



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSGRADOS

**TRABAJO DE TITULACIÓN 1, PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN:
PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN LA CONCORDIA 2015-2018**

AUTORA: ING. MOROCHO RENGIFO, PATRICIA PILAR

DIRECTOR: ING. BUENO ARÉVALO, EDGAR RENE

SANGOLQUI

2017



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
UNIDAD DE POSGRADOS

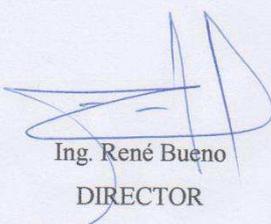
CERTIFICADO

Ing. René Bueno

CERTIFICA

Que el trabajo de titulación “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA CONCORDIA 2015-2018”, realizado por la señora Patricia Pilar Morocho Rengifo, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo que cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Sangolquí, 20 de abril del 2017



Ing. René Bueno
DIRECTOR



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

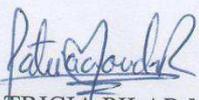
UNIDAD DE GESTIÓN DE POSGRADOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **PATRICIA PILAR MOROCHO RENGIFO**, con cédula de ciudadanía No.1715351373, declaro que este trabajo de titulación “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA CONCORDIA 2015-2018**”, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 20 de abril del 2017



PATRICIA PILAR MOROCHO RENGIFO
CC.1715351373



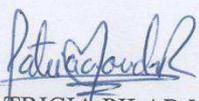
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN

Yo, **PATRICIA PILAR MOROCHO RENGIFO**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA CONCORDIA 2015-2018**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 20 de abril del 2017


PATRICIA PILAR MOROCHO RENGIFO
CC.1715351373

AGRADECIMIENTO

Doy gracias primeramente a Dios mi Padre Celestial, porque te amo, porque me amas, por el regalo más hermoso de mi vida, mi hijo, por regalarme la vida que tengo, Bendito seas por siempre Señor.

A mi Madre por su lucha incansable, por su sacrificio constante y amoroso, para ayudarme a lograr mis sueños profesionales.

Gracias a mi amada familia por su apoyo incondicional en todo momento.

A las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, de la Administración 2009-2014, por la oportunidad brindada, por abrirme las puertas de la Institución y permitirme abrir mi campo profesional en el área de Talento Humano.

A las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, de la actual administración por la confianza depositada.

A mi Director, Ing. René Bueno, por su inmensa paciencia, apoyo y guía, para desarrollar y culminar el presente trabajo con feliz término.

Patricia Pilar Morocho Rengifo

DEDICATORIA

A mi hijo Sebastián, gracias por existir, mi motorcito que me impulsa a seguir siempre adelante con alegría y felicidad, esto es por ti.

Perdón por el tiempo que te quite y te sacrifiqué a no tener cariño de mamá, por culminar el presente trabajo, espero poder compensarlo mi amor, yo sé que sí. Te amo Sebastián.

Patricia Pilar Morocho Rengifo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
CAPITULO I	1
GENERALIDADES	1
1 DESCRIPCION DE LA INSTITUCIÓN	1
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	9
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE TESIS.....	11
1.3.1 GENERAL	11
1.3.2 ESPECIFICOS	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	
2.1 MARCO TEÓRICO	12
2.1.1 Planificación Estratégica	12
2.1.1.1 Etapas de la planificación estratégica.....	13
2.1.1.2 Modelo de gestión estratégica	14
2.1.2 Direccionamiento Estratégico	15
2.1.2.1 Misión.....	16
2.1.2.2 Visión	17
2.1.2.3 Valores.....	17
2.1.2.4 Principios.....	17

2.1.2.5	Objetivos	18
2.1.3	Diagnóstico estratégico	19
2.1.3.1	Diagnóstico interno	19
2.1.3.2	Diagnóstico Externo	19
2.1.4	Mapa Estratégico	19
2.1.5	El Cuadro de Mando Integral	20
2.2	Adaptación del Cuadro de Mando Integral al Sector Público	23
2.2.1	Perspectiva Financiera.....	24
2.2.2	Perspectiva de la Comunidad	25
2.2.3	Perspectiva de los Procesos Internos.....	25
2.2.4	Perspectiva de Innovación, Formación y Organización.....	26
2.3	Campos de acción estratégica.....	27
2.3.1	Responsabilidad Social.....	27
2.3.2	Participación Ciudadana.....	28
2.3.3	Desarrollo del Talento Humano	29
2.3.4	Fortalecimiento Institucional.....	30
2.3.5	Desarrollo económico.....	30
2.4	Beneficios Derivados de los Indicadores de Gestión	34
2.5	Atribuciones y competencias de los GADs Municipales	38
	CAPITULO III	41
	ANÁLISIS SITUACIONAL	
3.1	Análisis FODA	41
3.2	Matrices Resumen	42
3.3	Matrices de evaluación de factores internos y externos	45
3.4	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	46
3.5	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	48
3.6	Matriz Interna Externa (MIE).....	51
3.7	Matriz de acción FO - Aprovechabilidad	52
3.8	Matriz de acción DA - Vulnerabilidad	54
3.9	Matriz de análisis FA – Matriz de Acción de Respuesta.....	55
3.10	Matriz de análisis DO – Matriz de Acción de Mejoramiento	55

3.11	Matriz de síntesis FODA	60
3.12	Estrategias por perspectivas	65
CAPITULO IV		68
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		
4.1	Definición del negocio	68
4.2	Filosofía Institucional	69
4.2.1	Misión Propuesta	69
4.2.2	Visión Propuesta.....	70
4.2.3	Valores Institucionales	71
4.2.3.1	Matriz Axiológica de Valores	72
4.2.4	Principios.....	74
4.2.4.1	Matriz Axiológica de Principios.....	75
4.2.5	Objetivos Institucionales	76
4.3	Estrategias	77
4.4	Mapa estratégico Institucional.....	79
4.5	Objetivos Estratégicos	79
CAPITULO V		90
CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
5.1	Cuadro de mando Integral	90
5.2	Cuadro de Mando Integral.....	92
CAPITULO VI		98
DETERMINACIÓN DE PROYECTOS		
6.1	Identificación de proyectos	98
6.2	Priorización de proyectos	99
6.3	Elaboración de perfiles de proyectos.....	104
6.3.1	Proyecto No.1: Plan de implementación de la gestión organizacional..... por procesos	105
6.3.2	Proyecto No.2: Plan para la obtención de financiamiento..... gubernamental e internacional	107
6.3.3	Proyecto 3: Plan de capacitación institucional	110
6.3.4	Proyecto 4: Proyectos de Desarrollo Comunitario	112

6.3.5	Proyecto 5: Proyecto para la ejecución del Plan Maestro de agua potable.....	115
6.3.6	Proyecto 6: Plan para la implementación del sistema de mejora continua en base a indicadores.....	117
6.4	Programación de Proyectos	121
CAPITULO VII		133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
7.1	Conclusiones	133
7.2	Recomendaciones	135
BIBLIOGRAFIA		137
ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS		138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos Estratégicos Pdyot 2025	36
Tabla 2: Matriz Resumen Fortalezas	42
Tabla 3: Matriz Resumen Debilidades	43
Tabla 4: Matriz Resumen Oportunidades	44
Tabla 5: Matriz Resumen Amenazas	45
Tabla 6: Matriz Mefi	46
Tabla 7: Matriz Mefe	49
Tabla 8: Matriz Mie	52
Tabla 9: Matriz Fo-Aprovechabilidad.....	53
Tabla 10: Matriz Da-Vulnerabilidad.....	54
Tabla 11: Matriz Fa – Respuesta.....	55
Tabla 12: Matriz Do – Mejoramiento	56
Tabla 13: Matriz Análisis Interno-Externo	57
Tabla 14: Fortalezas Más Relevantes	58
Tabla 15: Debilidades Más Relevantes	58
Tabla 16: Oportunidades Más Relevantes	59
Tabla 17: Amenazas Más Relevantes	59
Tabla 18: Matriz De Síntesis Foda.....	60
Tabla 19: Estrategias Fo.....	63
Tabla 20: Estrategias Do	63
Tabla 21: Estrategias Fa	64
Tabla 22: Estrategias Da	65
Tabla 23: Definición Del Negocio	68
Tabla 24: Adn De La Misión Y Kpis.....	69
Tabla 25: Adn De La Visión Y Kpis	70
Tabla 26: Matriz Axiológica De Valores	73
Tabla 27: Matriz Axiológica De Principios	75
Tabla 28: Estrategias Asociadas A Perspectivas.....	80
Tabla 29: Matriz De Objetivos Estratégicos	83

Tabla 30: Objetivos Estratégicos Por Plazos	86
Tabla 31: Alineación De Los Objetivos Estratégicos Institucionales.....	
A Los Objetivos Del Pdyot Del Gadmclc Y Al Plan.....	
Nacional Del Buen Vivir	88
Tabla 32: Cuadro De Mando Integral (Medidas, Metas).....	92
Tabla 33: Proyectos Identificados.....	98
Tabla 34: Valoración Del Impacto.....	99
Tabla 35: Matriz De Priorización De Proyectos	100
Tabla 36: Proyectos Priorizados	104
Tabla 37: Matriz De Programación De Proyectos	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Foto del centro de la ciudad de La Concordia.....	2
Figura 2: Mapa de ubicación de La Concordia.....	3
Figura 3: Foto del edificio Municipal de La Concordia	5
Figura 4: Estructura Orgánica del GADMCLC	6
Figura 5: Etapas de la Planificación Estratégica.....	14
Figura 6: Modelo de Gestión Estratégica	15
Figura 7: Diseño del Mapa Estratégico.....	20
Figura 8: Modelo tradicional del Cuadro de Mando Integral	21
Figura 9: Modelo del Cuadro de Mando Integral adaptado al sector público	27
Figura 10: Mapa estratégico institucional.....	79
Figura 11: Mapa estratégico institucional en perspectivas	85

RESUMEN

El desarrollo del presente proyecto inicia con la descripción de aspectos generales de la Institución. En el diagnóstico situacional del GADMCLC, se analizan factores tanto internos como externos, que influyen en el accionar de la institución, elaborando matrices con valoraciones de los factores, de tal manera que destaquen los más relevantes y sobre los cuales se establecerán las acciones estratégicas que permitirán el logro de objetivos y metas planteadas. Se realiza el direccionamiento estratégico institucional, en el que se propone la misión, visión, valores, principios, objetivos estratégicos, así como la estrategia de la institución, que le permitirá alcanzar su visión. Se definen también las perspectivas del mapa estratégico del GAD y los objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva del cuadro de mando integral. Se diseña el cuadro de mando integral y se propone un modelo aplicable al sector público, para efectos del presente estudio. El modelo propuesto destaca la perspectiva del cliente o ciudadanía, que contiene los objetivos a los que apunta la gestión municipal, los cuales se traducen en la satisfacción de la ciudadanía y el logro del buen vivir. Luego de la definición del cuadro de mando integral, se identifican los proyectos estratégicos, se realiza la priorización de los mismos, con el fin de proceder a la elaboración de los perfiles de proyectos de los de mayor prioridad. Finalmente se realiza la programación de todos los proyectos determinados en el cuadro de mando integral.

PALABRAS CLAVES

- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**
- **MAPA ESTRATÉGICO**
- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**
- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**
- **INDICADORES DE GESTIÓN**

ABSTRACT

The development of this project begins with a description of general aspects of the institution. In the situational diagnosis of the GADMCLC, are analyzed both internal and external factors that influence the actions of the institution, producing arrays with assessments of factors such analyzes highlighting the most relevant and strategic actions which will provide that will enable the achievement of objectives and goals. In the institutional strategic direction has been proposed mission, vision, values, principles, strategic objectives and the strategy of the institution, allowing it to achieve its vision. Also defines the perspectives of strategic map of GAD and the strategic objectives associated to each perspective of balanced scorecard. The scorecard applicable to the public sector, It is designed for purposes of this study. The model highlights the customer's perspective or citizenship, which contains the objectives than aims municipal management, which translate into citizen satisfaction and achievement of good living After defining the scorecard, strategic projects are identified, prioritizing them is performed, in order to proceed with the development of project profiles of the highest priority. Finally the programming of all the projects identified in the scorecard is made.

KEYWORDS

- **STRATEGIC PLANNING**
- **STRATEGIC MAP**
- **STRATEGIC MANAGEMENT**
- **BALANCED SCORECARD**
- **MANAGEMENT INDICATORS**

CAPITULO I

GENERALIDADES

1 DESCRIPCION DE LA INSTITUCIÓN

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden (Descentralizados, 2011).

La sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia - GADMCLC, se declara formalmente constituido el 31 de julio del 2009, según la Declaratoria de Constitución del Gobierno Municipal de La Concordia y conforme el Artículo 115 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal del 26 de noviembre del 2007.

La Concordia fue fundada el 17 de octubre de 1949, desde sus inicios tuvo inconvenientes con su jurisdicción político-administrativa debido a su ubicación geográfica, esto es, inicialmente entre las provincias de Esmeraldas y Pichincha y actualmente, entre Esmeraldas y la reciente creada provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, la falta de definición de pertenencia ha sido uno de los principales factores que ha influido directa e indirectamente en el desarrollo del cantón.

El 31 de octubre de 2007, se aprobó la cantonización de La Concordia a favor de la provincia de Esmeraldas. La jurisdicción político administrativa del cantón comprendió el territorio de todas las poblaciones existentes dentro de la nueva demarcación de sus límites que son: al norte, con Santo Domingo de los Tsáchilas, al sur con el cantón Quinindé, al oeste con la provincia de Manabí y al este con Pichincha.



Figura 1: Foto del centro de la ciudad de La Concordia

Fuente: (La Hora, 2012)

EL cantón La Concordia tiene tres parroquias rurales, La Villegas, Monterrey y Plan Piloto, según publicación en el Registro Oficial No. 568, de fecha 1 de noviembre del 2011. Tiene 42 mil habitantes aproximadamente, 29 mil en la cabecera urbana y 13 mil habitantes en la cabecera rural, aproximadamente.



Figura 2: Mapa de ubicación de La Concordia

Fuente: (Mapa Gastronómico, 2014)

El cantón La Concordia es considerado zona agroindustrial y de exportación de productos como palma africana, abacá, macadamia, palmito, entre otros. En cuanto a su infraestructura urbana, está en desarrollo mediante la ejecución del proyecto de instalación de alcantarillado, el proyecto de la planta de abastecimiento de agua potable, con respecto a su infraestructura vial es deficiente.

La marcada diferencia de ideologías de la ciudadanía del cantón, en cuanto a la pertenencia de La Concordia a una u otra provincia, ha sido latente, ha causado conflicto y retraso en el desarrollo del cantón, por lo cual, en procura de resolverlo, el Presidente de la República Rafael Correa, mediante decreto ejecutivo 946 ordenó realizar la consulta popular en La Concordia. Los habitantes empadronados deberían responder a qué provincia quieren pertenecer: Esmeraldas o Santo Domingo de los Tsáchilas.

La Consulta popular se realizó el 05 de febrero del 2012 y el 07 de marzo del 2012, el Consejo Nacional Electoral (CNE) proclamó los resultados oficiales

de la consulta popular, 15.406 concordenses votaron a favor de dejar de ser parte de Esmeraldas, mientras que 6.811 escogieron lo contrario. Se registraron 1.468 votos nulos y 763 blancos.

A pesar de que la mayoría de concordenses votaron a favor de Santo Domingo de los Tsáchilas, la decisión del pueblo manifestada en las urnas, no se hizo oficial sino hasta el 31 de mayo de 2013, fecha en la cual la Asamblea aprobó en segundo y definitivo debate la pertenencia del cantón La Concordia a la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La jurisdicción político administrativa del cantón comprende el territorio de todas las poblaciones existentes dentro de la nueva demarcación de sus límites que son: al norte, con Santo Domingo de los Tsáchilas, al sur con el cantón Quinindé, al oeste con la provincia de Manabí y al este con Pichincha.

El Alcalde es la máxima autoridad de la función ejecutiva del Municipio y la función legislativa la conforma el Concejo Municipal está integrado por 7 Concejales. El municipio por su naturaleza, es decir, por ser una entidad pública, para su administración se rige en la base legal estipulada principalmente en La Constitución, el Código de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD y demás leyes conexas emitidas para el efecto.

El GADMCLC se ubica en las calles Eugenio Espejo y Carchi del cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, esto es en la zona centro de la ciudad, su ubicación permite el fácil acceso de la población a los servicios que brinda la Municipalidad.



Figura 3: Foto del edificio Municipal de La Concordia

Fuente: (La Hora, 2013)

De acuerdo al Reglamento Organizacional por Procesos, su estructura orgánica funcional es la siguiente:

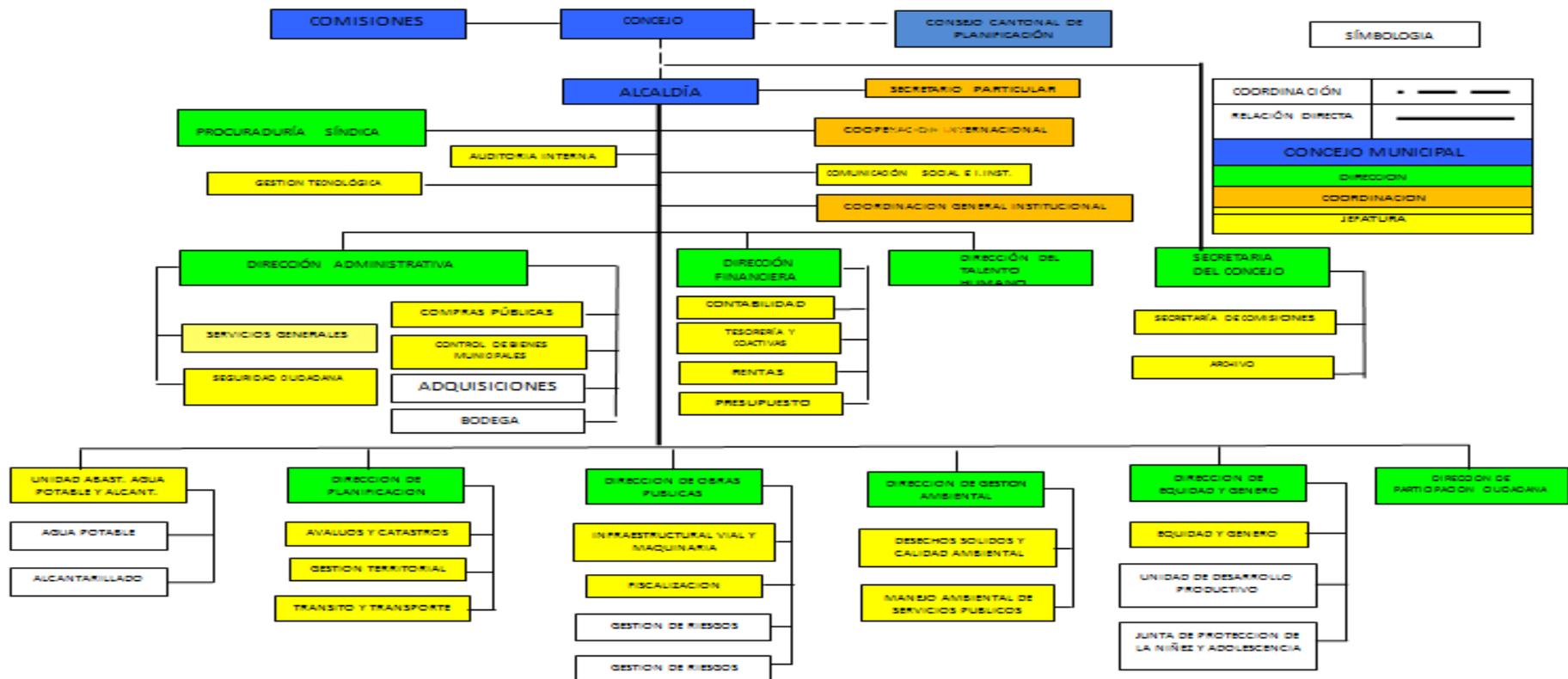


Figura 4: Estructura Orgánica del GADMCLC

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, 2011)

El GADMCLC tiene 235 servidores públicos, entre funcionarios directivos, servidores administrativos, operativos y trabajadores.

