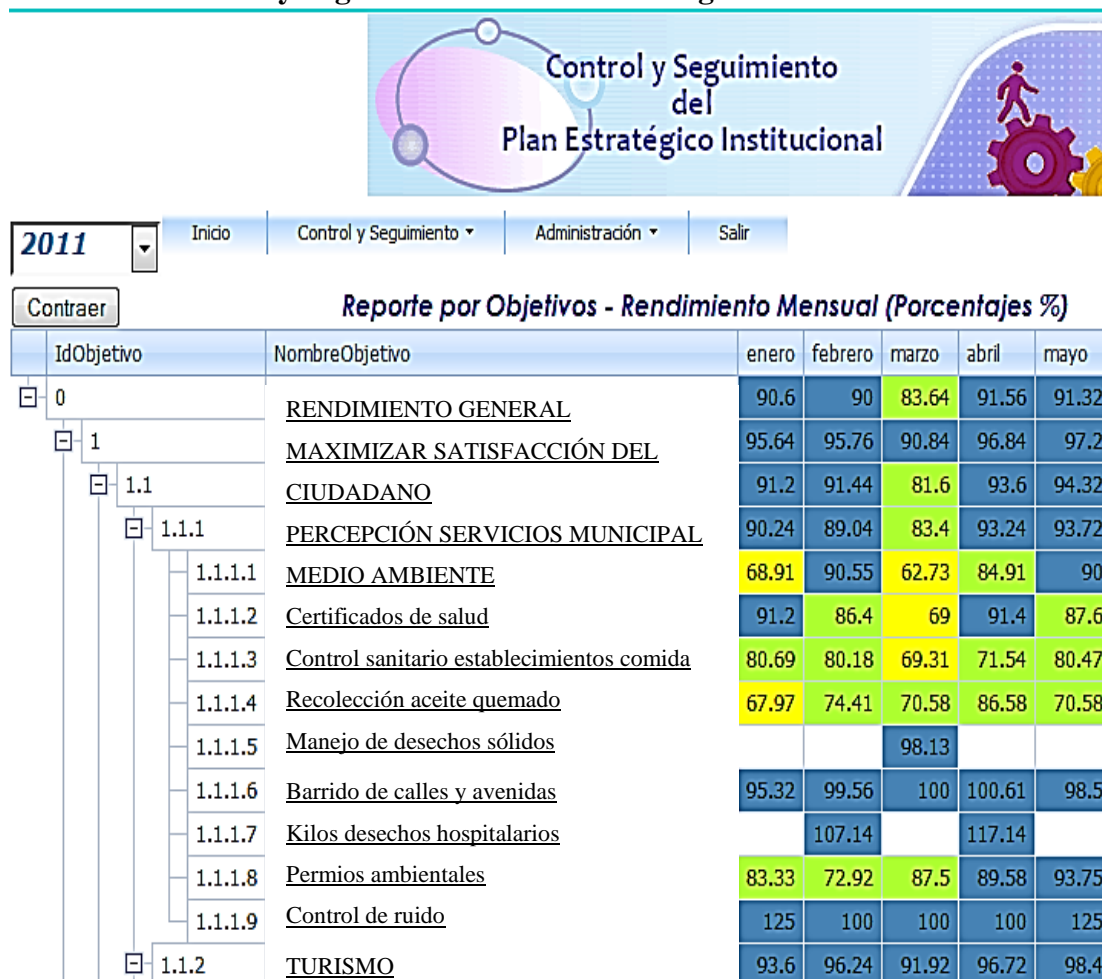
Alerta en Semáforo	Porcentaje de Rendimiento	Calificación
 Azul	71% - 100%	Bueno – Excelente
 Verde	46% - 70%	Regular - Aceptable
 Amarillo	26% - 45%	Bajo
 Rojo	0% - 25%	No aplica - Malo

Fuente: Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional
Elaboración: Autor

Esta medición general será utilizada en todos los reportes de Metodología BSC, la misma que se puede modificar en el menú de Administración de acuerdo a los criterios que defina la institución.

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.

