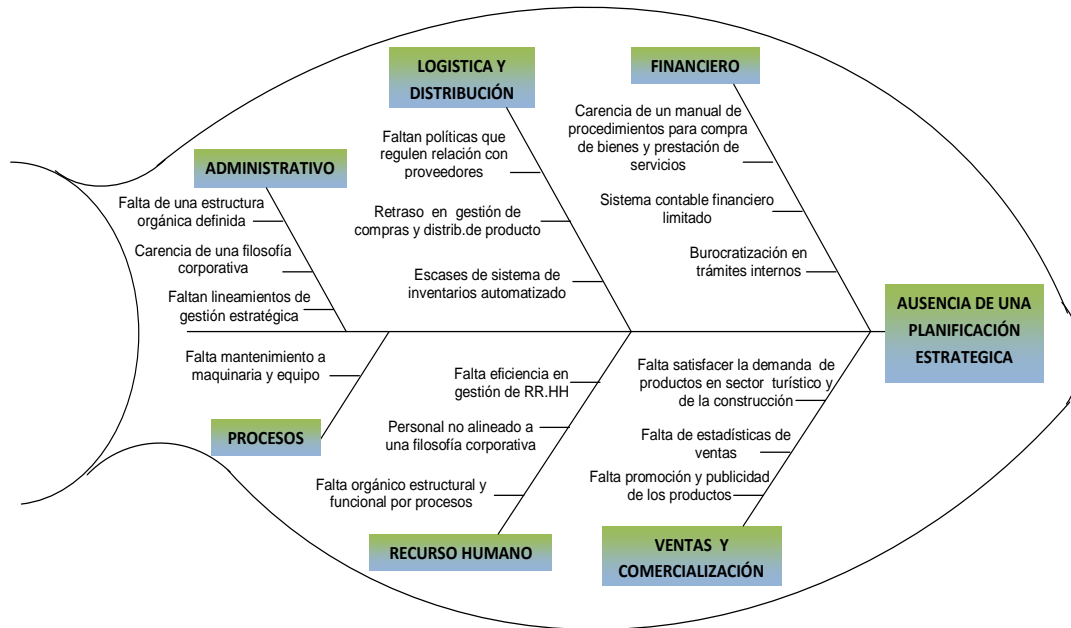


## RESUMEN

A la altura de las prioridades más importantes que nos han señalado los ciudadanos, como también la nueva **Ley COOTAD**, está la necesidad de un gobierno local eficaz, transparente, participativo, moderno, tecnológico. En suma un gobierno que cueste menos y haga mucho más, y aquí es donde entra de lleno la aplicación de metodologías y la tecnología para apoyo en la toma de decisiones y de evaluación de la gestión y los resultados en los procesos de Planeación Estratégica, como elementos del Macroproceso de la Gestión Institucional y organizacional, promulgando la identificación y uso racional de herramientas computarizadas y de habilidades gerenciales, para la conducción estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal.

Inicialmente el levantamiento de información se completa con las características político, económico, social, tecnológico y ambiental del país y de nuestro entorno local, y específicamente Institucional, a partir de lo anterior se procedió a una evaluación estratégica, iniciando con el análisis causa efecto Diagrama de ISHIKAWA, donde se determinó los problemas que aquejan a la Institución y sirven de referencia para la elaboración de objetivos, proyectos, con el fin de llegar a la visión.

Grafico N°. 1 Diagrama de Ishikawa (Causa y Efecto)



Fuente: elaborado por el autor

**Siendo el Objetivo General:** Desarrollar la “Planificación Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal Basada en la metodología del Balanced Scorecard”. Para lograr cambios ante las nuevas demandas de la sociedad San Cristobaleña, que conlleven a hacer realidad los propósitos de mejoramiento continuo en la institución, como entidad pública que busca el bien común, la atención eficiente de las múltiples necesidades de la sociedad.

**Sus Objetivos Específicos:**

- Obtener un panorama de la realidad actual de la municipalidad a través de un diagnostico situacional mediante la identificación de sus fuerzas positivas y negativas del micro y macro entorno.