Entre los principales servicios que el GADMCLC ofrece a la ciudadanía están:

- Alcabalas
- Aprobación de planos
- Aprobación de subdivisión de lotes o reestructuración parcelaria
- Aprobación de trabajos varios
- Asesoría Jurídica Ambiental
- Costo por elaboración de contratos
- Costo por elaboración de contratos en el Portal de Compras Públicas
- Denuncias de contaminación Ambiental
- Impuesto a los vehículos
- Impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales
- Informe Ambiental para Patentes de Funcionamiento Municipal (Según Ley de Gestión Ambiental)
- Ingreso a catastro
- Inspección Ambiental
- Líneas de fábrica
- Orientación para el licenciamiento ambiental o fichas ambientales ante el

MAE (Ministerio del Ambiente), y permisos municipales. (Según Ley de Gestión Ambiental)

- Patente
- Permiso de colocación de publicidad
- Permiso de construcción
- Permiso de funcionamiento a empresas Industriales-Agroindustriales (Según Ley de Gestión Ambiental)

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El cantón La Concordia, durante más de 40 años sufrió el abandono de las autoridades, como consecuencia de la falta de jurisdicción político-administrativa, situación que se opuso al progreso del pueblo, ya que la continua disputa entre dos provincias Esmeraldas y Pichincha y luego entre Esmeraldas y Santo Domingo, por su jurisdicción, les distrajo de ejecutar obras en favor de la comunidad. Esta constante disputa, evitaba que La Concordia se hiciera cantón y gozara de los beneficios que le correspondían como tal.

Es así que, una vez definida su jurisdicción y pertenencia, el Congreso Nacional, emitiera la Resolución de creación del cantón La Concordia, con fecha 26 de noviembre de 2007. La primera administración municipal formal y legalmente constituida del cantón La Concordia fue en el periodo 2009-2014, con una gestión que dejó iniciados varios proyectos de servicios básicos, entre los cuales está el de agua potable y alcantarillado, de vital importancia para la población de la ciudad.

A pesar de las obras y la gestión en general, ejecutadas por la administración municipal, es indudable que no existen lineamientos estratégicos provocando, que las iniciativas propuestas por el Municipio para el desarrollo, no tienen la repercusión necesaria, y el efecto deseado, afectando a la ciudadanía del cantón.

En el Municipio de La Concordia no se ha establecido una política para diseñar un Plan Estratégico para la Institución y en este sentido tampoco existe un modelo de implementación de un Cuadro de Mando Integral, mediante el cual se defina un direccionamiento para la Institución, que permita establecer los objetivos y metas estratégicas y determinar las estrategias para conseguir los objetivos planteados en un determinado plazo. También hay lineamientos, parámetros y definiciones que son de carácter obligatorio para la elaboración de

planes y proyectos de entidades de estado, los mismos que son emitidos por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), los mismos que deben estar acorde al Plan Nacional del Buen Vivir, al Plan de Desarrollo Cantonal y al Plan de Ordenamiento Territorial del cantón.

El Municipio de La Concordia, requiere una planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implementación es función del Alcalde, conforme se establece en el COOTAD, en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y resultados, que debe responder a exámenes de auditoría gubernamentales donde se evalúa la gestión municipal, y sobre todo debe responder a la satisfacción de la ciudadanía del cantón La Concordia.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La Planeación Estratégica, es un proceso en el desarrollo de la modernización de empresas, que ayuda a definir su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla.

Para el cumplimiento de los mandatos de la Constitución de la República y del marco legal vigente, para promover progreso, perfeccionamiento del gobierno municipal, para articular con el gobierno central los planes y programas, a fin de que redunden en beneficio de los intereses municipales, se considera necesario la implementación del Plan Estratégico Institucional y el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Gobierno Municipal de La Concordia.

En la actualidad no existe en el Municipio de La Concordia una política establecida para diseñar un Plan Estratégico, como un proceso continuo que requiere constante retroalimentación, no existe ninguna política o lineamientos con respecto a la planificación estratégica, y por lo tanto tampoco existe un

modelo de Cuadro de Mando Integral para el cantón. No obstante, existen lineamientos y parámetros establecidos por la Secretaria de Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES, para la elaboración de planes y proyectos de entidades públicas, los mismos que son de carácter obligatorio y deben cumplirse acorde al Plan Nacional del Buen Vivir.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las organizaciones del sector público están experimentando procesos de cambio significativos, donde las comunidades organizadas, los grupos de interés y los ciudadanos juegan cada vez un rol más activo en sus exigencias para con los entes del estado y en la rendición de cuentas por sus resultados y logros.

Al realizar un Plan Estratégico es necesario considerar el Cuadro de Mando Integral ya que esta es una de las mejores herramientas para la implementación adecuada del mismo, una de las mayores falencias que presenta el sector público es la falta de un modelo de cuadro de mando integral, el mismo que se encuentre diseñado exclusivamente para el estado ecuatoriano, provocando que la implementación de un plan estratégico institucional sea más difícil en el ámbito gubernamental. Es importante que las Instituciones del Sector Público consideren la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos para mediante ello poder medir su éxito, con eficacia y eficiencia. Por ende, el aspecto financiero se convierte en secundario ya que, su principal objetivo es el impacto en la calidad de vida del ciudadano, en la mejora de la sociedad y del país.

Para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, su fortalecimiento y sostenibilidad en los próximos años será sostenible si se implementa de la forma adecuada, es decir, si se considera un Plan Estratégico que oriente las acciones y estrategias necesarias que la municipalidad debe asumir para alcanzar, así como establecer un Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) y dar seguimiento a sus actividades, el mismo que debe responder a las particularidades del sector en que se desarrolla.

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE TESIS

1.3.1 GENERAL

- Diseñar la Planificación Estratégica para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia 2015-2018

1.3.2 ESPECIFICOS

- Determinar los elementos constitutivos del Plan Estratégico del GAD Municipal La Concordia.
- Realizar el análisis situacional y el direccionamiento estratégico del Municipio La Concordia, tomando como referencia el realizado en el Proyecto de Tesis titulado “Levantamiento y mejoramiento de los procesos de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia”, realizando entrevistas al personal Directivo de la actual administración municipal.
- Establecer los objetivos estratégicos, resultado del análisis actualizado, los mismos que deben estar alineados a los doce objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, así como al Plan de Desarrollo Cantonal.
- Diseñar el modelo de Cuadro de Mando Integral para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia,
- Desarrollar Indicadores de Gestión que ayuden a la Máxima Autoridad y al Concejo Municipal. medir y controlar los lineamientos establecidos, con el fin de mejorar la gestión administrativa y de fiscalización, en términos de eficiencia, eficacia y calidad.
- Priorizar los proyectos estratégicos, elaborar sus perfiles y determinar la programación de los mismos, a fin de operativizar las estrategias.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.

De ahí que la Planificación Estratégica sea un instrumento que ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios (lo que se conoce con el nombre de dimensión reactiva), sino, y sobre todo, proponer y delinear propuestas de cambio (lo que se conoce con el nombre de dimensión pro-activa). (Gerrit & Cuéllar, 1999)

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la

organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. Por último la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas. (Gestión Empresarial)

Para la realización de una planeación estratégica es necesario que se analice los cambios que se consideren factibles hacer en periodos adecuados de tiempo, convirtiéndola en flexible y dinámica. Para que esta sea ejecutada adecuadamente es necesario que todos los involucrados estén comprometidos al buen cumplimiento de esta para que sea posible alcanzar los objetivos fijados. (Fred R.)

2.1.1.1 Etapas de la planificación estratégica

El esquema, desarrollado por David Garvin, un reconocido profesor de Harvard Business School, en el que se ilustran cuatro etapas de la planeación estratégica.

- 1) Análisis del Entorno:** En este análisis se hace un estudio de la industria para identificar sus fortalezas y debilidades, en esta etapa también es posible identificar a la competencia. En esta se pretende ser objetivo para identificar las oportunidades y las amenazas. Asimismo, es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con objetividad hacia la empresa. Una vez analizada la industria y realizado el autodiagnóstico.
- 2) Formulación:** En este marco se considera la definición de la misión, visión, filosofía y valores, para mediante ello hacer una idea del contexto en la cual se va a desarrollar, y mediante ello poder definir adecuadamente las estrategias que se considerara, para la implementación

estratégica adecuada es necesario que se definan los objetivos y el plan de acción.

- 3) **Programación:** Es considerada como una etapa de conexión ya que la misma se encuentra entre la formulación y la ejecución, en esta etapa por lo general se definen metas claras y alcanzables que permitan llegar a los objetivos propuestos.
- 4) **Ejecución:** Es donde se ejecutan los programas, implementando las tareas. “Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento”. (Ruiz, 2012)



Figura 5: Etapas de la Planificación Estratégica

Fuente: (Ruiz, 2012)

2.1.1.2 Modelo de gestión estratégica

A continuación se presenta un modelo o proceso de gestión estratégica, se divide en cuatro etapas:

Etapa I: Determinación de la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos;

Etapa II: Análisis estratégico

Etapa III: Construcción, implementación y monitorización de la estrategia

Etapa IV – Control estratégico. (Gestión Empresarial)

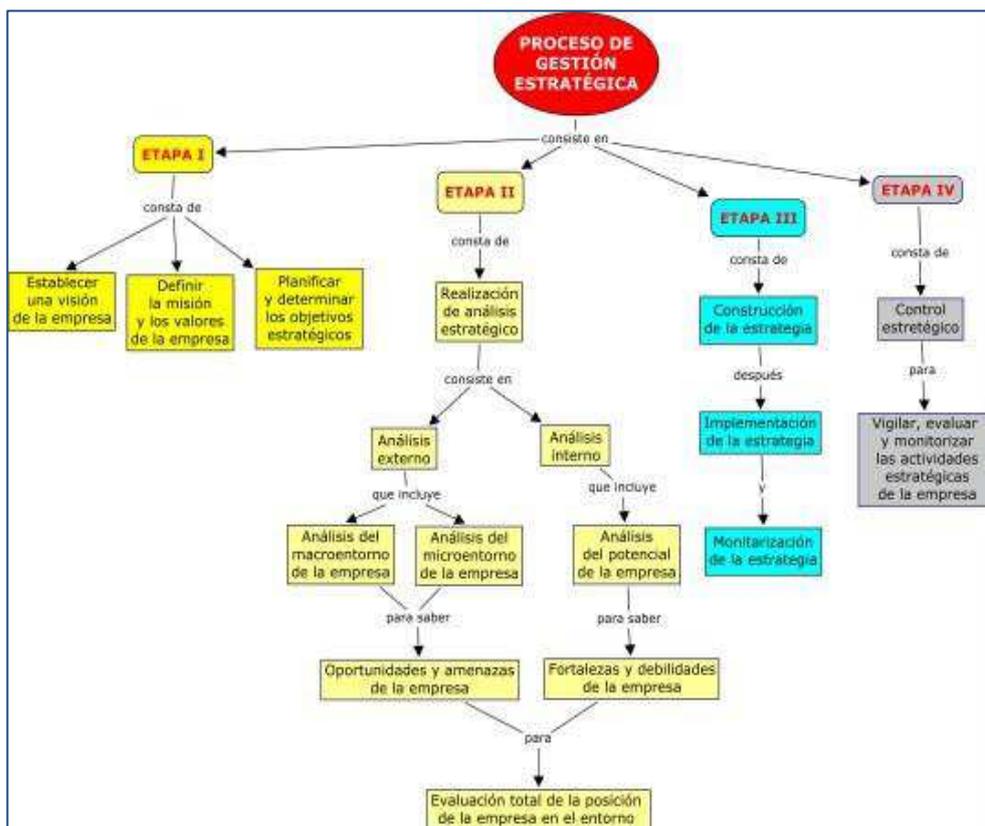


Figura 6: Modelo de Gestión Estratégica

Fuente: (Gestión Empresarial)

[https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/modelo-de-gestion-estrategica/Gestión empresarial](https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/modelo-de-gestion-estrategica/Gestión%20empresarial)

2.1.2 Direccionamiento Estratégico

Un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles

cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos. (Garrido, 2003)

El direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización. (Aguilera, 2013)

En el direccionamiento estratégico consta de los siguientes elementos:

2.1.2.1 Misión

La Misión expresa la razón de ser de la empresa, su propósito, su finalidad. Para definirla, la empresa debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿A quién queremos satisfacer?
- ¿Qué necesidades pretendemos cubrirles?
- ¿Cómo lo vamos a hacer para ser percibidos como su mejor alternativa de suministro?

La Misión debe expresarse en función del servicio que prestamos, más que en función del producto a comercializar y debe:

- ser diferenciada a la de nuestra competencia
- abrir puertas al futuro
- ser motivadora (Pàez, 2012)

2.1.2.2 Visión

Mientras la Misión se centra en el presente de la organización, la Visión lo hace en el futuro.

La Visión es la posición de futuro que queremos conseguir y define hacia donde queremos ir.

La Tensión creativa es la fuerza que conduce al cambio para alcanzar la visión, partiendo de nuestra realidad actual. (Pàez, 2012)

2.1.2.3 Valores

Son las creencias que aglutinan y consolidan al grupo directivo y deben ser asumidos por todo el personal, creando un estilo o forma de proceder de la organización acorde a estos principios. La forma de proceder de la empresa es consecuencia de sus valores y es lo que permite crear una cultura de empresa, que es una manera de proceder coherente con sus valores.

Los valores dependen de la calidad y la visión del líder empresarial, así como de la cualificación y saber hacer de sus directivos. (Pàez, 2012)

2.1.2.4 Principios

Los principios son las creencias y normas de conducta que permiten regular el comportamiento de las personas para convivir en paz consigo mismo y en armonía con su entorno.

Los principios corporativos deben ser coherentes con las convicciones de las personas que guían los destinos de la empresa y con la sociedad que

los rodea. Los valores deben expresar la personalidad de la organización y de las personas que la integran.

Peters y Waterman en su obra *En busca de la excelencia* (1982) identifica siete creencias administrativas en las que debe cimentarse toda unidad empresarial para alcanzar el éxito:

- Creer en ser el mejor
- Creer en la importancia de los detalles
- Creer en la importancia de las personas
- Creer en la calidad y el buen servicio
- Creer en que sus integrantes son innovadores
- Creer en una buena comunicación
- Creer en el crecimiento económico y personal de la empresa y de los integrantes (Dussán)

2.1.2.5 Objetivos

Dentro de la Misión/Visión empresarial, los objetivos son los fines a alcanzar sin perder de vista los valores. Deben ser claros, medibles, alcanzables y planificados en el tiempo, al mismo tiempo que cubren todas las áreas críticas de la empresa.

Los objetivos deben ser una guía para la acción, ayudando a priorizar, centrando el enfoque de la empresa y legitimando la asignación de recursos. Han de ser realistas (alcanzables), pero deben suponer un reto motivante. Al ser medibles, nos ayudan a controlar y evaluar los resultados. (Pàez, 2012)

2.1.3 Diagnóstico estratégico

En el diagnóstico estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo. (Dussán, Planeación Estratégica)

2.1.3.1 Diagnóstico interno

El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la organización: humanos, financieros, administrativos, tecnológicos, productivos. (Dussán, Planeación Estratégica)

2.1.3.2 Diagnóstico Externo

El diagnóstico externo o análisis externo se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades institucionales pueden ser: económico, participación ciudadana, político, social, tecnológico, regulatorio, ambiental, demográfico. (Dussán, Planeación Estratégica)

2.1.4 Mapa Estratégico

Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos

descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

Mediante el diseño del Mapa Estratégico se clarifica la cadena lógica de los objetivos de la empresa, y a modo de ejemplo podemos ilustrar el siguiente:

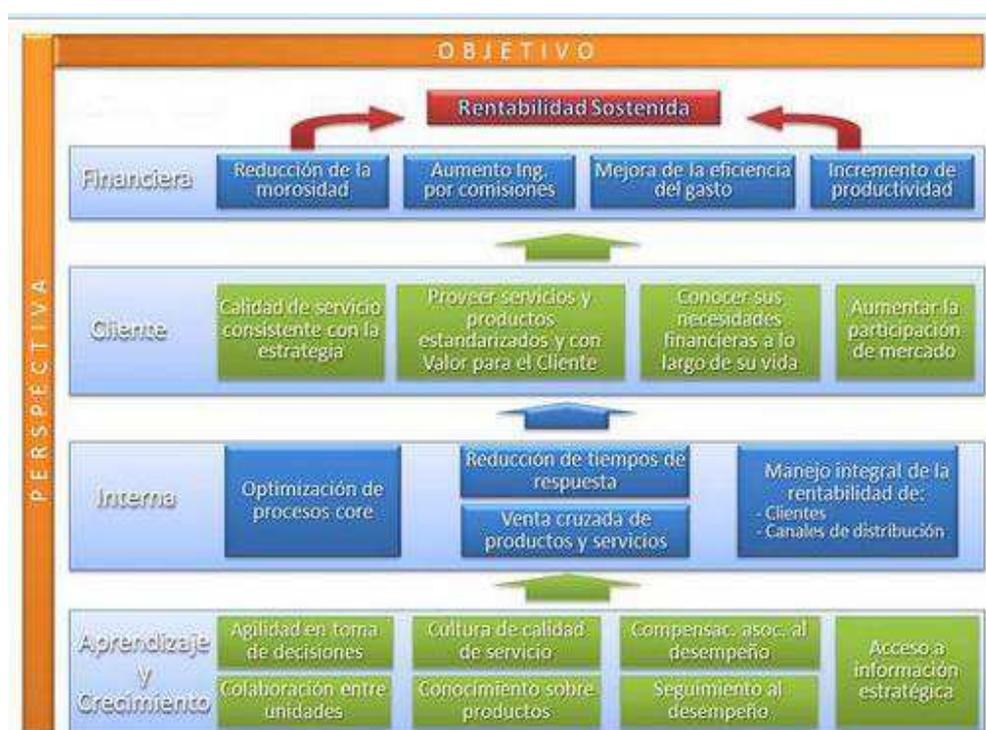


Figura 7: Diseño del Mapa Estratégico

Fuente: (IAT)

El Mapa Estratégico se construye en 4 niveles, el primer nivel es la “**Perspectiva Financiera**”, el segundo nivel es la “**Perspectiva del Cliente**”, el tercer nivel es la “**Perspectiva Interna**”: el cuarto nivel es la “**Perspectiva de Aprendizaje**”. (IAT)

2.1.5 El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta para la administración del desempeño, que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de

una empresa en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación.

El Cuadro de Mando Integral (o Balanced Scorecard) tradicional tiene cuatro perspectivas, que pueden ser distintos en función del tipo de organización. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización y sirven para clasificar los objetivos estratégicos que se definen en el plan estratégico de una organización, es decir, sirven para organizar la estrategia de la organización.

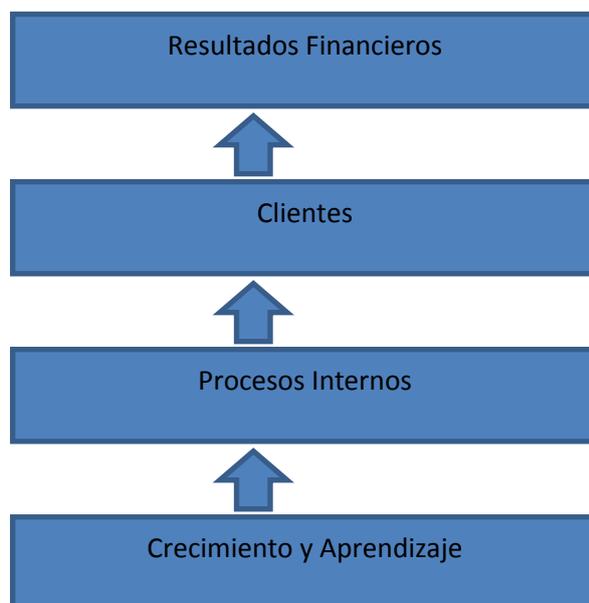


Figura 8: Modelo tradicional del Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Bastidas & Feliu, 2003)

Cada una de las perspectivas se define por una pregunta clave:

Perspectivas Externas:

- La **Perspectiva Financiera** debe responder a la pregunta: Para maximizar el valor del accionista ¿Qué objetivos financieros debo alcanzar?