Gráfico 51. Resultado del Rendimiento Mensual agrupado por Objetivos. Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional



Fuente: Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

Elaboración: Autor

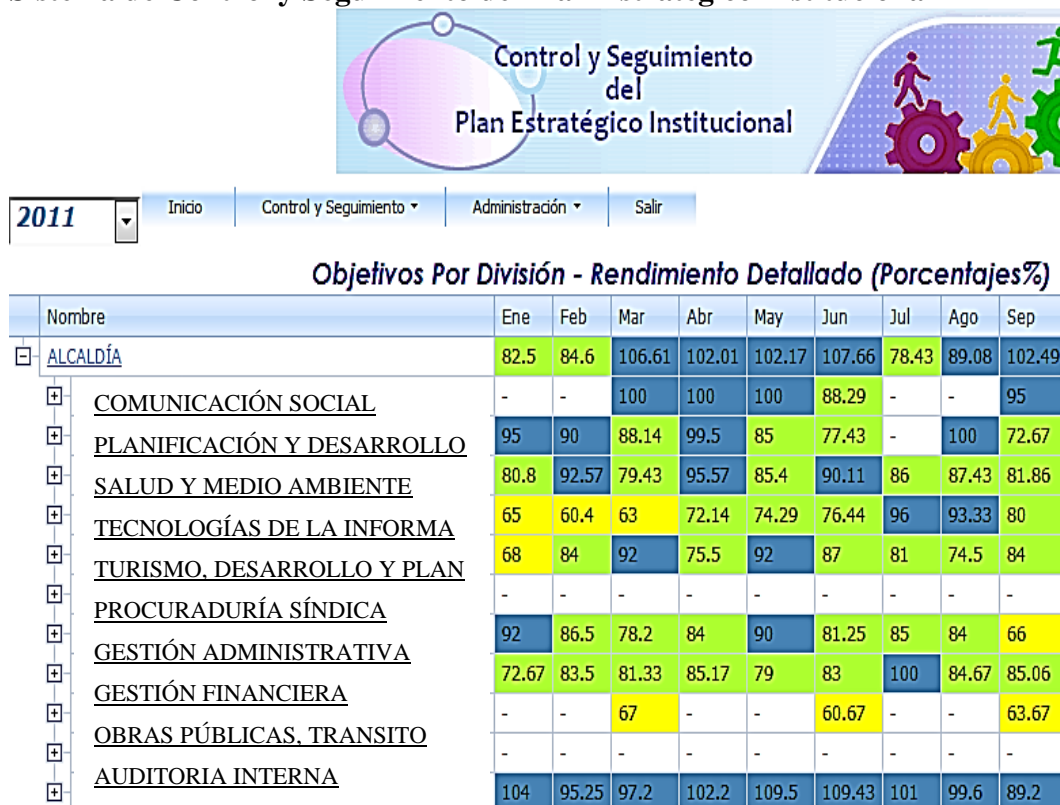
Como se observa en este reporte se muestran en el árbol el planeado, ejecutado, rendimiento, indicador y el peso de cada uno de los objetivos.

También se puede filtrar la información por un determinado período de tiempo; utilizando el campo Fecha Desde y Fecha Hasta, esta opción permite personalizar la estrategia para obtener un reporte de un período específico de tiempo, utilizando la opción Por Rangos.

➤ **Por Divisiones**

En este menú se observan 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:

Gráfico 52. Resultado del Rendimiento Mensual agrupado por Divisiones. Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional



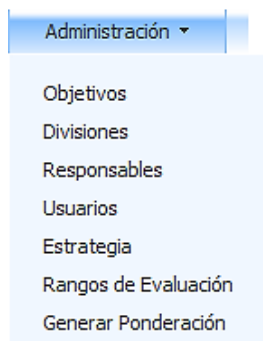
Fuente: Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

Elaboración: Autor

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 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.

Gráfico 53. Submenús del Menú de Administración. Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional



Fuente: Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional
Elaboración: Autor

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**

Los objetivos estratégicos están organizados en 4 perspectivas principales, el software de Control y Seguimiento permite configurar el orden según la actividad de la institución, en nuestro caso una institución pública.

Perspectiva del Cliente

Perspectiva Financiera

Perspectiva Interna

Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnología

Al seleccionar la opción de Objetivos al inicio de desplegará el árbol de todos los objetivos ingresados con sus respectivos indicador, cálculo, peso, al realizar clic sobre cualquiera de ellos se mostrará la ventana en donde se ingresa un nuevo objetivo o se modifica un objetivo existente.

Al realizar clic en ingreso de nuevo objetivo, permite a los administradores ingresar los objetivos estratégicos de la institución.