- Establecer una filosofía Institucional y un direccionamiento estratégico mediante el planteamiento de la visión, misión, estrategias, principios y valores que permitan identificar a dónde quiere llegar la Institución.
- Diseñar los proyectos y planes, mediante el planteamiento de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que le permitan a la Institución regirse a procesos adecuados.
- Establecer indicadores de gestión, evaluados a través de un control estratégico en tiempo real para apoyar a las unidades operativas evaluando y controlando los lineamientos establecidos, con el fin de mejorar la gestión administrativa.
- Desarrollar el Cuadro de Mando Integral, basado en el Balanced Scorecard, con la finalidad de contar con un sistema de toma de decisiones para tener éxito en la compleja tarea de la administración pública.

**La Planificación:** Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la Institución”.

**Planificando conseguimos lo siguiente:**

- Establecer la dirección a seguir por la entidad y sus unidades.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
  - La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
  - Supone mayores beneficios y menores riesgos

La planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

**1. ¿Dónde estamos hoy?**

- a) Análisis de la Situación Actual
- b) Análisis del entorno
- c) Análisis Interno
- d) Análisis de la Competencia

**2. ¿A dónde queremos ir?**

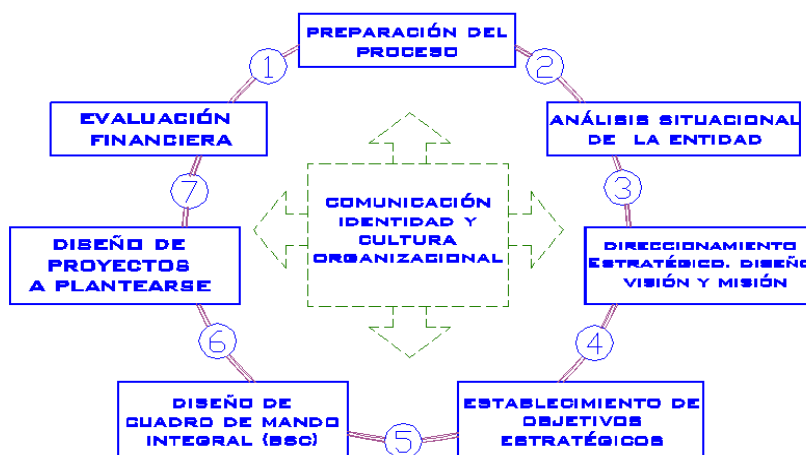
Objetivos y Metas a largo plazo

**3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?**

- a) Comprender el Mercado
- b) Comprender la Competencia de la entidad
- c) Diseñar las Estrategias apropiadas