- La **Perspectiva de Cliente** debe responder a la pregunta: Para alcanzar los objetivos financieros, ¿qué necesidades del Cliente debo satisfacer? (Barrios)

Perspectivas Internas:

- La **Perspectiva Interna de procesos (operativa)** debe responder a la pregunta: Para satisfacer a Clientes y Accionistas, ¿En qué procesos de negocio debemos ser excelentes?
- La **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** debe responder a la pregunta: Para alcanzar nuestros objetivos y llevar a cabo nuestra Visión, ¿Con qué Infraestructura (personas, tecnología) debemos aprender, innovar y crecer de forma sostenible? (Barrios)

Existe una relación de causa y efecto entre las perspectivas.

Por ejemplo, una buena ejecución en los objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento generalmente impulsará mejoras en la Perspectiva Interna de procesos, lo cual mejorará la percepción de la Compañía por parte de los Clientes, lo que finalmente conducirá a una mejora en los resultados Financieros. (Barrios)

El modelo CMI modificado en perspectivas y relaciones de causa y efecto puede ser adaptado en la actuación pública. Para ello se parte de las siguientes premisas: (Batista & Feliu, 2003)

- a) Debido a que el Cuadro de Mando Integral aplicable al sector privado es un modelo muy estable, los cambios han de ser los estrictamente necesarios, preservando al máximo la integridad original del modelo, siendo las alteraciones preferentemente conceptuales y en menor medida estructurales.

- b) El entorno público es muy complejo y amplio, presentando características muy distintas en relación con el sector privado; ello justifica los cambios necesarios para su adaptación. (Batista & Rodríguez)

2.2 Adaptación del Cuadro de Mando Integral al Sector Público

Una primera cuestión de fondo surge, al plantear la posibilidad de aplicación del Cuadro de Mando Integral al sector público, es decir, si es factible trasladar los conceptos del Cuadro de Mando Integral al ámbito público (Batista & Rodríguez), aunque con las debidas adaptaciones, por tratarse de una práctica gerencial propia del sector privado y siendo el ámbito de actuación de las empresas públicas totalmente diferente, ya que la actuación del sector público no puede ser evaluada simplemente por medio de un análisis financiero, es decir, ocurren otras variables de gran interés en la evaluación de las actividades de las organizaciones públicas (Batista & Feliu, 2003)

La aplicación de una herramienta de carácter gerencial como el Cuadro de Mando Integral podría servir como guía para la implementación de un control de la actividad estatal, ayudando a definir objetivos de perfeccionamiento y racionalización de los servicios públicos, con objeto de optimizar la utilización de los recursos con costes mínimos y, consecuentemente, con menores déficits (perspectiva Financiera), dentro de un enfoque orientado a los resultados, es decir, procurando la maximización de la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de los Clientes).

Es importante resaltar que una de las dimensiones fundamentales del mismo atañe a los clientes, quienes para muchos son los principales *stakeholders* externos de una organización. Especialmente en el caso de las organizaciones públicas, el CMI se debe centrar en los ciudadanos quienes, al fin y al cabo, son los que representan su “negocio clave”.

Las instituciones públicas tienen el rol de concretar la misión y los objetivos gubernamentales siendo, por tanto, las responsables de prestar atención a las necesidades de los ciudadanos. La Misión debe ser el punto de partida del CMI para el Sector público; las demás perspectivas del modelo deben ser vistas como medios para alcanzar esta misión. (Kaplan, 1999), (Niven, 2003)

2.2.1 Perspectiva Financiera

La cima jerárquica del CMI es considerada en el sector privado. Al comparar los objetivos del sector privado y el sector público se encuentra una clara distinción entre los objetivos con respecto a esto. “Mientras el sector privado busca excedentes financieros y la maximización del valor de la empresa en el mercado, el sector público plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos”. (Batista & Rodríguez)

Sin embargo, Se han evidenciado facetas muy distintas en el ámbito público: por un lado, no constituye necesariamente un objetivo, sino que, según Kaplan (1999), “reviste un carácter restrictivo en función de la disponibilidad de recursos. Bajo otro punto de vista, se orienta al mantenimiento del equilibrio presupuestario; además, permite plantear objetivos de reducción de costes y de eficiencia en la recaudación”.

Desde el punto de vista financiero, la institución pública toma en cuenta a los ciudadanos para asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los mismos, “de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal”. (López, 2004).

2.2.2 Perspectiva de la Comunidad

En este aspecto es importante que se considere la atención y satisfacción del cliente, es decir la habilidad para proveer bienes y servicios de calidad. Cuando se considera organizaciones públicas, y privadas, la diferencia radica en “la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) y demás stakeholders tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado”. (Batista & Rodríguez)

El éxito de una entidad pública se basa en la satisfacción a los clientes, los mismos que son “quienes a la vez son electores de los responsables públicos. Sin embargo, identificar quiénes son estos clientes constituye un gran reto para las instituciones, ya que hay distintos grupos que demandan, pagan y se benefician de sus servicios”. (Kaplan, 1999)

2.2.3 Perspectiva de los Procesos Internos

En los procesos internos es importante considerar las operaciones y actividades de la organización, ya que estos son aspectos importantes que se toman en cuenta en el Cuadro de Mando Integral, ya que en estos se define el funcionamiento o su “modo de hacer” y se sigue las actividades que más le interesan al cliente “en relación con los bienes y servicios ofrecidos por la entidad; está profundamente relacionada con el concepto de eficiencia y en este sentido no difiere mucho del sector privado”. (Batista & Rodríguez)

De allí que estos procesos ayudan a identificar cuáles son los que ayudan a satisfacer adecuadamente al cliente. Como destaca Niven (2003), para “satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos las agencias deben identificar sus procesos y competencias clave en los que deben ser

sobresalientes. Su impacto sobre la sociedad ha de ser monitorizado para garantizar que los resultados sean satisfactorios”.

“Fundamentalmente esta perspectiva engloba los conceptos de “economía”, “eficiencia”, “eficacia” y “efectividad” complementados con el concepto de “excelencia”; ellos permiten definir los indicadores básicos de medida de la gestión”. (Batista & Rodríguez) Es decir, la racionalización de servicios públicos es uno de los principales objetivos, también se considera “la eficiencia en costes, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio”. (Batista & Rodríguez)

2.2.4 Perspectiva de Innovación, Formación y Organización.

En esta perspectiva se considera que uno de los objetivos más importantes de la empresa privada es el crecimiento, mientras que “para las organizaciones públicas su equivalente consiste en la determinación de la correcta dimensión del sector público dentro de la economía y la vida de los ciudadanos”. (Batista & Rodríguez)

Las entidades públicas cuentan con objetivos definidos y es de allí que esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, mediante sistemas de información de calidad y lineamientos organizativos. Estos procesos serán exitosos “si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades y adquirir nuevas habilidades. Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías”. (Batista & Rodríguez)

“Esta dimensión es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los

funcionarios y el de la propia institución pública (enfoque de aprendizaje y crecimiento)”. (López, 2004)

En esta perspectiva se promueve la organización mediante un ámbito “humano”, “la óptima gestión de la información y la potenciación de instrumentos de comunicación tanto interna como con el medio exterior, contexto en que se justifican, por ejemplo, inversiones en instrumentos de ofimática y telemática”. (Batista & Feliu, 2003)

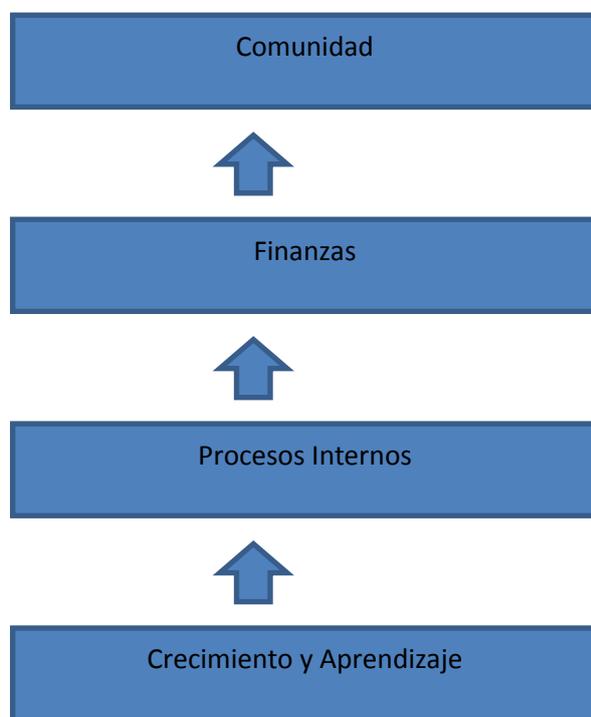


Figura 9: Modelo del Cuadro de Mando Integral adaptado al sector público

Fuente: (Batista & Feliu, 2003)

2.3 Campos de acción estratégica

2.3.1 Responsabilidad Social

Para el desarrollo y bienestar social, se impulsarán programas y acciones orientadas al desarrollo humano y social, tales como el ordenamiento territorial y tenencia de tierras, programas de salud preventiva, infraestructura y organización para el deporte y la recreación, la cultura y la educación, todo ello con un claro objetivo de mejorar la calidad de vida de la población principalmente de aquella que vive en condiciones de vulnerabilidad.

La Administración Municipal, tiene en marcha la ejecución de proyectos para provisión de los servicios básicos, principalmente agua potable y alcantarillado, así como para el tratamiento de los residuos sólidos, así también es necesario el mejoramiento de la infraestructura vial, y demás servicios sociales dentro de sus competencias, que satisfagan las necesidades de la ciudadanía, de tal manera, que hagan de La Concordia una ciudad digna para vivir.

2.3.2 Participación Ciudadana

La participación ciudadana como eje de la política pública, permite que los ciudadanos asuman un rol activo en la vida política local, se sientan más co-responsables de la vida pública para intervenir en las decisiones de los asuntos que son de interés ciudadano.

Se debe reforzar los espacios de participación y control que por desconocimiento los ciudadanos no ejercen, así también facilitar el acceso de todos los usuarios y ciudadanos a los instrumentos y mecanismos de participación disponibles para la interacción con la entidad.

La implementación de mecanismos legales participativos para la resolución de conflictos en torno a proyectos puede ayudar a reducir los ámbitos de disputa y realizar adecuaciones que faciliten su ejecución. Al

reforzar la base de legitimidad de los proyectos y políticas, contribuye de manera importante a su sostenibilidad.

Debe considerarse la participación ciudadana como elemento central en la formulación de políticas, programas y proyectos, fomentando la creación de organizaciones, redes y tejidos sociales, que aumenten la capacidad de los ciudadanos y de los grupos sociales para gestionar sus propios asuntos y para intervenir en la negociación con la Institución, lo cual, contribuye a la legitimación del mismo y a la eficacia de su desempeño.

2.3.3 Desarrollo del Talento Humano

La carencia de instrumentos de administración del personal, tales como, la falta de un sistema de clasificación y valoración de puestos, inadecuado sistema de selección de personal, falta de capacitación, ocasionan la desmotivación del personal, afecta el clima laboral, incrementa la inconformidad y mala distribución de tareas al personal municipal, debido a que no se cuenta con las herramientas técnicas, que permita organizar al personal acorde a sus perfiles y talentos. Se debe apuntar a la elaboración e implementación de reglamentos y demás instrumentos de administración del talento humano del GADMCLC.

Es indispensable la capacitación específica del personal, acorde a las funciones que desempeña, para la adquisición de conocimientos actualizados y apegados a las normativas vigentes, ya que los procesos obedecen a parámetros establecidos por los órganos rectores en área de la administración municipal y que son de obligatorio cumplimiento.

2.3.4 Fortalecimiento Institucional

El GADMCLC apunta a una reingeniería de sus procesos, mediante el fortalecimiento de la estructura orgánica, acorde a las necesidades y realidad de la institución y del cantón, que refleje la asunción de competencias de manera organizada, asegurando la calidad del servicio y sostenibilidad. Siendo necesario además contar con manuales de procesos y procedimientos, que coadyuven al mejoramiento de la gestión.

La implementación de un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión, mediante indicadores de gestión, permitiría medir la eficiencia y eficacia de los procesos, y así mejorar los críticos de tal manera que se garantice un servicio de calidad, que impulse el logro de objetivos, evitando desperdicio de los recursos.

La imagen institucional del Municipio, debe ser fortalecida, de tal manera que transmita confianza, que la ciudadanía perciba la gestión municipal, como una administración transparente, que se vea reflejada en la ejecución de obras en pro del bienestar de los habitantes de La Concordia.

Se deben implementar mecanismos que permitan mejorar la comunicación tanto interna como externa.

2.3.5 Desarrollo económico

Si bien es cierto, el GADMCLC es una entidad sin fines de lucro, lo que hace que la perspectiva financiera no sea lo primordial, sin embargo, por ser un gobierno descentralizado, requiere generar ingresos propios para operativizar su gestión, ya que la ausencia de recursos económicos o la mala aplicación de estos, impactarán directamente en los servicios y percepción de la ciudadanía.

El entorno económico en el cual se desarrolla el municipio, se limita básicamente a los empleos que genera el sector agroindustrial y el comercio y en menor escala los servicios como educación y ganadería. La recaudación municipal por impuestos, contribución por mejoras, es inferior a las participaciones estatales, al grado que, las participaciones que recibe el Municipio del gobierno estatal significan un 60 % aproximadamente.

En este campo de acción se buscará mejorar la efectividad de los procesos técnicos financieros, así como desarrollar planes anuales de inversiones y de obras conforme al presupuesto.

La situación financiera de la municipalidad, tiene su base en las liquidaciones presupuestarias, que dan cuenta del nivel de desempeño de sus finanzas, indicadores de interés para el análisis, como la autonomía, independencia financiera, solvencia y el servicio de la deuda.

La municipalidad refleja débil generación de recursos de gestión, en beneficio de la comunidad, de la misma manera existe una fuerte dependencia de las transferencias gubernamentales, para financiar gastos corrientes y de inversión.

Indicadores de Gestión

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso”. (Indicadores de Gestión, 2012)

Estos tienen como fin guiar y controlar el desempeño que se requiere para alcanzar las estrategias organizacionales.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Elementos de los indicadores de gestión

Los Indicadores de Gestión deben cumplir las siguientes condiciones básicas:

- Deben aportar información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- Su cálculo debe realizarse a partir de las magnitudes observadas sin dar lugar a ambigüedades; por lo tanto esto ayuda a que los indicadores sean auditables y evaluables según su fiabilidad.
- El concepto que expresa el indicador debe ser claro y mantenerse en el tiempo, adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia)
- Deben ser objetivos. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.
- La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de

un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos. A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable.

- La accesibilidad. Su obtención tiene un costo aceptable y es fácil de calcular e interpretar.

Características de los Indicadores de Gestión

Para que los indicadores puedan cumplir sus objetivos es necesario que tengan determinados requisitos y elementos que los apoyen en la gestión. Estas características son:

- **Simplicidad**

Se mide un evento de manera que sea realizado en el menor tiempo y con la menor cantidad de recursos.

- **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular un valor particular y mejorarlas.

- **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.4 Beneficios Derivados de los Indicadores de Gestión

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresamarca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- **Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Objetivos Estratégicos del PDyOT

Los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDyOT 2025, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, están estructurados por componentes: biofísico, sociocultural, económico, asentamientos humanos, movilidad energía y conectividad y, político institucional participación ciudadana, teniendo en cuenta los problemas y potencialidades establecidas en el proceso diagnóstico y la visión consensuada de desarrollo.

El PDyOT vigente y que es objeto de esta actualización contiene 11 objetivos estratégicos:

- OE. 1.-** Promover el desarrollo moderno del sector agrícola, compatible con el aprovechamiento sostenible.
- OE. 2.-** Desarrollar el turismo sostenible.
- OE. 3.-** Impulsar iniciativas dirigidas al desarrollo de mecanismos de desarrollo limpio -MDL.
- OE. 4.-** Conservar las cuencas hidrográficas.
- OE. 5.-** Reducir los déficits de infraestructura física y equipamiento
- OE. 6.-** Promover el acceso a los servicios sociales de calidad.
- OE. 7.-** Desarrollar capacidades institucionales.
- OE. 8.-** Impulsar la cooperación pública-privada y pública-pública.
- OE. 9.-** Apoyar el proceso de descubrimiento, valoración y difusión de la cultura.
- OE. 10.-** Desarrollar acciones que permitan la construcción de un proceso efectivo de participación ciudadana.

OE. 11.- Coordinación y apoyo a los programas estatales de protección a los sectores vulnerables.

Para el análisis estos objetivos se agruparon teniendo en cuenta su relación o afinidad con cada uno de los componentes, luego de lo cual se reformulan o generaron nuevos objetivos de desarrollo.

Tabla 1:
Objetivos Estratégicos PDyOT 2025

	OBJETIVOS PDOT 2011	OBJETIVOS ESTRATÉGICO 2015-2019
Biofísico	OE 4.-Conservar las cuencas hidrográficas	1.Impulsar una producción ambientalmente sustentable; la protección de cuencas, subcuencas y microcuencas y una adecuada gestión de la biodiversidad y el patrimonio natural cantonal
Sociocultural	OE 6.-Promover el acceso a los servicios sociales de calidad OE 9.-Apoyar el proceso de descubrimiento valoración y difusión de la cultura OE 11.-Coordinación y apoyo a los programas estatales de protección a los sectores vulnerables	2.Garantizar el acceso universal a los servicios básicos y propender una educación y salud de calidad y calidez a través de la inclusión social, cultural y económica, y la construcción de equidad territorial urbano-rural 3.Fomentar las culturas, las artes, las ciencias orientados a potenciar la identidad y patrimonio, los saberes colectivos y la cultura de paz
Económico	OE1.- Promover el desarrollo moderno del sector agrícola, compatible con el aprovechamiento sostenible	4.Impulsar la diversificación, agregación de valor e industrialización de la producción cantonal

	<p>OE2.- Desarrollar el turismo sostenible</p> <p>OE3.- Impulsar mpulsar iniciativas dirigidas al desarrollo, de mecanismos de desarrollo limpio – MDL</p>	<p>5.Potenciar la asociatividad y la economía popular y solidaria, la micro, pequeña y mediana empresa y la empresa familiar</p>
<p>Asentamientos humanos</p>	<p>OE5.- Reducir los déficit de infraestructura física y equipamiento</p> <p style="text-align: center;">CONTINÚA </p>	<p>6.Impulsar el desarrollo del territorio urbano y rural y sus asentamientos humanos consolidados, mediante la implantación de infraestructura de servicios básicos y equipamientos</p> <p>7.Garantizar el acceso a una vivienda digna y a un hábitat saludable mediante la regularización de los asentamientos urbanos y rurales</p>
<p>Movilidad, energía y conectividad</p>		<p>8.Impulsar la inversión pública para la construcción de infraestructura urbana y rural que garantice la movilidad humana sostenible y potencie la producción local</p> <p>9. Promover en la población juvenil, el uso de la tecnología</p>
<p>Político institucional y de participación ciudadana</p>	<p>OE7.- Desarrollar capacidades institucionales</p> <p>OE8.-Impulsar la cooperación pública-privada y pública-pública</p> <p>OE10.-Desarrollar acciones que permitan la construcción de un proceso efectivo de participación ciudadana</p>	<p>10.Fortalecer la institucionalidad pública y privada, y un modelo de gestión gubernativa democrático, participativo, inclusivo y eficiente</p>

Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir

Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular

Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad

Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población

Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía

Objetivo 5. Construir espacios comunitarios para el fortalecimiento de la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad

Objetivo 6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos

Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global

Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible

Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva

Objetivo 11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica

Objetivo 12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana. (Desarrollo)

2.5 Atribuciones y competencias de los GADs Municipales

Las atribuciones y competencias asignadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, en el país, constan en la Constitución de la República del Ecuador (Art. 224), el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización – COOTAD (Arts. 53 – 62), observando lo dispuesto en las Normas de Control Interno para las entidades,

organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; así también, se debe observar la normativa legal dispuesta en el Código Orgánico de Planificación de Planificación y Finanzas Públicas, Plan de Descentralización de Competencias, Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, Ley de Transparencia, Ley de Participación Ciudadana, Ley de Gestión Ambiental, Ley Orgánica del Servicio Público, Código de Trabajo, entre otras.