Es necesario ingresar todos los campos señalados en el siguiente gráfico:

Gráfico 54. Página de Ingreso de Objetivos. Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

2011 Inicio Control y Seguimiento Administración Salir

Información del Objetivo

Año:	2011
Padre:	1.1.1; MEDIO AMBIENTE
Identificador Objetivo:	1.1.1.1
Objetivo:	Certificados de salud
Proyecto:	Concejo cantonal salud
Cálculo:	Suma
Indicador:	# de Certificados entregados
Linea Base:	1
Medio de Verificación:	TONELADAS RECOLECTADAS / TOTAL PROD
División:	SALUD Y MEDIO AMBIENTE
Responsable:	Director Salud y Medio Ambiente
Recursos Asignados:	- 4 recolectores de basura - 3 multicargadores - 3 secretarias
Peso:	10
Frecuencia de Verificación:	Mensual
Mes de Inicio:	Enero
Mes de Finalización:	Diciembre
Planeado:	6600

Calcular

Nuevo Modificar Eliminar Cancelar Guardar Salir

Identificador Objetivo.- Es una identificación numérica de cada objetivo, lo que

Fuente: Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

Elaboración: Autor

facilita establecer las diferentes relaciones (padre e hijos) entre objetivos. Es recomendable utilizar la numeración jerárquica para una fácil administración del catálogo, tal como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 18. Estructura de los Códigos de Objetivos

ESTRUCTURA DEL CÓDIGO	
CÓDIGO	OBJETIVO
1.	TEMA DE LA PERSPECTIVA
1.1	TEMA ESTRATÉGICO
1.1.1	OBJETIVO PADRE
1.1.1.1	OBJETIVO HIJO 1
1.1.1.2	OBJETIVO HIJO 2

Fuente. Datos tomados de los apuntes del Autor

Elaboración: Autor

Para el caso de las instituciones públicas utilizaremos la siguiente numeración:

1. Perspectiva Cliente
2. Perspectiva Financiera
3. Perspectiva Interna
4. Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnología

Nombre.- Ingresar el objetivo estratégico identificado en la institución.

Padre.- Seleccionar el objetivo padre del objetivo estratégico ingresado. Si el objetivo es de máximo nivel de una perspectiva (No tiene un padre directo), dejar este campo en blanco.

Proyecto.- seleccionar el proyecto al cual pertenece el objetivo.

Cálculo.- Seleccionar el tipo de operación que debe ejecutar el objetivo ingresado entre períodos y entre responsables. Las opciones son:

- **PONDERADO**, esta operación aplica para objetivos padres con diferentes indicadores en sus objetivos hijos; es el peso diferenciado o el nivel de influencia que tiene dicho objetivo sobre el cálculo del padre sobre 100. Cada uno de los objetivos hijos que contribuyen al cumplimiento de un objetivo padre.
- **SUMA** esta operación permite sumar las metas entre períodos.

Indicador.- Describir la forma cómo se va a medir el cumplimiento de un objetivo. Ej. USD, Resultado encuesta sobre 5, número de ítems, etc.

Línea base.- si existen antecedentes sobre ese indicador.

Medio de Verificación.- los medios que se van a utilizar para realizar el seguimiento de ese objetivo. Por ejemplo en el caso de que el objetivo vaya a ser “PUBLICIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS A LA CIUDADANÍA POR LA MUNICIPALIDAD”, los medios de verificación pueden ser encuestas para saber el grado de conocimiento de los servicios que presta la empresa por parte de los usuarios.

División / Responsable.- la dependencia y el responsable a cargo de ese objetivo

Recursos Asignados.- los recursos que se le asignan a ese objetivo para su ejecución

Peso.- El peso es referente a la importancia que tiene el cumplimiento de ese objetivo con relación a los demás objetivos hijos pertenecientes al mismo padre. Este peso debe sumar el total de 100 para todos los hijos, se deberá distribuir de acuerdo a la importancia de cada uno de ellos.

Frecuencia de verificación.- en este campo seleccionaremos entre las opciones: mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral, semestral y anual. Es la frecuencia con que se controlara la ejecución de ese objetivo

Mes de inicio/Mes de finalización.- Fechas en las cuales se ejecutara el objetivo

Planeado.- Es la meta planeada a la que llegará cuando se cumpla el objetivo

Calcular.- 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 se ingresan las divisiones departamentales de la municipalidad, se tiene los controles básicos, editar, nuevo y eliminar.

