



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Plan estratégico para la Dirección de Informática  
del gobierno autónomo descentralizado municipal  
de Loja periodo 2012-2014**

*Tesis de grado*

**AUTOR:**

Merino Ajila Juan Carlos

**DIRECTORA:**

Ingeniera. Landacay Torres Mireya del Cisne

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

Ing. Mireya del Cisne Landacay Torres.

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por el egresado Juan Carlos Merino Ajila con el tema “Plan Estratégico para la Dirección de Informática del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja periodo 2012-2014” ha sido elaborado bajo mi dirección, el mismo que después de haberla desarrollado cumple con todos los requisitos de fondo y forma exigidos por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que autorizamos su presentación.

Ing. Mireya del Cisne Landacay Torres  
DIRECTORA DE TESIS

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme dado la oportunidad de adquirir los conocimientos y experiencias necesarios para lograr un objetivo más en mí vida.

Al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja por su colaboración en el desarrollo del presente Plan Estratégico.

**El autor**

*Nuestra gloria más grande no consiste en  
no haberse caído nunca, sino en haberse levantado  
después de cada caída. (Confucio)*

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño y admiración a mi familia...

## **AUTORÍA**

Las ideas, percepciones, resultados y conocimientos, así como todo el material presente en la presente Tesis de Grado, son de absoluta responsabilidad del autor.

---

**Juan Carlos Merino Ajila**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Juan Carlos Merino Ajila, declaro ser el autor del presente trabajo y eximo a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del estatuto orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

---

**Juan Carlos Merino Ajila**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	x
<b>INTRODUCCIÓN</b>	xi
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ASPECTOS INTERNOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOJA</b>	
1.1. Descripción general	1
1.2. Descripción de la Dirección de Informática	4
1.3. Estructura organizativa de la Dirección de Informática	5
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA</b>	
2.1. Situación actual de la Dirección de Informática	7
2.2. Formulación Misión	9
2.3. Formulación Visión	9
2.4. Análisis FODA Dirección de Informática	10
2.4.1. Diagnóstico oportunidades y amenazas	13
2.4.2. Diagnóstico fortalezas y debilidades	14
2.4.3. Evaluación del análisis FODA	15
2.4.3.1. Matriz de priorización de oportunidades y amenazas	15
2.4.3.2. Determinación de factores críticos del éxito (FCE)	17
2.4.3.3. Matriz de priorización de fortalezas y debilidades	18
2.4.3.4. Determinación de factores críticos del éxito (FCE)	19

## CAPÍTULO III

### IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA

3.1. Formulación Metas	21
<i>Metas generales.</i>	11
<i>Metas operacionales.</i>	11
<i>Valores organizacionales.</i>	12
3.2. Formulación de estrategias	22
3.3. Elaboración planes tácticos	26
3.4. Control y evaluación de resultados del Plan Estratégico.	34
<b>CONCLUSIONES</b>	40
<b>RECOMENDACIONES</b>	41
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	42
<b>ANEXOS</b>	43
<b>GRÁFICOS</b>	
Gráfico No. 1. Estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.	3
Gráfico No. 2. Estructura orgánica propuesta para la Dirección de Informática.	8
Gráfico No. 3. FODA Dirección de Informática.	11
Gráfico No. 4. Matriz de estrategias para la Dirección de Informática.	24
Gráfico No. 5. Cronograma: Implantación del sistema de cuenta única.	37
Gráfico No. 6. Cronograma: Renovación de equipos.	38
Gráfico No. 7. Cronograma: Implantación sistema PP LESS.	39
Gráfico No. 8. Cronograma: Implantación de planes de contingencia.	40
Gráfico No. 9. Cronograma: Capacitación personal.	42
Gráfico No. 10. Evaluación. Implantación del sistema de cuenta única.	43
Gráfico No. 11. Evaluación: Renovación de equipos.	44
Gráfico No. 12. Evaluación: Implantación sistema PP LESS.	45



Gráfico No. 13. Evaluación: Implantación de planes de contingencia.	46
Gráfico No. 14. Evaluación: Capacitación personal.	48
<b>CUADROS</b>	
Cuadro No. 1. Priorización oportunidades.	16
Cuadro No. 2. Priorización amenazas.	16
Cuadro No. 3. FCE oportunidades.	17
Cuadro No. 4. FCE amenazas.	18
Cuadro No. 5. Priorización fortalezas.	18
Cuadro No. 6. Priorización debilidades.	19
Cuadro No. 7. FCE fortalezas.	20
Cuadro No. 8. FCE debilidades.	20
Cuadro No. 9. Renovación del Sistema de cuenta única.	28
Cuadro No. 10. Renovación de equipos informáticos.	30
Cuadro No. 11. Sistema de gestión de trámites PP LESS.	31
Cuadro No. 12. Equipo multidisciplinario y planes de contingencia.	33

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La realización del presente plan estratégico tiene como finalidad primordial reorganizar, planear y estructurar las diferentes actividades de la Dirección de Informática, a través de un análisis de la situación actual de esta dependencia municipal, identificando y priorizando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Este estudio permitió elaborar la misión, visión, los valores y estrategias institucionales. Concluido el análisis se toman decisiones, se formulan ideas, se elaboran metas y objetivos que ayudarán a la Dirección de Informática a conseguir un desarrollo integral con una planificación de corto, mediano y largo plazo para su materialización. El seguimiento de este Plan dará como resultado la transformación de la Dirección de Informática en una dependencia capaz de adaptarse al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja a los cambios que una sociedad moderna busca en sus entidades públicas, un cambio orientado al servicio social a favor y al alcance de los ciudadanos del cantón Loja con ayuda de la informática.

## INTRODUCCIÓN

El presente Plan Estratégico para la Dirección de Informática del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja periodo 2012-2014, es resultado de una investigación realizada a esta dependencia municipal con apoyo y colaboración de sus directivos y funcionarios.

La investigación parte de la premisa de que en la Dirección de Informática no existe un plan estratégico, constituyéndose en un limitante a la hora de planificar, coordinar, dirigir, establecer plazos y responsables de las actividades y proyectos que ejecuta este departamento. Este documento ha sido organizado en tres capítulos, conclusiones y recomendaciones incluyendo la bibliografía, donde se referencian las obras, documentos y links citados, y los anexos. Detallándose a continuación:

La introducción se enmarca en los conocimientos teóricos bibliográficos recopilados, haciendo referencia al tema propuesto realizando un recorrido general hasta llegar al objeto de estudio.

El primer capítulo corresponde a un estudio o indagación inicial sobre aspectos generales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, su misión, visión institucional así como de su estructura orgánica. Se continúa con una descripción de la Dirección de Informática, haciendo referencia a su posición dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja. En la Dirección de Informática existen tres unidades operativas: unidad de tecnología, unidad de cambios informáticos y la unidad de soporte técnico, con funciones en algunos casos semejantes lo que conlleva al desconocimiento de los verdaderos responsables de la realización o incumplimiento de las actividades.

En el segundo capítulo se realiza un análisis de la situación inicial de la Dirección de Informática, a través de la construcción, estudio y posterior evaluación de una matriz FODA, del cual se obtienen su misión, visión a corto y mediano plazo.

En el tercer capítulo, se desarrolla el plan estratégico, se formulan las diferentes estrategias fortalezas-oportunidades, debilidades-oportunidades, fortalezas-

amenazas, debilidades-amenazas. Con estas estrategias y en base a los objetivos institucionales se obtiene cinco metas institucionales sobre las cuales se elaborará el plan estratégico.

Con la implementación de estas estrategias se busca organizar las actividades y enfocar los proyectos que realiza la Dirección de Informática, involucrando al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja en una línea de transformación hacia el uso de las nuevas tecnologías en beneficio de toda la ciudadanía del cantón.

Con estas metas institucionales se realizan los planes tácticos, los mismos que tienen un periodo de corto, mediano y largo plazo de ejecución. Dentro de estos planes consta el plazo, las estrategias a aplicar, las actividades a realizar, tiempo, el costo, los responsables, el beneficio y un indicador que será el resultado que se pretende obtener con el desarrollo de este plan.

Con el control y diagnóstico de resultados se espera verificar los avances obtenidos y en el caso de incumplimiento reformular o reestructurar las actividades previstas dentro del plan.

Al finalizar la elaboración del plan y de acuerdo a los resultados obtenidos, se establecen las respectivas conclusiones que son resultado de la observación directa y diagnósticos aplicados a la Dirección de Informática, mismas que deberán ser tomadas muy en cuenta por los administradores y funcionarios para modificarlas o consolidarlas según sea el caso. Al igual que las conclusiones se presentan las recomendaciones, que son sugerencias que se deberían analizar y evaluar para el mejoramiento de la situación de la Dirección de Informática y el cumplimiento de los programas y metas institucionales planteadas en el presente plan estratégico.

La realización del plan estratégico contribuirá a organizar las diferentes actividades, establecer responsabilidades e indicadores de cumplimiento de los proyectos previstos durante los próximos dos años en la Dirección de Informática.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOJA

### 1.1. Descripción general

De acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Municipal, en la sección primera, capítulos 1 y 2 se da una definición de lo que es un Municipio:

"El Municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.

El territorio de cada cantón comprende parroquias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales.

Cada Municipio constituye una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la Constitución y la ley"(Loja)

### Misión municipal

El Gobierno Autónomo Municipal de Loja tiene la siguiente misión:

"El Ilustre Municipio de Loja es un organismo de gobierno local encargado de promover el desarrollo sustentable del cantón, utilizando adecuadamente la Planificación Estratégica como herramienta de gestión, el tratamiento equitativo a los problemas que le incumben, la participación ciudadana y el cabal rendimiento de cuentas: con el propósito de contribuir al bienestar material y espiritual de la colectividad, el fortalecimiento del civismo, la confraternidad, el progreso y la unidad nacional."(Loja)

## **Visión municipal**

El Gobierno Autónomo Municipal de Loja tiene una visión a corto plazo y una visión a largo plazo, que buscan un cambio en el estilo de vida de sus ciudadanos y la integración al uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

### **A corto plazo:**

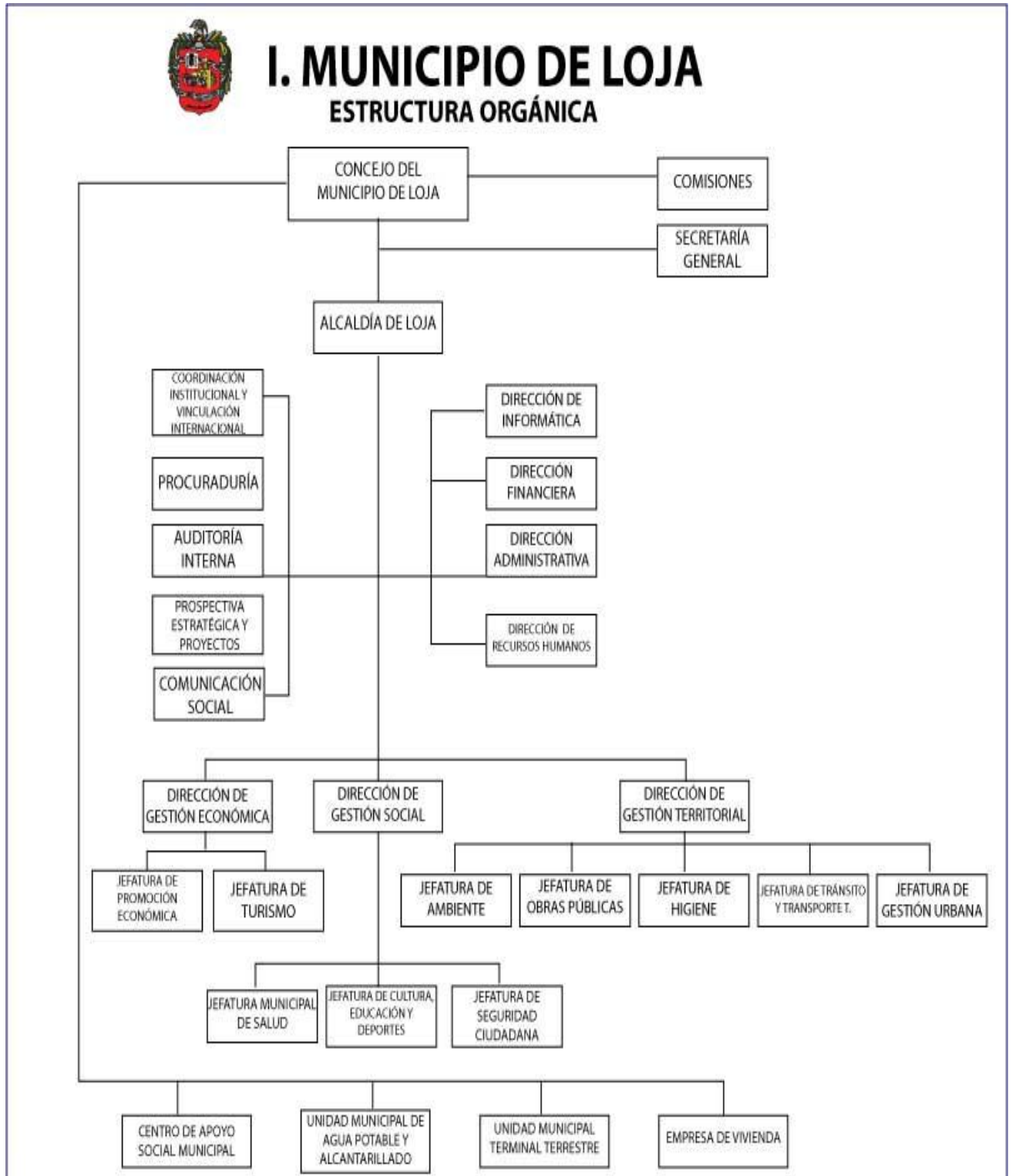
Al año 2008, el Ilustre Municipio de Loja, con el apoyo de sus servidores y de la ciudadanía en general, implementará y aplicará con éxito su primer Plan Estratégico, sostenido en el buen uso de las herramientas del gobierno electrónico (e-gob); Plan orientado a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la administración de los diferentes bienes y servicios que presta el Municipio a la población urbana y rural del cantón Loja.(Loja)

### **A Mediano Plazo:**

"El Ilustre Municipio de Loja, contribuirá a crear condiciones dignas de vida para los habitantes del cantón Loja y se constituirá en el motor del progreso provincial y regional, con el propósito de garantizar el bienestar actual y futuro a los ciudadanos y ciudadanas, propiciar la igualdad de oportunidades y la satisfacción de las necesidades básicas."(Loja)

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja ha asumido el reto de transformarse en un ente propiciador del desarrollo local sustentable.Su estructura orgánica es la siguiente:

**Gráfico No. 1. Estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.**



**Fuente:** Pagina institucional Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja (<http://loja.gob.ec/contenido/mision-y-vision>)

**Elaborado por:** El autor

## **1.2. Descripción de la Dirección de Informática**

La Dirección de Informática es una dependencia de apoyo, subordinada a la Alcaldía, con independencia de otras áreas y unidades administrativas.

Se encarga de realizar e implementar diferentes aplicaciones y procesos informáticos, del manejo de información generada e impulsar los cambios tecnológicos con el fin de mantener operativo al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.

A través de esta dirección se trabaja en proyectos que involucran el uso a las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación con el objetivo de brindar una mejor atención y servicio a la ciudadanía del cantón Loja.

Además brindan capacitación a los funcionarios en temas relacionados a web, ofimática, herramientas de intranet, cuenta única, mantenimiento, etc., así como asesoramiento para la adquisición de nuevas herramientas informáticas (equipos, software).

En la actualidad el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, a través de la Dirección de Informática, se encuentran en el proceso de cambio de software, uno de ellos denominado GIM (GESTIÓN DE INGRESOS MUNICIPALES), este nuevo software reemplazará al existente ofreciendo mejoras significativas en lo referente a recaudación y rentas municipales, ofreciéndole a la ciudadanía opción de pago a través de la banca virtual en sus diferentes modalidades. La aplicación informática o sistema PPLESS (PaperLess) permitirá realizar una reingeniería de los procesos internos, dar seguimiento de los trámites ingresados por la ciudadanía en sus diferentes etapas desde su recepción en archivo central hasta su despacho final o resolución.



### **1.3. Estructura organizativa de la Dirección de Informática**

La Dirección de Informática no tiene una estructura orgánica oficial definida. Actualmente está integrada por un director, una secretaria y tres unidades operativas que son las siguientes:

- Unidad de Tecnología
- Unidad de Cambios informáticos
- Unidad de soporte.

Dentro de la Dirección de Informática del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, las unidades operativas atienden los diferentes requerimientos institucionales, en lo relacionado a hardware, software y nuevas TICs. Estas unidades están distribuidas de la siguiente manera:

#### **Unidad de cambios informáticos**

**Nivel:** Apoyo (operativa)

**Subordinada a:** Dirección

**Equipo de trabajo:** 3 empleados

#### **Actividades que cumple:**

- Desarrolla aplicaciones informáticas para los diferentes procesos institucionales (recaudaciones, venta de servicios, recursos humanos, etc.).
- Mantiene y administra las aplicaciones informáticas.

#### **Unidad de soporte técnico**

**Nivel:** Apoyo (operativa)

**Subordinada a:** Dirección

**Equipo de trabajo:** 2 empleados

#### **Actividades que cumple:**

- Capacita a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja en los diferentes recursos informáticos que posee.
- Instala y configura las estaciones de trabajo.

- Garantiza y almacena los archivos de los usuarios.
- Administra las listas de correo y otros servicios informáticos (workflow, groupware).
- Controla el inventario físico de equipos y software
- Previene, controla y protege el ataque de virus informáticos.
- Mantiene operativas todas las aplicaciones informáticas.

### **Unidad de tecnología**

**Nivel:** Apoyo (operativa)

**Subordinada a:** Dirección

**Equipo de trabajo:** 5 empleados

#### **Actividades que cumple:**

- Proporciona y administra las plataformas tecnológicas sobre las que funcionan el resto de soluciones informáticas (aplicaciones, bases de datos, sistemas operativos, redes, servicios, etc.)
- Integra sistemas de comunicación a través de redes local de datos.
- Reduce el número de protocolos de comunicación que se utilizan en el Municipio y los periféricos.
- Capacita y asesora al personal en adquisición de equipos.
- Facilita el crecimiento de las redes internas de datos e interconecta los edificios municipales.
- Mantiene y controla los niveles de seguridad en la transmisión de datos.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA**

#### **2.1. Situación actual de la Dirección de Informática**

En todas las instituciones públicas y privadas, el departamento de informática constituye una parte importante dentro de su estructura orgánica, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, la Dirección de Informática es parte vital de la estructura municipal, es la encargada de los procesos y cambios tecnológicos, de mantener un municipio en condiciones óptimas y siempre operativo, esto se ve reflejado en la atención brindada a la ciudadanía y la satisfacción obtenida al momento de solicitar los servicios municipales.

Actualmente la satisfacción de la ciudadanía se ve limitada a la velocidad con la que se despachan los diferentes trámites, toda la tramitología se lleva de forma manual, lo que genera pérdida de documentos, duplicación de procesos y tiempo excesivo en cada trámite, un represamiento de información.

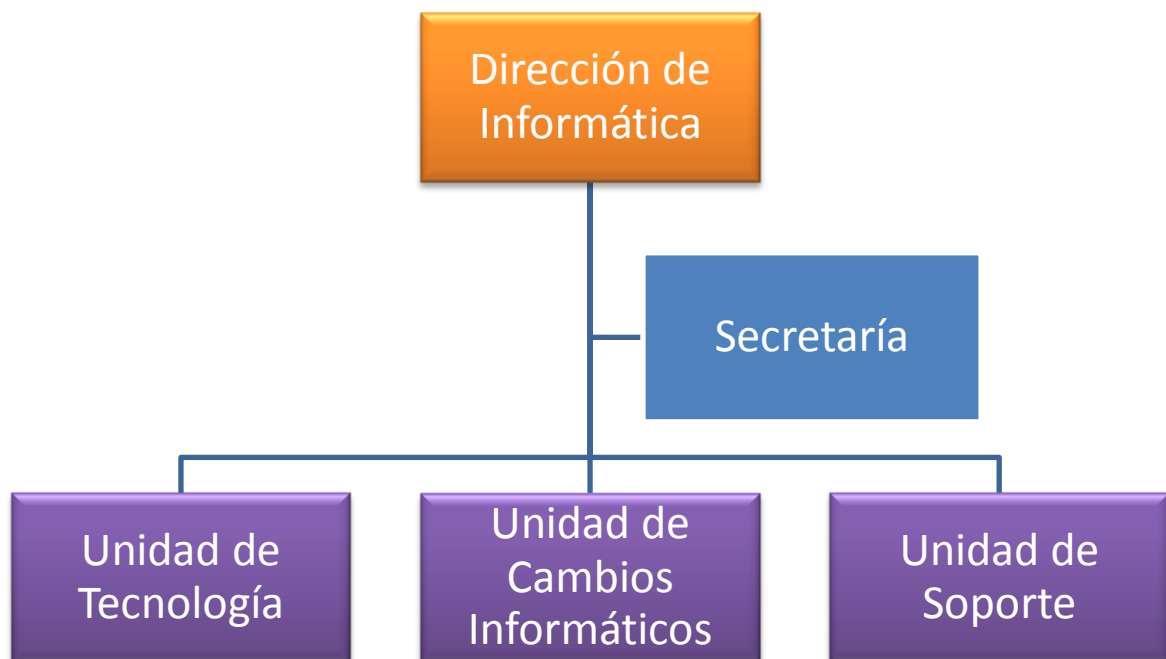
Esta Dirección no cuenta con un documento en el cual se plasme un Plan Estratégico, todas las actividades se las planifica al inicio del año o conforme surjan necesidades en la institución, es decir, cada unidad aporta las actividades o proyectos que se realizarán durante el año, los mismos que son entregados al director dejando constancia del trabajo a realizar por cada uno de los funcionarios responsables de las áreas, es decir, no existe un trabajo planificado en el que se puedan detectar y diagnosticar las diferentes amenazas y oportunidades externas así como las debilidades y fortalezas internas de la dirección.

Las funciones y responsabilidades se asignan a los funcionarios de manera verbal, lo que genera en algunos casos duplicidad, incumplimiento, retraso, etc., imposibilitando su control y seguimiento oportuno, provocando el malestar de los usuarios que requieren los servicios. Los sistemas informáticos como el de recaudación y el de archivo ya no ofrecen la operatividad necesaria debido al incremento de la población urbana y a que son sistemas poco flexibles con las exigencias y requerimientos de hoy, como el uso de sistemas basados en plataformas web.

La actual situación del mercado mundial obliga a las empresas e instituciones públicas o privadas a ser más productivas y competitivas, ofrecer bienes y servicios con estricto control de calidad y eficiencia. En este sentido la Dirección de Informática, deberá ser una dependencia pionera en los cambios tecnológicos con objetivos y lineamientos claros que promueva un acercamiento a la ciudadanía a través de servicios en línea que agilicen los trámites y la búsqueda de información, posicionándose a la altura de otras dependencias públicas.

La Dirección de informática no cuenta con un orgánico estructural definido, por lo que se procedió a realizar una estructura tentativa en concordancia con todos los miembros de esta dependencia, quedando de la siguiente manera:

**Gráfico No. 2. Estructura orgánica propuesta para la Dirección de Informática.**



**Fuente: El autor**  
**Elaborado por: El autor**

## 2.2. Formulación Misión

*Misión:* es "un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización". (Kotler, Armstrong, Cámar, & Cruz, 2004)

La elaboración de la misión se desarrolló con la participación y colaboración de los responsables de las unidades de la Dirección de Informática, la misma que reúne los preceptos que busca el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja en las diferentes dependencias, quedando de esta manera:

### Misión

*Gestionar eficientemente los recursos informáticos, mediante la utilización de tecnologías de información y la automatización de procesos, a fin de apoyar de manera eficaz la gestión y la toma de decisiones en beneficio de la colectividad.*

## 2.3. Formulación Visión

*Visión:* "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad". (Fleitman, 2000)

La elaboración de la visión se desarrolló con la participación y colaboración de los responsables de las unidades de la Dirección de Informática, enunciándose a continuación:

### Visión

*Implementar soluciones y herramientas tecnológicas basadas en los principios de las TICs, convirtiendo al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja en una entidad pública con altos estándares en atención a los ciudadanos a través de sus procesos y servicios online, y gobierno electrónico.*

#### **2.4. Análisis FODA(fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de la Dirección de Informática**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) constituye la herramienta de análisis estratégico, que permite observar elementos o situaciones internas o controlables de la Dirección de Informática como fortalezas y debilidades, además de factores externos o no controlables, tales como oportunidades y amenazas que de alguna manera se interrelacionan con la Dirección de Informática de manera positiva o negativa afectando su normal desenvolvimiento. La metodología utilizada se encuentra desarrollada en el anexo (1).

Para la aplicación del FODA, se realizaron reuniones de trabajo con los funcionarios de la Dirección de Informática según anexo (2), a los que se les aplicó cuestionarios y algunas técnicas que permitieron establecer fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas, las mismas que son detalladas a continuación:

**Gráfico No. 3. FODA Dirección de Informática.**

		<b>CAMBIOS INFORMÁTICOS</b>	<b>SOPORTE TÉCNICO</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA</b>
<b>FORTALEZAS</b>	1	Personal académicamente capacitado en programación.	Personal académicamente capacitado.	Personal académicamente capacitado en manejo de redes.	Personal capacitado académicamente.
	2	Intercambio de conocimientos interdisciplinarios.	Apoyo de todas las unidades en resolución de problemas.	Apoyo de todas las unidades en resolución de problemas.	Adquisición de nuevos equipos.
	3	Toma directa de decisiones.	Toma directa de decisiones.	Personal con experiencia de más de 5 años en el área.	Equipos de trabajo multidisciplinarios.
	4		Habilidad para adaptarse a los cambios propuestos por la institución.	Toma directa de decisiones.	Toma directa de decisiones.
	5		Adquisición de nuevos equipos.		Habilidad para adaptarse a los cambios propuestos por la institución.
<b>OPORTUNIDADES</b>	1	Optimización de sistemas y aplicaciones informáticas.	Capacitación por parte de proveedores y otras entidades públicas y privadas.	Mayor acceso a Internet por los contribuyentes.	Crecimiento de la prestación de servicios ONLINE a la ciudadanía.
	2	Crecimiento de los servicios ONLINE que beneficien a la ciudadanía.	Tendencia modernizadora.	Incremento de contribuyentes.	Optimización de sistemas y aplicaciones informáticas.
	3	Mayor acceso a Internet por los contribuyentes y ciudadanía.	Mayor acceso a Internet por los usuarios.	Comercio electrónico en auge.	Tendencia modernizadora de los servicios públicos.
	4	Tendencia modernizadora		Tendencia modernizadora.	Mayor acceso a Internet por los contribuyentes y ciudadanía.
	5	Consultorías externas.			Capacitación por parte de proveedores y otras entidades públicas y privadas.
<b>DEBILIDADES</b>	1	Ausencia de un Plan Estratégico y un Plan Operativo.	Ausencia de un Plan Estratégico y un Plan Operativo.	Ausencia de un Plan Estratégico y un Plan Operativo.	Ausencia de un Plan Estratégico y un Plan Operativo.
	2	Falta de planificación de los diferentes proyectos.	Desconocimiento de las nuevas tecnologías en equipos informáticos.	Falta de documentación de las aplicaciones y manuales de operación de la estructura de red.	Ausencia de herramientas y manuales actualizados para la solución de problemas.
	3	Ausencia de un Manual de Funciones en la Dirección de Informática.	Ausencia de herramientas y manuales actualizados para la solución de problemas.	Ausencia de un Manual de Funciones.	Desconocimiento de las nuevas tecnologías en equipos informáticos.
	4	Fallos de planeación en el pasado.	Ausencia de un Manual de Funciones en la Dirección de Informática.	Ausencia de un plan de contingencia en caso de eventos fortuitos generados por caídas de los sistemas informáticos e interrupciones del fluido eléctrico.	Ausencia de un Manual de Funciones en la Dirección de Informática.
	5	Falta de coordinación entre dependencias	Equipos obsoletos.		Ausencia de un plan de contingencia en caso

<b>AMENAZAS</b>		para la elaboración de nuevas aplicaciones e implementación de nuevos proyectos.			de eventos fortuitos generados por caídas de los sistemas informáticos e interrupciones del fluido eléctrico.
	6	Asignación o interrupción con actividades no relacionadas a las establecidas a su puesto de trabajo.	Asignación o interrupción con actividades no relacionadas a las establecidas a su puesto de trabajo.	Infraestructura física no adecuada del sitio de trabajo.	Asignación o interrupción con actividades no relacionadas a las establecidas a su puesto de trabajo.
	7			Asignación o interrupción con actividades no relacionadas a las establecidas a su puesto de trabajo.	Falta de coordinación entre dependencias municipales para la elaboración de nuevas aplicaciones e implementación de nuevos proyectos.
					Equipos obsoletos.
	1	Escasez de recursos económicos que se otorgan a la Dirección de Informática por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.	Personal de otras dependencias municipales sin conocimientos básicos de informática.	Escasez de recursos económicos que se otorgan a la Dirección de Informática por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.	Escasez de recursos económicos que se otorgan a la Dirección de Informática por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.
	2	El rápido avance de la tecnología.	El rápido avance de la tecnología.	El rápido avance de la tecnología.	Personal de otras dependencias municipales sin conocimientos básicos de informática.
	3				Rápido avance tecnológico.
	4				
	5				

**Fuente: El autor**

**Elaborado por: El autor**



### **2.4.1. Diagnóstico oportunidades y amenazas**

Identificadas las fuerzas externas del entorno, se identifica cuáles de ellas se constituyen en las principales oportunidades y amenazas, que se hallan en el entorno e influyen en el comportamiento de la organización. Herramientas usadas para el estudio:

- Brainstorming (lluvia de ideas)
- Cuestionario
- Entrevista
- Observación

#### **OPORTUNIDADES**

- O1. Crecimiento de la prestación de servicios Online a la ciudadanía.
- O2. Optimización de sistemas y aplicaciones informáticas.
- O3. Tendencia modernizadora de los servicios públicos.
- O4. Mayor acceso a Internet por los contribuyentes y ciudadanía.
- O5. Capacitación por parte de proveedores y otras entidades públicas y privadas.

#### **AMENAZAS**

- A1. Escasez de recursos económicos que se otorgan a la Dirección de Informática por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.
- A2. Personal de otras dependencias municipales sin conocimientos básicos de informáticos.
- A3. Rápido avance tecnológico.

## **2.4.2. Diagnóstico fortalezas y debilidades**

### **FORTALEZAS**

- F1. Personal capacitado académicamente.
- F2. Adquisición de nuevos equipos.
- F3. Equipos de trabajo multidisciplinarios.
- F4. Toma directa de decisiones.
- F5. Habilidad para adaptarse a los cambios propuestos por la institución.

### **DEBILIDADES**

- D1. Ausencia de un Plan Estratégico y un Plan Operativo.
- D2. Ausencia de herramientas y manuales actualizados para la solución de problemas.
- D3. Desconocimiento de las nuevas tecnologías en equipos informáticos.
- D4. Ausencia de un Manual de Funciones en la Dirección de Informática.
- D5. Ausencia de un plan de contingencias en caso de eventos fortuitos generados por caídas de los sistemas informáticos e interrupciones de fluido eléctrico.
- D6. Asignación o interrupción con actividades no relacionadas a las establecidas a su puesto de trabajo.
- D7. Falta de coordinación entre dependencias municipales para la elaboración de nuevas aplicaciones e implementación de nuevos proyectos.
- D8. Equipos obsoletos.

### **2.4.3. Evaluación del análisis FODA**

Para obtener una valoración del análisis FODA que se aplicó a la DI, se contó con la colaboración del personal de cada unidad o área a través de entrevistas y talleres, logrando establecer una valoración de los factores determinantes en este análisis, priorizando fortalezas y debilidades internas así como oportunidades y amenazas externas.

A través de una matriz de priorización o diagrama matricial, se jerarquizan los resultados e identifican, cuáles de éstas circunstancias son las más importantes que influyen considerablemente en el desenvolvimiento de la organización en estudio, las mismas que se determinaron de la siguiente manera.

#### **2.4.3.1. Matriz de priorización de oportunidades y amenazas**

Aplicado el FODA e identificadas las oportunidades y amenazas de las unidades de la Dirección de Informática, se procede a través de una matriz de priorización a establecer cuáles tienen mayor peso con la finalidad de identificar los factores críticos del éxito.

La matriz de priorización o matriz Holmes, es un cuadro que ayuda a comprar o relacionar un grupo de enunciados entre sí, con el fin de ponderarlos de acuerdo a la importancia que los administradores o colaboradores consideren. El desarrollo de esta matriz es el siguiente:

- a. Se coloca cada uno de los enunciados en la primera columna de la matriz, uno a continuación de otro.
- b. Se coloca cada uno de los enunciados en la primera fila de la matriz, uno a continuación de otro.
- c. La línea diagonal que forma las intersecciones de los enunciados debe ser llenada con el número 1.
- d. Se relaciona el primer ítem de la columna con el segundo ítem de la fila, si el ítem de la columna es más importante o preponderante que el ítem de la fila, entonces se coloca un 1 en el ítem de la columna y un 0 en el ítem de la fila. Si tienen igual importancia se coloca el valor de 0.5 a cada factor. Pero si el ítem de la fila tiene mayor importancia que la columna entonces se le coloca un 1 en la fila y un 0 en la columna.

### CuadroNo. 1. Priorización oportunidades.

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	S	P%	No
O1	Crecimiento de la prestación de servicios online a la ciudadanía.	0,5	1	0,5	0	0,5	2,50	20%	3
O2	Optimización de sistemas y aplicaciones informáticas.	0	0,5	1	0,5	1	3,00	24%	2
O3	Tendencia modernizadora de los servicios públicos.	0,5	0	0,5	0,5	1	2,50	20%	4
O4	Mayor acceso a Internet por los contribuyentes y ciudadanía.	1	0,5	0,5	0,5	1	3,50	28%	1
O5	Capacitación por parte de proveedores y otras entidades públicas y privadas.	0,5	0	0	0	0,5	1,00	8%	5
							12,50	100%	

Fuente: El autor  
Elaborado por: El autor

### CuadroNo. 2. Priorización amenazas.

AMENAZAS		A1	A2	A3	S	P%	No
A1	Escasez de recursos económicos que se otorgan a la Dirección de Informática por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.	0,5	0,5	1	2,00	50%	1
A2	Personal de otras dependencias municipales sin conocimientos básicos de informática.	0,5	0,5	1	1,50	37.5%	2
A3	Rápido avance tecnológico.	0	0	0,5	0,50	12.5%	3
					4,00	100%	

Fuente: El autor  
Elaborado por: El autor

### 2.4.3.2. Determinación de factores críticos del éxito (FCE)

Realizada la matriz de priorización de las oportunidades y amenazas, se realiza el análisis y selección de los resultados de mayor impacto para la organización. Para este paso se utiliza la metodología del Diagrama de Pareto, con lo que se determina los aspectos más relevantes en cuanto a oportunidades y amenazas se refiere. A continuación se hace un resumen de las oportunidades y amenazas seleccionadas a tomarse en cuenta para estudios posteriores.

El principio de Pareto dice: Que hay muchos problemas sin importancia frente a sólo unos graves, ya que por lo general el 80% de resultados totales se origina con el 20% de los elementos, la mayor parte de los efectos eran el resultado de tan sólo unas pocas causas.

#### Cuadro No. 3. FCE oportunidades.

OPORTUNIDADES		S	P%	P%Ac.	No
O1	Mayor acceso a Internet por los contribuyentes y ciudadanía.	3.5	28%	28%	1
O2	Optimización de sistemas y aplicaciones informáticas.	3,00	24%	52%	2
O3	Crecimiento de la prestación de servicios online a la ciudadanía.	2,50	20%	72%	3
O4	Tendencia modernizadora de los servicios públicos.	2,50	20%	92%	4
O5	Capacitación por parte de proveedores y otras entidades públicas y privadas.	1,00	8%	100%	5
		12,50	100%		

Fuente: El autor  
Elaborado por: El autor

#### Cuadro No. 4. FCE amenazas.

AMENAZAS		S	P%	P%Ac.	No
A1	Escasez de recursos económicos que se otorgan a la Dirección de Informática por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.	2,00	50%	50%	1
A2	Personal de otras dependencias municipales sin conocimientos básicos de informática.	1,50	37.5%	87.5%	2
A3	Rápido avance tecnológico.	0,50	12.5%	100%	3
		4,00	100%		

**S:** Sumatoria  
**P%:** Porcentaje  
**P%Ac:** Porcentaje acumulado.  
**No.:** Ubicación

Fuente: El autor  
 Elaborado por: El autor

#### 2.4.3.3. Matriz de priorización de fortalezas y debilidades

Aplicado el FODA e identificadas las fortalezas y debilidades de las unidades de la Dirección de Informática, procedemos a través de una matriz de priorización a establecer cuáles tienen mayor peso con la finalidad de identificar los factores críticos del éxito.

#### Cuadro No. 5. Priorización fortalezas.

FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	S	P%	No
F1	Personal capacitado académicamente.	0,5	1	0,5	1	1	4,00	32%	1
F2	Adquisición de nuevos equipos.	0	0,5	1	1	1	3,50	28%	2
F3	Equipos de trabajo multidisciplinares.	0,5	0	0,5	0,5	1	2,50	20%	3
F4	Toma directa de decisiones.	0	0	0,5	0,5	0,5	1,50	12%	4
F5	Habilidad para adaptarse a los cambios propuestos por la institución.	0	0	0	0,5	0,5	1,00	8%	5
							12,50	100%	

Fuente: El autor  
 Elaborado por: El autor

### Cuadro No. 6. Priorización debilidades.

DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	S	P%	No
D1	Ausencia de un Plan Estratégico y un Plan Operativo.	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	6,50	20,63%	1
D2	Ausencia de herramientas y manuales actualizados para la solución de problemas.	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0	1	3,50	11,12%	4
D3	Desconocimiento de las nuevas tecnologías en equipos informáticos.	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	2,00	6,35%	7
D4	Ausencia de un Manual de Funciones en la Dirección de Informática.	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	3,50	11,12%	5
D5	Ausencia de un plan de contingencias en caso de eventos fortuitos generados por caídas de los sistemas informáticos e interrupciones de fluido eléctrico.	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	6,00	19,02%	2
D6	Asignación o interrupción con actividades no relacionadas a las establecidas a su puesto de trabajo.	0	1	0,5	0,5	0	0,5	0	1	3,50	11,12%	6
D7	Falta de coordinación entre dependencias municipales para la elaboración de nuevas aplicaciones e implementación de nuevos proyectos	0,5	1	1	0,5	0	1	0,5	1	5,50	17,46%	3
D8	Equipos obsoletos	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	1,00	3,18%	8
										31,50	100%	

Fuente: El autor  
Elaborado por: El autor

#### 2.4.3.4. Determinación de factores críticos del éxito (FCE)

Realizada la matriz de priorización de las fortalezas y debilidades, se realiza el análisis y selección de los resultados de mayor impacto para la organización. Para este paso se utiliza la metodología del Diagrama de Pareto, con lo que se determina los aspectos más relevantes en cuanto a fortalezas y debilidades se refiere. A continuación se hace un resumen de las fortalezas y debilidades seleccionadas a tomarse en cuenta para estudios posteriores.

### Cuadro No. 7. FCE fortalezas.

FORTALEZAS		S	P%	P%Ac.	No
F1	Personal capacitado académicamente.	4,00	32%	32%	1
F2	Adquisición de nuevos equipos.	3,50	28%	60%	2
F3	Equipos de trabajo multidisciplinarios.	2,50	20%	80%	3
F4	Toma directa de decisiones.	1,50	12%	92%	4
F5	Habilidad para adaptarse a los cambios propuestos por la institución.	1,00	8%	100%	5
		12,50	100%		

Fuente: El autor  
Elaborado por: El autor

### Cuadro No. 8. FCE debilidades.

DEBILIDADES		S	P%	P%Ac.	No
D1	Ausencia de un Plan Estratégico y un Plan Operativo.	6,50	20,63%	20,63%	1
D2	Ausencia de un plan de contingencias en caso de eventos fortuitos generados por caídas de los sistemas informáticos e interrupciones de fluido eléctrico.	6,00	19,02%	39,65%	2
D3	Falta de coordinación entre dependencias municipales para la elaboración de nuevas aplicaciones e implementación de nuevos proyectos	5,50	17,46%	57,11%	3
D4	Ausencia de herramientas y manuales actualizados para la solución de problemas.	3,50	11,12%	68,23%	4
D5	Ausencia de un Manual de Funciones en la Dirección de Informática.	3,50	11,12%	79,35%	5
D6	Asignación o interrupción con actividades no relacionadas a las establecidas a su puesto de trabajo.	3,50	11,12%	90,47%	6
D7	Desconocimiento de las nuevas tecnologías en equipos informáticos.	2,00	6,35%	92,82%	7
D8	Equipos obsoletos	1,00	3,18%	100%	8
		12,50	100%		

Fuente: El autor  
Elaborado por: El autor



## CAPÍTULO III

### IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa u organización, así como su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución presente con cara al futuro.

Para la elaboración del presente plan estratégico se ha considerado recopilar la información a través de algunas fuentes o medios como: entrevistas, encuestas, observaciones, página oficial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.

#### 3.1. Formulación de Metas

##### ***Metas generales.***

- Proporcionar servicios a la Administración Pública Municipal para generar soluciones integrales, enfocadas a apoyar el logro de las líneas de acción de corto, mediano y largo plazo del Plan Municipal de Desarrollo, mediante la investigación y utilización de las herramientas informáticas que nos permitan desarrollar, implementar e innovar procesos, así como adaptar la administración municipal a las nuevas tendencias tecnológicas de nuestra era globalizada.
- Colaborar en la definición de necesidades de servicios computacionales, desarrollo de nuevos sistemas y procesos de Información, modificaciones, implementación o mantenimiento de los existentes, necesidades de integración de sistemas, procesos y otros requerimientos de información institucionales, para mejorar y agilizar la toma de decisión de las autoridades y transparentar la información a la ciudadanía.
- Proporcionar directrices en cuanto a políticas y normatividad informática en la utilización de software libre en las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.

- Fortalecer la estructura funcional en las unidades de trabajo permitiendo su colaboración y desarrollo, para atender eficientemente los requerimientos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, en servicios informáticos.

### **Valores organizacionales.**

Los valores que se comparten dentro de una institución constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican. Dentro de esta premisa se plantean los siguientes valores:

- CALIDAD, esforzarse al máximo para que el resultado del trabajo realizado sea de la más alta calidad.
- COMPROMISO, ante la institución y compañeros para en conjunto desempeñar el trabajo con técnica y responsabilidad.
- HONRADEZ, al cumplir las labores asumidas respetando los bienes institucionales.
- SOLIDARIDAD, fomentando el trabajo en equipo en la resolución de problemas.
- RESPONSABILIDAD, poder reflexionar sobre la consecuencia que tendrán nuestros actos dentro de la institución y fuera de ella.

## **3.2. Formulación de estrategias**

Una vez realizado el análisis FODA y priorizado fortalezas-debilidades y oportunidades-amenazas, se procede a establecer estrategias.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. Considerando de igual forma las cuatro estrategias derivadas del análisis FODA que nos serán de gran ayuda para determinar las estrategias de la Dirección de Informática.

**La Estrategia FO (Maxi-Maxi):** Usa las fortalezas internas para tomar ventaja de las oportunidades externas es la estrategia más deseable.

**La Estrategia, DO (Mini-Maxi):** Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

**La Estrategia DA (Mini-Mini):** Su objetivo es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas

**La Estrategia FA (Maxi-Mini):** Se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

Estos cuatro tipos de estrategias derivados del análisis FODA y de la Matriz serán de mucha ayuda posteriormente para determinar las estrategias para el presente plan estratégico lo que le permitirá a la Dirección de Informática aprovechar sus capacidades internas como externas para conseguir la misión, visión y objetivos planteados al principio de este plan.

**Gráfico No.4. Matriz de estrategias para la Dirección de Informática.**

		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
	1	1	Personal capacitado académicamente.	1	Ausencia de un Plan Estratégico y un Plan Operativo.
	2	2	Adquisición de nuevos equipos.	2	Ausencia de un plan de contingencias en caso de eventos fortuitos generados por caídas de los sistemas informáticos e interrupciones de fluido eléctrico.
	3	3	Equipos de trabajo multidisciplinarios.	3	Falta de coordinación entre dependencias municipales para la elaboración de nuevas aplicaciones e implementación de nuevos proyectos
	4	4	Toma directa de decisiones.	4	Ausencia de herramientas y manuales actualizados para la solución de problemas.
	5	5	Habilidad para adaptarse a los cambios propuestos por la institución.	5	Ausencia de un Manual de Funciones en la Dirección de Informática.
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS F-O</b>		<b>ESTRATEGIAS D-O</b>	
1	Mayor acceso a Internet por los contribuyentes y ciudadanía.	1	Desarrollar sistemas que faciliten la obtención de información vía Internet.	1	Elaborar el plan estratégico para la Dirección de Informática.
2	Optimización de sistemas y aplicaciones informáticas.	2	Desarrollar sistemas informáticos que mejoren los procesos internos entre departamentos del municipio.	2	Elaborar aplicaciones que permitan la difusión de servicios y beneficios que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja a la ciudadanía.
3	Crecimiento de la prestación de servicios online a la ciudadanía.	3	Capacitar al personal aprovechando asesorías que brindan casas proveedoras.	3	Renovar durante los próximos dos años los equipos informáticos de los diferentes departamentos.
4	Tendencia modernizadora de los	4	Fortalecer el perfil profesional de la unidad.	4	

	servicios públicos.				
5	Capacitación por parte de proveedores y otras entidades públicas y privadas.	5	Desarrollar aplicaciones informáticas que permitan transacciones, consultas y manejo de información en línea por parte de los contribuyentes	5	
<b>AMENAZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS F-A</b>		<b>ESTRATEGIAS D-A</b>	
1	Escasez de recursos económicos que se otorgan a la Dirección de Informática por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.	1	Asesorar y socializar en la elaboración de requerimientos en sistemas informáticos entre departamentos.	1	Elaborar organigramas de trabajo interdependencias que permitan determinar plazos y requerimientos.
2	Personal de otras dependencias municipales sin conocimientos básicos de informática.	2	Elaborar un manual de funciones para el personal de esta área.	2	Implementar a la unidad con los recursos necesarios para el debido trabajo.
3	Rápido avance tecnológico.	3	Asesorar en requerimientos de equipos informáticos entre departamentos.	3	Organizar capacitación o asesoría a funcionarios municipales en las NTIC.
4		4	Elaborar un manual de funciones para el personal de esta área.	4	Elaborar planes de contingencia debidamente documentados.
5		5	Inventariar los equipos informáticos para establecer su estado y tomar decisiones sobre adquisición o renovación de los mismos.	5	Gestionar el cambio estructural en la infraestructura física.

**Fuente: El autor**  
**Elaborado por: El autor**

Analizadas las estrategias en relación a los objetivos y metas institucionales, se seleccionan las más importantes o sobre las cuales se trabajará en el desarrollo del plan estratégico de la Dirección de Informática, obteniendo así:

- Desarrollar sistemas informáticos que mejoren los procesos internos entre departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.
- Elaborar el plan estratégico para la Dirección de Informática.
- Asesorar y socializar en la elaboración de requerimientos en sistemas informáticos entre departamentos.
- Elaborar un manual de funciones para el personal de esta área.
- Elaborar organigramas de trabajo interdependencias que permitan determinar plazos y requerimientos.
- Fortalecer el perfil profesional de la unidad.
- Renovar durante los próximos dos años los equipos informáticos de los diferentes departamentos.
- Organizar capacitación o asesoría a funcionarios municipales en las NTIC.
- Desarrollar aplicaciones informáticas que permitan transacciones, consultas y manejo de información en línea por parte de los contribuyentes.
- Inventariar los equipos informáticos para establecer su estado y tomar decisiones sobre adquisición o renovación de los mismos.
- Elaborar planes de contingencia debidamente documentados.

Con este análisis y en base a los objetivos institucionales, se plantean las siguientes estrategias sobre las cuales se desarrollará el plan estratégico para la Dirección de Informática.

- Cambiar el sistema de Cuenta Única por el sistema de Gestión de Ingresos Municipales (GIM) al finalizar el segundo semestre del 2012.
- Renovar en un 80% los equipos informáticos obsoletos hasta finales del 2012, llegando al 100% en el 2013, con la integración de software libre.
- Automatizar el sistema de gestión de trámites incluyendo el proceso automatizado PP LESS, hasta el segundo semestre del 2012
- Mantener un equipo de trabajo multidisciplinario técnicamente capacitado en Software, Hardware y NTIC, acorde a los cambios que plantea el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja para los próximos dos años.
- Al finalizar el 2013, contar con mecanismos de seguridad y planes de contingencia que resguarden los recursos informáticos: físicos y lógicos.

### **3.3. Elaboración planes tácticos**

Los planes tácticos u operativos son instrumentos de gestión que sirven de directriz para cumplir objetivos y metas organizacionales. Indican las acciones o actividades a realizar, plazos de ejecución, responsables e indicadores que permitirán controlar el avance o cumplimiento de los mismos.

En trabajo conjunto con funcionarios de la Dirección de Informática se elaboró los planes tácticos u operativos, en base a los objetivos institucionales y al estudio FODA, se elaboraron metas operacionales, que se aspira cumplir para realizar una reestructuración funcional y estructural en esta dependencia teniendo muy en cuenta los valores organizacionales. Los tiempos para el cumplimiento de estos planes son de corto, mediano y largo plazo.

La Dirección de Informática con el fin de cumplir con los objetivos y metas propuestos para el periodo 2012 a 2014, desarrollará los siguientes planes tácticos, cuyas actividades deberán cumplirse de acuerdo a los tiempos establecidos.

**Cuadro No. 9. Renovación del Sistema de cuenta única.**

**DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA**

**Objetivo:** Proporcionar servicios a la Administración Pública Municipal soluciones integrales, enfocadas a apoyar el logro de las líneas de acción de corto, mediano y largo plazo del Plan Municipal de Desarrollo, mediante la investigación y utilización de las herramientas informáticas que nos permitan desarrollar, implementar e innovar procesos, así como adaptar la administración municipal a las nuevas tendencias tecnológicas de nuestra era globalizada

**Tiempo estimado de cumplimiento:**

PLAZO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	COSTO	RESPONSABLES	BENEFICIOS	INDICADOR
Corto 6 – 12 meses	Cambiar el sistema de Cuenta Única por el sistema de Gestión de Ingresos Municipales (GIM) al finalizar el segundo semestre del 2012.	• Análisis de requerimientos a todas las dependencias.	• 2 meses	• \$30000	• Cambios Informáticos • Tecnología • Soporte Técnico	• Evitar sobrecargas en el servidor de cuenta única debido a la gran cantidad de datos transmitidos al momento de realizar transacciones con el sistema actual.	• Instalación del nuevo sistema.
		• Diseño de aplicación.	• 2 meses				
		• Codificación de aplicación.	• 3 meses				
		• Capacitación.	• 2 meses				
		• Pruebas del sistema.	• 3 mes				
		• Implantación del sistema.	• 3 mes				
						• Incrementar la recaudación a través del sistema bancario.	• Ventas de servicios.





						<ul style="list-style-type: none"><li>• Agilizar la recaudación, utilizando la red financiera local.</li><li>• Descongestionar el edificio central.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puntos de recaudación.</li><li>• Usuarios en ventanillas.</li></ul>
--	--	--	--	--	--	---	---

**Fuente: El autor**  
**Elaborado por: El autor**

## Cuadro No. 10. Renovación de equipos informáticos

### DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA

**Objetivo:** Proporcionar directrices en cuanto a políticas y normatividad informática en la utilización de software libre en las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.

**Tiempo estimado de cumplimiento:**

PLAZO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	COSTO	RESPONSABLES	BENEFICIOS	INDICADOR
Mediano 12 – 24 meses	Renovar en un 80% los equipos informáticos obsoletos hasta finales del 2012, llegando al 100% en el 2013, con la integración del software libre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de equipos informáticos.</li> <li>• Análisis de requerimientos, considerando la utilización de Software Libre.</li> <li>• Proceso de compra.</li> <li>• Entrega - recepción de equipos.</li> <li>• Instalación de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 meses</li> <li>• 2 meses</li> <li>• 6 meses</li> <li>• 3 meses</li> <li>• 4 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repotenciación de labores en áreas técnicas.</li> <li>• Reposición de equipos obsoletos.</li> <li>• Mayor cobertura informática departamental.</li> <li>• Mejora en la atención a usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo de trabajo.</li> <li>• Bodega, equipos dados de baja.</li> <li>• Puntos de red y acceso a intranet.</li> <li>• Usuarios atendidos.</li> </ul>

Fuente: El autor  
Elaborado por: El autor

**Cuadro No. 11. Sistema de gestión de trámites PP LESS.**

**DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA**

**Objetivo:** Colaborar en la definición de necesidades de servicios computacionales, desarrollo de nuevos sistemas y procesos de Información, modificaciones, implementación o mantenimiento de los existentes, necesidades de integración de sistemas, procesos y otros requerimientos de información institucionales, para mejorar y agilizar la toma de decisión de las autoridades y transparentar la información a la ciudadanía

**Tiempo estimado de cumplimiento:**

PLAZO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	COSTO	RESPONSABLES	BENEFICIOS	INDICADOR
Largo 24 – 36 meses	Automatizar el sistema de gestión de trámites incluyendo el proceso automatizado PP LESS, hasta el segundo semestre del 2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación y documentación de procesos administrativos (tramites).</li> <li>Identificación de flujo actual de trámites.</li> <li>Implementación de cada uno de los flujos en la herramienta PP Less.</li> <li>Pruebas y ejecución de herramienta PP Less en dependencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 - 24 meses</li> <li>6 - 36 meses</li> <li>6 - 36 meses</li> <li>6 - 12 meses</li> </ul>	• \$30000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios Informáticos</li> <li>Tecnología</li> <li>Soporte Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agilizar los servicios prestados a los contribuyentes.</li> <li>Seguimiento en línea de trámites.</li> <li>Eficiencia de personal.</li> <li>Ahorro de insumos (papel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor tiempo en input-output en trámites despachados.</li> <li>Trámites en el portal.</li> <li>Cantidad de trámites despachados.</li> <li>Cantidad de insumos (papel)</li> </ul>



		municipales. <ul style="list-style-type: none"><li>• Reingeniería de procesos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 12 - 24 meses</li></ul>				
--	--	---	---	--	--	--	--

**Fuente: El autor**  
**Elaborado por: El autor**

**Cuadro No. 12. Equipo multidisciplinario y planes de contingencia.**

**DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA**

**Objetivo:** Fortalecer la estructura funcional en las unidades de trabajo permitiendo su colaboración y desarrollo, para atender eficientemente los requerimientos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, en servicios informáticos

**Tiempo estimado de cumplimiento:**

PLAZO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	COSTO	RESPONSABLES	BENEFICIOS	INDICADOR
Mediano 12 – 24 meses	Mantener un equipo de trabajo multidisciplinario técnicamente capacitado en Software, Hardware y NTIC, acorde a los cambios que plantea el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja para los próximos dos años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en capacitaciones dictadas por proveedores e instituciones públicas y privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>24 meses</li> </ul>	Sin costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios Informáticos</li> <li>Tecnología</li> <li>Soporte Técnico</li> <li>Instituciones públicas.</li> <li>Instituciones privadas.</li> <li>Instituciones educativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal capacitado técnicamente en todas las áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solución de problemas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Socializar problemas más repetitivos generados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 meses</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de Informática encargada del desarrollo de aplicaciones informáticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevo sistema informático.</li> </ul>	
		Solicitar al	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 meses</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de</li> </ul>

	Elaborar un manual de funciones para cada unidad de la Dirección de Informática.	departamento de asesoría jurídica, y recursos humanos la elaboración del manual de funciones para la Dirección de Informática.			Jurídica. • Recursos Humanos. • Director de Informática.	debidamente instruidos en sus funciones a desempeñar de acuerdo a su cargo.	funciones.
Mediano 12 – 24 meses	Al finalizar el 2013, contar con mecanismos de seguridad y planes de contingencia que resguarden los recursos informáticos: físicos y lógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de dispositivos de almacenamientos de datos e inventario lógico.</li> <li>• Elaborar planes de contingencia.</li> <li>• Construcción de sala de servidores.</li> <li>• Adquisición de servidores.</li> <li>• Adecuación de centro de cómputo, de acuerdo a estándares de seguridad y eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 meses</li> <li>• 5 meses</li> <li>• 6 meses</li> <li>• 4 meses</li> <li>• 4 meses</li> </ul>	• \$50000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios Informáticos</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Soporte Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de información.</li> <li>• Seguridad y confiabilidad de información generada por el Gobierno Autónomo Descentralizado o Municipal de Loja.</li> <li>• Ambiente técnica y físicamente adecuado para el desarrollo de las funciones de los funcionarios de la Dirección de Informática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad.</li> <li>• Nivel de seguridad.</li> <li>• Centro de cómputo.</li> </ul>

						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder afrontar eventos fortuitos que involucren el sistema informático del Gobierno Autónomo Descentralizado o Municipal de Loja (caídas del sistema informático, hackers, virus )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de contingencia.</li> </ul>
--	--	--	--	--	--	--	---

**Fuente: El autor**  
**Elaborado por: El autor**

### **3.4. Control y evaluación de resultados del Plan Estratégico**

El control estratégico es un tipo especial de control organizativo que consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de planificación estratégica con el fin de mejorarlo y de asegurar su cumplimiento.

Concluida la elaboración de estrategias y planes operativos o tácticos, se procederá a su control y posterior evaluación. Para ello se elaboraron cronogramas o calendarios de trabajo que permitirá estructurar secuencialmente las actividades a emprender con sus respectivos responsables, plazos, beneficios e indicadores, que servirán de referencia para saber si se están cumpliendo los mismos y en caso contrario proceder a su reformulación o reestructuración.

Se considerará que se han cumplido los objetivos y metas propuestas si la variación de los valores obtenidos están dentro de un rango de  $\pm 2\%$ . Y si la variación obtenida es diferente a este porcentaje se deberá revisar las actividades y tiempos establecidos en cada una de las estrategias propuestas.









**Gráfico No. 8. Cronograma: Implantación de planes de contingencia.**



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOJA**  
**DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA**

Al finalizar el 2013, contar con mecanismos de seguridad y planes de contingencia que resguarden los recursos informáticos: físicos y lógicos.

**Responsables:** Cambios informáticos; Tecnología; Soporte Técnico.

MESES				ENE-ABR/12				MAY-AGO/12				SEP-DIC/12				ENE-ABR/13				MAY-AGO/13				SEP-DIC/13							
BENEFICIOS	INDICADOR	F INICIO	F FINAL	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
Disponibilidad de información.	Accesibilidad	01/08/2012	31/12/2013																												
Seguridad y confiabilidad de información generada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.	Nivel de seguridad.	01/09/2012	31/12/2013																												
Ambiente técnico y físicamente adecuado para el desarrollo de las funciones de los funcionarios de la Dirección de Informática.	Centro de cómputo.	01/01/2013	31/12/2013																												

Afrontar eventos fortuitos que involucren el sistema informático del GAD (caídas del sistema, hackers, virus )	Manual de contingencia.	01/10/2012	31/12/2013																										
--	-------------------------	------------	------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



Aumento del indicador



Disminución del indicador

**Fuente: El autor**  
**Elaborado por: El autor**

**Gráfico No. 9. Cronograma: Capacitación personal.**



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOJA  
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA**

Mantener un equipo de trabajo multidisciplinario técnicamente capacitado en Software, Hardware y NTIC, acorde a los cambios que plantea el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja para los próximos dos años.

**Responsables:** Cambios informáticos; Tecnología; Soporte Técnico.

MESES				ENE-ABR/12				MAY-AGO/12				SEP-DIC/12				ENE-ABR/13				MAY-AGO/13				SEP-DIC/13			
BENEFICIOS	INDICADOR	F INICIO	F FINAL	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Personal capacitado técnicamente en todas las áreas.	Solución de problemas.	01/01/2012	31/12/2013																								
DI encargada del desarrollo de aplicaciones informáticas.	Nuevo sistema informático.	01/01/2012	31/12/2013																								

Aumento del indicador

Disminución del indicador

Fuente: El autor  
Elaborado por: El autor

**Gráfico No. 10. Evaluación. Implantación del sistema de cuenta única.**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOJA  
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA**

Cambiar el sistema de Cuenta Única por el sistema de Gestión de Ingresos Municipales (GIM) al finalizar el segundo semestre del 2012.

**Responsables:** Cambios informáticos; Tecnología; Soporte Técnico.

<b>BENEFICIOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>F INICIO</b>	<b>F FINAL</b>	<b>Tiempo meses</b>	<b>Variación %</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Criterio de evaluación</b>
Evitar sobrecargas en el servidor.	Caída del sistema.	01/08/2012	31/12/2012	6	-25%	24	18	número de veces al año
Incrementar la recaudación a través del sistema bancario.	Ventas de servicios.	01/09/2012	31/12/2012	4	15%	80000	83000	80/100 mil contribuyentes mensualmente
Agilizar la recaudación, utilizando la red financiera local.	Puntos de recaudación.	01/09/2012	31/12/2012	3	30%	20	26	número de ventanillas
Descongestionar el edificio central.	Cantidad de usuarios en ventanillas.	01/11/2012	31/12/2012	2	-15%	80000	68000	80/100 mil contribuyentes mensualmente

*Se considera que SI se han cumplido los objetivos y las metas propuestas si:*

**VARIACIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS = +2%**

*Se considera que NO se han cumplido los objetivos y las metas propuestas si:*

**VARIACIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS < 2%**

Fuente: El autor  
Elaborado por: El autor

**Gráfico No. 11. Evaluación: Renovación de equipos.**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOJA  
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA**

Renovar en un 80% los equipos informáticos obsoletos hasta finales del 2012, llegando al 100% en el 2013.

**Responsables:** Cambios informáticos; Tecnología; Soporte Técnico.

<b>BENEFICIOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>F INICIO</b>	<b>F FINAL</b>	<b>Tiempo meses</b>	<b>Variación %</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Criterio de evaluación</b>
Repotenciación de labores en áreas técnicas.	Flujo de trabajo.	01/07/2012	31/12/2012	6	50%	12	18	trámites x funcionario diariamente.
Reposición de equipos obsoletos.	Bodega, equipos dados de baja.	01/07/2012	31/12/2012	10	85%	30	90	anual, 30/100 número de equipos devueltos a bodega.
Mayor cobertura informática departamental.	Puntos de red y acceso a intranet.	01/04/2012	31/12/2012	8	65%	200	265	200/300 equipos conectados.
Mejora en la atención a usuarios.	Usuarios atendidos.	01/04/2012	31/12/2012	6	60%	20	32	número de usuarios atendidos x funcionario diariamente

*Se considera que SI se han cumplido los objetivos y las metas propuestas si:*

**VARIACIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS = +2%**

*Se considera que NO se han cumplido los objetivos y las metas propuestas si:*

**VARIACIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS < 2%**

Fuente: El autor  
Elaborado por: El autor



**Gráfico No. 12. Evaluación: Implantación sistema PP LESS.**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOJA  
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA**

Automatizar el sistema de gestión de trámites incluyendo el proceso automatizado PP LESS, hasta el segundo semestre del 2012.

**Responsables:** Cambios informáticos; Tecnología; Soporte Técnico.

<b>BENEFICIOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>F INICIO</b>	<b>F FINAL</b>	<b>Tiempo meses</b>	<b>Variación %</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Criterio de evaluación</b>
Agilizar los servicios prestados a los contribuyentes.	Menor tiempo en input-output en trámites despachados.	01/07/2012	31/12/2013	6	50%	24	36	documentación recibida en Archivo Central x funcionario diariamente
Seguimiento en línea de trámites.	Trámites en el portal.	01/11/2012	31/12/2013	5	50%	2	4	no existe seguimiento
Eficiencia de personal.	Cantidad de trámites despachados.	01/12/2012	31/12/2013	5	60%	14	22,4	documentación despachada a usuarios x dependencia diariamente
Ahorro de insumos (papel)	Cantidad de insumos (papel)	01/12/2012	31/12/2013	4	-30%	10000	7000	cantidad de hojas utilizadas mensualmente

*Se considera que SI se han cumplido los objetivos y las metas propuestas si:*

**VARIACIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS = +2%**

*Se considera que NO se han cumplido los objetivos y las metas propuestas si:*

**VARIACIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS < 2%**

Fuente: El autor  
Elaborado por: El autor

**Gráfico No. 13. Evaluación: Implantación de planes de contingencia**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOJA  
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA**

Al finalizar el 2013, contar con mecanismos de seguridad y planes de contingencia que resguarden los recursos informáticos: físicos y lógicos.

**Responsables:** Cambios informáticos; Tecnología; Soporte Técnico.

<b>BENEFICIOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>F INICIO</b>	<b>F FINAL</b>	<b>Tiempo meses</b>	<b>Variación %</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Criterio de evaluación</b>
Disponibilidad de información.	Accesibilidad.	01/08/2012	31/12/2013	15	80%	10	18	Información existente en el portal institucional.
Seguridad y confiabilidad de información generada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.	Nivel de seguridad.	01/09/2012	31/12/2013	15	60%	1	2	1/3 niveles de seguridad.

<p>Ambiente técnico y físicamente adecuado para el desarrollo de las funciones de los funcionarios de la Dirección de Informática.</p>	<p>Centro de cómputo.</p>	<p>01/01/2013</p>	<p>31/12/2013</p>	<p>12</p>	<p>50%</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>1/3 fases de implementación del centro de cómputo.</p>
<p>Afrontar eventos fortuitos que involucren el sistema informático del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja (caídas del sistema, hackers, virus, fluido eléctrico)</p>	<p>Manual de contingencia.</p>	<p>01/10/2012</p>	<p>31/12/2013</p>	<p>15</p>	<p>90%</p>	<p>2</p>	<p>6</p>	<p>4/6 procesos establecidos</p>

*Se considera que SI se han cumplido los objetivos y las metas propuestas si:*

**VARIACIÓN DE LOS RESULTADOS  
ESPERADOS = +2%**

*Se considera que NO se han cumplido los objetivos y las metas propuestas si:*

**VARIACIÓN DE LOS RESULTADOS  
ESPERADOS < 2%**

Fuente: El autor  
Elaborado por: El autor

**Gráfico No. 14. Evaluación: Capacitación personal**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOJA  
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA**

Automatizar el sistema de gestión de trámites incluyendo el proceso automatizado PP LESS, hasta el segundo semestre del 2012.

**Responsables:** Cambios informáticos; Tecnología; Soporte Técnico.

<b>BENEFICIOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>F INICIO</b>	<b>F FINAL</b>	<b>Tiempo meses</b>	<b>Variación %</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Criterio de evaluación</b>
Personal capacitado técnicamente en todas las áreas.	Solución de problemas.	01/01/2012	31/12/2013	24	60%	8	12	8/14 situaciones resueltas en dentro del departamento mensualmente
Dirección de Informática encargada del desarrollo de aplicaciones informáticas.	Nuevo sistema informático.	01/01/2012	31/12/2013	24	70%	6	10,2	procesos implantados

*Se considera que SI se han cumplido los objetivos y las metas propuestas si:*

**VARIACIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS = +-2%**

*Se considera que NO se han cumplido los objetivos y las metas propuestas si:*

**VARIACIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS < 2%**

Fuente: El autor  
Elaborado por: El autor

## CONCLUSIONES

- La elaboración de la Misión, Visión y Valores institucionales de la Dirección de Informática, permite a los funcionarios orientar el trabajo diario, logrando una verdadera reestructuración de esta dependencia.
- El análisis FODA permitió establecer: fortalezas y debilidades internas de las unidades operativas de la Dirección de Informática, estableciendo que se cuenta con personal técnicamente calificado para el desarrollo de sus labores y como debilidad importante la falta de un plan estratégico y manual de funciones que es un problema recurrente en la mayoría de dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja; oportunidades y amenazas externas de las unidades operativas de la Dirección de Informática, estableciéndose estrategias para aprovechar estas oportunidades y disminuir las amenazas que de alguna manera influyen en la Dirección de Informática.
- La falta de planificación provoca que se realicen o ejecuten los procesos y actividades sin control y seguimiento oportuno, lo que acarrea retrasos e incumplimiento en los plazos de pruebas, entrega-recepción de los sistemas informáticos así como en la repotenciación de los equipos para los funcionarios municipales.
- Los procesos manuales imposibilitan la agilidad en el despacho de trámites que ingresan diariamente al Gobierno Descentralizado Municipal de Loja.
- La reestructuración y automatización de los procesos internos reducirá el tiempo input-output de los trámites.
- La digitalización de la documentación ahorrará recursos tanto económicos como materiales, que se podrán reinvertir en obras y servicios a la ciudadanía en general.
- La falta de un manual de funciones no permite determinar con precisión cuáles son los responsables y las actividades a cumplir de los funcionarios de cada unidad operativa de la Dirección de Informática.
- El avance de las nuevas tecnologías le permite al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja ofertar servicios vía ONLINE, al incorporar sistemas basados en plataformas web, permitiendo al usuario realizar consultas y transacciones en tiempo real.
- La implantación de nuevos sistemas informáticos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, es el primer paso en la transformación integral de esta dependencia que se encamina a un modelo de procesos automatizados de trámites y servicios a la ciudadanía.

## RECOMENDACIONES

- Los funcionarios de la Dirección de Informática deberán comprometerse con el cumplimiento de la Misión y Visión para la consecución de los objetivos y metas propuestos.
- La Dirección de Informática deberá socializar con los demás departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja sus funciones y proyectos planificados, así como de receptor requerimientos de equipos y sistemas informáticos que deberán ser incluidos en el POA y dentro del presupuesto anual municipal.
- Publicar en el portal institucional los diferentes proyectos que se encuentra desarrollando la Dirección de Informática para conocimiento de funcionarios y ciudadanía.
- La Dirección de Informática deberá elaborar de manera urgente el plan de contingencias que prevea problemas con los equipos y sistemas informáticos.
- La Dirección de Informática deberá elaborar de manera conjunta con funcionarios del departamento de Recursos Humanos el manual de funciones para las unidades de cambios informáticos, soporte técnico y tecnología.
- Mantener una constante capacitación de los funcionarios que laboran en la Dirección de Informática en temas relacionados con las nuevas tecnologías.
- Orientar la adquisición de equipos nuevos con software libre lo que reducirá costos por pagos de licencias.
- Adecuar de manera urgente un local especializado para el funcionamiento de la Dirección de Informática, el local actual no presta las condiciones físicas y técnicas necesarias, tanto para el recurso humano que labora en estas instalaciones, ni para los equipos informáticos.
- La basura tecnológica es un grave problema de contaminación ambiental, por lo que la Dirección de Informática deberá poner en marcha el proyecto de reciclaje tecnológico. Actualmente los desechos que se generan por el reemplazo de equipos obsoletos no tiene un destino técnico de disposición o reciclaje.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Amaro G, R. (1990). En R. Amaro G, *Administración de Personal* (pág. 109). México: Limusa.

Chiavenato, I. (1990). En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 175). México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1991). En G. Dessler, *Administración de Personal* (pág. 87). México: Prentice Hall.

Dessler, G. (1997). En G. Dessler, *Administración de Personal* (pág. 690). México: Prentice Hall.

Fleitman, J. (2000). En J. Fleitman, *Negocios Exitosos* (pág. 283). McGraw Hill.

Franklin, E. (2004). En E. Franklin, *Organización de Empresas* (pág. 177). McGraw Hill.

Kotler, P., Armstrong, G., Cámar, D., & Cruz, I. (2004). En P. Kotler, G. Armstrong, D. Cámar, & I. Cruz, *Marketing* (pág. 43). Prentice Hall.

Quiroga, G. (1999). En G. Quiroga, *Organización y Métodos en la Administración Pública* (pág. 161). México: Trillas.

Reyes P, A. (1991). En A. Reyes P, *Análisis de Puestos* (pág. 12). México: Limusa.

Reyes Ponce, A. (1994). Concepto de manual. En A. Reyes Ponce, *Administración de empresas teoría y práctica: 1a. Parte* (pág. 177). México: Limusa.

Vargas, N. R. (1994). En M. N. Vargas, & N. R. Vargas, *Administración Moderna de Sueldos y Salarios* (pág. 10). McGraw Hill.

### MEDIOS ELECTRÓNICOS

Camisón, C. (16 de 12 de 2009). *mailxmail.com*. Recuperado el 20 de 01 de 2012, de <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-procesos>.

Loja, G. M. (s.f.). *Municipio*. Recuperado el 10 de 04 de 2012, de <http://loja.gob.ec/contenido/mision-y-vision>.

## **ANEXO**

ANEXO 1. Metodología para el análisis FODA.

ANEXO 2. Taller para la aplicación y análisis del FODA en la DI.

## **GRÁFICOS**

**Gráfico No. 1. Estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.**

**Gráfico No. 2. Estructura orgánica propuesta para la Dirección de Informática.**

**Gráfico No. 3. Foda Dirección de Informática.**

**Gráfico No. 4. Matriz de estrategias para la Dirección de Informática.**

**Gráfico No. 5. Cronograma: Implantación del sistema de cuenta única.**

**Gráfico No. 6. Cronograma: Renovación de equipos.**

**Gráfico No. 7. Cronograma: Implantación sistema PP LESS.**

**Gráfico No. 8. Cronograma: Implantación de planes de contingencia.**

**Gráfico No. 9. Cronograma: Capacitación personal.**

**Gráfico No. 10. Evaluación. Implantación del sistema de cuenta única.**

**Gráfico No. 11. Evaluación: Renovación de equipos.**

**Gráfico No. 12. Evaluación: Implantación sistema PP LESS.**

**Gráfico No. 13. Evaluación: Implantación de planes de contingencia**

**Gráfico No. 14. Evaluación: Capacitación personal**

## **CUADROS**

**Cuadro No. 1. Priorización oportunidades.**

**Cuadro No. 2. Priorización amenazas.**

**Cuadro No. 3. FCE oportunidades.**



**Cuadro No. 4. FCE amenazas.**

**Cuadro No. 5. Priorización fortalezas.**

**Cuadro No. 6. Priorización debilidades.**

**Cuadro No. 7. FCE fortalezas.**

**Cuadro No. 8. FCE debilidades.**

**Cuadro No. 9. Renovación del Sistema de cuenta única**

**Cuadro No. 10. Renovación de equipos informáticos**

**Cuadro No. 11. Sistema de gestión de trámites PP LESS**

**Cuadro No. 12. Equipo multidisciplinario y planes de contingencia.**

## **ANEXO 1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran todos los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la Dirección de Informática, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la Dirección.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentran las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la Dirección de Informática.

Se determinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Dirección de Informática:

Fortalezas: F1. F2. F...	Debilidades: D1. D2. D...
Oportunidades: O1. O2. O...	Amenazas: A1. A2. A...

Luego se procede a evaluar, priorizar y ponderar cada uno de los elementos obtenidos con el fin de obtener las más importantes.

### Estrategias

	<b>Lista de Fortalezas</b> F1. F2. F...	<b>Lista de Debilidades</b> D1. D2. D...
<b>Lista de Oportunidades</b> O1. O2. O...	<b>FO (Maxi-Maxi)</b> Estrategia para maximizar tanto las F como las O 1.....	<b>DO (Mini-Maxi)</b> Estrategia para minimizar las D y maximizar las O 1.....
<b>Lista de Amenazas</b> A1. A2. A...	<b>FA (Maxi-Mini)</b> Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas 1.....	<b>DA (Mini-Mini)</b> Estrategia para minimizar tanto las A como las D 1.....

La **Matriz FODA**, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones de la organización están determinadas por una combinación de debilidades y amenazas. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. Considerando de igual forma las cuatro estrategias derivadas del análisis FODA que nos serán de gran ayuda para determinar las estrategias para cada una de las Áreas de la Dirección de Informática.

**La Estrategia FO (Maxi-Maxi):** Usa las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas.

**La Estrategia, DO (Mini-Maxi):** (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

**La Estrategia DA (Mini-Mini)** En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

**La Estrategia FA (Maxi-Mini):** Esta estrategia **FA** (Fortalezas –vs-Amenazas), se basa en las *fortalezas* de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

Estos cuatro tipos de estrategias derivados del análisis FODA y de la Matriz nos serán de mucha ayuda posteriormente para determinar las estrategias para el presente plan estratégico lo que le permitirá a la Dirección de Informática a aprovechar sus capacidades internas como externas para conseguir la misión, visión y objetivos planteados al principio de este plan. Para el presente análisis se entrevistó a los directivos y funcionarios de las distintas áreas de la Dirección de Informática, para determinar el análisis FODA.

## **ANEXO 2.**

### **TALLER PREPARADO PARA EL ANÁLISIS FODA DE LA DI**

#### **1. Actividad introductoria**

##### **1.1. Motivación**

##### **1.2. Presentación de participantes**

#### **2. Explicación matriz FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)**

##### **2.1. Generalidades (moderador)**

¿Qué es FODA?

¿Para qué sirve?

¿Quiénes intervienen en su formulación?

##### **2.2. Conceptos FODA (moderador)**

- Fortalezas.
- Oportunidades.
- Debilidades.
- Amenazas.

#### **3. Análisis FODA DE LA DI**

Se elaboró el análisis FODA quedando de la siguiente manera:

### 3.1. FODA unidad de Cambios Informáticos

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>F1. Personal académicamente capacitado en programación.</p> <p>F2. Intercambio de conocimientos interdisciplinarios.</p> <p>F3. Toma directa de decisiones</p>	<p>D1. Ausencia de un Plan Estratégico y un Plan Operativo.</p> <p>D2. Falta de planificación de los diferentes proyectos.</p> <p>D3. Ausencia de un Manual de Funciones en la Dirección de Informática.</p> <p>D4. Fallos de planeación en el pasado.</p> <p>D5. Falta de coordinación entre dependencias para la elaboración de nuevas aplicaciones e implementación de nuevos proyectos.</p> <p>D6. Asignación o interrupción con actividades no relacionadas a las establecidas a su puesto de trabajo.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>O1. Optimización de sistemas y aplicaciones informáticas.</p> <p>O2. Crecimiento de los servicios ONLINE que benefician a la ciudadanía.</p> <p>O3. Mayor acceso a Internet por los contribuyentes y ciudadanía.</p> <p>O4. Tendencia modernizadora.</p> <p>O5. Consultorías externas.</p>	<p>A1. Escasez de recursos económicos que se otorgan a la Dirección de Informática por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.</p> <p>A2. El rápido avance de la tecnología.</p>

### 3.2. FODA unidad de Soporte Técnico

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>F1. Personal académicamente capacitado.</p> <p>F2. Apoyo de todas las unidades en resolución de problemas.</p> <p>F3. Toma directa de decisiones.</p> <p>F4. Habilidad para adaptarse a los cambios propuestos por la institución.</p> <p>F5. Adquisición de nuevos equipos.</p>	<p>D1. Ausencia de un Plan Estratégico y un Plan Operativo.</p> <p>D2. Desconocimiento de las nuevas tecnologías en equipos informáticos.</p> <p>D3. Ausencia de herramientas y manuales actualizados para la solución de problemas.</p> <p>D4. Ausencia de un Manual de Funciones en la Dirección de Informática.</p> <p>D5. Equipos obsoletos.</p> <p>D6. Asignación o interrupción con actividades no relacionadas a las establecidas a su puesto de trabajo.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>O1. Optimización de sistemas y aplicaciones informáticas.</p> <p>O2. Tendencia modernizadora.</p> <p>O3. Mayor acceso a Internet por los usuarios.</p>	<p>A1. Personal de otras dependencias municipales sin conocimientos básicos de informática</p> <p>A1. Equipos obsoletos.</p> <p>A2. Asignación o interrupción con actividades no relacionadas a las establecidas a su puesto de trabajo.</p> <p>A3. Usuarios sin conocimientos básicos de informática.</p> <p>A4. Rápido avance tecnológico.</p>

### 3.3. FODA unidad de Tecnología

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>F1. Personal académicamente capacitado en manejo de redes.</p> <p>F2. Apoyo de todas las unidades en resolución de problemas.</p> <p>F3. Personal con experiencia de más de 5 años en el área.</p> <p>F4. Toma directa de decisiones.</p>	<p>D1. Ausencia de un Plan Estratégico y un Plan Operativo.</p> <p>D2. Falta de documentación de las aplicaciones y manuales de operación de la estructura de red.</p> <p>D3. Ausencia de un Manual de Funciones.</p> <p>D4. Ausencia de un plan de contingencia en caso de eventos fortuitos generados por caídas de los sistemas informáticos e interrupciones del fluido eléctrico.</p> <p>D5. Infraestructura física no adecuada del sitio de trabajo.</p> <p>D6. Asignación o interrupción con actividades no relacionadas a las establecidas a su puesto de trabajo</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>O1. Mayor acceso a Internet por los contribuyentes.</p> <p>O2. Incremento de contribuyentes.</p> <p>O3. Comercio electrónico en auge.</p> <p>O4. Tendencia modernizadora.</p>	<p>A1. Escasez de recursos económicos que se otorgan a la Dirección de Informática por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.</p> <p>A2. El rápido avance de la tecnología.</p>