El artículo 264 de la Constitución de la República establece que: “Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley”:

1. “Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural”. (Castro, 2015)
2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana
4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.

10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
13. “Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios”. (Castro, 2015)
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
15. En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas cantonales.

CAPITULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

Se realizó el análisis situacional en el Capítulo 3 del proyecto complementario, mediante la realización de talleres participativos con autoridades y personal directivo de cada una de las unidades administrativas, con lluvia de ideas que permitieron conocer la realidad del cantón y de la institución, donde tuvieron la oportunidad de exponer sus opiniones, sugerencias e inquietudes en cuanto a la Institución, realizado en el mes de enero de 2014. Sin embargo se ha visto necesario recopilar puntos de vista y criterios de autoridades y personal directivo de la actual administración municipal 2014-2019, con la finalidad de complementar, de ser el caso, información para la realización del análisis FODA.

3.1 Análisis FODA

Con los resultados obtenidos del análisis interno y del entorno, se obtienen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, las oportunidades y amenazas al ámbito externo y dentro del proceso de planificación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas/oportunidades con las que cuenta a fin de potencializarlas y cuáles son las debilidades/amenazas que se deben atenuar, ya que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Lo que determina este análisis es la importancia para poder tomar los correctivos necesarios, así como para generar directrices que orienten al GADMCLC al establecimiento de objetivos y metas.

3.2 Matrices Resumen

Tabla 2:

Matriz resumen Fortalezas

No.	Fortalezas
F1	Personal comprometido con la Institución
F2	Tener autonomía administrativa-financiera
F3	Existencia de un Plan de Desarrollo Cantonal
F4	Adquisiciones de materiales, bienes y servicios procurando el mejor proveedor
F5	Convenios interinstitucionales para proporcionar y/o mejorar los servicios a la ciudadanía
F6	Proyectos productivos y de creación de microempresas para generar fuentes de empleo en el cantón
F7	Alineación con el gobierno central
F8	Oportuna transferencia de recursos económicos del gobierno central

Tabla 3:
Matriz resumen Debilidades

N4o. Debilidades	
D1	Falta de gestión para la recaudación de ingresos propios
D2	Deficiente catastros urbano y carencia de catastro rural
D3	Constantes fallas en el sistema y deficientes aplicaciones informáticas
D4	Carencia de manuales de funciones, procedimientos, deficiente estatuto orgánico de gestión por procesos y estructura orgánica
D5	Insuficiente infraestructura física municipal, ocasiona la dispersión de oficinas para atención a la ciudadanía (falta de capacidad instalada)
D6	No hay una dirección estratégica clara, ni indicadores de gestión que midan la eficiencia y eficacia de las actividades en las unidades administrativas y del municipio en general
D7	Falta de capacitación a funcionarios y personal municipal en general
D8	Deficiente coordinación y comunicación interna y externa
D9	Incertidumbre, desmotivación y desestabilidad laboral
D10	Infraestructuras municipales obsoletas como el camal, mercados
D11	Escaso conocimiento de las competencias municipales y normativa vigente
D12	Falta de una cultura organizacional y trabajo en equipo
D13	Inconsistente clasificación y valoración de puestos
D14	Escasa gestión y autogestión
D15	Leyes, Ordenanzas y regulaciones municipales cambiantes y no difundidas claramente, genera desconfianza en la comunidad

CONTINÚA 

Tabla 4:
Matriz resumen Oportunidades

No.	Oportunidades
O1	Modelos de distribución equitativa de riqueza para los GADs
O2	Etapas de estabilidad política en el país
O3	Impulsar proyectos sociales apoyados en la política social de Gobierno
O4	Aprovechar la participación ciudadana para construir una estrategia participativa para el desarrollo social
O5	Desarrollo de tecnologías y comunicaciones
O6	Normativas definidas por entes reguladores, metodologías y herramientas que son de aplicación directa a la gestión municipal
O7	Convenios de cooperación entre Ministerios, organismos nacionales, internacionales, orientados a fines sociales, ambientales, etc.
O8	Implementar políticas ambientales para la sustentabilidad en todos los actos
O9	Mejorar la imagen institucional
O10	Ser sujetos de crédito de entidades jurídicas y naturales
O11	Optimización, eficiencia y agilidad en los procesos
O12	Fomentar relaciones interinstitucionales locales, nacionales e internacionales
O13	Elaboración, presentación y ejecución de programas y proyectos de inversión
O14	Asumir nuevas competencias

Tabla 5:
Matriz resumen Amenazas

No.	Amenazas
A1	Falta de cultura tributaria en la comunidad
A2	Dinámica cambiante en las leyes regulatorias
A3	Insatisfacción y falta de apoyo comunitario
A4	Incremento de la cartera vencida
A5	Crecimiento territorial irrespetando la planificación urbanística y frontera agrícola
A6	Disminución de recursos financieros asignados por el Estado

3.3 Matrices de evaluación de factores internos y externos

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño del GADMCLC, el siguiente paso es evaluar situación interna y externa de la Institución, mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) (David, 2003).

El procedimiento para la elaboración de la matriz de evaluación consiste en:

- a) Hacer una lista de las fortalezas y debilidades internas para la MEFI, y de oportunidades y amenazas externas para la MEFE con que cuenta el GADMCLC;
- b) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa para los objetivos de la Institución, siendo necesario establecer que la suma total de todos los pesos en cada caso MEFE o MEFI, debe dar la suma de 1.0;
- c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores, identificando el nivel de impacto que tienen dichos factores para alcanzar el éxito, con el

propósito de evaluar si las estrategias actuales de la Institución son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala;

- d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y,
- e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la Institución en su conjunto.

3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Lo más importante consiste en comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente externo.

Tabla 6:

Matriz MEFI

No	Fortalezas	Peso	Impacto	Peso Ponderado
F1	Personal comprometido con la Institución	0,05	4	0,20
F2	Tener autonomía administrativa-financiera	0,02	2	0,04
F3	Existencia de un Plan de Desarrollo Cantonal	0,05	3	0,15
F4	Adquisiciones de materiales, bienes y servicios procurando el mejor proveedor	0,01	1	0,01
F5	Convenios interinstitucionales para proporcionar y/o mejorar los servicios a la ciudadanía	0,05	4	0,20

CONTINÚA 

F6	Proyectos productivos y de creación de microempresas para generar fuentes de empleo en el cantón	0,05	4	0,20
F7	Alineación con el gobierno central	0,04	2	0,08
F8	Oportuna transferencia de recursos económicos del gobierno central 32	0,03	2	0,06
No	Debilidades	Peso	Impacto	Peso Ponderado
D1	Falta de gestión para la recaudación de ingresos propios	0,06	4	0,24
D2	Deficiente catastros urbano y carencia de catastro rural	0,06	3	0,18
D3	Constantes fallas en el sistema y deficientes aplicaciones informáticas	0,02	3	0,06
D4	Carencia de manuales de funciones, procedimientos, deficiente estatuto orgánico de gestión por procesos y estructura orgánica	0,05	4	0,20
D5	Insuficiente infraestructura física municipal, ocasiona la dispersión de oficinas para atención a la ciudadanía (falta de capacidad instalada)	0,03	2	0,06
D6	No hay una dirección estratégica clara, ni indicadores de gestión que midan la eficiencia y eficacia de las actividades municipales	0,06	4	0,24
D7	Falta de capacitación a funcionarios y personal municipal en general	0,06	4	0,24
D8	Deficiente coordinación y comunicación interna y externa	0,05	4	0,20

CONTINÚA 

D9	Incertidumbre, desmotivación y desestabilidad laboral	0,03	2	0,06
D10	Infraestructuras municipales obsoletas como el camal, mercados	0,05	4	0,20
D11	Escaso conocimiento de las competencias municipales y normativa vigente	0,06	3	0,18
D12	Falta de una cultura organizacional y trabajo en equipo	0,04	2	0,08
D13	Inconsistente clasificación y valoración de puestos	0,06	3	0,18
D14	Escasa gestión y autogestión	0,04	4	0,16
D15	Leyes, Ordenanzas y regulaciones municipales cambiantes y no difundidas claramente, genera desconfianza en la comunidad	0,06	3	0,18
	68			
	TOTAL	1		3,4

En el caso anterior, las fuerzas internas no son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 0,94, contra 2,46 de las debilidades.

3.5 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Como lo propone David (1997), la matriz evalúa los factores externos, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas.

Tabla 7:**Matriz MEF**

No	Oportunidades	Peso	Impacto	Peso Ponderado
O1	Modelos de distribución equitativa de riqueza para los GADs	0,04	4	0,16
O2	Etapas de estabilidad política en el país	0,02	2	0,04
O3	Impulsar proyectos sociales apoyados en la política social de Gobierno	0,06	4	0,24
O4	Aprovechar la participación ciudadana para construir una estrategia participativa para el desarrollo social	0,05	4	0,20
O5	Desarrollo de tecnologías y comunicaciones	0,04	3	0,12
O6	Normativas definidas por entes reguladores, metodologías y herramientas que son de aplicación directa a la gestión municipal	0,03	1	0,03
O7	Convenios de cooperación entre Ministerios, organismos nacionales, internacionales, orientados a fines sociales, ambientales, etc.	0,06	4	0,24
O8	Implementar políticas ambientales para la sustentabilidad en todos los actos	0,05	3	0,15
O9	Mejorar la imagen institucional	0,05	3	0,15
O10	Ser sujetos de crédito de entidades jurídicas y naturales	0,05	4	0,20
O11	Optimización, eficiencia y agilidad en los procesos	0,06	4	0,24

CONTINÚA 

O12	Fomentar relaciones interinstitucionales locales, nacionales e internacionales	0,06	3	0,18
O13	Elaboración, presentación y ejecución de programas y proyectos de inversión	0,07	4	0,28
O14	Asumir nuevas competencias	0,04	2	0,08
No.	Amenazas	Peso	Impacto	Peso Ponderado
A1	Falta de cultura tributaria en la comunidad	0,06	3	0,18
A2	Dinámica cambiante en las leyes regulatorias	0,04	4	0,16
A3	Insatisfacción y falta de apoyo comunitario	0,05	2	0,10
A4	Incremento de la cartera vencida	0,06	4	0,24
A5	Crecimiento territorial irrespetando la planificación urbanística y frontera agrícola	0,04	3	0,12
A6	Disminución de recursos financieros asignados por el Estado	0,07	4	0,28
TOTAL		1		3,39

Al evaluar la matriz, el peso ponderado total de las oportunidades es de 2,31, y de las amenazas de 1.08, lo cual indica que el medio ambiente externo es favorable para la organización. Resulta claro que, al realizar una matriz MEFE, la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas.

3.6 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz se basa en la información generada por la MEFI y MEFE, permite facilitar la toma de decisiones, partiendo de la evaluación realizada del análisis de factores internos y externos. Se coloca en el eje X los totales ponderados de la matriz MEFI (se divide a su vez en fuerte, promedio y débil) y los totales ponderados de la matriz MEFE en el eje Y (alto, media y bajo), formando una matriz de 9 celdas (Núñez).

La matriz también se divide en tres regiones con implicaciones estratégicas o recomendaciones:

Crezca y desarrolle: celdas I, II y IV, “estrategias intensivas (penetración de mercados, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal)”. (Núñez & Moya, 2013)

Conserve y mantenga: celdas II, V y VII, “la penetración de mercado y el desarrollo de productos son estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones”. (Núñez & Moya, 2013)

“Coseche o enajene: celdas VI, VIII o IX, no están obteniendo los resultados suficientes de esas divisiones (reducción, desinversión o liquidación)”. (Núñez & Moya, 2013)

Los resultados obtenidos de las matrices son:

Matriz de evaluación interna: $X = 3,09$

Matriz de evaluación externa $Y = 3,71$

Tabla 8:
Matriz MIE

		SÓLIDO (3,00 – 4,00)	PROMEDIO (2,00 – 2,99)	DÉBIL (1,00 – 1,99)
AMBIENTE EXTERNO	ALTO (3,00 – 4,00)	I Crecza y desarrolle	II Crecza y desarrolle	III Conserve y mantenga
	MEDIO (2,00 – 2,99)	IV Crecza y desarrolle	V Conserve y mantenga	VI Coseche o enajene
	BAJO (1,00 – 1,99)	VII Conserve y mantenga	VIII Coseche o enajene	IX Coseche o enajene
AMBIENTE INTERNO				

Fuente: Adaptación de David 2003

3.7 Matriz de acción FO - Aprovechabilidad

El análisis de aprovechabilidad consiste en identificar de qué manera a través de mis fortalezas voy a aprovechar las oportunidades, es un análisis de adentro hacia afuera, voy a calificar o determinar si la fortaleza me permite aprovechar cada una de las oportunidades, en tres niveles, alto=3, medio=2 o bajo=1.

Tabla 9:

Matriz FO-Aprovechabilidad

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	TOTAL
F1	1	1	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	33
F2	2	1	3	2	2	1	2	3	1	2	1	1	3	3	27
F3	1	1	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2	3	3	30
F4	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	19
F5	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	33
F6	2	1	2	1	1	2	3	3	3	2	1	3	3	2	29
F7	1	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	21
F8	2	1	3	1	2	1	1	2	3	3	3	1	3	3	29
TOTAL	11	10	21	14	14	12	17	18	21	16	14	16	20	17	221

Ratio Balance Fuerza (RBF) = Valor de la matriz / NF * NC * Ponderación alta

$$\text{RBF (FO)} = 221 / (8 * 14 * 3) = 65,77\%$$

3.8 Matriz de acción DA - Vulnerabilidad

El análisis de vulnerabilidad es de afuera hacia adentro, permite determinar cuán vulnerable es la Institución, se mide la incidencia que tiene la amenaza sobre cada una de mis debilidades, la pregunta es ¿la amenaza incide sobre mi debilidad?

Tabla 10:

Matriz DA-Vulnerabilidad

	A	A	A	A	A	A	T
D	3	2	2	3	3	2	1
D	1	1	1	3	3	3	1
D	1	2	1	2	1	2	9
D	2	1	1	1	1	3	9
D	1	1	2	1	2	1	8
D	2	2	1	2	1	3	1
D	1	1	2	1	1	1	7
D	1	2	2	1	1	3	1
D	2	2	1	1	2	2	1
D	3	1	1	2	1	3	1
D	1	3	1	2	1	1	9
D	1	2	1	1	1	1	7
D	1	2	1	1	1	2	8
D	2	1	2	2	1	2	1
D	3	3	3	3	3	1	1
T	2	2	2	2	2	3	1

Ratio Balance Fuerza (RBF) = Valor de la matriz / NF * NC * Ponderación alta

$$\text{RBF (DA)} = 152 / (15*6*3) = 56,30 \%$$

3.9 Matriz de análisis FA – Matriz de Acción de Respuesta

Nivel en que mi fortaleza mitiga/reduce mi amenaza

Tabla 11:
Matriz FA – Respuesta

	A	A	A	A	A	A	T
F	1	1	2	2	2	1	9
F	2	1	2	1	2	2	1
F	2	1	2	1	3	3	1
F	1	1	2	1	1	1	7
F	1	1	2	1	1	1	7
F	2	1	3	1	2	2	1
F	2	1	2	1	2	2	1
F	2	1	3	1	1	1	9
T	1	8	1	9	1	1	7

Ratio Balance Fuerza (RBF) = Valor de la matriz / NF * NC * Ponderación alta

$$FBF (FA) = 75 / (8*6*3) = 52,08\%$$

3.10 Matriz de análisis DO – Matriz de Acción de Mejoramiento

Para la valoración de la matriz, se responde a la pregunta, ¿En qué nivel mi debilidad limita aprovechar mi oportunidad?

Tabla 12:

Matriz DO – Mejoramiento

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	TOTAL
D1	3	1	2	2	1	3	3	2	2	3	1	2	3	3	31
D2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	18
D3	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	3	1	1	2	20
D4	2	1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	1	2	3	32
D5	1	1	3	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	21
D6	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	29
D7	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	33
D8	2	2	3	3	1	2	2	2	3	1	3	3	2	2	31
D9	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	20
D10	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2	3	1	1	2	25
D11	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	35
D12	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	19
D13	2	1	2	1	1	3	1	2	2	1	3	2	3	3	27
D14	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	1	3	2	3	32
D15	1	1	2	3	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	22
TOTAL	27	20	33	30	24	29	27	25	33	27	34	24	28	34	395

Ratio Balance Fuerza (RBF) = Valor de la matriz / NF * NC * Ponderación alta

RBF (DO) = 395 / (15*14*3) = 62,70%

Tabla 13:
Matriz análisis interno-externo

		ANALISIS EXTERNO	
		Oportunidades	Amenazas
ANALISIS INTERNO	Fortalezas	FO 65,77%	FA 52,08%
	Debilidades	DO 62,70%	DA 56,30%

Al analizar los resultados de la matriz, podemos decir que:

El 65,77% en la matriz FO, nos indica que existen buenas probabilidades de oportunidades del entorno externo a partir de las fortalezas.

El resultado de la matriz FA, nos indica que existe una probabilidad de 52,08% de que las fortalezas existentes eviten el efecto negativo de las amenazas.

La matriz DO nos muestra que un 62,70% de las debilidades afecten la capitalización de las oportunidades.

La matriz DA, nos indica que el 56,30% de probabilidad que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.

A continuación, se muestran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 14:
Fortalezas más relevantes

No.	Fortalezas
F1	Personal comprometido con la Institución
F3	Existencia de un Plan de Desarrollo Cantonal
F5	Convenios interinstitucionales para proporcionar y/o mejorar los servicios a la ciudadanía
F6	Proyectos productivos y de creación de microempresas para generar fuentes de empleo en el cantón
F8	Oportuna transferencia de recursos económicos del gobierno central

Tabla 15:
Debilidades más relevantes

No.	Debilidades
D1	Falta de gestión para la recaudación de ingresos propios
D2	Deficiente catastros urbano y carencia de catastro rural
D4	Carencia de manuales de funciones, procedimientos, deficiente estatuto orgánico de gestión por procesos y estructura orgánica
D6	No hay una dirección estratégica clara, ni indicadores de gestión que midan la eficiencia y eficacia de las actividades en las unidades administrativas y del municipio en general
D7	Falta de capacitación a funcionarios y personal municipal en general
D8	Deficiente coordinación y comunicación interna y externa
D10	Infraestructuras municipales obsoletas como el camal, mercados
D14	Escasa gestión y autogestión
D15	Leyes, Ordenanzas y regulaciones municipales cambiantes y no difundidas claramente, genera desconfianza en la comunidad

Tabla 16:
Oportunidades más relevantes

No.	Oportunidades
O3	Impulsar proyectos sociales apoyados en la política social de Gobierno
O4	Aprovechar la participación ciudadana para construir una estrategia participativa para el desarrollo social
O7	Convenios de cooperación entre Ministerios, organismos nacionales, internacionales, orientados a fines sociales, ambientales, etc.
O8	Implementar políticas ambientales para la sustentabilidad en todos los actos
O9	Mejorar la imagen institucional
O11	Optimización, eficiencia y agilidad en los procesos
O13	Elaboración, presentación y ejecución de programas y proyectos de inversión
O14	Asumir nuevas competencias

Tabla 17:
Amenazas más relevantes

No.	Amenazas
A1	Falta de cultura tributaria en la comunidad
A2	Dinámica cambiante en las leyes regulatorias
A3	Insatisfacción y falta de apoyo comunitario
A4	Incremento de la cartera vencida
A6	Disminución de recursos financieros asignados por el Estado

3.11 Matriz de síntesis FODA

En la matriz se describen las acciones estratégicas a seguir.