Gráfico 55. Página de la Estructura de los Departamentos Existentes. Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

NombreDivision	#
ALCALDÍA	Modificar
COMUNICACIÓN SOCIAL	Modificar
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	Modificar
SALUD Y MEDIO AMBIENTE	Modificar
TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN	Modificar
TURISMO, DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN TURISTICA	Modificar
PROCURADURÍA SÍNDICA	Modificar
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Modificar
GESTIÓN FINANCIERA	Modificar
OBRAS PÚBLICAS, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL	Modificar
AUDITORIA INTERNA	Modificar
GESTIÓN AMBIENTAL	Modificar

Fuente: Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

Elaboración: Autor

Al realizar clic en el botón Ingresar Nueva División, en la ventana siguiente se ingresan los datos referentes a la división.

Padre.- Seleccionar la división padre de la división que se está ingresando.

Nombre.- Ingresar el nombre de la división de la institución.

Gráfico 56. Página de Ingreso de Departamento o Divisiones. Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

Información de la División

Año:

Padre:

Nombre de la División:

Fuente: Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

Elaboración: Autor

➤ Responsables

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

Gráfico 57. Página de Personas Responsables de cada Departamento. Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

DescripcionResponsable	CedulaResponsable
ALCALDE	1001611415
Director Comunicación Social	0400960191
Director Planificación y Desarrollo	0400873410
Director Salud y Medio Ambiente	1000032381
Director Gestión de Tecnología de información	1000034585
Director Turismo	1000412120
Procurador Sindico	1000626711
Director Administrativo	1000680866
Director Financiero	1000766483
Director Obras Públicas, Tránsito y Seguridad Vial	1000783678
Auditor Interno	1000788313
Director Gestión Ambiental	1000792620

Fuente: Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

Elaboración: Autor

Los campos necesarios para ingresar el catálogo de responsables son:

Padre.- Seleccionar en forma de árbol jerárquico el funcionario o cargo padre del funcionario o cargo que se está ingresando.

Descripción del Responsable.- Ingresar el cargo o nombre de los funcionarios responsables de los objetivos definidos en la estrategia. Se recomienda ingresar por cargos, de tal manera que cuando exista un remplazo de algún funcionario, el administrador no tenga que cambiar el funcionario en cada momento que esto suceda.

Identificación del responsable.- Es el nombre del responsable

Peso empresa.- Ingresar la ponderación considerando la importancia de la gestión organizacional en su conjunto para el desarrollo de los objetivos asignados a cada funcionario responsable.

Peso individual.- Ingresar la ponderación considerando la importancia de la gestión individual de cada funcionario para el cumplimiento de los objetivos asignados.

Peso equipo de trabajo.- Ingresar la ponderación cuando el funcionario cuente con un equipo de trabajo, considerando la importancia de la gestión del equipo para el cumplimiento de sus objetivos.

➤ Usuarios

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

Gráfico 58. Página de Ingreso y Modificación de Usuarios que pueden acceder al sistema. Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

Información del Usuario

Datos del Usuario

Cédula:	1000412120				
Apellidos:	NAVARRETE				
Nombres:	WILSON RENE				
Dirección:	Av. Cristobal de Troya 4-45 y Luis Madruñero				
Email:	mormaza@yahoo.com				
Usuario:	navarretew				
Contraseña:	navarretew				
Tipo de Usuario:	Usuario				
Teléfonos:	<table><thead><tr><th>Descripcion</th><th>Telefono</th></tr></thead><tbody><tr><td colspan="2">No data to display</td></tr></tbody></table>	Descripcion	Telefono	No data to display	
	Descripcion	Telefono			
No data to display					