**Fases de la Planificación adoptada:**

Fases de la Planificación

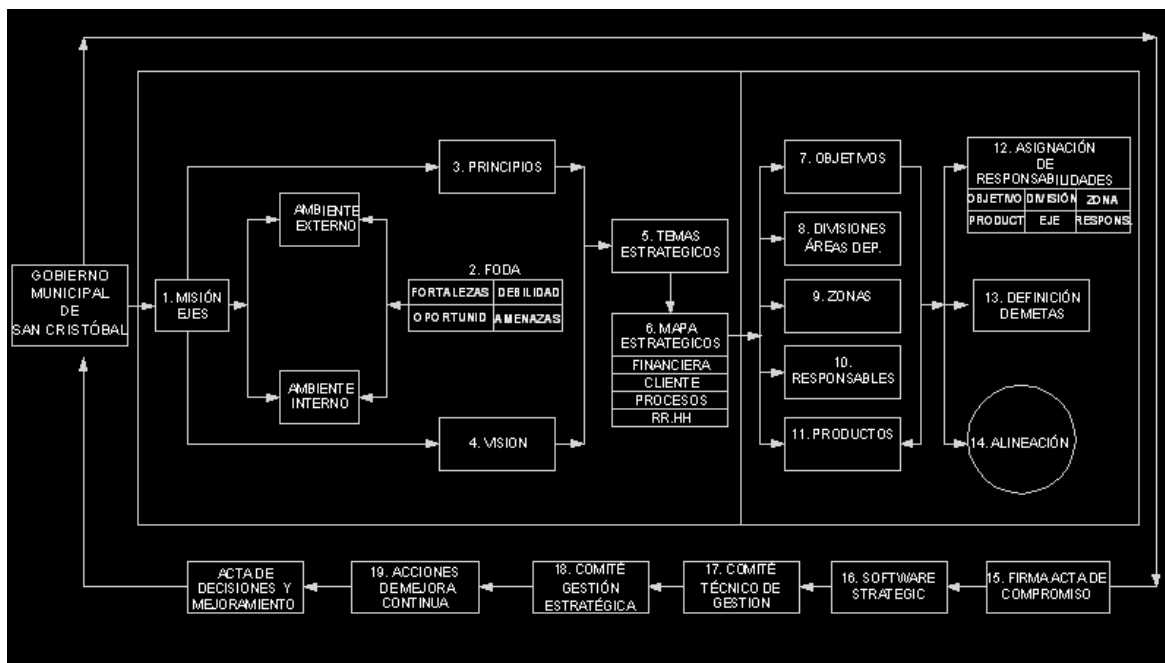


Fuente: elaborado por el autor

A través de la implementación de la Planificación Estratégica, se pudo identificar cada uno de los procesos dirigidos de mejor manera para que cada

Dirección y Jefatura desarrolle estrategias, para la consecución de los objetivos articulados con los **12 objetivos estratégicos del Gobierno Nacional y objetivos del milenio**, fomentando el desarrollo de la comunidad San Cristobaleña.

### Modelo de Implementación Estratégica para el GAD de San Cristóbal



Fuente: elaborado por el autor

El diagnostico inicia con la identificación de la cultura organizacional que va acorde al desarrollo interpersonal y al talento humano capacitado, lo mencionándonos diferencia de la mayoría de empresas públicas, demostrando profesionalismo y capacidad de trabajo, manifestando a los clientes externos, como son las instituciones generadoras de servicios básicos.

Se realizó un diagnostico situacional de la entidad con la participación de Directores Departamentales y Jefes de Áreas, utilizando la herramienta de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y otras

matrices inherentes a la identificación de los procesos claves y estrategias prioritarias.

Para lo cual se realiza un diagnóstico minucioso de la institución identificando principalmente en donde se encuentra actualmente posicionado la Institución considerando el ambiente interno y externo, a través de un análisis **FODA**, donde:

- Las fortalezas deben utilizarse;
- Las oportunidades deben aprovecharse;
- Las debilidades deben eliminarse; y,
- Las amenazas deben sortearse

Cuadro N°. 28 Matriz de Síntesis Estratégica **FOFA – DODA**

|   | <b>F.O</b>  |   | <b>F.A</b>  |
|---|---|---|---|
| 1 | Aprovechar la infraestructura turística local, dando servicio de calidad enfocado a las necesidades del visitante.O10,O3 con F3 | 1 | Incrementar número de proyectos socio ambientales y de infraestructura básica. A1, A4 con F3, F4 yF10 |
| 2 | Evaluar y controlar los costos y gastos en los que incurre la entidad. O9,O5 con F4   | 2 | Implementación de un sistema contable financiero administrativo.A6con F4                              |
| 3 | Implementar sistemas de recursos humanos para optimizar el desempeño de este dentro de la entidad. O7 con F6                    | 3 | Implementar relaciones interinstitucionales bilaterales. A10, A11, A12 con F6                         |
| 4 | Implementar publicidad, comunicación de productos y servicios que ofrece la entidad.O1,O2,O8 con F7y F2                         | 4 | Incursionar en nuevos segmentos de mercado. A12, A9 con F7  |
| 5 | Incrementar los niveles de producción de bienes y servicios. O4,O6 con F10  | 5 |   |
| 6 | Aprovechar marco legal para alianzas estratégicas interinstitucionales.O6,O7 con F1   | 6 |   |
| 7 |   | 7 |   |
|   | <b>D.O</b>  |   | <b>D.A</b>  |
| 1 | Implementar la planificación estratégica institucional con objetivos a corto,   | 1 | Mejorar ambiente laboral para mantener al personal altamente  |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | mediano y largo plazo. O4, O6 con D1   |   | motivado y comprometido con la entidad.  |
| 2 | Mejorar los procesos de gestión de la cadena de suministro.O5 con D3                 | 2 | Realizar investigación de mercado determinando preferencias del cliente ciudadano y visitante.A12, A2 con D3 |
| 3 | Inducción y capacitación al personal para mejorar sus competencias.O7,O3 con D6      | 3 | Mejorar el talento humano, dar mayor capacidad gestión de recursos.A10 con D6                                |
| 4 | Incrementar cobertura de servicios básicos en sectores periféricos.O4,O5 con D7      | 4 |  |
| 5 | Implementación de acreditación como AAA responsable ante SUMA. O1, O8 con D8         | 5 |  |
| 6 | Implementar orgánico estructural y funcional por procesos de la entidad.O3,O7 con D2 | 6 |  |

Fuente: Elaborado por el autor

Estrategias que le permitirán a la municipalidad optimizar la alineación de todos sus servidores en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, regulando y controlando que los procesos se efectúen con eficacia, eficiencia, Planificando todos los procesos de obras y servicios de forma transparente y confiable

## **Misión**

El Gobierno Municipal de San Cristóbal enrumbará su accionar a impulsar el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad, enmarcando sus políticas bajo el concejo de desarrollo sustentable y con un profundo respeto a la conservación del medio ambiente.