Tabla 18:
Matriz de síntesis FODA

	Oportunidades	Amenazas
ANALISIS EXTERNO	O3: Impulsar proyectos sociales apoyados en la política social de Gobierno	A1: Falta de cultura tributaria en la comunidad
	O4: Aprovechar la participación ciudadana para construir una estrategia participativa para el desarrollo social	A2: Dinámica cambiante en las leyes regulatorias
ANALISIS INTERNO	O7: Convenios de cooperación entre Ministerios, organismos nacionales, internacionales, orientados a fines sociales, ambientales, etc.	A3: Insatisfacción y falta de apoyo comunitario
	O8: Implementar políticas ambientales para la sustentabilidad en todos los actos	A4: Incremento de la cartera vencida
	O9: Mejorar la imagen institucional	A6: Disminución de recursos financieros asignados por el Estado
	O11: Optimización, eficiencia y agilidad en los procesos	
	O13: Elaboración, presentación y ejecución de programas y proyectos de inversión	
	O14: Asumir nuevas competencias	
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA

CONTINÚA 

F1: Personal comprometido con la Institución	E1: Plan de mejora en la atención a la ciudadanía. F1, O4, O9, O11	E15: Gestionar la calidad del servicio. F1, A3
F3: Existencia de un Plan de Desarrollo Cantonal	E2: Gestión de desarrollo social y comunitario. F3, F6 O4, O7, O8	E16: Iniciativas para reducir costos operativos. F3, A6
F5: Convenios interinstitucionales para proporcionar y/o mejorar los servicios a la ciudadanía	E3: Diseño e implementación de proyectos socio ambientales y de infraestructura básica, ampliando la cobertura de servicios básicos. F5, F6, F8, O7, O8, O13	E17: Aprovechar el marco legal para alianzas estratégicas interinstitucionales. F5, A2, A6
F6: Proyectos productivos y de creación de microempresas para generar fuentes de empleo en el cantón	E4: Planeación para la creación de empresas municipales. F6, F13, F14	E18: Promover e impulsar acciones de desarrollo agroproductivo, turístico, artesanal, pequeña industria, que tiendan a mejorar el nivel de vida de la ciudadanía. F6, A3
F8: Oportuna transferencia de recursos económicos del gobierno central	E5: Plan anual de inversiones y ejecución de obras. F8, F5, F6, O3, O13	E19: Generar planes de contingencia ante cambios en la normativa y reducción del presupuesto asignado. F8, A1, A2, A6
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1:Falta de gestión para la recaudación de ingresos propios	E6: Desarrollar un sistema de recaudación eficaz, para el cobro de las contribuciones que financian el presupuesto de la entidad. D1, O3, O13, O14	E20: Establecer valores por ingresos propios, que se ajusten a la realidad de la economía local, respetando las leyes. D1, A1, A3, A4, A6
D2: Deficiente catastros urbano y carencia de catastro rural	E7: Mejorar el posicionamiento de la institución en el segmento de la comunidad e incursionar en nuevos segmentos según establece el COOTAD. D6, A3	E21 Actualizar el catastro municipal, tanto urbano como rural. D2, A3, A4, A6
D4: Carencia de manuales	E8: Diseño e implementación de	E22: Implementación del

de funciones, procedimientos, deficiente estatuto orgánico de gestión por procesos y estructura orgánica	la estructura orgánica, manual de funciones, clasificación y valoración de puestos. D4, O11	modelo de gestión organizacional por procesos. D4, A2, A3
D6: No hay una dirección estratégica clara, ni indicadores de gestión que midan la eficiencia y eficacia de las actividades en las unidades administrativas y del municipio en general	E9: Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégico basado en mediciones de indicadores de gestión y de desempeño. D6, D7, O3, O4, O8, O9, O11, O13, O14	E23: Articular la planificación estratégica institucional a los planes nacionales, plurianuales, operativos, de tal manera que el logro de objetivos y metas sean efectivos. D6, A2, A3, A6
D7: Falta de capacitación a funcionarios y personal municipal en general	E10: Plan de inducción y capacitación al personal institucional que se ajuste a las necesidades de cada área. D7, O11, O13, O14	E24: Desarrollar nuevos servicios. D7, A3
D8: Deficiente coordinación y comunicación interna y externa	E11: Sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas interinstitucionales. D10, O9, O11	E25: Diseñar una política de comunicación social integral, ágil, flexible y eficaz, facilitadora de la comunicación entre gobierno y gobernados. D8, A1, A3
D10: Infraestructuras municipales obsoletas como el camal, cementerio, mercado, áreas verdes	E12: Propiciar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano articulado e inteligente orientado a elevar la eficiencia urbana. D10, O4, O9	E26: Implementar un sistema de quejas y sugerencias. D10, A1, A3
D14: Escasa gestión y autogestión	E13: Formulación de proyectos, realizar el seguimiento a los proyectos presentados, así como la búsqueda de financiamiento a proyectos. D14, O7, O8, O13	E27: Impulsar y promover procesos de cooperación, descentralización y fortalecimiento municipal, con el propósito de alcanzar el desarrollo sustentable y sostenible del cantón. D14,

CONTINUA 

		A2, A6
D15: Leyes, Ordenanzas y regulaciones municipales cambiantes y no difundidas claramente, genera desconfianza en la comunidad	E14: Incrementar los niveles de calidad y control para mejorar el servicio. D16, O9, O11	E28: Implementar procesos de difusión y atención al usuario final. D15, A1, A2, A3, A4

Tabla 19:
Estrategias FO

Estrategias FO
E1: Plan de mejora en la atención a la ciudadanía
E2: Gestión de desarrollo social y comunitario
E3: Diseño e implementación de proyectos socio ambientales y de infraestructura básica, ampliando la cobertura de servicios básicos
E4: Planeación para la creación de empresas municipales
E5: Plan anual de inversiones y ejecución de obras

Tabla 20:
Estrategias DO

Estrategias DO
E6: Desarrollar un sistema de recaudación eficaz, para el cobro de las contribuciones que financian el presupuesto de la entidad.
E7: Mejorar el posicionamiento de la institución en el segmento de la comunidad e incursionar en nuevos segmentos según establece el COOTAD
E8: Diseño e implementación del manual de funciones, clasificación y valoración de puestos
E9: Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégico basado en mediciones de indicadores de gestión y de desempeño

CONTINÚA 

E10: Plan de inducción y capacitación al personal institucional que se ajuste a las necesidades de cada área
E11: Sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas interinstitucionales
E12: Propiciar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano articulado e inteligente orientado a elevar la eficiencia urbana
E13: Formulación de proyectos, realizar el seguimiento a los proyectos presentados, así como la búsqueda de financiamiento a proyectos
E14: Incrementar los niveles de calidad y control para mejorar el servicio

Tabla 21:

Estrategias FA

Estrategias FA
E15: Gestionar la calidad del servicio
E16: Iniciativas para reducir costos operativos
E17: Aprovechar el marco legal para alianzas estratégicas interinstitucionales
E18: Promover e impulsar acciones de desarrollo agroproductivo, turístico, artesanal, pequeña industria, que tiendan a mejorar el nivel de vida de la ciudadanía
E19: Generar planes de contingencia ante cambios en la normativa y reducción del presupuesto asignado

Tabla 22:
Estrategias DA

Estrategias DA
E20: Establecer valores por ingresos propios, que se ajusten a la realidad de la economía local, respetando las leyes
E21 Actualizar el catastro municipal, tanto urbano como rural
E22: Implementación del modelo de gestión organizacional por procesos
E23: Articular la planificación estratégica institucional a los planes nacionales, plurianuales, operativos, de tal manera que el logro de objetivos y metas sean efectivos
E24: Desarrollar nuevos servicios
E25: Diseñar una política de comunicación social integral, ágil, flexible y eficaz, facilitadora de la comunicación entre gobierno y gobernados
E26: Implementar un sistema de quejas y sugerencias
E27: Impulsar y promover procesos de cooperación, descentralización y fortalecimiento municipal, con el propósito de alcanzar el desarrollo sustentable y sostenible del cantón
E28: Implementar procesos de difusión y atención al usuario final

3.12 Estrategias por perspectivas

Se asocia cada estrategia a cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, lo que permitirá ayudar en la elaboración del mapa estratégico que se realizará en el próximo capítulo.

Perspectiva Ciudadanía

E1: Plan de mejora en la atención a la ciudadanía

E2: Gestión de desarrollo social y comunitario

E12: Propiciar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano articulado e inteligente orientado a elevar la eficiencia urbana

E15: Gestionar la calidad del servicio

E18: Promover e impulsar acciones de desarrollo agroproductivo, turístico, artesanal, pequeña industria, que tiendan a mejorar el nivel de vida de la ciudadanía

E24: Desarrollar nuevos servicios

Perspectiva Financiera

E3: Implementación de proyectos socio ambientales y de infraestructura básica, ampliando la cobertura de servicios básicos

E5: Plan anual de inversiones y ejecución de obras

E6: Desarrollar un sistema de recaudación eficaz, para el cobro de las contribuciones que financian el presupuesto de la entidad.

E13: Formulación de proyectos, realizar el seguimiento a los proyectos presentados, así como la búsqueda de financiamiento a proyectos

E16: Iniciativas para reducir costos operativos

E19: Generar planes de contingencia ante cambios en la normativa y reducción del presupuesto asignado

E20: Establecer valores por ingresos propios, que se ajusten a la realidad de la economía local, respetando las leyes

Perspectiva Procesos Internos

E4: Planeación para la creación de empresas municipales

E7: Mejorar el posicionamiento de la institución en el segmento de la comunidad e incursionar en nuevos segmentos según establece el COOTAD

E9: Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégico basado en mediciones de indicadores de gestión y de desempeño

E11: Sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas interinstitucionales

E14: Incrementar los niveles de calidad y control para mejorar el servicio

E17: Aprovechar el marco legal para alianzas estratégicas interinstitucionales

E21 Actualizar el catastro municipal, tanto urbano como rural

E22: Implementación del modelo de gestión organizacional por procesos

E23: Articular la planificación estratégica institucional a los planes nacionales, plurianuales, operativos, de tal manera que el logro de objetivos y metas sean efectivos

E25: Diseñar una política de comunicación social integral, ágil, flexible y eficaz, facilitadora de la comunicación entre gobierno y gobernados

E26: Implementar un sistema de quejas y sugerencias

E27: Impulsar y promover procesos de cooperación, descentralización y fortalecimiento municipal, con el propósito de alcanzar el desarrollo sustentable y sostenible del cantón

E28: Implementar procesos de difusión y atención al usuario final

Perspectiva Desarrollo y Crecimiento

E8: Diseño e implementación del manual de funciones, clasificación y valoración de puestos

E10: Plan de inducción y capacitación al personal institucional que se ajuste a las necesidades de cada área

CAPITULO IV

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El Direccionamiento Estratégico es el instrumento metodológico que permite determinar la ruta o dirección que debe seguir la institución para la consecución de sus objetivos y metas.

4.1 Definición del negocio

El GADMCLC no es una entidad con fines de lucro, por tanto el negocio se refiere a las actividades sobre las cuales tiene que centrarse su gestión. La definición del negocio, responde a interrogantes básicas que nos permiten describir los servicios, mercado objetivo y ventajas competitivas que el GADMCLC posee para su desarrollo.

Tabla 23:
Definición del negocio

Interrogantes básicas	Factores de definición	Respuesta
¿Cuál es nuestra función?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Proveer productos y servicios municipales de calidad que garanticen el buen vivir de la ciudadanía
¿Cuál será nuestra función en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Habitantes y visitantes del sector urbano y rural del cantón La Concordia
¿Cuál deberá ser nuestra función?	¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?	Personal capacitado y comprometido. Calidad de servicio

4.2 Filosofía Institucional

La filosofía institucional se refiere a la “forma de ser” de una institución, y se habla que la cultura tiene que ver con sus principios y valores (Barrera, 2011), para operar bajo los parámetros de eficiencia, eficacia y calidad, es necesario que los dirigentes empresariales enfoquen sus esfuerzos en construir una identidad que los fortalezca interior y exteriormente, para lo cual es necesario que la institución determine con claridad lo que es y lo que quiere llegar a ser.

4.2.1 Misión Propuesta

Proporcionar a la ciudadanía del cantón La Concordia, servicios municipales de calidad, de forma equitativa y solidaria, a través de una administración con plena orientación de servicio, con procesos eficientes, de forma oportuna y responsable de sus recursos, mediante la ejecución de una planificación participativa, cuyos programas, planes y proyectos, contribuyan al bienestar integral y fomenten el desarrollo social, agroindustrial, cultural, económico y la conservación ambiental, del cantón y de sus habitantes.

Tabla 24:

ADN de la Misión y KPIs

No	ADN Misión	KPI
1	Proporcionar a la ciudadanía del cantón La Concordia, servicios municipales de calidad, de forma equitativa y solidaria	Cobertura de servicios municipales
2	Administración con plena orientación de servicio, con procesos eficientes, de forma oportuna y responsable de sus recursos	Grado de satisfacción de la ciudadanía
3	Ejecución de una planificación	Programas, planes y

CONTINÚA 

participativa, cuyos programas, planes y proyectos, contribuyan al bienestar integral y fomenten el desarrollo social, agroindustrial, cultural, económico y la conservación ambiental, del cantón y de sus habitantes.

proyectos para el bienestar comunitario

4.2.2 Visión Propuesta

Al 2018, ser un municipio con procesos y procedimientos establecidos, capital humano comprometido con una administración eficiente y honesta, habiendo consolidado una cultura, principios y valores organizacionales, trabajando por un objetivo en común, que destaque y explote la potencialidad del cantón La Concordia, en un ambiente de seguridad ciudadana, promoviendo la participación coordinada de la ciudadanía, dando cumplimiento a la ejecución de programas, planes y proyectos planificados, para el alcanzar el Buen Vivir

Tabla 25:
ADN de la Visión y KPIs

No	ADN Misión	KPI
1	Ser un municipio con procesos y procedimientos establecidos, capital humano comprometido con una administración eficiente y honesta, consolidado una cultura, principios y valores organizacionales	Fortalecimiento y desarrollo institucional
2	Trabajar por un objetivo en común, que destaque y explote la potencialidad agroindustrial del cantón La Concordia, en un ambiente de seguridad ciudadana,	Proyectos de bienestar económico y social

CONTINÚA 

promoviendo la participación
coordinada de la ciudadanía

3	Cumplir con la ejecución de programas, planes y proyectos planificados, para el alcanzar el Buen Vivir	Servicios integrales
4	Generar satisfacción y bienestar a sus habitantes, garantizando equidad, solidaridad y desarrollo sostenible y sustentable.	Grado de satisfacción de la ciudadanía

4.2.3 Valores Institucionales

Honestidad

Tendremos congruencia entre lo que pensamos y lo que hacemos, para generar confianza. Seremos fieles al manejo de los recursos, a los compromisos y a la autenticidad del trabajo que realizamos.

Lealtad

Respaldaremos a la Institución, apoyando y compartiendo su misión y visión, dando cumplimiento a las leyes de la fidelidad y a las del honor.

Compromiso

Los servidores municipales, tendremos la actitud de disposición permanente para el cumplimiento de las actividades encomendadas, en beneficio de la Institución y de la ciudadanía. La Institución compromete su empeño en la mejora de la atención y los servicios que ofrece, generando confianza y buscando el bien de la comunidad.

Respeto

Aceptaremos la diversidad de las personas que servimos, honrando su dignidad, considerando sus diferencias y libertades, conduciéndonos siempre con trato amable y tolerante.

Servicio

Actuaremos con diligencia en las funciones encomendadas, demostrando interés en atender al cliente interno y externo con rapidez, diagnosticando correctamente la necesidad y planteando soluciones adecuadas.

Equidad

Actuaremos en el marco de la Constitución y las leyes, observando principios universales para garantizar la imparcialidad y trato justo a los clientes internos y externos.

Transparencia

Los planes, programas y proyectos serán observados por la comunidad, transparentando los actos con rendición de cuentas, promoviendo las veedurías, asambleas cantonales.

Disciplina

Las actividades que desarrollemos dentro de la Institución, reflejarán el cumplimiento de los programas, planes, proyectos y procesos tendientes a cumplir con los objetivos y metas planteadas.

4.2.3.1 Matriz Axiológica de Valores

La Matriz Axiológica se forma “a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo, que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro”. (Pallares Echavez, 2012) Es de gran

importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

Tabla 26:
Matriz axiológica de valores

Grupo de referencia	Institución	Clientes	Proveedores	Comunidad	Total
Honestidad	x		x	x	3
Lealtad	x	x	x	x	4
Compromiso	x	x	x	x	4
Respeto	x	x	x	x	4
Servicio	x	x	x	x	4
Equidad		x		x	2
Transparencia	x	x	x		3
Disciplina	x	x	x	x	4

VALORES
✓ Lealtad
✓ Compromiso
✓ Respeto
✓ Servicio
✓ Disciplina

4.2.4 Principios

Integridad

Elegiremos hacer lo correcto, forjaremos todo aquello que consideremos que está bien y que no afecte los intereses del cliente interno y externo.

Confidencialidad

Guardaremos la debida confidencialidad y reserva sobre temas, asuntos e información relacionados a la Institución. Nos comprometemos a no revelar ninguna información confidencial, obtenida del desempeño de nuestras funciones, excepto cuando el cliente interno o externo, lo permita.

Gobernabilidad

Los habitantes del cantón La Concordia y sus Instituciones, tienen el deber de participar en la resolución de conflictos y cumplir los acuerdos concertados, que posibiliten alcanzar un nivel óptimo de gobernabilidad y participación responsable.

Calidad

Buscamos siempre la satisfacción del cliente interno y externo, ofreciendo servicios que superen sus expectativas.

Solidaridad

Colaboraremos de manera desinteresada por el bien común. Incrementando nuestra sensibilidad, especialmente hacia los que más lo necesitan, asumiendo personal y grupalmente las responsabilidades de unos con otros.

Eficiencia

Optimizaremos los recursos humanos, tiempo, materiales y financieros, empleados para el cumplimiento de las metas, objetivos y en la ejecución de los procesos de la entidad.

Eficacia

Trabajaremos para alcanzar los objetivos propuestos y previstos con la finalidad de lograr impactos positivos en la imagen del GADMCLC.

Mejoramiento Continuo

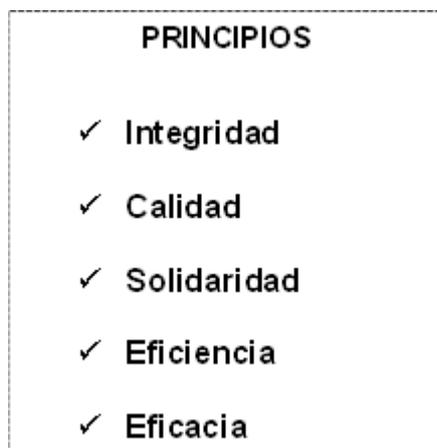
Mantener una actitud abierta, ejecutar acciones para cambiar un proceso, hacerlo más efectivo, eficiente, adaptable, de mejor calidad, aplicando correctivos y mejoras en cada área de la entidad.