Fuente: Sistema de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

Elaboración: Autor

➤ **Estrategia**

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

➤ **Rangos de Evaluación**

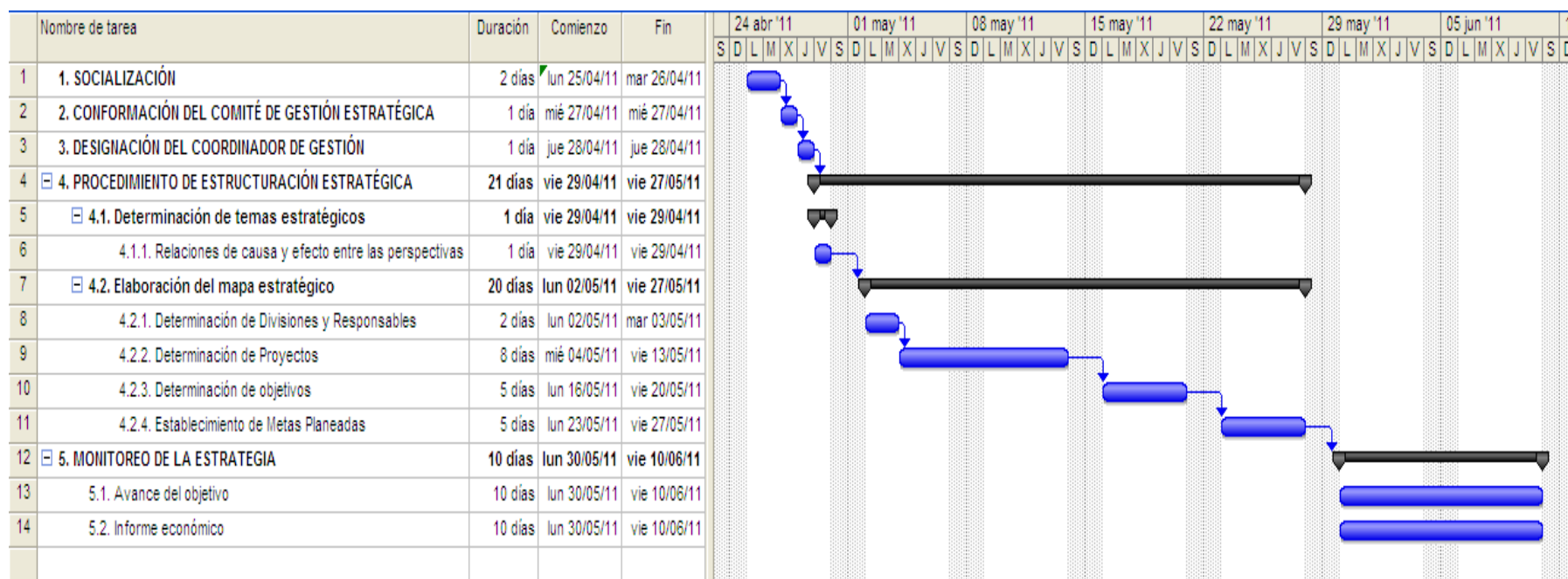
Al seleccionar la opción de Rangos de Evaluación se desplegará la ventana en donde se deberá ingresar los valores de semaforización de acuerdo a como lo requiera la municipalidad. Como se explicó anteriormente los rangos de evaluación establecerán establecidos en la semaforización.

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, informe que es analizado por el Comité de Gestión designado por la Municipalidad y en donde se realiza el Acta de Mejoramiento con las observaciones que ellos consideren necesarias.

5.7 Plan de implementación de la propuesta

A continuación se indica el plan de implementación de la propuesta que ha sido coordinado con el área de desarrollo institucional de la Municipalidad.



Fuente: Información directa

Elaborado por: Autor

Los responsables de la implementación de la metodología es el Comité de Gestión Estratégica y el Coordinador de la Gestión; y los recursos serán proporcionados por la municipalidad según la necesidad del requerimiento.

5.8 Impactos que causa la propuesta

Una vez aplicada la presente propuesta, se evaluará su impacto, lo cual se realizará con resultados propios del maestrante.

Impacto en los empleados, Impacto en la organización, Impacto Social, Impacto Económico, Impacto Ambiental.

Impacto en los empleados: El impacto a los empleados se verá reflejado en la manera en que se lleve a cabo los procesos internos en cada unidad ejecutándolos con mayor responsabilidad y así garantizar el cumplimiento de las metas propuestas. Esto conlleva a que se ponga mucho interés en el cumplimiento del Plan Estratégico y no se lo deje de lado simplemente como un libro sino utilizándolo como la herramienta de trabajo cotidiano en donde encuentran las guías para ejecutar las actividades que realicen diariamente.

Impacto en la organización: En el caso de la Ilustre Municipalidad de Ibarra no puede darse un impacto negativo porque al realizar el seguimiento y control de Plan Estratégico está cumpliendo la ley establecida en la Constitución y las Normas de Control Interno que se aplican a los Gobiernos Autónomos descentralizados, en donde se especifica que se debe de llevar en Control y Seguimiento del Plan Estratégico, por lo tanto se llevará a que se maximice los resultados de la gestión Municipal y que se establezca un modelo de planificación y control que se mantenga a largo plazo y en las administraciones futuras.