El Cantón habrá recuperado sus valores naturales, sus bellezas escénicas y contará con una arquitectura acorde a su identidad cultural y natural. Contará con una población profesionalizada para el desarrollo eficiente

de las actividades productivas gracias a la elevada calidad del sistema educativo.

El Gobierno Municipal tendrá el deber de proporcionar a la comunidad un sistema sanitario eficiente y moderno el cual asegure la cobertura integral de salud a la población local.

El Municipio deberá transformarse en líder local y protagonista del desarrollo integral de la comunidad dirigiendo sus esfuerzos a la consecución de las metas propuestas en el plan estratégico de desarrollo cantonal.

## **Visión**

Ser líderes a nivel nacional e internacional en ámbitos de desarrollo económico sostenible, tecnológico, educación y protección al medio ambiente, consolidando una cultura e identidad propia y exportando nuestros valores, nuestros logros y nuestros conocimientos al mundo.

Posteriormente se detecta la necesidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral, para el caso de los Municipios el uso de la herramienta CMI me ha facilitado entender que su aplicación en el sector Público es mas efectivo que en el Privado, porque sin el, la única medida que las organizaciones Fiscales tienen son las financieras, y ellas no revelan si se está creando valor para los ciudadanos.



Kaplany Norton, señalan que el **CMI** es un método para medir las actividades de una compañía y/o institución en términos de su Visión y Estrategia, muestra cuando la entidad y sus empleados alcanzan los resultados definidos en el Plan.

El BSC es una herramienta revolucionaria que moviliza al personal al cumplimiento de la Misión, canalizando energías, habilidades, y conocimientos específicos de la gente en la entidad hacia el logro de Metas Estratégicas de largo Plazo.

**El CMI** Sugiere que veamos a la entidad desde 4 perspectivas, cada una de las cuales debe responder a determinada pregunta.

1. Desarrollo y Aprendizaje. **¡Podemos continuar mejorando y creando valor!**
2. Procesos Internos. **¡En que debemos sobresalir!**
3. Del cliente. **¡Como nos ven los clientes - ciudadanos!**
4. Financiera. **¡Como nos vemos a los ojos de los contribuyentes!**