4.2.4.1 Matriz Axiológica de Principios

Tabla 27:

Matriz axiológica de principios

Grupo de referencia	Institución	Clientes	Proveedores	Comunidad	Total
Integridad	X	x	x	x	4
Confidencialidad	X	x	x		3
Gobernabilidad	X	x	x		3
Calidad	x	x	x	x	4
Solidaridad	x	x	x	x	4
Eficiencia	x	x	x	x	4
Eficacia	x	x	x	x	4
Mejoramiento continuo	x	x	x		3



4.2.5 Objetivos Institucionales

1. Promover la construcción de gobernanza local a través de la consolidación de modelos participativos, incluyentes y solidarios.
2. Desarrollar programas y proyectos conducentes a la formación cívica y ciudadana del ser humano, promoviendo la unidad en la diversidad de identidades culturales, para favorecer la construcción de una identidad local sólida.
3. Consolidar un modelo de gestión municipal basado en el seguimiento, evaluación y mejora continua de la gestión, que garantice la calidad de servicios, así como la administración eficiente y eficaz de los recursos y capacidades del municipio, articulados a los objetivos establecidos en el plan nacional del buen vivir.
4. Coordinar con entidades públicas y privadas y de la cooperación técnico financiera internacional para la co-gestión de proyectos focalizados en áreas críticas de pobreza, población en riesgo y grupos vulnerables, para que emprendan acciones de auto-ayuda o proyectos autogestionarios a favor del bienestar de la ciudadanía.
5. Fomentar el desarrollo económico local, promoviendo las diversas potencialidades: agro-pecuarias, urbanas, industriales, comerciales, turísticas y de servicios, para la generación de fuentes de trabajo y empleo.

6. Fortalecer las capacidades del GAD Municipal La Concordia para la asunción de competencias a las que legalmente esté facultado, prepararse para asumir aquellas concurrentes que por razones de desarrollo territorial requiera hacerlo.
7. Desarrollar políticas de gestión de los recursos humanos, que promuevan la planificación, reclutamiento y selección, así como la capacitación, retención, reconocimiento del capital humano y en general mejores prácticas de la gestión del talento humano.
8. Definir y conceptualizar sobre sistemas tributarios que garanticen el incremento de los ingresos propios, mediante la creación de ordenanzas orientadas a operativizar la gestión de las recaudaciones.
9. Promover la inversión del gobierno central, del gobierno regional, provincial, de la cooperación nacional e internacional en programas sociales e infraestructura urbana, implementación de proyectos ambientales, productivos y de servicios.
10. Diseñar e implementar un efectivo sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas institucionales, que permita difundir información institucional, para la consolidación de la imagen institucional como una administración de manos limpias y comprometido con el bienestar de los habitantes del cantón La Concordia.

4.3 Estrategias

Estrategia se define como la ruta a tomar para alcanzar los objetivos propuestos. Es la acción a tomar para cumplir los objetivos. Se describen las acciones:

Coordinación institucional tanto interna como externa, para la ejecución de acciones, que logren el mejoramiento de los productos y servicios que brinda la institución y que permitan alcanzar la satisfacción de la población, con énfasis

en las necesidades prioritarias y servicios básicos, que aseguren el bienestar social y el desarrollo sostenible-

Fortalecimiento del marco administrativo-legal de la institución, con la implementación de un sistema de administración con enfoque a procesos y gestión de riesgos, que incluya la re-estructuración orgánica y re-organización del capital humano de la institución, que contemple una gestión por resultados y basado en el sistema de mejora continua.

Fortalecer la imagen institucional, fomentando el contacto con la comunidad en el área urbana y rural, mediante comunicados respecto del avance que presenta la administración, de tal manera que favorezca la confianza, promueva el compromiso y aumente la participación de la población acerca de las decisiones a ejecutarse en pro del desarrollo del cantón.

La estrategia del Gobierno Autónomo Descentraliza Municipal del cantón La Concordia, se describe como:

ESTRATEGIA

Fortalecer la coordinación institucional tanto interna como externa, para la ejecución de acciones, que logren el mejoramiento de los productos y servicios que brinda la institución y que permitan alcanzar la satisfacción de la población, con énfasis en las necesidades prioritarias y servicios básicos, que aseguren el bienestar social y el desarrollo sostenible, mediante el fortalecimiento del marco administrativo-legal de la institución, con la implementación de un sistema de administración con enfoque a procesos y gestión de riesgos, proyectando una fortalecida imagen institucional, fomentando el contacto con la comunidad en el área urbana y rural, mediante comunicados respecto del avance que presenta la administración, de tal manera que favorezca la confianza, promueva el

compromiso y aumente la participación de la población acerca de las decisiones a ejecutarse en pro del desarrollo del cantón.

4.4 Mapa estratégico Institucional

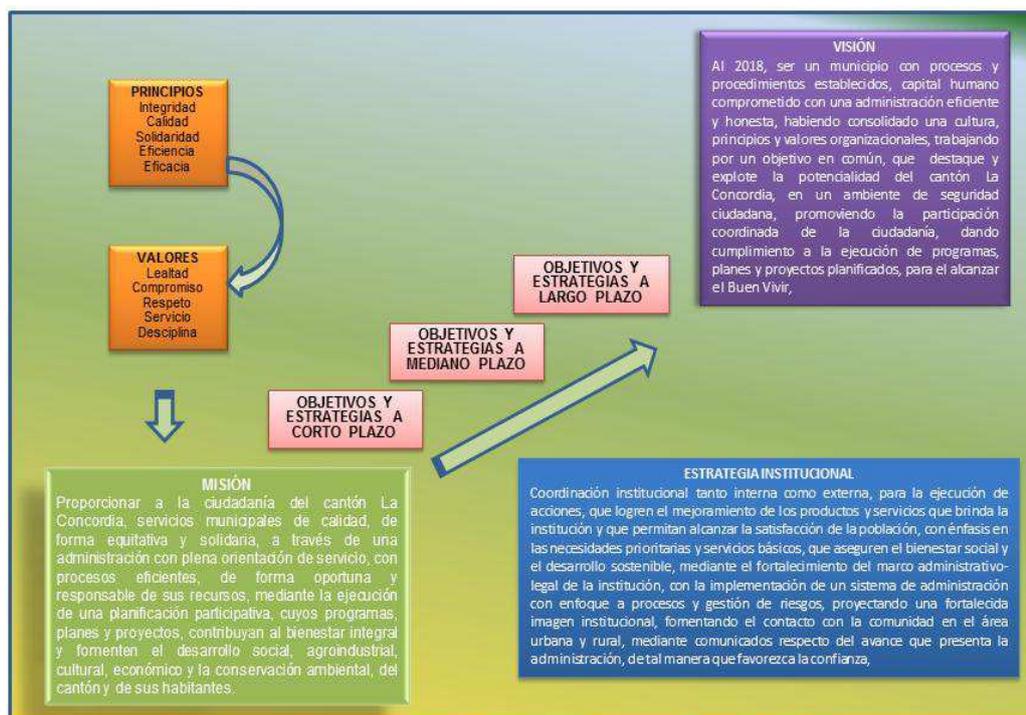


Figura 10: Mapa estratégico institucional

4.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los logros que espera la entidad para el cumplimiento de su misión, de forma eficiente y eficaz; deben ser claro, realistas, desafiantes y congruentes entre sí.

Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones hacia los resultados. Surgen de la matriz de análisis FODA.

Tabla 28:
Estrategias asociadas a perspectivas

No	Temas Estratégicos	Ciudadanía	Financiera	Procesos Internos	Desarrollo y Crecimiento
1	Plan de mejora en la atención a la ciudadanía	X			
2	Gestión de desarrollo social y comunitario	X			
3	Diseño e implementación de proyectos socio ambientales y de infraestructura básica, ampliando la cobertura de servicios básicos		X		
4	Planeación para la creación de empresas municipales			X	
5	Plan anual de inversiones y ejecución de obras		X		
6	Desarrollar un sistema de recaudación eficaz, para el cobro de las contribuciones que financian el presupuesto de la entidad.		X		
7	Mejorar el posicionamiento de la institución en el segmento de la comunidad e incursionar en nuevos segmentos según establece el COOTAD			X	
8	Diseño e implementación del manual de funciones, clasificación y valoración de puestos				X
9	Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégico basado en mediciones de indicadores de gestión y de desempeño			X	
10	Plan de inducción y capacitación al personal institucional que se ajuste a las necesidades de cada área				X

CONTINÚA 

11	Sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas interinstitucionales			X	
12	Propiciar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano articulado e inteligente orientado a elevar la eficiencia urbana	x			
13	Formulación de proyectos, realizar el seguimiento a los proyectos presentados, así como la búsqueda de financiamiento a proyectos		X		
14	Incrementar los niveles de calidad y control para mejorar el servicio			X	
15	Gestionar la calidad del servicio	X			
16	Iniciativas para reducir costos operativos		X		
17	Aprovechar el marco legal para alianzas estratégicas interinstitucionales			X	
18	Promover e impulsar acciones de desarrollo agroproductivo, turístico, artesanal, pequeña industria, que tiendan a mejorar el nivel de vida de la ciudadanía	X			
19	Generar planes de contingencia ante cambios en la normativa y reducción del presupuesto asignado		X		
20	Establecer valores por ingresos propios, que se ajusten a la realidad de la economía local, respetando las leyes		X		
21	Actualizar el catastro municipal, tanto urbano como rural			X	
22	Implementación del modelo de gestión organizacional por procesos			X	
23	Articular la planificación estratégica institucional a los			X	

CONTINÚA 

	planes nacionales, plurianuales, operativos, de tal manera que el logro de objetivos y metas sean efectivos				
24	Desarrollar nuevos servicios	X			
25	Diseñar una política de comunicación social integral, ágil, flexible y eficaz, facilitadora de la comunicación entre gobierno y gobernados			X	
26	Implementar un sistema de quejas y sugerencias			X	
27	Impulsar y promover procesos de cooperación, descentralización y fortalecimiento municipal, con el propósito de alcanzar el desarrollo sustentable y sostenible del cantón			X	
28	Implementar procesos de difusión y atención al usuario final			X	

Tabla 29:

Matriz de objetivos estratégicos

Perspectiva	Propuesta de valor	Objetivos Estratégicos	Estrategias
Ciudadanía	Gestionar el desarrollo social y comunitario, garantizando la máxima cobertura y calidad del servicio, con prioridad a los grupos y sectores vulnerables del cantón La Concordia	Impulsar acciones de desarrollo agroproductivo, turístico, artesanal, comercial, pequeña industria, que tiendan a mejorar el nivel de vida de la ciudadanía	Fomentar el desarrollo económico local, promoviendo las diversas potencialidades: agropecuarias, urbanas, industriales, comerciales, turísticas y de servicios, para la generación de fuentes de trabajo y empleo
		Diseñar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano orientado a elevar la seguridad ciudadana, la eficiencia urbana, ampliando la cobertura de servicios básicos	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón La Concordia, articulado por los planes de gobierno
		Fortalecer la construcción de gobernanza local a través de la consolidación de modelos participativos, incluyentes y solidarios.	Plan de fortalecimiento a las juntas parroquiales
		Mejorar la atención a la ciudadanía en la prestación de servicios institucionales	Plan de mejora en la atención a la ciudadanía Desarrollar nuevos servicios Implementar un sistema de quejas y sugerencias
Financiera	Administrar los recursos financieros de la Institución, de manera eficiente, promoviendo el establecimiento de alianzas estratégicas de cooperación e inversión	Incrementar la recaudación de ingresos propios	Desarrollar un sistema de recaudación eficaz, para el cobro de las contribuciones que financian el presupuesto de la entidad.
		Maximizar la inversión del gobierno y la cooperación internacional en la implementación de proyectos	Plan anual de inversiones y ejecución de obras Formulación y seguimiento de proyectos, así como la búsqueda de financiamiento de nuevos proyectos
		Incrementar la productividad y eficiencia de cada unidad operativa	Iniciativas para reducir costos operativos Generar planes de contingencia ante cambios en la normativa y reducción del presupuesto asignado
Procesos Internos	Impulsar y promover procesos de fortalecimiento institucional, para alcanzar el desarrollo sustentable y sostenible de la	Fortalecer las capacidades del GAD Municipal, para la asunción de competencias a las que legalmente esté facultado	Planificación para la creación de empresas municipales
			Mejorar el posicionamiento de la institución en el segmento de la comunidad e incursionar en nuevos

CONTINÚA 

	Institución y del cantón		segmentos según establece el COOTAD	
		Diseñar e implementar un modelo de gestión municipal basado en el seguimiento, evaluación y mejora continua de la gestión	Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégico basado en mediciones de indicadores de gestión y de desempeño Incrementar los niveles de calidad y control para mejorar el servicio Articular la planificación estratégica institucional a los planes nacionales, plurianuales, operativos	
		Diseñar e implementar un efectivo sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas institucionales	Sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas interinstitucionales Diseñar una política de comunicación social integral, ágil, flexible y eficaz, facilitadora de la comunicación entre gobierno y gobernados	
		Implementar el modelo de gestión organizacional por procesos	Plan para la implementación del modelo de gestión por procesos	
	Desarrollo y Aprendizaje	Implementar los subsistemas para la administración del talento humano y en general mejores prácticas de la gestión de personal	Fortalecer las competencias técnicas y de desarrollo humano, mediante la capacitación al personal de la Institución,	Plan de inducción y capacitación al personal institucional que se ajuste a las necesidades de cada área
			Desarrollar políticas de gestión del talento humano, que promuevan la planificación, buen clima laboral, efectiva clasificación de puestos y políticas salariales	Plan anual del talento humano, diseño e implementación del manual de funciones, clasificación y valoración de puestos
				Manual de funciones, clasificación y valoración de puestos
				Plan integral de seguridad y salud ocupacional

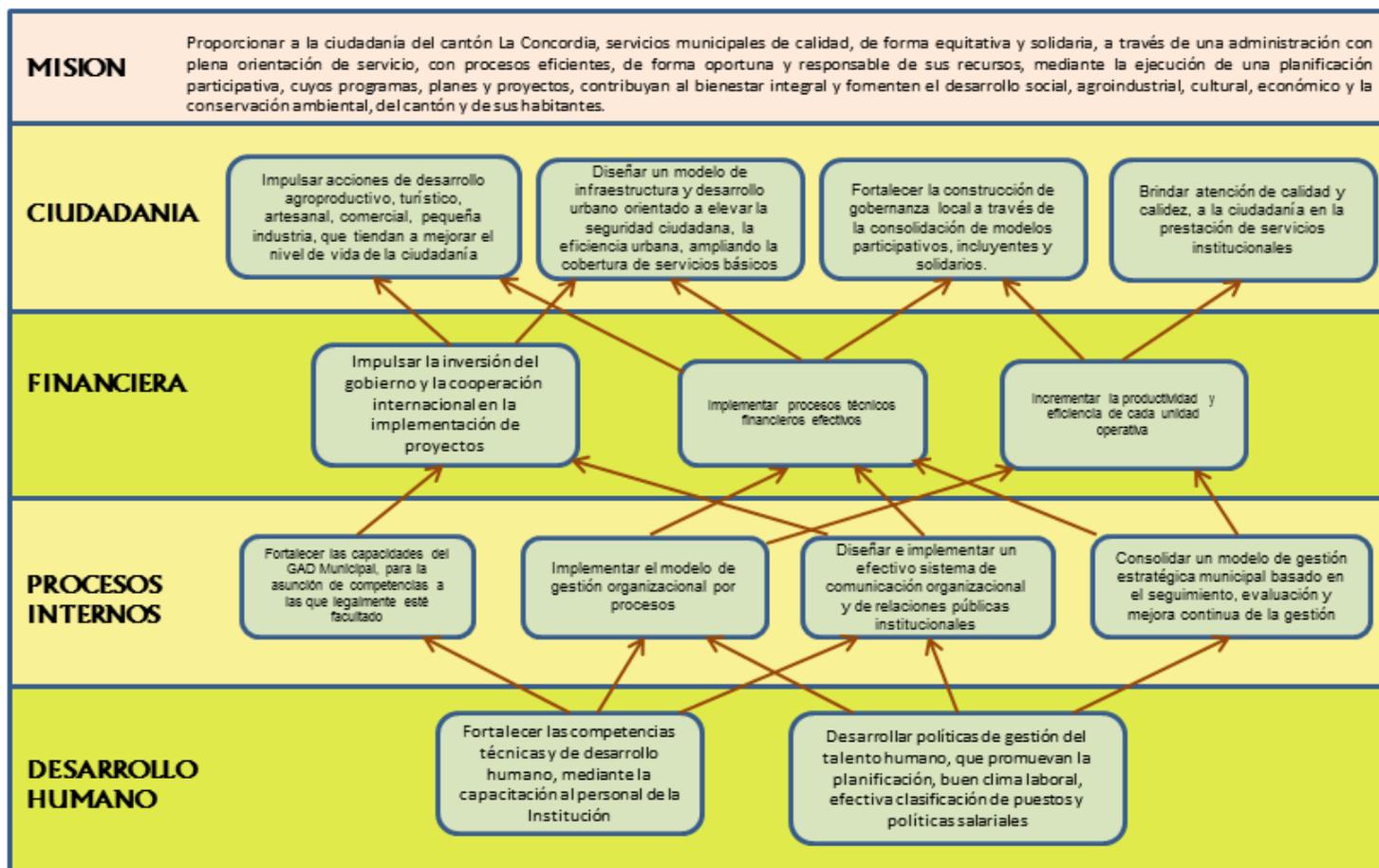
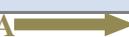


Figura 11: Mapa estratégico institucional en perspectivas

Tabla 30:

Objetivos Estratégicos por plazos

Perspectiva	Propuesta de valor	Objetivo Estratégico	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Ciudadanía	Gestionar el desarrollo social y comunitario, garantizando la máxima cobertura y calidad del servicio, con prioridad a los grupos y sectores vulnerables del cantón La Concordia	impulsar acciones de desarrollo agroproductivo, turístico, artesanal, comercial, pequeña industria, que incrementen el nivel de vida de la ciudadanía		X	
		Diseñar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano orientado a elevar la seguridad ciudadana, la eficiencia urbana, ampliando la cobertura de servicios básicos			X
		Fortalecer la construcción de gobernanza local a través de la consolidación de modelos participativos, incluyentes y solidarios.		X	
		Mejorar la atención a la ciudadanía en la prestación de servicios institucionales	X		
Financiera	Administrar los recursos financieros de la Institución, de manera eficiente, promoviendo el establecimiento de alianzas estratégicas de cooperación e inversión	Incrementar la recaudación de ingresos propios	X		
		Maximizar la inversión del gobierno y la cooperación internacional en la implementación de proyectos			X
		Incrementar la productividad y eficiencia de cada unidad operativa		X	
Procesos Internos	Impulsar y promover procesos de fortalecimiento institucional, para	Fortalecer las capacidades del GAD Municipal, para la asunción de competencias a las que legalmente esté facultado		X	

CONTINÚA 

	alcanzar el desarrollo sustentable y sostenible de la Institución y del cantón	Diseñar e implementar un modelo de gestión municipal basado en el seguimiento, evaluación y mejora continua de la gestión			X
		Diseñar e implementar un efectivo sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas institucionales	X		
		Implementar el modelo de gestión organizacional por procesos			X
Desarrollo y Aprendizaje	Implementar los subsistemas para la administración del talento humano y en general mejores prácticas de la gestión de personal	Fortalecer las competencias técnicas y de desarrollo humano, mediante la capacitación al personal de la Institución,		X	
		Desarrollar políticas de gestión del talento humano, que promuevan la planificación, buen clima laboral, efectiva clasificación de puestos y políticas salariales		X	

Tabla 31:**Alineación de los objetivos estratégicos institucionales a los objetivos del PDyOT del GADMCLC y al Plan Nacional del Buen Vivir**

Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional	Objetivos PD y OT 2025	Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir
Ciudadanía	Impulsar acciones de desarrollo agroproductivo, turístico, artesanal, comercial, pequeña industria, que incrementen el nivel de vida de la ciudadanía	1, 4, 5	2, 3, 4, 8, 10
	Diseñar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano orientado a elevar la seguridad ciudadana, la eficiencia urbana, ampliando la cobertura de servicios básicos	2, 3, 6, 7, 8	2, 3, 5, 6
	Fortalecer la construcción de gobernanza local a través de la consolidación de modelos participativos, incluyentes y solidarios.	2, 10	1, 2, 8, 11
	Mejorar la atención a la ciudadanía en la prestación de servicios institucionales	2, 10	4, 6
Financiera	Incrementar la recaudación de ingresos propios	8, 10	5, 7, 8
	Maximizar la inversión del gobierno y la cooperación internacional en la implementación de proyectos	4, 5, 8, 10	3, 4
	Incrementar la productividad y eficiencia de cada unidad operativa	10	8
Procesos Internos	Fortalecer las capacidades del GAD Municipal, para la asunción de competencias a las que legalmente esté facultado	10	4, 8
	Diseñar e implementar un modelo de gestión municipal basado en el seguimiento, evaluación y mejora continua de la gestión	10	4, 8
	Diseñar e implementar un efectivo sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas institucionales	9, 10	1, 2

CONTINÚA 

	Implementar el modelo de gestión organizacional por procesos	10	4, 8
Desarrollo y Aprendizaje	Fortalecer las competencias técnicas y de desarrollo humano, mediante la capacitación al personal de la Institución,	10	4, 9
	Desarrollar políticas de gestión del talento humano	10	9

CAPITULO V

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

5.1 Cuadro de mando Integral

En las organizaciones del gobierno, no gubernamentales y sin fines de lucro, el fin inherente es el de beneficios a largo plazo para la comunidad, la sociedad. “Los artículos y libros de Robert Kaplan y David Norton, apenas tratan del uso de la metodología para estas organizaciones, a pesar de que repetidamente ambos autores han hecho énfasis en su aplicabilidad, con los ajustes requeridos para este ambiente”. (DEINSA, 2014)

Las organizaciones del gobierno y sin fines de lucro, como su orientación y nombre lo indican, no están destinadas a obtener una ganancia monetaria, sino al logro de una misión. Obviamente, para su subsistencia y para su operación, requieren mantener un objetivo de buen desempeño financiero en el largo plazo, porque el mal uso de presupuestos o la falta de recursos financieros pueden desembocar en factor restrictivo para la organización. Sin embargo, “la disponibilidad y el uso adecuado de los fondos financieros recaudados o asignados a la organización, es uno de sus indicadores de éxito, pero de ninguna manera "miden" su razón de ser”. (El Cuadro de Mando Integral aplicado en el Sector Público).