Impacto Social: Se considera que el impacto social es positivo debido a que el objetivo principal de la Municipalidad es brindar servicios oportunos y de calidad a la Ciudadanía logrando que tengan una mejor calidad de vida, cumpliendo las normas constitucionales que les dan derecho a un buen vivir. Además logrará que la Institución sea confiable, transparente, y pueda autogestionar recursos que ayuden a promover el desarrollo cantonal.

Impacto Económico: Se pretende que la presente propuesta tenga un impacto alto, de tal manera que la Municipalidad tenga la oportunidad de firmar convenios que le permitan recibir ingresos de otras empresas en apoyo a la nueva forma de Gestión que se pretende con esta propuesta.

Impacto Ambiental: La presente propuesta no tiene un impacto ambiental, por cuanto el desarrollo de este trabajo es netamente intelectual, cuya implementación se la hizo con los recursos que ya poseen en la Institución.

5.9 Contrastación de los resultados con las preguntas de investigación.

¿Cuáles son los elementos técnicos para el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional en la Municipalidad de Ibarra?

Como único elemento para el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional y sus proyectos de acuerdo a la investigación realizada, es la parte presupuestaria, es decir, si existe un gasto de los recursos de la municipalidad destinados a un proyecto, 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 esa dificultad para mejorar el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional en la Municipalidad de Ibarra?

El Municipio de Ibarra debe de aplicar herramientas con criterios integrales de gestión, que además abonen al cumplimiento de los objetivos y fines locales, lo que dará como resultado que se obtenga una respuesta eficiente ante las demandas de la población, por lo tanto el Modelo para el Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional, tiene como elementos fundamentales procedimientos para seleccionar el proyecto, procedimientos para calificar el proyecto, procedimientos para determinar la pertenencia social del proyecto, cumplimiento de metas y objetivos , cumplimiento de actividades y de inversión, cumplimiento de tiempos y calidad del producto, las cuales permiten verificar si hubo avances o retrocesos en el proceso y tomar inmediatamente los correctivos necesarios y realizar la medición periódica del nivel de cumplimiento de las metas establecidas, la ejecución de los planes operativos, la definición de indicadores de desempeño y rendimiento.

Esta metodología que se propone el Modelo trata de articular, alinear y sincronizar los proyectos que se realizan dentro de la Municipalidad de manera eficiente con el objeto de que se optimicen recursos, además que los proyecto cumplan todas sus etapas de inicio y cierre, que se realice una buena planificación que asegura que el proyecto se termine en el tiempo establecido y dentro del presupuesto asignado, además se produce una nueva forma de trabajo al crear equipos de proyecto que son responsables de satisfacer sus propios objetivos y que contribuye al éxito de la Institución en conjunto.

Finalmente es pertinente recordar que el Modelo para el Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional solo es un instrumento técnico y metodológico que si se hace el uso adecuado por quienes lo necesitan se observara un verdadero cambio en cuanto a los proyectos planeados, ejecutados y realizados.

5.10 Validación de la Propuesta

La propuesta de la presente investigación se desarrolló utilizando la metodología siguiente: Se comunicó la culminación del tema investigación, con la finalidad de proceder al análisis y discusión del contenido de la misma.

Fase I. Socialización en forma individual de la propuesta con los principales responsables de las áreas seleccionadas, como son: Dirección Administrativa, Responsable de Control y Gestión, Responsable del Servicio Municipal de Rentas, Responsable de Redes, Comunicaciones y Soporte Técnico, Auditor, Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio y Vocal Principal de la Junta Parroquial de San Antonio.

Fase II. Discusión y evaluación de la propuesta, se sometió a consideración y criterio de los funcionarios inmersos, quienes emitieron sus opiniones al respecto; así como describieron las bondades de la propuesta en la práctica. Las sugerencias fueron debidamente incorporadas:

Lcda. Lorena Hernández, Directora Administrativa señala que: “La propuesta brinda la posibilidad de una orientación estratégica, fundamentada en la disposición de los recursos, con la asignación de responsabilidades definidas para todo el personal que integra la municipalidad, por lo tanto esta herramienta facilitará la comunicación y procesamiento de información, misma que contribuirá a conseguir mejorar la administración municipal”.