**El CMI** Es por tanto un sistema de Gestión Estratégica de la entidad y consiste en:

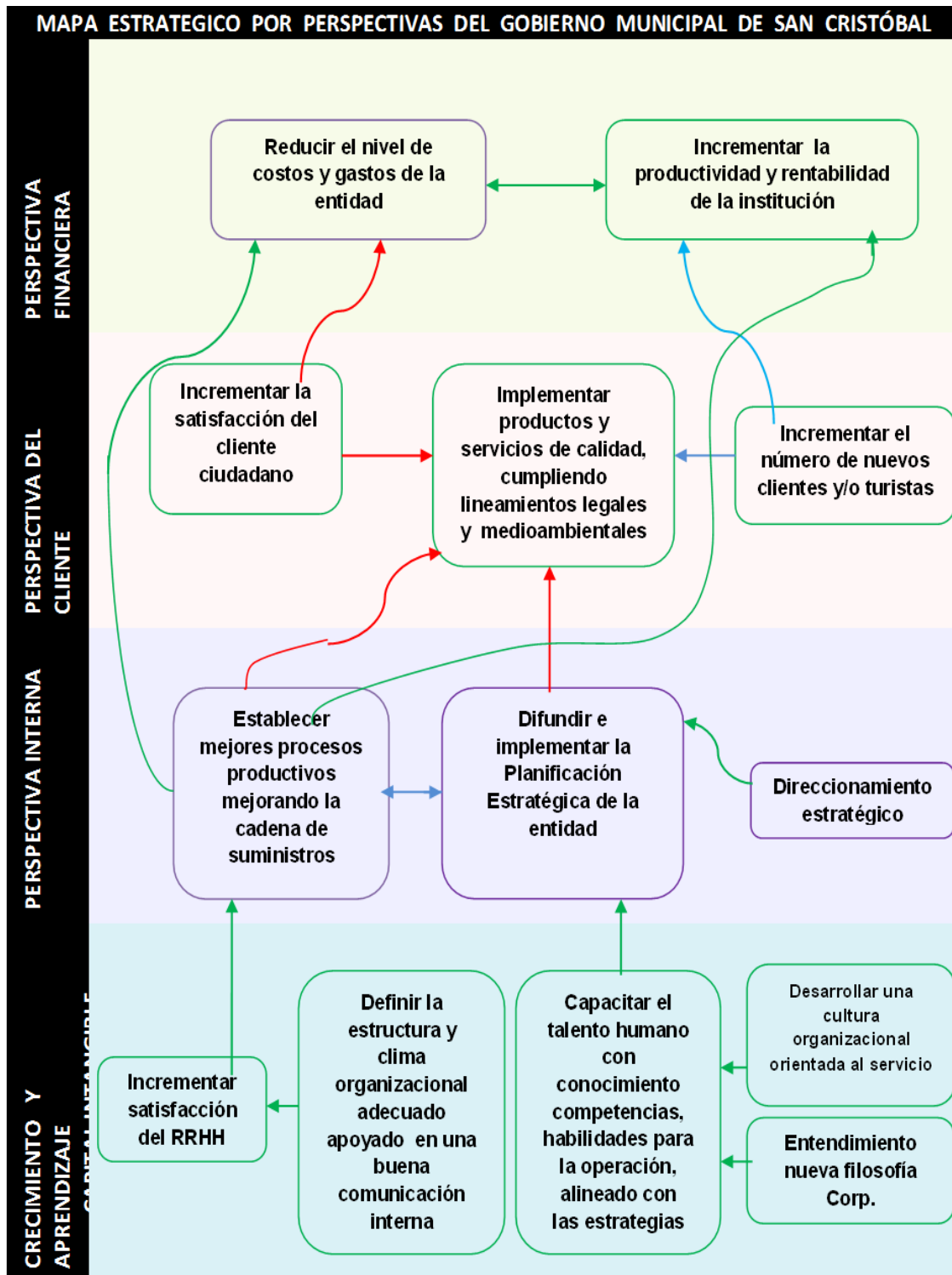
1. Formular una Estrategia consistente y transparente.
2. Comunicar la Estrategia a través de la organización.
3. Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
4. Conectar los objetivos con la Planificación financiera.

## PRIORIZACION DE OBJETIVOS

| INCIDENCIA<br>ALTA.....10<br>MEDIA.....5<br>BAJA.....1 |  | FACTIBILIDAD             |                       |                                   |       | IMPACTO                      |                    |       |
|--|--|--------------------------|-----------------------|-----------------------------------|-------|------------------------------|--------------------|-------|
|  |  | POSIBILIDAD DE INVERSION | POSIBILIDAD RRHH APTO | POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZAR | TOTAL | APORTE A CUMPLIMIENTO VISION | ACEPTACION ENTIDAD | TOTAL |
| <b>PERSP</b>   | <b>OBJETIVOS</b>   | 40%                      | 40%                   | 20%                               | 100%  | 50%                          | 50%                | 100%  |
| <b>FINANCIERA</b>                                      | Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad  | 3.5                      | 3.5                   | 4.0                               | 3.6   | 9.0                          | 9.0                | 9.0   |
|  | Maximizar la rentabilidad de la inversión  | 3.5                      | 2.0                   | 3.5                               | 3.0   | 8.0                          | 10.0               | 9.0   |
| <b>CLIENTE</b>   | Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano  | 7.0                      | 4.0                   | 6.0                               | 5.6   | 9.0                          | 8.0                | 8.5   |
|  | Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas.                                       | 5.0                      | 3.0                   | 4.0                               | 4.0   | 7.0                          | 9.0                | 8.0   |
|  | Implementar nuevos proyectos de infraestructura socio-ambiental                              | 4.0                      | 4.5                   | 3.0                               | 3.8   | 9.0                          | 9.5                | 9.2   |
| <b>INTERNA</b>   | Implementar y difundir la planificación estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal. | 9.0                      | 7.0                   | 7.0                               | 7.8   | 9.5                          | 8.0                | 8.8   |
|  | Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.                               | 4.0                      | 3.0                   | 4.0                               | 3.6   | 8.0                          | 6.0                | 7.0   |
| <b>CRECIMIENTO</b>                                     | Incrementar los niveles de satisfacción del recurso humano                                   | 3.0                      | 2.0                   | 3.0                               | 2.6   | 9.0                          | 8.5                | 8.8   |
|  | Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la Municipalidad           | 8.5                      | 7.0                   | 6.0                               | 7.4   | 9.0                          | 8.5                | 8.8   |