Una vez establecidos los objetivos estratégicos institucionales, en el capítulo anterior, los mismos que han sido articulados a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y a los objetivos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, en el presente capítulo se procederá, a la elaboración del cuadro de mando integral de la Institución.

El cuadro de mando integral diseñado y adaptado al sector público tiene a la perspectiva de cliente encabezando como prioritaria, ya que como entidad pública su misión es la de garantizar el buen vivir de la ciudadanía. En forma ascendente, se consideró la perspectiva de desarrollo y aprendizaje, la cual alimenta a la perspectiva de procesos internos, ya que con personal capacitado es posible ejecutar procesos ágiles y eficientes, lo cual da un gran impulso a la consecución de fuentes de financiamiento o atraer la inversión interna o externa, éste alimenta a la perspectiva financiera, ya que sin recursos económicos difícilmente se pueden ejecutar los planes o proyectos y finalmente se tiene la perspectiva ciudadanía en el nivel superior, que es al cual se desea llegar, ya que como identidad pública sin fines de lucro, su accionar apunta al bienestar comunitario

El Cuadro de Mando Integral adaptado al sector público, se lo realizó basado en los objetivos estratégicos como insumos del mismo, empleando para su elaboración, entrevistas individuales con cada uno de los Directores de área asociados a cada perspectiva y objetivo establecidos, quienes se refirieron a los parámetros para la construcción del cuadro de mando integral, tales como, Mediciones, Metas y Medios, basados en la información constante en informes, reportes, POA. En el cuadro de mando integral se especifican aspectos tales como, objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas, iniciativas o proyectos, responsables de los proyectos, plazos, con el fin de realizar el seguimiento, control y evaluación de las acciones a implementar, las cuales mejorarán la gestión del GAD.

El establecimiento de la meta actual de cada uno de los indicadores y a su vez, el definir los niveles de aceptación mínimos y óptimos dentro de los cuales deben actuar, nos permitirán conocer la realidad en la que se encuentra la gestión municipal, a partir de la cual se debe actuar para el logro de sus objetivos.

5.2 Cuadro de Mando Integral

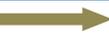
Tabla 32:

Cuadro de mando integral (Medidas, Metas)

			MEDIDAS					METAS					MEDIOS			
Perspectiva	Propuesta de valor	Objetivo Estratégico	KPIs	Defición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de captura de datos	Nivel Actuarial	Meta inicial 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta final 2018	Criterio de Aceptación			Proyectos/Iniciativas	Lider de Implementación
Ciudadana	Gestionar el desarrollo social y comunitario, garantizando la máxima cobertura y calidad del servicio, con prioridad a los grupos y sectores vulnerables del cantón La Concordia	Impulsar acciones de desarrollo agroproductivo, turístico, artesanal que incrementen el nivel de vida de la ciudadanía	% de proyectos de desarrollo social	Proyectos implementados/Proyectos planificados	Anual	Informe de actividades	12%	25%	45%	65%	85%	<80%	80-90	>90%	Proyectos de desarrollo comunitario	Equidad y Género
		Diseñar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano, ampliando la	% Proyectos de regeneración urbana	Proyectos ejecutados/Proyectos planificados	Anual	Informes técnicos de recepción de obra	10%	25%	50%	70%	90%	<80%	80-95	>95%	Proyecto para la ejecución de la red de agua potable y alcantarillado	Obras Públicas

CONTINÚA →

cobertura de servicios municipales básicos														
Fortalecer la construcción de gobernanza local a través de la consolidación de modelos participativos, incluyentes y solidarios.	% de implementación de modelos participativos	Modelos participativos implementados/Modelos participativos existentes	Semestral	Informes de actividades	70%	80%	85%	90%	95%	<90%	90-95	>95%	Plan de ejecución de modelos participativos	Participación Ciudadana
Mejorar la atención a la ciudadanía en la prestación de servicios institucionales	Nivel de satisfacción de clientes/usuarios	Clientes/usuarios satisfechos/Clientes/usuarios atendidos	Mensual	Encuestas de satisfacción	60%	70%	75%	80%	85%	<85%	85-90	>90%	Plan para mejoramiento en la atención ciudadana	Imagen Institucional

CONTINÚA 

Financiera	Administrar los recursos financieros de la Institución, de manera eficiente, promoviendo el establecimiento de alianzas estratégicas de cooperación e inversión	Incrementar la recaudación de ingresos propios	% Recaudación ingresos propios	Ingresos realizados/Ingresos planificados	Mensual	Reportes de recaudaciones	56%	65%	70%	75%	85%	<80%	80-85	>85%	Plan para la actualización del catastro urbano y rural	Financiero
		Incrementar la recaudación de ingresos propios	Nivel de disminución de la cartera vencida	Cartera vencida/Usuarios totales	Mensual	Reporte de cartera vencida	35%	40%	45%	50%	55%	<40%	50-55	>55%		
		Maximizar la inversión del gobierno y la cooperación internacional en la implementación de proyectos	% de proyectos de inversión gubernamental	Proyectos gubernamentales/Total proyectos	Anual	Informe de actividades	20%	40%	50%	60%	70%	<80%	80-90	>90%	Plan para la obtención de financiamiento gubernamental e internacional	Planificación
		Incrementar la productividad y eficiencia de cada unidad	Indice costo-beneficio	Total ingresos/Total gastos	Semestral	Estados financieros	0.5	1	1,10	1,15	1,20	<1	1-1,2	>1,2	Plan control de costos y reducción de gastos	Administrativo-Financiero

CONTINÚA →

Procesos Internos	operativa														
	Fortalecer las capacidades del GAD Municipal, para la asunción de competencias	% de asunción de competencias	Competencias asumidas/ Competencias por ley	Anual	Ordenanzas	36%	70%	80%	85%	95%	<90 %	90-95	>95%	Plan de asunción de nuevas competencias	Planificación
	Diseñar e implementar un modelo de gestión municipal, basado en el seguimiento, evaluación y mejora continua de la gestión	% de cumplimiento del POA	POA ejecutado/ POA planificado	Cuatrimstre	Informe de cumplimiento	56%	80%	80%	80%	80%	<75 %	75-80	>80%	Implementar sistema de mejora continua, en base a indicadores	Planificación
	Diseñar e implementar	indice de difusión de	Información	Mensual	Informes de	55%	85%	85%	85%	85%	<80 %	80-85	>85%	Pla de comunicación	Comunicación Social

CONTINÚA →

CAPITULO VI

DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

6.1 Identificación de proyectos

En el BSC se determinaron las estrategias a seguir para el logro de los objetivos planteados, es así, que para la ejecución de la estrategia se plantearon proyectos cuya implementación permitirá alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

En el presente capítulo, se realizará la priorización de los proyectos y se elaborarán los perfiles de los más prioritarios a efectos de satisfacer las necesidades urgentes de la Institución.

Tabla 33:

Proyectos identificados

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Proyectos/Iniciativas
Ciudadanía	Impulsar acciones de desarrollo para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía	Proyectos de desarrollo comunitario
	Diseñar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano, ampliando la cobertura de servicios básicos	Proyecto para la ejecución de la red de agua potable y alcantarillado
	Fortalecer la construcción de gobernanza local a través de la consolidación de modelos participativos, incluyentes y solidarios.	Plan de ejecución de modelos participativos
	Mejorar la atención a la ciudadanía en la prestación de servicios institucionales	Plan para mejoramiento en la atención ciudadana
Financiera	Incrementar la recaudación de ingresos propios	Plan para el levantamiento catastral urbano y rural
	Maximizar la inversión del gobierno y la cooperación internacional en la implementación de proyectos	Plan para la obtención de financiamiento gubernamental e internacional
	Incrementar la productividad y eficiencia de cada unidad operativa	Plan control de costos y reducción de gastos
Procesos Internos	Fortalecer las capacidades del GAD Municipal, para la asunción de competencias	Plan de asunción de nuevas competencias
	Consolidar un modelo de gestión municipal basado en el seguimiento, evaluación y mejora continua de la gestión	Implementar sistema de mejora continua, en base a indicadores
	Diseñar e implementar un efectivo sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas institucionales	Pla de comunicación organizacional
	Implementar el modelo de gestión organizacional por procesos	Plan de implementación de la gestión por procesos
Desarrollo y Aprendizaje	Fortalecer las competencias técnicas y de desarrollo humano	Plan de capacitación institucional
	Desarrollar políticas de gestión del talento humano	Plan para la implementación de los subsistema de Talento Humano

6.2 Priorización de proyectos

Los proyectos que se proponen para la institución, serán priorizados de acuerdo al impacto que cada uno de estos tenga en la consecución de los objetivos estratégicos de la entidad.

Para determinar la prioridad de cada proyecto, se realizará una matriz de ponderación y priorización de proyectos, cuya metodología es la siguiente:

Determinar el peso de cada objetivo, considerando que el peso total debe ser del 100%.

Valorar el impacto que tiene cada proyecto en cada uno de los objetivos estratégicos. Se empleará la siguiente ponderación:

Tabla 34:
Valoración del impacto

Impacto del proyecto	Valor
Fuerte	9
Moderado	6
Débil	3
Ninguno	0

Multiplicar el peso de cada objetivo por el valor del impacto y el resultado obtenido en cada uno se suma, para con ello determinar el impacto y la prioridad que posee cada uno.

Finalmente priorizar en función de los puntajes más altos.

Tabla 35:

Matriz de priorización de proyectos

Ciudad	Objetivos Estratégicos	Peso	Proyectos
	Impulsar acciones de desarrollo para mejorar la calidad de vida de	7,70	
		9	Proyectos de desarrollo comunitario
		9	Proyecto para la ejecución de la red de agua potable y
		6	Plan de ejecución de modelos participativos
		6	Plan para mejoramiento en la atención ciudadana
		3	Plan para el levantamiento catastral urbano y rural
		9	Plan para la obtención de financiamiento gubernamental e internacional
		6	Plan control de costos y reducción de gastos
		6	Plan de asunción de nuevas competencias
		3	Implementar sistema de mejora continua, en base a indicadores
		3	Plan de comunicación organizacional
		3	Plan de implementación de la gestión por procesos
		3	Plan de capacitación institucional
		3	Plan para la implementación de los subsistema de Talento Humano

CONTINÚA →

	la ciudadanía	%													
	Diseñar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano, ampliando la cobertura de servicios básicos	7,70 %	9	9	6	3	9	9	6	6	3	3	6	3	3
	Fortalecer la construcción de gobernanza local a través de la consolidación de modelos participativos, incluyentes y solidarios.	7,70 %	6	6	9	9	3	6	3	6	6	6	6	6	3
	Mejorar la atención a la ciudadanía en la prestación de servicios institucionales	7,69 %	6	6	3	9	6	6	3	6	6	6	9	9	6
Financiera	Incrementar la recaudación de ingresos propios	7,69 %	6	9	3	3	9	3	6	6	6	3	6	3	3
	Maximizar la inversión del gobierno y la cooperación internacional en la	7,69	6	6	3	3	6	9	6	6	6	3	6	6	3

CONTINÚA 

	implementación de proyectos	%													
	Incrementar la productividad y eficiencia de cada unidad operativa	7,69 %	6	3	3	3	3	3	9	3	6	6	9	6	3
Procesos Internos	Fortalecer las capacidades del GAD Municipal, para la asunción de competencias	7,69 %	6	6	3	6	6	9	6	9	6	3	6	6	6
	Consolidar un modelo de gestión municipal basado en el seguimiento, evaluación y mejora continua de la gestión	7,69 %	3	3	3	3	3	3	3	3	6	3	6	6	3
	Diseñar e implementar un efectivo sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas institucionales	7,69 %	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	6	3	3
	Implementar el modelo de gestión organizacional por procesos	7,69 %	3	3	3	3	3	3	3	3	6	6	9	6	3

CONTINUA 

Desarrollo y Aprendizaje	Fortalecer las competencias técnicas y de desarrollo del personal institucional	7,69 %	3	3	3	3	6	6	3	6	6	3	6	9	6
	Desarrollar mejores prácticas para la gestión del talento humano	7,69 %	3	3	3	6	3	6	3	3	6	3	9	6	9
Sumatoria		100 %	5,31	5,31	3,92	4,62	4,85	5,77	4,62	5,08	5,31	4,38	6,69	5,54	4,15
Priorización de Proyectos			4	4	10	7	6	2	7	5	4	8	1	3	9

Tabla 36:
Proyectos priorizados

Proyectos Priorizados	
Prioridad	Proyecto
1	Plan de implementación de la gestión organizacional por procesos
2	Plan para la obtención de financiamiento gubernamental e internacional
3	Plan de capacitación institucional
4	Proyectos de desarrollo comunitario
4	Proyecto para la ejecución de la red de agua potable
4	Plan para la Implementación del sistema de mejora continua, en base a indicadores
5	Plan de asunción de nuevas competencias

6.3 Elaboración de perfiles de proyectos

El perfil de un proyecto, es la descripción del proyecto, en la que se incluyen aspectos necesarios para el desarrollo satisfactorio del mismo, tales como, objetivo, alcance, responsables de su ejecución, presupuesto necesario para llevarlo a cabo, el tiempo de ejecución, recursos necesarios e indicadores de gestión, considerando varios de ellos, descritos en el BSC.

En razón de la satisfacción de las necesidades prioritarias, a continuación se desarrollan los perfiles de los cuatro proyectos con mayor prioridad, obtenidos mediante la matriz de priorización de proyectos.

6.3.1 Proyecto No.1: Plan de implementación de la gestión organizacional por procesos

Antecedentes

El GADMCLC tiene vigente un reglamento de gestión organizacional por procesos, el mismo que está siendo reformado, se tiene previsto tener el nuevo estatuto, en los próximos días, a partir de lo cual, entrará en vigencia, con las respectivas mejoras, que permitirá la re-organización de la institución, mediante una renovada estructura orgánica municipal, con la definición de macroprocesos, procesos y subprocesos más eficientes, acorde a la realidad institucional, que derive en la obtención de productos que satisfagan las necesidades del cliente interno y externo.

Alcance

Implementar la gestión organizacional por procesos en la entidad, de manera que cada una de las áreas, mediante la ejecución de las atribuciones asignadas, generen los productos resultantes, de cada uno de los procesos que tengan a su cargo.

Objetivo del proyecto

Implementar la gestión organizacional por procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, establecido en el Reglamento o Estatuto vigente, para contribuir al fortalecimiento institucional

Estrategias del proyecto

Establecer la estructura orgánica y el estatuto por procesos, acordes a la realidad institucional

Garantizar que la estructura orgánica, procesos y subprocesos, respondan a la obtención de los objetivos institucionales, articulados al plan estratégico institucional, plan de desarrollo cantonal, provincial y nacional.

Fomentar el empoderamiento y concienciación de cada uno de los servidores en la implementación de los procesos y subprocesos del estatuto orgánico

Actividades del proyecto

Analizar el estatuto por procesos del GADMCLC

Conformación del Comité de Gestión

Determinar la capacidad operativa del GAD para la implementación del estatuto

Seleccionar los medios de difusión del estatuto

Capacitar al personal sobre el estatuto por procesos

Establecer un cronograma de ejecución del estatuto

Seguimiento, evaluación y control de la implementación del estatuto

Indicador de gestión

$$\frac{\text{No. Procesos implementados}}{\text{Total de procesos propuestos}} \times 100$$

Tiempo de ejecución

1 año 4 meses

Fecha inicio: septiembre 2015

Fecha fin: diciembre 2016

Recursos

Recursos financieros
Recursos tecnológicos
Recursos humano
Recursos materiales

Responsable

Director de Talento Humano
Comité de Gestión de Fortalecimiento Institucional
Director de cada área

Presupuesto estimado

\$58900 (Cincuenta y Ocho mil Novecientos dólares americanos)

6.3.2 Proyecto No.2: Plan para la obtención de financiamiento gubernamental e internacional**Antecedentes**

El artículo 171 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), manifiesta que los tipos de recursos financieros de los gobiernos autónomos descentralizados son: a) Ingresos propios de la gestión; b) Transferencias del presupuesto general del Estado; c) Otro tipo de transferencias, legados y donaciones; d) Participación en las rentas de la explotación o industrialización de recursos naturales no renovables; y, e) Recursos provenientes de financiamiento.

El artículo 174 del COOTAD, manifiesta que, los Ingresos por otras transferencias, legados y donaciones, comprenden los fondos recibidos sin contraprestación, del sector interno o externo. Estos pueden provenir del sector público, del sector privado, del sector externo, que incluyen donaciones y los recursos de la cooperación no reembolsable.

Los recursos financieros del GADMCLC son insuficientes para la ejecución de obras que contribuyan al desarrollo del cantón, así como a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Alcance

Plantear mecanismos de financiamiento, con el fin de gestionarlos y obtener recursos económicos a través de créditos o la suscripción de convenios de financiamiento de fondos no reembolsables, con entidades nacionales y/o extranjeras, para la ejecución de proyectos comunitarios.

Objetivo del proyecto

Obtener financiamiento gubernamental o de cooperación internacional, para la ejecución de obras prioritarias en el cantón

Estrategias del proyecto

La Institución debe ejecutar acciones tendientes a incrementar la capacidad de endeudamiento municipal, gestionar efectivamente sus recaudaciones y maximizar los ingresos

Establecer líneas de acción para el nexo con los potenciales inversionista

Actividades del proyecto

Identificar proyectos comunitarios demandados

Asesoría en la elaboración de proyectos

Diseños y estudios de pre factibilidad de proyectos

Conformar líneas estratégicas de comunicación

Suscribir convenios para la evaluación de proyectos y concesión de financiamiento

Indicador de gestión

$$\frac{\text{No. Planes ejecutados}}{\text{No. Planes planificados}} \times 100$$

Tiempo de ejecución

1 año

Fecha inicio: enero 2015

Fecha fin: diciembre 2015

Frecuencia: Anual

Recursos

Recursos financieros

Recursos humanos

Recursos tecnológicos

Responsable

Director de Planificación

Planificador de Proyectos

Presupuesto estimado

\$35000 (Treinta y Cinco mil dólares americanos)

6.3.3 Proyecto 3: Plan de capacitación institucional**Antecedentes**

Se cuenta con la norma técnica del subsistema de formación y capacitación, para el talento humano del sector público, emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales (actual Ministerio del Trabajo), según Acuerdo No. MRL-2012-0224, en la misma que se establecen las directrices y procedimientos para su ejecución.