Ing. Edmundo Paredes, “Es necesario una herramienta técnica para la medición eficiente de los resultados y como un desarrollo de acciones para mejorarlos. Por ello, la propuesta presentada tiene elementos importantes para generar información efectiva, eficiente y oportuna, para la correcta toma de decisiones”

Ing. Susana Rosero, Responsable del Servicio Municipal de Rentas señala: “La herramienta de gestión presentada, es de importancia para la toma de decisiones oportunas y acertadas que garanticen la legalidad e integridad de la información”

Fase III. La aplicación, implementación y evaluación.- Corresponde al buen criterio de la Dirección de Administrativa y de la colaboración de las demás áreas que integran la misma.

¿Cuáles son los elementos técnicos para el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional en la Municipalidad de Ibarra?

Como único elementos para el control y seguimiento del plan estratégico institucional y sus proyectos de acuerdo a la investigación realizada, es la parte presupuestaria, es decir, si existe un gasto de los recursos de la municipalidad destinados a un proyecto, 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.

CONCLUSIONES

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.

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 se considera como un modelo de gestión para las instituciones públicas, porque estas demandan un modelo de gestión multidimensional y dinámico, 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 se considera como un modelo de gestión estratégica que usa indicadores los cuales deben de aportar información imprescindible para informar, controlar, evaluar los objetivos planteados, además, deben ser auditables, no deben permitir interpretaciones contrapuestas y es muy importante que tengan sentido de pertinencia, es decir, que sean adecuados para medir lo que se pretende.

En base a la investigación realizada, como conclusión se puede determinar que, para las Instituciones Públicas 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.

RECOMENDACIONES

El Municipio de Ibarra deberá conformar un Comité de Gestión Estratégica (CGE) que estará integrado por los representantes de todas las áreas de la institución, este organismo tendrá entre sus funciones tomar las decisiones que se consideren adecuadas para lograr los resultados esperados, además, sus miembros participarán en los distintos talleres planificados y en las reuniones trimestrales de Evaluación Estratégica en donde se realizara un análisis de resultados del periodo con relación a lo Planificado.

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. Además los encargados deberán 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.

Con la realización de este trabajo práctico, se determina que el reto de conseguir la calidad institucional, requiere la implementación de sistemas con nuevos enfoques de gestión, una de las opciones a tomar en cuenta son 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 esfuerzo para alcanzar los objetivos comunes y todo de forma integrada, coherente e involucrando constantemente al personal que tiene a cargo los procesos.

Contenido

5.1	Presentación	115
5.2	Fundamento Teórico	116
5.3	Beneficiarios	118
5.4	Propuesta: Modelo de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional para mejorar la gestión en el Municipio de Ibarra	119
5.4.1	Introducción	119
5.4.2	Objetivos del Modelo de Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional.....	119
5.4.3	Planeación Estratégica	121
5.4.3.1	Misión y Ejes Estratégicos	121
5.4.3.2	Análisis del Ambiente	123
5.4.3.3	Valores y Principios	127
5.4.4	Estructuración Estratégica	134
5.4.4.1	Determinación de temas estratégicos	135
5.4.4.2	Elaboración del Mapa Estratégico.....	137
5.4.4.2.1	Relaciones de causa y efecto entre las perspectivas	140
5.4.4.3	Determinación de objetivos.....	141
5.4.4.4	Determinación de Divisiones y Responsables.....	146
5.4.4.5	Determinación de Proyectos.....	147
5.4.4.6	Establecimiento de Metas Planeadas.....	148
5.4.5	Control y Seguimiento	151
5.4.5.1	Conformación del Comité de Gestión Estratégica (CGE)	151
5.4.5.1.1	Designación del Coordinador de Gestión	151
5.4.5.2	Monitoreo de la Estrategia	153
5.4.5.2.1	Avance del objetivo	154
5.4.5.2.2	Informe económico	155
5.4.5.3	Software de Control y Seguimiento de la Planeación Estratégica usando la Metodología del Cuadro de Mando Integral	156
5.7	Plan de implementación de la propuesta.....	173
5.8	Impactos que causa la propuesta	174
5.9	Contrastación de los resultados con las preguntas de investigación. 175	
5.10	Validación de la Propuesta	177