Fuente: Elaborado por el autor

## Mapa Estratégico por Perspectivas



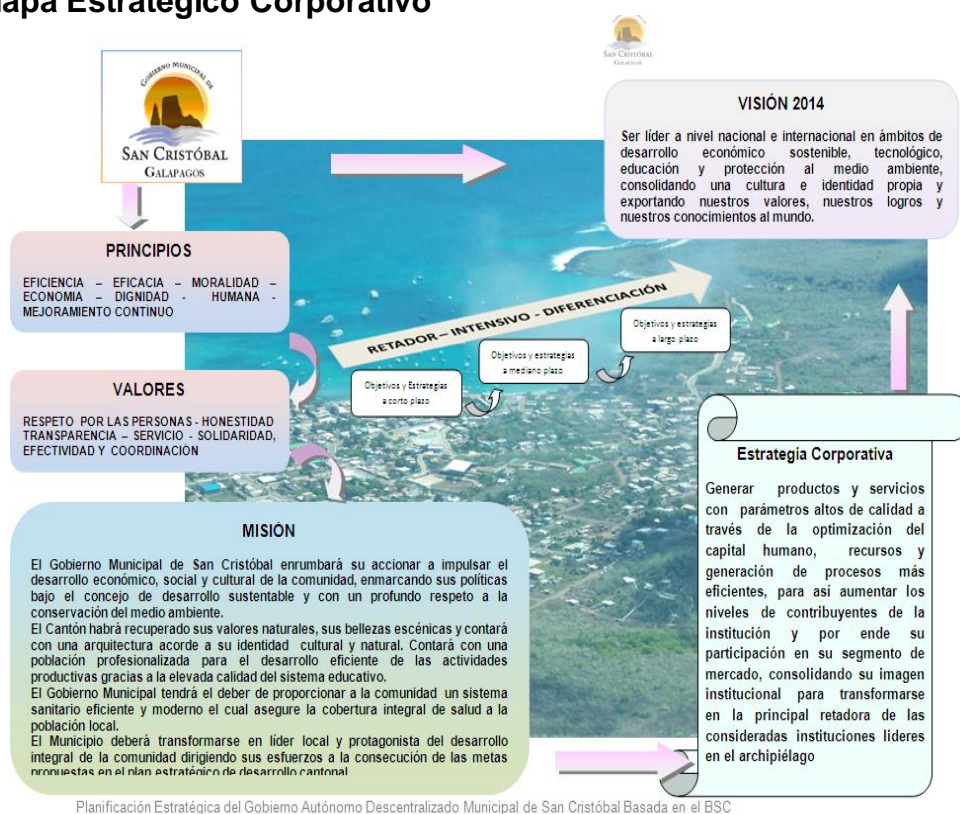
Fuente: Elaborado por el autor

Posteriormente se revisa la declaración de Objetivos en la Planeación y Despliegue Estratégicos, se identifican indicadores que permiten medir el grado

de avance en la consecución de los objetivos de la institución, para la aplicación del procedimiento, fue necesario la utilización de técnicas de recopilación de información y herramientas tales como: entrevistas, revisión de documentos, observación directa, reuniones de trabajo en grupo, lluvias de ideas, matrices estratégicas.

En el proceso de priorización se ha considerado un aspecto fundamental que es la real posibilidad de que las soluciones sean aplicadas en el corto, mediano y largo plazo y sobre todo que estas generen resultados tangibles que mejoren la gestión institucional.

## Mapa Estratégico Corporativo



Los proyectos que se proponen para la institución han sido priorizados de acuerdo al impacto que cada uno de estos tiene en la consecución de los objetivos estratégicos.

|                                |   | <b>IMPACTO:</b><br>Alto. 5<br>Medio. 3<br>Bajo. 1  | <b>PROYECTOS</b>                                     |                   |   |  |  |  |   |   |    |
|--------------------------------|---|--|--|-------------------|---|--|--|--|---|---|----|
|                                |   |  | Implementación de un sistema contable administrativo | Plan de marketing | Parque Eólico para San Cristóbal etapa II | Proyecto integral de agua potable para la isla San Cristóbal | Red de alcantarillado sanitario para la parroquia Floreana | Plan de difusión de la Planificación Estratégica del G.M.S.C. basada en el BSC | Implementación de un software de gestión para la cadena de suministro | Plan de capacitación para el personal, para mejorar sus destrezas en la gestión de la entidad |    |
| <b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>  |   | peso   | 1  | 2                 | 3   | 4  | 5  | 6  | 7   | 8   |    |
| <b>FINANCIERA</b>              | 1 | Incrementar la productividad y rentabilidad de la Institución  | 12.0   | 5                 | 1   | 1  | 1  | 1  | 1   | 3   | 1  |
|                                | 2 | Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad  | 15.5   | 1                 | 1   | 1  | 1  | 1  | 3   | 1   | 3  |
| <b>CLIENTES</b>                | 3 | Maximizar la satisfacción del cliente ciudadano  |  | 3                 | 5   | 5  | 3  | 3  | 3   | 5   | 3  |
|                                | 4 | Implementar productos y servicios de calidad cumpliendo lineamientos legales y medioambientales                          | 14.0   | 5                 | 5   | 3  | 5  | 3  | 3   | 5   | 3  |
|                                | 5 | Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas  | 11.0   | 1                 | 5   | 3  | 3  | 5  | 3   | 5   | 3  |
| <b>INTERNA PROCESOS</b>        | 6 | Difundir e implementar la planificación estratégica en la entidad  | 14.5   | 1                 | 1   | 1  | 1  | 1  | 5   | 1   | 5  |
|                                | 7 | Establecer mejores procesos productivos mejorando la cadena de suministros   | 11.5   | 1                 | 1   | 1  | 1  | 1  | 3   | 1   | 1  |
| <b>CRECIMIENTO APRENDIZAJE</b> | 8 | Capacitar el talento humano con conocimiento, competencias, habilidades para la operación, alineado con las estrategias. | 12.0   | 1                 | 1   | 1  | 1  | 1  | 5   | 1   | 5  |
|                                | 9 | Incrementar el nivel de satisfacción del recurso humano  | 9.5  | 1                 | 1   | 1  | 1  | 1  | 5   | 1   | 3  |
| Impacto Estratégico Total      |   |  | 100  | 19                | 21  | 17   | 17   | 17   | 31  | 23  | 27 |
| Prioridad                      |   |  |  | 5                 | 4   | 6  | 7  | 8  | 1   | 3   | 2  |

El presupuesto establecido para la implementación de la Planificación Estratégica del GAD Municipal de San Cristóbal con 8 de sus proyectos más importantes es de 15'405.736,53 USD, todos los proyectos empiezan en el 2011 y concluyen dependiendo de sus plazos hasta el 2014.

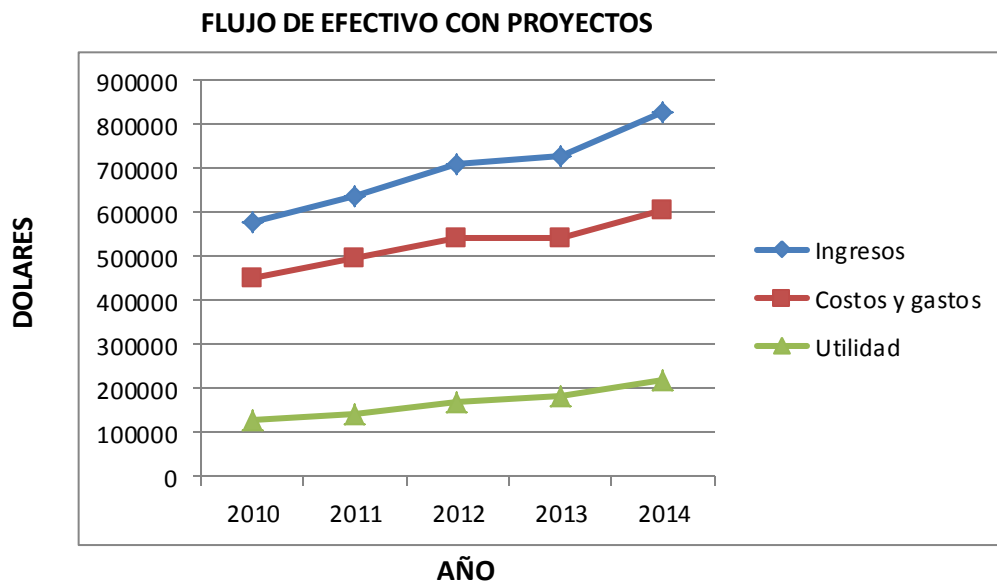
## Presupuesto de los Proyectos según los plazos

| NUMERO           | PROYECTO   | COSTO                | EJECUCION     |
|------------------|--|----------------------|---------------|
| 1                | Plan de difusión e implementación de la Planificación Estratégica del G.M.S.C. basada en el Balanced Scorecard | 3.551,00             | Corto Plazo   |
| 2                | Plan de capacitación para el personal, para mejorar sus destrezas en la gestión de la entidad                  | 1.866,00             | Corto Plazo   |
| 3                | Implementación de un software de gestión para la cadena de suministro  | 5.115,00             | Largo Plazo   |
| 4                | Implementación de un sistema contable financiero administrativo  | 2.451,48             | Largo Plazo   |
| 5                | Plan de marketing  | 4.924,00             | Mediano Plazo |
| 6                | Construcción del Sistema Integral de agua potable para Galápagos   | 3'520.140,85         | Largo Plazo   |
| 7                | Construcción del Parque Eólico en San Cristóbal etapa II   | 10'800.000,00        | Largo Plazo   |
| 8                | Construcción del Sistema de Alcantarillado Sanitario para la parroquia Floreana                                | 1'067.688,20         | Largo Plazo   |
| <b>TOTAL USD</b> |  | <b>15'405.736,53</b> |               |

**Flujo de Efectivo con Proyectos.** De implementarse los proyectos formulados en el desarrollo de la Planificación Estratégica, la entidad podrá incrementar sus ingresos para el año 2011. 2012, 2013,2014 en un (1%) cada año, obteniendo el 10.5% en el 2011, el 11.5% en el 2012, el 12.5% en el 2013, el 13.5% en el 2014.

| FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTOS |           |           |           |           |           |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                 | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      |
| Ingresos                        | 578380,68 | 639110,65 | 712608,38 | 728186,70 | 826491,90 |
| Costos y gastos                 | 451136,93 | 497675,46 | 544219,02 | 544538,01 | 606397,11 |
| Utilidad                        | 127243,75 | 141435,19 | 168389,36 | 183648,69 | 220094,79 |

En referencia a los gastos para el 2011 representan el 77.87% de sus ingresos, en el 2012 el 76.37%, en el 2013 el 74.87%, en el 2014 el 73.37%. De acuerdo a las metas formuladas en el Cuadro de Mando Integral.



La elaboración del presente documento ha permitido a la Institución contar con una visión por procesos de la entidad, logrando que el control de cada una de las actividades sea más efectivo y por ende el esfuerzo de todos los involucrados en la Municipalidad, este encaminado al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos.

Somos un municipio con gente honesta, trabajadora, hospitalaria, siempre hemos vencido la adversidad, tenemos la visión y el liderazgo para salir adelante, en este sentido, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal con la ayuda de estas nuevas herramientas

gerenciales, de la Planificación Estratégica que busca que los procesos internos funcionen bien para poder convertirnos en el primer promotor y nos consolidemos como un Municipio altamente generador de riqueza y oportunidades, para toda la diversidad de su gente y visitantes.

Los Estudios Administrativos, Planes de Fortalecimiento, Planeación Estratégica institucional, Desarrollo Organizacional, Reestructura Organizacional, o cualquier nombre que se le quiera dar a un proceso de mejoramiento Institucional deben concebirse como el camino para generar capacidades al interior de la municipalidad para desempeñarse con eficiencia y eficacia frente a sus clientes (los ciudadanos), y no como una simple propuesta para cambiar organigramas o funciones, reglamentos, ordenanzas, formas de administrar los servicios, o esquemas de administración del recurso humano, que satisfagan necesidades internas.

Por lo tanto el Plan que se propone, permitirá visualizar y obtener mediante su aplicación resultados tangibles que contribuirán al mejoramiento de la gestión municipal y a la entrega más eficiente y eficaz de los servicios básicos.