Es de vital importancia la implementación de un plan de capacitación y formación para el personal del GADMCLC, que permita fortalecer las competencias técnicas del personal en cada uno de los procesos y subprocesos.

Alcance

El personal municipal, debe recibir al menos dos capacitaciones al año, por cada servidor y trabajador.

Objetivo del proyecto

Elaborar y ejecutar un plan de capacitación que incluya a todo el personal municipal, tanto administrativo como operativo, afianzando en las competencias y atribuciones referentes a las actividades del puesto, a fin de contribuir a la motivación laboral.

Estrategias del proyecto

Capacitar al personal operativo, en el ámbito técnico especializado Ajustar las capacitaciones en función de lo requerido para el cumplimiento del perfil del puesto

Actividades del proyecto

Determinar necesidades de capacitación
Buscar proveedores de capacitación
Definir cronogramas de capacitación
Formular el plan de capacitación
Presupuestar plan de capacitación
Aprobación del plan de capacitación
Ejecución del plan de capacitación
Seguimiento y evaluación del plan

Indicador de gestión

$$\frac{\text{No. Personal capacitado}}{\text{Total de personal}} \times 100$$

Tiempo de ejecución

1 año
Fecha inicio: enero 2015
Fecha fin: diciembre 2015
Frecuencia: Anual

Recursos

Recurso Financiero

Recurso Humano

Recurso Tecnológico

Responsable

Director de Talento Humano

Presupuesto estimado

\$24000 (Veinticuatro mil dólares americanos)

6.3.4 Proyecto 4: Proyectos de Desarrollo Comunitario**Antecedentes**

La ciudad de la Concordia se caracteriza por ser altamente comercial, basa su actividad productiva en la comercialización de bienes y servicios en todas las áreas. Además posee una destacada actividad agroindustrial, dedicada a la producción de una amplia variedad de productos agrícolas, por ser una zona netamente agrícola y turística.

La provisión de servicios básicos y infraestructura urbana son un problema latente en la ciudad que merecen atención prioritaria.

Alcance

Diseñar e implementar proyectos y programas de desarrollo comunitario que incorporen las dimensiones cultural y ambiental del desarrollo, sin

descuidar los objetivos económicos y sociales; siendo fundamentales para el desarrollo sostenible, sobre todo en el caso de comunidades que operan como micro sociedades.

Objetivo del proyecto

Desarrollar programas y proyectos de desarrollo comunitario y de autogestión comunitaria en el cantón, empleando métodos participativos de desarrollo para que los miembros de las comunidades puedan expresar sus opiniones, generar proyectos y tomar decisiones en cada una de sus etapas, de tal manera que decidan su futuro y empiecen a ser los actores principales de su propio desarrollo.

Estrategias del proyecto

Implementar procesos de autogestión comunitaria como una herramienta para fortalecer aspectos de organización, comunicación, equidad de género, cobertura de servicios, incremento de ingresos, mejoramiento de la infraestructura, inserción en el mercado y participación en proyectos productivos.

Realizar reuniones con los miembros de la comunidad, con el fin de aumentar la participación local, analizar las necesidades, las capacidades y las fortalezas, e identificar proyectos de desarrollo sustentable comunitario

Establecer propuestas y proyectos alternativos que se ajusten a la realidad de la comunidad, considerando aspectos socio-culturales, económicos y ambientales, a fin de alcanzar cambios sociales sustentables

Fortalecer las estructuras socio organizativas del cantón

Actividades del proyecto

Identificar las necesidades y prioridades de desarrollo sustentable comunitario

Diseñar programas y proyectos de desarrollo comunitario (sociales, productivos, ambientales y otros)

Adaptar los programas y proyectos de desarrollo comunitario a la asignación presupuestaria planteada

Ejecutar y monitorear programas y proyectos ejecutados o en proceso

Indicador de gestión

$$\frac{\text{No. Proyectos comunitarios ejecutados}}{\text{No. Proyectos comunitarios planificados}} \times 100$$

% Avance de proyectos en proceso de ejecución

Tiempo de ejecución

1 año

Fecha inicio: enero 2015

Fecha fin: diciembre 2015

Frecuencia: Anual

Recursos

Recurso financiero

Recurso humano

Recurso tecnológico

Recurso material

Responsable

Director de Equidad y Género

Presupuesto estimado

\$165000 (Ciento Sesenta y Cinco mil dólares americanos)

6.3.5 Proyecto 5: Proyecto para la ejecución del Plan Maestro de agua potable

Antecedentes

En atención a los casi 50 años de abandono de la comunidad concordense, reflejados en la deficiente prestación de servicios públicos domiciliarios de agua potable y saneamiento básico, y en atención a la normativa legal vigente como la Constitución del Ecuador, el Plan Nacional Para el Buen Vivir vigente y el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomías y Descentralización, COOTAD, la administración municipal contrató la Consultoría para realizar los Estudios del Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario y Pluvial de la cabecera cantonal de La Concordia. Dichos estudios fueron contratados en el mes de Enero del 2011 y han sido concluidos en el mes de Noviembre del 2011. La ejecución de esta obra, en su primera etapa, contó con el financiamiento del Bando del Estado y actualmente se encuentra en etapa de culminación

Alcance

Ejecutar el plan maestro de agua potable para alcanzar el 75% de viviendas con acceso al servicio de agua potable por red pública.

Objetivo del proyecto

Dotar del servicio público de agua potable al sector urbano de la ciudad La Concordia

Estrategias del proyecto

Estudios de suelos, hidrología y geología realizados por profesionales expertos en el tema, de manera que se garantice el diseño de los diversos componentes del sistema.

Realizar el estudio de impacto ambiental en base a los parámetros de intersección y categorización ambiental emitidos por el Ministerio de Ambiente.

Realizar el estudio de alternativas que comprenda la evaluación de costos y viabilidades técnica, ambiental, económica y financiera de cada una de ellas, incluyendo un análisis y diseño del sistema tarifario y de los ingresos proyectados.

Actividades del proyecto

Diagnóstico situacional del sistema de agua potable de La Concordia

Diseños y estudios de pre factibilidad del proyecto de agua potable

Contratación de consultoría

Ejecución del Plan Maestro de Agua Potable

Recepción provisional y definitiva de la obra

Indicador de gestión

% de Ejecución del plan maestro

Tiempo de ejecución

2 años 8 meses

Fecha de inicio: enero 2015

Fecha fin: agosto 2017

Recursos

Recurso financiero

Recurso humano

Recurso tecnológico

Responsable

Unidad de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado

Presupuesto estimado

\$12600000 (Doce millones Seiscientos mil dólares americanos)

6.3.6 Proyecto 6: Plan para la implementación del sistema de mejora continua en base a indicadores**Antecedentes**

La implementación de indicadores de gestión es una técnica muy usada en las entidades públicas y privadas, ya que mediante estos se puede llevar un mejor control y monitoreo de los procesos realizados en las mismas, al igual que una mejor planificación de los procesos que eviten futuras contingencias.

En el GAD actualmente se está ejecutando una reestructuración institucional, redefiniendo macroprocesos, procesos y subprocesos, adoptando una estructura organizativa y ocupacional, que busca incrementar la eficiencia en sus procesos y la calidad de sus productos. Actualmente no se cuenta con un sistema de gestión de la calidad y mejora continua, es así, que con la redefinición de sus procesos, se establecerán e implementarán indicadores de gestión que permitan evaluar, controlar y mejorar la gestión municipal.

Alcance

Evaluar, controlar y mejorar la gestión municipal, a través de la implementación de indicadores de gestión.

Objetivo del proyecto

Elaborar e implementar un sistema de gestión de la calidad y mejora continua, basado en indicadores, que permitan monitorear el desempeño global de la institución, como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia internas, así como para mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.

Estrategias del proyecto

Crear una cultura que implique al personal municipal, de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios.

Alinear las actividades de mejora a todos los niveles, con la estrategia organizativa establecida.

Hacer que la mejora continua de los servicios, procesos y sistemas sea un objetivo para cada persona dentro de la institución.

Actividades del proyecto

Análisis y evaluación de la situación actual para identificar áreas para la mejora

Establecer objetivos para el mejoramiento

Buscar posibles soluciones o acciones de mejora para lograr los objetivos

Realizar el análisis y la justificación (costo/beneficio) de implementar una acción de mejora

Desarrollo de indicadores de gestión

Implementación de indicadores, para la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados

Determinar oportunidades adicionales de mejora, de ser necesario

Retroalimentación y ajuste de indicadores

Indicador de gestión

$$\frac{\text{No. Procesos mejorados}}{\text{Total de procesos}} \times 100$$

Tiempo de ejecución

1 año

Fecha inicio: enero 2015

Fecha fin: diciembre 2015

Frecuencia: Anual

Recursos

Recurso financiero
Recurso humano
Recurso tecnológico

Responsable

Dirección de Talento Humano

Presupuesto estimado

\$58000 (Cincuenta y Ocho mil dólares americanos)

6.4 Programación de Proyectos

Tabla 37:

Matriz de programación de proyectos

				2015			2016			2017			2018		
Proyectos/Iniciativas	Indicador de éxito	Costo	Acciones	Cuatrimestre			Cuatrimestre			Cuatrimestre			Cuatrimestre		
Plan de implementación de la gestión organizacional por procesos	% de implementación de procesos	\$58900,00	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el estatuto por procesos del GADMCLC - Conformación del Comité de Gestión - Determinar la capacidad operativa del GAD para la implementación del estatuto - Seleccionar los medios de difusión del estatuto - Capacitar al personal sobre el estatuto por procesos 	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

CONTINÚA →

			<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un cronograma de ejecución del estatuto - Seguimiento, evaluación y control de la implementación del estatuto 																
Plan para la obtención de financiamiento gubernamental e internacional	% de implementación	\$35000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar proyectos comunitarios demandados - Asesoría en la elaboración de proyectos - Diseños y estudios de pre factibilidad de proyectos - Conformar líneas estratégicas de comunicación - Suscribir convenios para la evaluación de proyectos y concesión de financiamiento 																
			<ul style="list-style-type: none"> - Determinar necesidades de 																

CONTINÚA →

Plan de capacitación institucional	% de personal capacitado	\$24000,00	capacitación - Buscar proveedores de capacitación - Definir cronogramas de capacitación - Formular el plan de capacitación - Presupuestar plan de capacitación - Aprobación del plan de capacitación - Ejecución del plan de capacitación - Seguimiento y evaluación del plan											
Plan para	% dc		- Identificar las necesidades y prioridades de desarrollo											

CONTINÚA 

fortalecimiento de desarrollo comunitario	implementación	\$165000,00	<p>sustentable comunitario</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar programas y proyectos de desarrollo comunitario (sociales, productivos, ambientales y otros) - Adaptar los programas y proyectos de desarrollo comunitario a la asignación presupuestaria planteada - Ejecutar y monitorear programas y proyectos ejecutados o en proceso 												
Plan para la ejecución de la red de agua potable	% de Implementación	\$12600000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico situacional del sistema de agua potable de La Concordia - Elaboración de términos de referencia para la 												

CONTINÚA →

			contratación de la consultoría para el Plan Maestro de Agua Potable - Contratación de consultoría - Ejecución del Plan Maestro de Agua Potable - Recepción provisional y definitiva de la obra											
Plan para la Implementación del sistema de mejora continua, en base a indicadores	Índices de gestión	\$58000,00	- Análisis y evaluación de la situación actual para identificar áreas para la mejora - Establecer objetivos para el mejoramiento - Buscar posibles soluciones o acciones de mejora para lograr los objetivos - Realizar el análisis y la											

CONTINÚA →

			Retroalimentación y ajuste de indicadores										
Plan para la asunción de nuevas competencias	Índice de asunción de competencias municipales	\$157000,00	Revisión del marco legal referentes a competencias municipales Preparar al GAD en cuanto a infraestructura física, técnica y humana para el adecuado ejercicio de las competencias a asumir Expedir ordenanza de asunción de la competencia Asignación presupuestaria del estado Asumir competencia										

CONTINÚA →

Plan para la actualización del catastro urbano y rural	% Actualización catastral	\$150000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación actual del catastro en el cantón - Elaborar términos de referencia para la contratación de una consultoría para la actualización del catastro urbano y rural del cantón La Concordia - Contratar consultoría especializada - Análisis y recepción de productos 												
Plan para el mejoramiento en la atención	Índice de satisfacción en la atención	\$30000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal en atención al usuario - Establecer mecanismos de 												

CONTINÚA →

ciudadana	al usuario		medición y evaluación, a los servidores públicos que prestan servicios a usuarios - Establecer indicadores de nivel de servicios, solución de necesidades y percepción de los usuarios - Seguimiento y evaluación de resultados																	
Plan para control de costos y reducción de gastos	% de cumplimiento del POA	\$30000,00	Analizar los costos y gastos de años anteriores Identificar los parámetros de los gastos que realizará la institución Realizar el control de gastos anual de cada área en base al plan operativo																	

CONTINÚA →

			Aprobación del plan operativo de cada área Seguimiento del cumplimiento de lo presupuestado sobre lo ejecutado										
Plan de comunicación organizacional interna y externa	% de cumplimiento del plan	\$90000,00	- Realizar diagnóstico de comunicación organizacional - Identificar la filosofía organizacional - Definir los objetivos del plan de comunicación organizacional, considerando presupuesto disponible - Desarrollar medios o sistemas de comunicación organizacional interna y externa										

CONTINÚA →

			- Implementar, monitorear y controlar los medios o sistemas de comunicación desarrollados											
Plan para la implementación de los subsistemas de talento humano	% de implementación de subsistemas	\$40000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los subsistemas de talento humano, señalados en la ley - Planificar el recurso humano, presupuestario y físico para la implementación - Implementar los subsistemas conforme lo establecen las normas técnicas emitidas por el órgano competente - Seguimiento, evaluación y control de los subsistemas implementados 											

CONTINÚA

Plan para la ejecución de modelos participativos	% ejecución de modelos participativos	\$48000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los modelos participativos que establece la ley - Plantear acciones para fortalecer e implementación modelos de participación ciudadana - Implementar modelos participativos 												
--	---------------------------------------	------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

La carencia de una planificación estratégica para el GADMCLC, ha ocasionado que la institución no tenga un direccionamiento preciso hacia donde conducir su accionar, si bien las leyes establecen las pautas a seguir para el funcionamiento de los GADs, es indispensable apuntar hacia un modelo de gobierno, que se ajuste a la realidad local, que destaque las potencialidades del cantón y apunte su trabajo en pro de explotar dichas potencialidades, para contribuir a la satisfacción de la ciudadanía y a mejorar su calidad de vida, a través de la ejecución de proyectos e iniciativas, que surgen del desarrollo de una planificación estratégica.

Mediante el desarrollo del presente proyecto, se establecieron de forma metodológica y técnica, los objetivos estratégicos de la institución y los proyectos e iniciativas asociados a la consecución de cada objetivo, destacando la implementación de la gestión organizacional por procesos, como mecanismo de reestructuración institucional, que fortalecerá la estructura municipal y permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos; así también, se destacó la elaboración de proyectos de desarrollo comunitario sustentables, entre otras acciones, que buscan dirigir los esfuerzos al logro de la misión institucional que tiene como protagonista a la ciudadanía y al buen vivir, así también fortalecerán la gestión institucional.

El diagnóstico situacional de la institución, es una herramienta valiosa que permitió establecer tanto los factores internos como externos que atañen a la

entidad y cómo estos influyen en el accionar del Municipio La Concordia, los cuales, fueron el punto de partida, para la determinación de acciones necesarias, que se deben ejecutar para el logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

La metodología para la valoración de los factores, resultado del análisis situacional, permitió filtrar los factores más relevantes, los mismos que permitieron establecer las acciones estratégicas para poder actuar y responder a ambientes o condiciones complejas o cambiantes, aprovechando las oportunidades, maximizando las fortalezas y atenuando las debilidades y amenazas.

De las perspectivas del BSC, en forma ascendente, se consideró la perspectiva de desarrollo y aprendizaje, la cual alimenta a la perspectiva de procesos internos, ya que con personal capacitado es posible ejecutar procesos ágiles y eficientes, lo cual da un gran impulso a la consecución de fuentes de financiamiento o atraer la inversión interna o externa, éste alimenta a la perspectiva financiera, ya que sin recursos económicos difícilmente se pueden ejecutar los planes o proyectos y finalmente se tiene la perspectiva ciudadanía en el nivel superior, que es al cual se desea llegar, ya que como identidad pública sin fines de lucro, su accionar apunta al bienestar comunitario.

Con la implementación del BSC, como una herramienta de control y gestión, en la que se establecen las medidas, métodos y medios para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, permitirá al GAD La Concordia, obtener un eficiente control en su gestión, mediante el seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas, a través de indicadores de gestión.

La planificación estratégica propuesta para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, plantea acciones o

iniciativas, obtenidas en forma metódica y sistematizada, analizando y valorando todo un conjunto de aspectos que atañen a la entidad, destacando lo prioritario y ajustado a la realidad del GAD Municipal y del cantón La Concordia.

7.2 Recomendaciones

Viabilizar la revisión y aplicabilidad del presente plan estratégico, cumpliendo con las etapas y acciones establecidas para su correcta funcionalidad.

Analizar los planes y proyectos planteados, por parte de las autoridades competentes, para evaluar las ventajas de ejecución de los mismos.

Revisar constantemente las leyes, reglamentos, acuerdos, resoluciones, normas y demás instrumentos legales que rigen el accionar municipal, ya que como entidad del sector público, debe regirse a lo contemplado en las mismas.

El GADMCLC debe fortalecer los niveles técnicos, administrativos y operativos de la institución, mediante la implementación de un plan de capacitación permanente.

Difundir la filosofía institucional al personal, con la finalidad de que sientan identificados con la institución, se sientan involucrados y comprometidos a concentrar su esfuerzo hacia el cumplimiento de objetivos y metas, en procura del bienestar colectivo.

Implementar la herramienta cuadro de mando integral, a fin de monitorear constantemente el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

Implementar los proyectos y planes propuestos en este estudio, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos, la misión y la visión institucional planteados.

BIBLIOGRAFIA

- Barrera, J. (06 de 2011). Filosofía de la Empresa. Obtenido de <http://es.slideshare.net/Barredex/filosofa-empresarial-8394014>
- Bastidas, E., & Feliu, V. (2003). Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público.
- Batista, J., & Rodríguez, R. (s.f.). Una Nueva Visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/96182786/CMI-para-el-sector-publico>
- David, F. R. (2003). Concepto de Administración Estratégica (9na. ed.). Prentice Hall.
- Descentralizados, M. d. (02 de 2011). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. COOTAD. Quito, Ecuador.
- El Cuadro de Mando Integral aplicado en el Sector Público. (s.f.). Obtenido de http://www.deinsa.com/cmi/module_9.htm
- Kaplan, R. S. (1999). The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations. Boston.
- López, A. (2004). Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control.
- Matriz Axiológica. (s.f.). Obtenido de http://planeacionygestiondetics.blogspot.com/2012_11_01_archive.html
- Niven, P. R. (2003). Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit agencies. Mississauga, Canadá.
- Núñez, F. (s.f.). Planificación Estratégica. Obtenido de <http://es.slideshare.net/josemoya750546/exposicion-matriz-ie-cuantitativa>
- PEA Association, P. E. (1999). Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology. Obtenido de <http://oamweb.osec.doc.gov/bsc/guide.htm>

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

BSC	Balanced Score Card
CMI	Cuadro de Mando Integral
CNE	Consejo Nacional Electoral
COOTAD	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
FODA	Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
GADMCLC	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia
KPI	Key Performance Indicator
MAE	Ministerio del Ambiente
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MIE	Matriz Interna-Externa
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales, actual Ministerio del Trabajo
POA	Plan Operativo Anual
PDOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
UAAPYA	Unidad de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado