



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica utilizando el Balanced ScoreCard para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Bolívar, en el periodo 2015 – 2016”.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Autora: Gaibor Barragán, Doris Maribel.

Directora: Economista Ojeda Vivanco, Ana Gabriela

Centro Universitario Riobamba

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista

Ana Gabriela Ojeda Vivanco

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración

Que el presente trabajo de titulación denominado “Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica utilizando el Balanced ScoreCard para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Bolívar, en el periodo 2015 – 2016”, realizado por **Gaibor Barragán, Doris Maribel**, ccumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes

Loja, agosto del 2015

f.....

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Gaibor Barragán, Doris Maribel declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica utilizando el Balanced ScoreCard para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Bolívar, en el periodo 2015 – 2016” de la Titulación de Administración de Empresas, siendo Ec. Ojeda Vivanco, Ana Gabriela directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Gaibor Barragán Doris Maribel
Cédula: 0201573185

DEDICATORIA

Con infinito cariño dedico a mi hija, JULIE que es la razón de mi existencia.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a mis padres Emilio y Silvia, por su apoyo incondicional ser mi guía, para llegar a culminar un proyecto más en mi vida y gracias por hacer un sueño realidad.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VI
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	12
1.- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	12
Concepto de administración estratégica	13
1.1.2. Sistema de administración estratégica.....	13
1.1.3. Planificación estratégica de un gobierno autónomo descentralizado.....	14
1.1.2.- BALANCED SCORECARD.....	15
1.1.2.1.- Metodología del balance scorecard.....	16
1.1.2.2.- Aplicaciones del balanced scorecard en empresas públicas.....	18
1.1.2.3.- El balanced scorecard en los organismos públicos. El control de gestión municipal (cas chile, 2014).....	18
1.1.2.3.1.- La gestión municipal.....	19
1.1.2.3.2.- Control de Gestión	19
1.1.2.3.3.- Elementos.....	20
1.1.2.3.4.- Instrumentos	21
1.1.2.3.5.- Órgano Responsable.....	21
1.1.3.- Vinculación del cuadro de mando integral con la estrategia (kaplan, 1996).....	21
1.1.4.1.- El proceso de control de gestión	23
1.1.4.2.- Fijación de Patrones de Medida	24
1.1.4.2.- Medición de Resultados	24
1.1.4.3.- Evaluación.....	24
1.1.4.5.- Aplicación de medidas correctivas.....	24

1.1.4.6.- La coordinación en el Control de Gestión.....	25
1.1.5.-LA PLANIFICACIÓN EN LA GESTIÓN MUNICIPAL (Gimenez, 2001).....	25
CAPÍTULO II.....	29
2. ASPECTOS GENERALES.....	29
2.1-Antecedentes del GAD – San Miguel de Bolívar.	30
2.1.1. Fundamentos Legales.....	30
2.1.2. Datos referenciales del Cantón San Miguel De Bolívar.....	32
2.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	34
2.2.1.- Misión:.....	34
2.2.2.- Visión.....	34
2.2.3.- Valores Institucionales.....	35
2.2.4.- Principios Institucionales.....	36
2.2.5.- Objetivos generales.....	36
2.2.6.- Políticas institucionales.....	37
2.2.7.- Competencias institucionales.....	37
2.3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	38
2.3.1. Gestión por procesos.....	38
2.3.2 Sistema general de procesos.....	39
2.3.4.- Integración de los procesos.....	41
CAPÍTULO 3:.....	44
ANÁLISIS EXTERNO.....	44
3.2.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	45
3.2.2. Fuerzas económicas y financieras.....	45
3.2.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas.....	47
3.2.4. Fuerzas tecnológicas y científicas.....	48
3.2.5. Fuerzas ecológicas y ambientales.....	51
3.2.6. Resultados de las encuestas aplicadas a usuarios del GAD den San Miguel.....	53
3.3. Análisis interno.....	59
3.4. Objetivos a largo plazo.....	60
3.5. Diseño y definición de estrategias.....	61
CAPÍTULO 4:.....	64

DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD (IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO)	64
4.1. Objetivos a corto plazo	65
OLP1: Lograr la participación ciudadana en el proceso de Planificación Cantonal fortaleciendo los Consejos creados para este propósito	65
OLP2: Aprovechar el Talento Humano institucional en la prestación oportuna de los servicios que demanda la ciudadanía.....	65
OLP3: Disponer de la infraestructura y el equipamiento necesarios para satisfacer las demandas cantonales de acuerdo a las competencias.....	66
OLP4: Convertir a la capacitación e investigación técnica en una herramienta de apoyo permanente a las actividades del GAD Municipal	66
OLP5: Elevar la cobertura de los servicios básicos y su calidad: y el equipamiento de las áreas urbanas y comunitarias	66
4.2. Balanced Scorecard: Evaluación Estratégica	67
4.2.2. Perspectiva de Procesos	68
4.2.3 Perspectiva del Ciudadano	70
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	76

RESUMEN

La investigación sobre lo que es la Gestión Estratégica utilizando el Balanced Score Card para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel de Bolívar implica paulatinamente sobre las nuevas técnicas o políticas a las cuales debe sujetarse el municipio del cantón san Miguel de Bolívar como institución pública del estado y como un mecanismo para solucionar ciertas complicaciones de la administración pública, como la celeridad de administración trámites a los usuarios, y sobre todo la administración estratégica como el proceso de alinear las capacidades internas de la institución, a su vez al ser un planificación organizacional muy ordenada que da mayor facilidad y apertura sobre los principios de la administración.

Esta temática recoge la Planificación estratégica por ser un eficaz instrumento de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, basándonos en el entorno actual y el proceso que debemos implementar para adaptar a los cambios en las instituciones tanto públicas como privadas, por lo que se considera necesaria la utilización de Balanced ScoreCard para poder mejorar el plan organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Bolívar.

Palabras claves

Administración

Planificación

Estrategias

Balanced

Diagnostico

ABSTRACT

Research on what the Strategic Management using the Balanced Scorecard for Decentralized Autonomous Government of the Canton San Miguel de Bolivar gradually involves new techniques or policies which must be subject Township Bolivar San Miguel Canton as a public institution in the state and as a mechanism to resolve certain complications in public administration, as the speed of administration procedures to users, and especially strategic management as the process of aligning the internal capabilities of the institution, in turn to be a very organizational planning ordered that gives greater ease and openness on the principles of management.

This theme reflects the strategic planning to be an effective diagnostic tool, analysis, reflection and decision-making, based on the current environment and the process that we must implement to adapt to changes in both public and private institutions, which are considers it necessary to use Balanced Scorecard to improve organizational plan in Decentralized Autonomous Government of Canton San Miguel de Bolivar.

Keywords

Administration
Planning
Strategies
Balanced
Diagnostic

INTRODUCCIÓN

La presente investigación consta de cuatro capítulos, el primero trata Administración estratégica, concepto de administración estratégica, Balanced Scorecard, toda vez que permite administrar de manera efectiva sus recursos y medir su desempeño en función de los objetivos planteados, metodología del Balance Scorecard, aplicaciones del Balanced Scorecard en empresas públicas, lineamientos generales para la implantación del control de gestión.

El segundo capítulo, se relaciona con los aspectos generales, los antecedentes del GAD – San Miguel de Bolívar, los Fundamentos Legales, las referenciales del cantón San Miguel De Bolívar, Principios Institucionales, Estructura de la Organización, Gestión Por Procesos, Organigrama Estructural por Procesos.

Detenidamente se explica las principales características más importantes que se debe aplicar como un método de estrategia sobre las nuevas gestiones de administración en las instituciones públicas o privadas pero de manera especial en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel de Bolívar.

Por último es importante analizar los resultados que de las encuestas realizadas a los funcionarios del GAD- San Miguel de Bolívar la evidencia dentro del proceso de gestión pública y organización funcional de la administración municipal, de esta manera se deja corroborado el desarrollo de la investigación Gestión Estratégica utilizando el Balanced ScoreCard para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Bolívar.

CAPÍTULO I.

1.- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Concepto de administración estratégica

La administración estratégica se define como el proceso de alinear las capacidades internas de una organización, con las demandas externas de su entorno; necesario para asignar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a una organización alcanzar sus objetivos y metas (Rowe, Mason, Dicker, Synder, 1998).

Es importante señalar que, el término administración estratégica suele usarse como sinónimo de planeación estratégica. Este último término se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico. Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia (Fred, 2008, p. 5). En este trabajo, el término administración estratégica y planificación estratégica se utilizarán como sinónimos, aunque se enfocará en los procesos de formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

1.1.2. Sistema de administración estratégica

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso; y aunque no garantiza el éxito, sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación (Fred, 2008, p. 15).

En el libro *Dirección Estratégica* de Samuel Certo & Paul Peter (1998), se señala que, la Administración Estratégica consiste en los procesos siguientes:

- 1) Elaborar un diagnóstico estratégico,
- 2) Fijar un direccionamiento estratégico,
- 3) Formular estrategias,
- 4) Ejecutar las estrategias,
- 5) Controlar la ejecución.

Este modelo pone de relieve las tareas principales que se ejecutan en los procesos de Administración Estratégica y que se pueden resumir en (Thompson & Strickland, 2003):

- Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión hacia la cual dirigir la organización. Le da a la organización un sentido de propósito, le provee una dirección a largo plazo y ayuda a establecer una misión.
- Convertir la misión en objetivos de desempeño específicos
- Modelar las estrategias para alcanzar el desempeño esperado
- Implementar y ejecutar las estrategias escogidas eficiente y efectivamente
- Evaluar el desempeño, revisar la situación y efectuar las correcciones pertinentes a la luz de la experiencia actual, las cambiantes condiciones del entorno, las nuevas ideas y las nuevas oportunidades

Resulta evidente entonces que, la Planificación estratégica es un eficaz instrumento de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, basándonos en el entorno actual y el proceso que debemos implementar para adaptar a los cambios. Principia por dar respuesta a las interrogantes importantes:

- a) ¿Dónde estamos hoy?
- b) ¿A dónde queremos ir?
- c) ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

1.1.3. Planificación estratégica de un gobierno autónomo descentralizado.

La planificación estratégica participativa es un proceso establecido mediante el cual se puede elaborar un diagnóstico situacional actual, precisar objetivos, estrategias y acciones que permitan construir los mecanismos de seguimiento; articulando con los diversos actores a nivel del GAD con el objetivo de conseguir el Buen Vivir en la ciudadanía por medio de la generación de la economía del territorio.

Para que todos los actores se empoderen del proceso y asuman su rol protagónico, es indispensable identificarlos y motivarlos. Son actores de la planificación estratégica participativa los siguientes:

- El Gobierno Municipal: Concejo Municipal, funcionarios y empleados municipales.
- La población: Líderes locales, organizaciones comunales, sectores organizados.
- Las instituciones: Instituciones públicas y privadas presentes en el municipio.
- La Entidad Asesora.

1.1.2.- Balanced Scorecard.

Dentro del proceso de administración estratégica, la evaluación del desempeño se convierte en un proceso de revisión sistemático, llevado a cabo para ayudar a las organizaciones logren sus metas y objetivos (Fu-Hsiang, Tsung-Shin, Gwo-Hshiung, 2011), ya que, permite administrar de manera efectiva sus recursos y medir su desempeño en función de los objetivos planteados (Wu & Hung, 2008); sin embargo, las métricas de evaluación tradicionales se enfocan solo en el desempeño financiero, convirtiéndose en métricas limitadas para evaluar el desempeño global de una organización (Both, 1996, tomado de Fu-Hsiang, Tsung-Shin, Gwo-Hshiung, 2011).

Para superar esta limitación, Los Doctores David Norton y Robert Kaplan, propusieron un enfoque de medición del desempeño y control de ejecución de las estrategias, denominandolo Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) convirtiéndose en un instrumento de Gestión Estratégica que se fundamenta en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

El enfoque del Balanced Scorecard toma en cuenta la visión y las estrategias de la organización, enfocándose en el desempeño financiero y no financiero; es decir, monitorea el rendimiento financiero a corto plazo y al mismo tiempo resalta el valor de los indicadores financieros y de competitividad de largo plazo (Kaplan & Norton, 2001).

Qué beneficios trae el BSC (CAS Chile, 2014)

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Genera un claro modelo de negocio fundamentando en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
- Cada funcionario sabe qué resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización en su conjunto.
- Mejora los resultados financieros a través de la eficiente y efectiva ejecución de la estrategia.
- Contar con un sistema preventivo que evita que algún inconveniente se convierta en un problema costoso de resolver.

- Tener información actualizada al instante sobre todos los objetivos de la empresa para seguimiento y control.
- Se alcanzan los objetivos empresariales minimizando el desgaste diario operacional maximizando el potencial de desempeño individual y colectivo.
- Pleno conocimiento de lo que somos y a donde vamos, con lo que podremos dirigir nuestras funciones y evaluar nuestras funciones y evaluar nuestros resultados.
- Genera una actitud proactiva que nos permite anticiparnos a los retos del entorno.
- Traslada la estrategia en acciones del diario vivir, que nos lleven a cumplir las expectativas de nuestros grupos de interés y nos mantenga en el camino de la excelencia.
- Construir dentro de los miembros de la organización un pensamiento estratégico que permita crear una cultura organizacional de acción.
- Comunicación clara de las estrategias, lo que garantiza que se consideren plenamente a todos los funcionarios y su papel fundamental dentro de la organización, logrando una integración total hacia el cumplimiento de nuestros objetivos y metas.
- Evaluar la efectividad de las acciones a realizar y, controlar la productividad de todas las áreas de la industria.

1.1.2.1.- Metodología del balance scorecard

Como lo manifiesta Arambula (2013), el Balanced Scorecard (BSC) es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa.

Es un poderoso instrumento que nos permite medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la estrategia a cinco medidas de desempeño, que son (Arambula, 2013):

1. Resultados financieros.
2. Satisfacción de clientes (Internos y externos).
3. Operación Interna (procesos).
4. Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados.
5. Desarrollo de los empleados (competencias).

De acuerdo a Kaplan y Norton (1996), con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales.

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva financiera ha sido la que tradicionalmente desarrollaban los cuadros de mando utilizados hasta ahora para la supervisión de la empresa al más alto nivel. Acertadamente se dice que la dirección maneja el lenguaje de los números y más concretamente, el lenguaje del dinero, mientras que los empleados están más acostumbrados al lenguaje de las cosas. Este principio relegaba el manejo de los indicadores no financieros a organismos de menor nivel, concretamente al nivel correspondiente a la gestión de la producción.

Las perspectivas correspondientes a procesos internos, al cliente y al aprendizaje han sido desarrolladas desde hace poco tiempo e incluso no suelen considerarse integradas en las estrategias de la más alta dirección, salvo al nivel de principios generales no supervisables. Es frecuente escuchar de labios de un gerente que “el cliente es el rey”, pero pocas veces se le ve dedicar recursos importantes a la consolidación de ese reinado. Igualmente los más altos gestores presumen de estar al día al alabar la denominada gestión del conocimiento, pero pocos de ellos desarrollan herramientas y tácticas para favorecer dicha gestión.

Todas estas perspectivas, junto con sus objetivos se integran en un Mapa estratégico que, de acuerdo a Borbor y Alvarado (2004), es el elemento básico del Balance Scorecard y su configuración requiere un buen análisis, por parte de la Dirección, de los objetivos que se pretenden alcanzar y que están en sintonía con la estrategia a implementar.

De igual manera manifiestan que, el Balance Scorecard es una metodología que permite medir la estrategia y la misión de una Organización a través de indicadores de gestión de esta forma se monitorea en forma continua el avance de las actividades. Cada indicador debe tener asociado valores que representen las Metas a cumplir. De esta manera podremos establecer el grado de cumplimiento de las mismas utilizando la técnica tipo Semáforo, para que con un rápido vistazo, podamos conocer la situación de la empresa.

La ventaja del Balance Scorecard es que genera índices que miden la ejecución de plan estratégico global, es decir son un conjunto de índices integrados. Pese a que estos índices miden la gestión más holística de los municipios y de las organizaciones en general, estos índices se concentran básicamente

en el quehacer interno y genera una información que está más adecuada para el consumo de los usuarios internos, del municipio y no así de la comunidad.

Otro problema con este tipo de índices es que por lo general cuando se formula un plan estratégico municipal, algunas veces se asume una determinada situación social ya que se supone que los gobiernos locales “saben ya” lo que pasa en una de sus localidades, pero este tipo de perspectiva es limitada.

1.1.2.2.- Aplicaciones del balanced scorecard en empresas públicas

Soldevilla (2000), sostiene que, aunque inicialmente el enfoque y la aplicación del CMI se ha producido en el sector de empresas lucrativas, la oportunidad de que de que el cuadro de mando mejore la gestión de empresas gubernamentales y/o sin fines de lucro es, si cabe, aun mayor. Como mínimo la perspectiva financiera proporciona una meta clara a largo plazo para las corporaciones lucrativas. Sin embargo, proporciona una restricción, y no un objetivo, a las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales. Estas organizaciones deben limitar sus gastos a las cantidades presupuestadas. Pero el éxito de estas organizaciones no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas, o incluso si restringen los gastos de forma que los gastos reales se sitúen muy por debajo de las cantidades presupuestadas. El éxito de este tipo de organizaciones debe medirse por cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios.

El CMI puede traducir una visión y una estrategia para las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro, a objetivos e indicadores tangibles para los cuadros de mandos integrales de las organizaciones. Los cuadros de mando para estas organizaciones parecen remarcadamente similares a los que se desarrollan en corporaciones con ánimo de lucro, a pesar de que enfatizan un papel aún más fuerte de los clientes y empleados a la hora de especificar sus objetivos e inductores de la actuación.

1.1.2.3.- El balanced scorecard en los organismos públicos. El control de gestión municipal (cas chile, 2014).

“El uso de esta herramienta en el sector público es más efectivo que en el privado, porque sin él, la única medida que las organizaciones fiscales tienen son financieras, y ellas no revelan si se está creando valor para los ciudadanos”. Robert S. Kaplan.

1.1.2.3.1.- La gestión municipal.

En su sentido estricto, la gestión municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros.

La gestión es una actividad importante que desarrolla el municipio para atender y resolver las peticiones y demandas que plantea la ciudadanía; a través de ella se generan y establecen las relaciones del gobierno con la comunidad y con otras instancias administrativas del gobierno central. Es necesario que exista una organización administrativa adecuada, para que el gobierno municipal tenga mayores posibilidades de éxito en la realización de su gestión en beneficio de las necesidades más apremiantes de la comunidad municipal. Para lograr los objetivos de la gestión, el gobierno municipal deberá cumplir con las siguientes acciones:

- Elaboración de programas de trabajo y reglas claras para el funcionamiento de la administración pública municipal.
- Definición de los límites de responsabilidad de las autoridades, funcionarios y empleados municipales en sus cargos o puestos.
- Actualización y adecuación oportuna de los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo.
- Seguimiento, evaluación y control de los planes, programas y obras municipales.

1.1.2.3.2.- Control de Gestión

Es un proceso que se establece en las dependencias y organismos de la administración municipal para vigilar el cumplimiento de la administración municipal para vigilar el cumplimiento de los planes y programas de trabajo, evaluar su realización, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas, fortalecimiento con ello la toma de decisiones del municipio.

Cumple un papel relevante en todas las acciones y programas que realizan las dependencias y organismos municipales, aporta las referencias e información en el cumplimiento de la actividad administrativa. Por lo tanto, el control de gestión es básicamente un medio de información para la

toma de decisiones y se apoya en controles operativos, como son: el jurídico, el contable, el administrativo, y del avance físico y financiero.

Para cumplir con su cometido, el control de gestión debe reunir una serie de características, mismas que se mencionan a continuación:

- **Participativo:** Involucra a los diferentes niveles jerárquicos de la estructura orgánica de las dependencias y organismos de la administración municipal.
- **Dinámico:** Representa un flujo de información constante que genera decisiones y acciones.
- **Cuantitativo:** Verificar el cumplimiento de metas y la aplicación de recursos en la ejecución de los programas, proyectos o actividades.
- **Cualitativo:** Identifica el logro de los objetivos previamente determinados, así como la eficiencia en los sistemas y procedimientos administrativos.
- **Total:** Abarca todas las actividades programáticas y coyunturales de la administración municipal.

1.1.2.3.3.- Elementos.

La gestión municipal requiere de la interrelación e integración del esfuerzo humano con los recursos materiales y financieros dentro de un aparato administrativo. Los elementos que la componen son:

- La dirección Política y Administrativa,
- Los recursos humanos, materiales y financieros, y
- La organización administrativa.

La dirección política y administrativa recae en el Alcalde y Administradores Municipales, quienes conducen el funcionamiento del gobierno municipal; para ello ejerce facultades jurídicas, administrativas y políticas. Asimismo, determina las acciones que deberá realizar al aparato administrativo municipal.

El elemento humano aporta el trabajo que es indispensable para el logro de los objetivos municipales; los recursos materiales se constituyen por las instalaciones, maquinaria, equipo y materiales que se utilizan en la realización de actividades cotidianas. La conjunción de los recursos humanos con los materiales permite determinar los recursos financieros a ser utilizados en los planes y programas de trabajo del municipio.

Un manejo organizado y eficiente de estos recursos otorga mayores ventajas para la gestión de los gobiernos municipales. La organización administrativa representa el aparato administrativo de la gestión municipal, misma que comprende las diversas dependencias, organismos, sistemas y procedimientos administrativos con los que se realiza el quehacer institucional del municipio.

Es importante señalar que la gestión municipal tiene como principal objetivo asegurar que las acciones, obras y servicios que se realicen, alcancen los mayores beneficios para la comunidad. En la medida en que las demandas de la comunidad sean eficazmente atendidas por el gobierno municipal podrá obtener el reconocimiento y apoyo de los habitantes del municipio (CAS Chile, 2014).

1.1.2.3.4.- Instrumentos

El control de gestión se nutre de la información que proporcionan los responsables de las dependencias y organismos municipales; por esta razón, es necesario establecer un sistema que permita a través del uso de formatos y procedimiento efectuar el seguimiento, evaluación y control de las actividades programadas y emergentes. La herramienta que hoy en día se está proponiendo para cumplir con dicho control es el Balanced Scorecard (BSC).

1.1.2.3.5.- Órgano Responsable

Para el mejor funcionamiento de este control de gestión municipal se requiere de un órgano responsable que desarrolle las funciones de supervisión, evaluación y control sobre el avance de los programas, proyectos o actividades; el correcto aprovechamiento de los recursos, y la aplicación exacta de las políticas, sistemas y procedimientos administrativos establecidos por las autoridades y funcionarios municipales. Este órgano puede ser la Contraloría Municipal, o la Oficina de Gestión Estratégica encargada de la ejecución y del control del BSC.

1.1.3.- Vinculación del cuadro de mando integral con la estrategia (kaplan, 1996).

Hasta el momento hemos podido observar como se establecen las bases para la construcción de un Cuadro de mando Integral. Hemos descrito la construcción de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas: una financiera, la del cliente, la de los procesos internos y una referente al proceso de crecimiento y aprendizaje. Pero, ¿qué es lo que hace realmente exitoso un Cuadro de mando Integral? ¿Basta solo con agrupar indicadores financieros y no financieros, bajo las cuatro perspectivas antes indicadas?

Un Cuadro de Mando Integral con éxito, es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, de manera tan transparente, que un observador sea capaz de contemplar el cuadro de mando y ver lo que se esconde detrás de él, la estrategia que subyace en los objetivos e indicadores del mismo. El Cuadro de mando Integral debe comunicar tan bien la estrategia de una unidad de negocio, que un competidor que fuera capaz de verlo, esté en condiciones de bloquear la estrategia y hacer que no tuviera efecto alguno.

¿Cómo podemos construir un Cuadro de Mando Integral que sea capaz de trasladar la estrategia a los indicadores, de esa manera? Existen tres elementos que permiten que el Cuadro de mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

- 1-. Relaciones Causa-Efecto.
- 2-. Los inductores de la actuación.
- 3-. La vinculación con las finanzas.

1.1.3.1.-Las Relaciones Causa-Efecto.

Una estrategia es un grupo de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse en una secuencia de declaraciones del tipo si / entonces. Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente constituido debe contar la historia de la estrategia a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

1.1.3.2.- Resultados e Indicadores de Actuación.

Los Inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio, por ejemplo, los inductores financieros de la rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir, los procesos internos particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor agregado a los clientes y segmentos de mercado seleccionados.

1.1.3.3.- Vinculación con las Finanzas.

Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de Calidad Total, la reingeniería, reducción de los tiempos de ciclos, con resultados que influyan directamente en los clientes y la rentabilidad empresarial. En esta clase de organizaciones, los programas de mejoras han sido considerados erróneamente como el objetivo final. El resultado: Organizaciones desilusionadas por falta de resultados tangibles (económicos sobre todo), procedentes de sus programas de cambio. Indiscutiblemente todos los indicadores de un cuadro de mando Integral, deben estar vinculados con los objetivos financieros

1.1.4.- Lineamientos generales para la implantación del control de gestión (INAFED, 2012)

Tener un sistema de control de gestión representa una necesidad de los funcionarios municipales para contar con información oportuna y confiable que permita el adecuado conocimiento, análisis y evaluación de los programas, la detección de desviaciones; la corrección y reorientación de las actividades; y la oportuna toma de decisiones que asegure el debido cumplimiento de los planes, programas y actividades encomendadas a la administración municipal. Para ello el Alcalde y Administradores Municipales deberán determinar las políticas generales en materia de control de gestión.

El órgano responsable del control de gestión se encargará del seguimiento, evaluación y, en su caso comprobar los aspectos propuestos a las actividades programadas, mediante la información que le proporcionen las diversas dependencias y organismos administrativos responsables de la ejecución de los programas.

Las dependencias y organismos deberán proporcionar información clara, precisa y oportuna cuando lo solicite el órgano responsable del control de gestión.

1.1.4.1.- El proceso de control de gestión

El control de gestión como actividad permanente dentro de la administración municipal se desarrolla a través de varias fases o etapas, que son:

- Fijación de patrones de medida.

- Medición de resultados.
- Evaluación
- Aplicación de medidas correctivas.

1.1.4.2.- Fijación de Patrones de Medida

Representa la etapa inicial del control de gestión y consiste en el establecimiento de patrones de medida, que servirán como punto de referencia entre lo programado y lo realizado. El patrón representa las metas establecidas mediante la planeación

1.1.4.2.- Medición de Resultados

Esta es una de las fases más características del control de gestión. Consiste en comparar los resultados reales obtenidos por la administración municipal con los objetivos y metas que estaban previstas. La información que se recabe en esta etapa debe ser clara, precisa, oportuna y completa.

1.1.4.3.- Evaluación

Consiste en el estudio crítico de los resultados obtenidos contra lo esperado. En esta etapa se analizan las causas de las desviaciones en los planes y programas de trabajo y se proponen alternativas de solución.

1.1.4.5.- Aplicación de medidas correctivas

Son los ajustes que se deberán hacer a los planes y programas que desarrollan las unidades administrativas del ayuntamiento, de conformidad con las desviaciones observadas en la etapa de evaluación, para actualizar los programas a partir de nuevos lineamientos y objetivos. En esta etapa es muy importante la toma de decisiones, ya que de ello dependerá el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas

El control de Gestión Municipal por otro lado, se apoya en controles y operativos tales como:

- Control jurídico.
- Control administrativo
- Control contable.
- Control de avance físico y financiero

1.1.4.6.- La coordinación en el Control de Gestión

Para el mejor funcionamiento del control de gestión, el Alcalde o Administrador Municipal o en su caso el órgano responsable, deberá establecer los mecanismos de coordinación pública municipal

1.1.4.6.1.- Coordinación interna.

Es aquella que se establece con las dependencias, organismos y autoridades auxiliares del ayuntamiento para unificar criterios, dar coherencia al seguimiento físico y presupuestal, evaluar resultados, proponer medidas correctivas y proporcionar la asesoría e información necesaria sobre el cumplimiento de los programas y actividades del gobierno municipal.

1.1.4.6.2.- Coordinación externa.

La coordinación hacia el exterior se manifiesta con diversas instancias: Con las dependencias y organismos del gobierno central y regional, en cuanto al seguimiento y evaluación del cumplimiento de obras públicas municipales financiadas con recursos fiscales. Con la población, para atender las sugerencias y propuestas que presente la ciudadanía sobre la realización de obras o prestación de servicios o bien, en contra de aquellas acciones de servidores públicos que lesionen intereses colectivos

1.1.5.-La Planificación En La Gestión Municipal (Gimenez, 2001)

Como consecuencia de la crisis económica que ha profundizado el conflicto social, se hace necesario que los Municipios asuman roles sustancialmente nuevos respecto de los que tradicionalmente han ejercido.

Se trata en definitiva, que a través de un nuevo desempeño logren mejorar la respuesta local ante los cambios en la demanda, el aumento de la competencia y la aparición de nuevas tecnologías; como así

también crear las condiciones que permitan generar un proceso de desarrollo sostenido y nuevas fuentes de empleo. El estado municipal no parece muy confiable en la conducción de ese nuevo rol protagónico, cuando él mismo, manifiesta incapacidad para ejercer eficazmente su propia administración.

Por esto es necesario, introducir procesos de reforma y cambios profundos en las distintas instancias del estado local, como condición previa a la asunción de esos nuevos roles. No existe ninguna posibilidad de tener éxito en el objetivo de liderar la comunidad y articular acciones conjuntas, sin antes avanzar en una verdadera reingeniería del estado municipal que logre su fortalecimiento institucional y la confianza suficiente por parte de los ciudadanos.

Muchos autores y aquellos municipios que lo han puesto en marcha, consideran al planeamiento estratégico como la herramienta más acertada para dar comienzo al cambio, con la intención de obtener futuros resultados y soluciones.

En la actualidad los municipios viven la necesidad de modificar los modos tradicionales en que se gestionan las políticas públicas en nuestro país. Pero por otro lado, es muy difícil analizar y generalizar la problemática del lugar por la heterogeneidad que presentan las distintas ciudades. Nos encontramos con localidades pequeñas y otras que por la cantidad de habitantes equivalen a una provincia. Es difícil generalizar en estos casos por lo que cada gestión municipal se debe adaptar a su ciudad y a sus necesidades.

Sin embargo, según entiende el Arq. Eduardo Reese, consultor de CEPAL, existen algunas cuestiones comunes a todas las comunas relacionadas con la necesidad de una estrategia de desarrollo local.

La primera cuestión importante a que hace referencia son los modelos de gestión de desarrollo. En la Argentina de hoy, los modelos tradicionales de desarrollo han quedado absolutamente obsoletos, porque hay un conjunto de realidades que han cambiado rotundamente en los últimos años.

Frente a un escenario de incertidumbre, cada vez más complicado, en el que los municipios tienen mayores responsabilidades y funciones, lo mejor es optar por la planificación. Algunos más convencidos, otros con cierta resistencia al cambio, pero todos los municipios ven a la planificación como una herramienta útil para la toma de decisiones. Antes, se la consideraba como un instrumento inútil en la política argentina, pues se daba por sentado que nadie lo iba a cumplir.

Otro tema que cobra real importancia es la descentralización en función de otorgarle cada vez más autonomía a los municipios. Esto está marcando un dato muy importante que es el grado de autonomía que tienen para decidir nuestros municipios. Pero lo que ha pasado también es que esa autonomía, en muchos casos garantizada constitucionalmente por las provincias, es bastante formal, es una mera descentralización de funciones.

Todo parece indicar que este nivel de descentralización y autonomía que el estado legó a las municipalidades, es una máscara para no hacerse cargo de cierta cantidad de cuestiones que le competen al gobierno central. Las municipalidades deben hacerse cargo de todo pero no cuentan con los fondos, los recursos y las capacidades suficientes.

Cuando hablamos de desarrollo lo asociamos rápidamente con crecimiento económico, y en primera instancia no caben dudas que no hay desarrollo sin crecimiento económico. Pero también existen otros elementos: el concepto de participación, el concepto de equidad social, el concepto de ampliación de los derechos ciudadanos. Todo esto, junto al concepto de crecimiento económico es desarrollo. Por lo tanto se tiende a una mayor democracia en el proceso participativo y una mejor calidad de vida. Por lo antedicho cada localidad debe plantearse al momento de planificar, qué significa desarrollo para su ciudad.

La segunda cuestión importante es la definición de estrategia. La noción de estrategia viene del campo militar. Para los teóricos de la guerra, diseñar una estrategia es definir la forma en que uno dispone sus fuerzas para vencer al enemigo. Trasladándolo al campo del desarrollo, definir una estrategia es determinar la manera en que se concentran los recursos para transformar la realidad. Con lo cual, si se define una forma de disponer los recursos locales para transformar la realidad, para hacerla más equitativa, más sustentable, se están descartando otras formas.

El concepto de estrategia lleva implícito la necesidad de priorizar acciones, de decidir un camino a seguir. Tener una estrategia de desarrollo es contar con un instrumento de gestión que me permita observar el proceso y dirigirme hacia donde quiero ir. No es fácil detectar cuáles son las cosas importantes para poner en marcha una estrategia de desarrollo; porque lo que para unos es prioritario para otros puede no serlo.

El tercer elemento fundamental es la participación. El diseño de una estrategia de desarrollo debe hacerse sobre una base participativa y consensuada. Construir de este modo una estrategia es pasar de una democracia formal a una democracia participativa cada vez más amplia.

Otra cuestión muy importante para plantear una estrategia de desarrollo es trabajar interdisciplinariamente. Se debe terminar con la idea de que las cosas se resuelven por expedientes separados, porque una estrategia de desarrollo es mucho más que la sumatoria de las partes. Para que el plan estratégico sea participativo deben estar representados todos los sectores de la población, de lo contrario lo absorben los sectores que siempre hicieron, que siempre opinaron y decidieron.

Cuando participa la comuna hay que tener en cuenta que uno está trabajando con una materia muy sensible. No se puede discutir sobre cualquier tema, hay que tener un método, porque si no la gente pierde sus expectativas y su interés a colaborar con la comunidad. Tampoco se puede llegar al otro

extremo de dejar todo en manos del pueblo pues no se llega a nada y si la gente no ve resultados deja de participar. La participación debe ser real y eficiente con relación al producto a obtener. La gente necesita ver respuestas en la gestión del territorio.

Una última cuestión es que la posibilidad de construir una estrategia de desarrollo real, visible, democrático, depende de tener mucho respeto por las decisiones tomadas por consenso. Porque esta es la base para acumular y mantener la confianza a partir del trabajo conjunto de sus instituciones. Si las decisiones son tomadas en forma autocrática y se violan las consensuadas, se quiebra dicho consenso. Esto tiene una estrecha relación con los factores de poder y si ellos van a respetar o no los acuerdos.

Según las experiencias que han manifestado diversos municipios, esta forma participativa es mucho más sostenible e importante que la típica planificación de unos pocos cercanos al intendente, que es lo que pasó en Argentina tradicionalmente en materia de planificación para el desarrollo.

CAPÍTULO II

2. ASPECTOS GENERALES

2.1-Antecedentes del GAD – San Miguel de Bolívar.

2.1.1. Fundamentos Legales

La Constitución ecuatoriana vigente señala un nuevo modelo de Estado basado en un sistema democrático que propende a la justicia regional y espacial y que tiene por objetivo central alcanzar el buen vivir, para lo cual uno de sus objetivos es compensar los desequilibrios territoriales. En ese marco la Constitución señala una nueva matriz competencial para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales que permita organizar la intervención pública en el territorio, de forma descentralizada y guiada por los principios de equidad interterritorial, integración, solidaridad y unidad territorial. La construcción de un aparato estatal eficiente e incluyente implica un reto para la institucionalidad pública incluyendo el rol de los Gobiernos Municipales para construir una estructura policéntrica y coordinada y complementaria que sea capaz de adaptarse a los nuevos retos planteados por la ciudadanía y que permita construir igualdad de oportunidades, acceso a servicios básicos, salud, educación y en general condiciones de vida digna.

En ese contexto, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía, Organización Territorial y Descentralización COOTAD, marca un nuevo horizonte, frente al respeto a la autonomía municipal y al impulso de un proceso de descentralización que permita conseguir la equidad territorial. Desde esta perspectiva, los Alcaldes y Alcaldesas del Ecuador aprobaron los nuevos Estatutos para la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, la misma que está creada para velar por la autonomía de los GADs municipales, representar los intereses institucionales, brindar asistencia técnica, y garantizar una debida coordinación con el Ejecutivo y los otros niveles de gobierno. En el marco de esas líneas de acción este documento plantea un conjunto de orientaciones estratégicas que se constituyen en el horizonte de trabajo para el periodo de trabajo 2012-2014 trazado por el Comité Ejecutivo de la Asociación.

La Constitución Política de la República del Ecuador establece que el Ecuador es un Estado constitucional de derechos y Justicia Social, democrática, soberana, independiente, unitaria, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada. En el Art. 238 de la Constitución de la República, constituye que “Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera...”.

El Artículo 28 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización manifiesta que, cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias. Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

- a) Los de las regiones;
- b) Los de las provincias;
- c) Los de los cantones o distritos metropolitanos; y,
- d) Los de las parroquias rurales.

En el Art. 240 determina que “Los Gobiernos Autónomos Descentralizados de las Regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias. Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales”.

En el Art. 338 del COOTAD, en lo que se refiere a la estructura administrativa de los GADs, señala que cada uno de ellos “tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada”. ... y que esta.... “Será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno...”.

Es preciso reconocer que si bien se han dado pasos importantes en torno a conseguir el objetivo trazado en el Plan Nacional del Buen Vivir que señala la necesidad de: “Consolidar un modelo de gestión descentralizado y desconcentrado con base en la planificación articulada y la gestión participativa del territorio”; a través de la expedición del COOTAD, existe un reto muy importante para el fortalecimiento de lo público local, que permita que el proceso de autonomías y descentralización sea un mecanismo a través del cual se promueva el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, que permita alcanzar el desarrollo social y económico de la población y en definitiva, apunte a consolidar cada uno de los niveles de gobierno, para alcanzar el desarrollo nacional y garantizar el ejercicio de los derechos establecidos en nuestra constitución.

Desde esta perspectiva, existen retos trazados tanto para el estado central como para los GADs. Por parte del estado central supone la necesidad de eliminar la dispersión normativa que faculta traslapes de competencias, apoyar y acompañar el fortalecimiento de los gobiernos locales impulsando con

voluntad política los modelos de gestión polimétricos y viabilizar tanto el costeo de lo que será transferido como el mecanismo y el modelo de gestión que sea acorde con las políticas nacionales. Desde los GADs es preciso diseñar la nueva institucionalidad necesaria para asumir las nuevas competencias y en muchos casos suprimir las instituciones paralelas que se crearon históricamente desde lo local para prestar servicios públicos o realizar obras por fuera de lo público.

Los GAD gozan de autonomía y se rigen, entre otros principios, por el de participación ciudadana (art. 238). Para cumplir con esto, el Estado planificará el desarrollo para propiciar equidad social y territorial, proceso que debe ser participativo, buscando el Buen Vivir de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades. Las personas y colectividades deben participar en todas las fases de la gestión pública: planificación, ejecución y control de los planes en todos sus niveles (arts. 275-276 y 278).

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal constituye la entidad de derecho público, establecida en un territorio determinado propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación ciudadana en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía política, administrativa y financiera, el cual como parte instrumental del municipio es el encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales.

2.1.2. Datos referenciales del Cantón San Miguel De Bolívar.

El Cantón San Miguel de Bolívar fue creado mediante Decreto Supremo emitido por el General. Ignacio de Veintimilla el “10 de Enero de 1877” Publicado en Registro Oficial No 145 del 12 de Junio del mismo año, se encuentra limitado por el Norte por los Cantones Chimbo y Guaranda, Sur, el Cantón Chillanes, por el Este el Cantón Colta de la Provincia de Chimborazo, y Oeste por el Cantón Montalvo de la Provincia de Los Ríos. Políticamente es parte de la Provincia Bolívar, en la Región Interandina, superficie 570.10 Km² Perímetro Urbano 210Km². Población 13.075 Hombres, 13.683 mujeres con un total de 26.758. Altura 2.469mts. Sobre el nivel del mar, temperatura media 17.5°. El 23 de Abril de 1884, fue creada la Provincia Bolívar con tres cantones. Guaranda, Chimbo y San Miguel.

Según datos del INEC, 2010, la provincia Bolívar, posee 183,641 habitantes, el cantón San Miguel con sus 27,244 personas, representa el 14.84% del total provincial, la ciudad de San Miguel, con sus 6,911

habitantes, representa el 25% de la población cantonal; como capital cantonal, concentra los servicios administrativos, educativos, financieros y políticos, (anexo 2)

2.1.2.1.- Proceso histórico y actual del desarrollo del cantón

- Gonzalo Pizarro en 1539 necesitaba un pueblo cercano a la Costa, porque el camino de Guayaquil a Quito era muy dificultoso, es así que el Capitán Diego de Ampudia fundó la ciudad de los Bambacawa con el nombre del Arcángel San Miguel, más tarde el Obispo de Quito Monseñor Cuero y Caicedo, en acción de gracias por un milagro concedido por el Arcángel San Miguel, elevó a la categoría de parroquia eclesiástica (GAD San Miguel, 2012). Con Decreto Ejecutivo del “10 de Enero de 1877 crea el Cantón San Miguel”. (GAD San Miguel, 2012a).
- Un hecho histórico importante en el país constituye las batallas de la Independencia, en la que sobresale la del Camino Real, del 9 de Noviembre de 1820, en lo que hoy es la parroquia rural Bilovan (GAD San Miguel, 2012a).
- El cantón San Miguel en la época colonial en los inicios de la republica constituyo por su ubicación geográfica un sitio estratégico en la comunicación de la sierra con la costa. (GAD San Miguel, 2012a).
- En la época actual el cantón San Miguel desarrolla su situación económica basada en la actividad primaria (agropecuarias de la sierra y subtrópico).

2.1.2.2. Distribución territorial del cantón San Miguel.

Las principales parroquias que conforman el cantón san Miguel son:

- Santiago, creada el “24 de Octubre de 1837” superficie de 55.60 Km². Cuenta con una preciosa Iglesia de tipo colonial y es un lugar muy visitado, dispone de un Colegio Secundario y dos Escuelas a nivel primario y Jardín de Infantes, Sub Centro de Salud, La fecha Cívica lo celebran en el Aniversario de Parroquialización y Religiosa los primeros días de Julio en homenaje al Sr. de la Salud.
- San Vicente: Creada el 8 de Octubre de 1978, Superficie de 30.30 Km². El Aniversario de creación lo celebran del 25 de Noviembre, cuenta con Jardín de Infantes, Escuela Primaria, Centro Artesanal, Sub Centro de Salud, Fecha Cívica en el Aniversario de Creación.
- San Pablo de Atenas: Creada el 11 de Enero de 1878, Superficie de 79.70 Km². cuenta con un Instituto Agrícola, Dos Escuelas a nivel Primario y Jardín de Infantes, Subcentro de Salud.
- Bilován: Fundada el 9 de Noviembre de 1820” Superficie de 131 Km². Cuenta con Una Escuela Primaria, Subcentro de Salud, en esta Parroquia se encuentra el Templete de “Camino Real” donde se llevó a cabo la gesta gloriosa para Emanciparnos del colonialismo

consolidando allí la Independencia de Guayaquil y propiciando el camino que selló la Libertad Ecuatoriana en el Pichincha, La fiesta Cívica lo celebran en la fecha de su creación y como Fiesta Religiosa de CORPUS CRYSTI.

- Parroquia Régulo De Mora: Creada el 3 de Agosto de 1967 y ratificada el 11 de Julio de 1986, Superficie de 68.50 km². cuenta con un Colegio Secundario, una Escuela Primaria y Jardín de Infantes. La Fiesta Cívica lo celebran en el Aniversario de su creación.
- Parroquia Balsapamba: Creada el “8 de Noviembre de 1820” superficie de 115.80 Km². Ubicada en el Subtrópico y por su ubicación geográfica es muy atractiva con lugares turísticos, en donde se encuentran las famosas Cascadas Milagrosas, es muy conocida por sus exquisitas naranjas; y, se encuentra en proyecto la industrialización de la panela granulada: Cuenta con Un Colegio Secundario, Escuela Primaria, Jardín de Infantes, Sub Centro de Salud. La Fiesta Cívica lo celebran en el Aniversario de su creación, Fiesta Religiosa en homenaje a Santa Marianita de Jesús. Ocupa una importante región que antiguamente estuvo poblada por comunidades indígenas como los Yaguis, Pangores, Lizos, Chimas y Chillanes, que integraron la rebelde nación de los Chimbus.

2.2. Direccionamiento Estratégico

2.2.1.- Misión:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Miguel de Bolívar, es una entidad jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que sobre la base de su Plan de desarrollo y Ordenamiento territorial, formula y ejecuta proyectos cuya finalidad es promover el crecimiento económico integral de su territorio, estableciendo políticas locales acordes a sus competencias para beneficio de la población del cantón y fortaleciendo las alianzas estratégicas que permitan articular esfuerzos y optimizar los recursos a la luz de los principios éticos y morales, guía de la acción Municipal

2.2.2.- Visión

San Miguel será un territorio con uso racional y sostenible de los recursos naturales; con diversificación en su producción, que se inserta en los mercados local y regionales; ha mejorado las condiciones de vida de su población; cuenta con instituciones de gobierno autónomo descentralizado eficientes en las prestación de sus servicios y en el ejercicio de sus competencias y, que gestionan el desarrollo de su territorio. El GAD Municipal se constituirá en la instancia de gestión eficiente para el

desarrollo integral de su territorio y contara con una sólida organización interna, que hasta 2027 se constituya en un GAD MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE BOLÍVAR ecológico descentralizado autónomo y profundamente humanista ofertando productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir todas las competencias vinculadas al desarrollo económico local y el Ordenamiento Territorial.

2.2.3.- Valores Institucionales

Compromiso.- Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas, institucionalizando los procesos, capacitando, fundamentando y buscando la participación de todos y todas para lograr el desarrollo de las competencias genéricas y específicas.

Lealtad: Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del recurso humano.

Responsabilidad.- Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional.

Puntualidad.- Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.

Trabajo en Equipo.- Las acciones a realizarse deben ser el producto del consenso y la labor mancomunada.

Servicio.- Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

Respeto.- Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentarán en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.

Proactividad.- Asumimos el pleno control de nuestro comportamiento de modo dinámico e innovador, adelantándonos a la toma de iniciativas en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, incluso sobre las circunstancias adversas.

Excelencia.- Buscamos satisfacer con los más altos estándares de efectividad y calidad a todos los usuarios internos y externos, el éxito se medirá en función de los resultados que se alcance.

Integridad.- Somos honestos y transparentes en nuestra actuación pública y privada con sujeción a las normas morales y legales. Vivimos la integridad en la forma como tratamos a nuestros usuarios y compañeros, y en las decisiones que tomamos día tras día.

Liderazgo.- Capacidad de respuesta oportuna a necesidades y requerimiento de los usuarios, con compromiso social, idoneidad, sensibilidad, honestidad, innovación y tecnología, propendiendo el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.

Ética.- La Municipalidad de San Miguel de Bolívar, se orienta al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad ejerciendo una conducta adecuada, objetiva y razonable.

2.2.4.- Principios Institucionales

Mejoramiento continuo.- La Municipalidad aplicará todos los procedimientos técnicos e instrumentos gerenciales que le permitan responder oportunamente a los cambios del entorno, contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados satisfactorios en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.

Oportunidad.- Cumplir a tiempo y con calidad las funciones en la prestación de los servicios a los usuarios.

Colaboración.- Los empleados realizan aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que enfrente la organización o nuestros usuarios.

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

Austeridad.- Los colaboradores de la Municipalidad de San Miguel, obrarán con sobriedad y racionalización en el uso de los recursos, de tal manera que proyecten una imagen de transparencia en su gestión y de calidad en sus funciones.

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

2.2.5.- Objetivos generales

- Lograr la participación ciudadana en el proceso de Planificación Cantonal fortaleciendo los Consejos creados para este propósito.
- Aprovechar el Talento Humano institucional en la prestación oportuna de los servicios que demanda la ciudadanía.
- Disponer de la infraestructura y el equipamiento necesarios para satisfacer las demandas cantonales de acuerdo a las competencias.
- Convertir a la capacitación e investigación técnica en una herramienta de apoyo permanente a las actividades del GAD Municipal

- Elevar la cobertura de los servicios básicos y su calidad: y el equipamiento de las áreas urbanas y comunitarias.

2.2.6.- Políticas institucionales

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Bolívar, determina las siguientes políticas institucionales:

- a) Participación ciudadana de manera concertada con todos los actores sociales del cantón, a efectos de generar desarrollo social equitativo y solidario.
- b) Movilización de esfuerzos para dotar al gobierno autónomo descentralizado municipal, de una infraestructura administrativa, material y humana, que permita receptar y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- c) Fortalecimiento y desarrollo institucional, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos, para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. que permita el autofinanciamiento de los gastos.
- d) Preservación y encausamiento de los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- e) Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

2.2.7.- Competencias institucionales

Son competencias exclusivas del GADM de San Miguel, las determinadas en el Art. 264 de la Constitución de la República; y en el Art. 55 del COOTAD; y, concurrentes o complementarias todas aquellas que se descentralizaren del gobierno nacional: “Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, 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, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;

- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) 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;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) 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;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) 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;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) 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;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.”¹

2.3. Estructura De La Organización

2.3.1. Gestión por procesos

La estructura organizacional del GAD Municipal de San Miguel de Bolívar, estará integrada por la gestión de procesos, compatibles con la demanda y la satisfacción de los clientes internos y externos.

¹ Artículo 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal - COOTAD

Se entenderá por proceso, al conjunto de actividades dinámicamente relacionadas entre sí, que transforman insumos del ambiente interno y externo, agregando valor, a fin de otorgar un bien o servicio a los usuarios, optimizando los recursos de la municipalidad y al más bajo costo posible.

2.3.2 Sistema general de procesos

La Estructura Orgánica Por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Miguel de Bolívar, es coherente con las Competencias que determina a los GADs Municipales el COOTAD, la misión y la entrega de productos, servicios y procesos eficientes y diligentes; está integrada por:

Proceso Gobernante: Integra algunos niveles que le permiten a las autoridades tomar decisiones de carácter estratégico, estableciendo políticas y formulando planes y programas y proyectos con base al PDOT, cuyo propósito es orientar el desempeño y la buena gestión de la Municipalidad.

Procesos de Asesoría: Describen y transparentan las funciones y actividades del desempeño del Gobierno Municipal; les corresponde establecer las estrategias que conduzcan al cumplimiento de sus competencias y el desarrollo local.

Procesos Agregadores de Valor: Garantizan el efectivo cumplimiento de la gestión Municipal, son considerados como la herramienta para efectuar el autocontrol y la evaluación de los funcionarios municipales.

Procesos de Apoyo: Son de carácter administrativo y apoyan la gestión institucional, coadyuvan el cumplimiento de los procesos estratégicos.

2.3.3 Objetivos de la gestión por procesos

Son objetivos de la gestión por procesos:

- a) Conocer los roles públicos en atención a las demandas de la sociedad con criterios eficientes de administración por procesos o productos.
- b) Involucrar la gestión por procesos como modelo sistémico en la organización del trabajo; esto es, interrelacionarlo con los demás sistemas de gestión pública.
- c) Lograr la satisfacción de los usuarios, en la entrega de servicios con calidad y oportunidad.

- d)** Implementar procedimientos de gestión basados en la administración operativa de productos con el correspondiente control y monitoreo de resultados.
- e)** Adaptar el trabajo de la Municipalidad, al dinamismo propio de la administración y a los cambios permanentes de la tecnología.
- f)** Integrar y mantener equipos de trabajo interdisciplinarios, y promover la polifuncionalidad de las actividades, que apunten a incrementar la profesionalización de la fuerza de trabajo y a la aplicación de políticas y métodos más viables para el manejo del régimen remunerativo, sustentado en la evaluación de resultados.

2.3.4.- Integración de los procesos

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Bolívar, los procesos se integran:

Cuadro 1: Proceso Legislativo

PROCESO	LEGISLATIVO
ÁMBITO	Determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores.
SE INTEGRA CON	EL CONCEJO MUNICIPAL

Cuadro 2: proceso Gobernante

PROCESO	GOBERNANTE
ÁMBITO	Orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo, se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos
SE INTEGRA CON	LA ALCALDÍA

Cuadro 3: Proceso de Asesoría

PROCESO	HABILITANTE
NIVEL	DE ASESORIA
ÁMBITO	Corresponde al consultivo, de ayuda o consejo a los demás procesos. Sus acciones se perfeccionan a través del proceso gobernante o legislativo, según a quien corresponda la supervisión del trabajo, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el proceso asesor. Su relación es indirecta con respecto a los procesos generadores de valor.
SE INTEGRA CON	Comisiones permanentes, especiales u ocasionales y técnicas; consejos participativos; Auditoría Interna, y Asesoría Jurídica

Cuadro 4: Proceso Habilitante

PROCESO	HABILITANTE
NIVEL	DE APOYO
ÁMBITO	Es el que presta asistencia técnica y administrativa de tipo complementario para la operatividad de los demás procesos.
SE INTEGRA CON	Dirección de Gestión Administrativa; Dirección de Gestión Financiera, y Secretaría del Concejo.

Cuadro 5: Procesos Agregadores de Valor

PROCESO	AGREGADORES DE VALOR
NIVEL	OPERATIVO
ÁMBITO	Es el encargado de la ejecución directa de los proyectos o productos finales que se entregan al usuario. Encomendado de cumplir con los objetivos y finalidades de la municipalidad. Ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del proceso gobernante. Los productos y servicios que entrega al cliente, lo perfecciona con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo.
SE INTEGRA CON	Dirección de Gestión de Desarrollo Comunitario, Ambiente, Saneamiento, y Producción, Dirección de Obras Públicas y Planificación.

Cuadro 6: Procesos Entidades Adscritas

PROCESO	ENTIDADES ADSCRITAS
ÁMBITO	<p>Registro de la propiedad.- Ejecuta las actividades de registro de títulos y demás documentos que la ley exige o permite que se inscriban en los registros correspondientes.</p> <p>Patronato municipal.- Es el brazo ejecutor de la obra social de la municipalidad, brindando servicios de ayuda solidaria, tendientes a conseguir una mejor calidad de vida de los grupos vulnerables.</p> <p>Junta Cantonal de la Niñez y Adolescencia.- Se encarga de dictar medidas administrativas en favor de la niñez y adolescencia del cantón, en casos de que se amenacen o vulneren sus derechos.</p> <p>EMAPA SAN MIGUEL.- Se encarga de la dotación del servicio continuo de Agua</p>

	Potable para la ciudad de San Miguel
SE INTEGRA CON	Registro de la propiedad, patronato municipal, Junta de la Niñez y Adolescencia, EMAPA SAN MIGUEL

CAPÍTULO III
ANÁLISIS EXTERNO

En este apartado se analizan los principales factores externos que influyen de manera directa e indirecta en la gestión del GAD de San Miguel de Bolívar. Específicamente se analizan las fuerzas externas políticas, económicas, tecnológicas, sociales y ecológicas.

3.2.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

En el Ecuador, luego de varias crisis y cambios de gobiernos constantes, existe estabilidad política desde hace 7 años, lo que ha permitido de alguna manera fortalecer las instituciones del estado, y crear cuerpos legales que afectan a varios organismos públicos. La Constitución ecuatoriana vigente señala un nuevo modelo de Estado basado en un sistema democrático que propende a la justicia regional y espacial y que tiene por objetivo central alcanzar el buen vivir, para lo cual uno de sus objetivos es compensar los desequilibrios territoriales, en ese marco la Constitución señala una nueva matriz competencial para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales que permita organizar la intervención pública en el territorio, de forma descentralizada y guiada por los principios de equidad interterritorial, integración, solidaridad y unidad territorial.

En este sentido, se creó un cuerpo legal denominado Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, cuyo objetivo principal es el de brindar a cada circunscripción territorial la posibilidad de tener un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.

3.2.2. Fuerzas económicas y financieras

En los últimos años, el PIB ecuatoriano ha ido decreciendo (Banco Mundial, 2014), aunque se mantiene en niveles superiores en comparación al PIB mundial. Sin embargo, de acuerdo al Ministerio de la Política Económica, se proyecta un ligero incremento para el año 2015 (figura N°4)

La evolución del poder adquisitivo del consumidor, se puede medir a través de los precios. Según datos del Banco Mundial, los precios de los productos al consumidor en el Ecuador, han ido decreciendo en forma constante en los últimos años.

La tasa activa referencial a marzo de 2014 llegó al 8,17%; la cual es similar a la registrada en marzo de 2013. Por otro lado, la tasa pasiva referencial se ubicó en 4,53%. El margen financiero -diferencia entre tasa activa y tasa pasiva- registró un valor de 3.64 puntos porcentuales, dentro del mismo período

de análisis. Este comportamiento constante de las tasas de interés promueve el consumo e influyen en el crecimiento económico del País. (Figura 6)

El desempleo durante el primer trimestre de 2014, en el sector urbano, se ubicó en 5.6%, el cual, al compararlo con el mismo período del año 2013 se observa una reducción de 1 punto porcentual. Por otro lado, la ocupación plena llega a ubicarse en 49.7%. A marzo de 2014 el subempleo alcanzó el 44.4%, lo cual refleja un decrecimiento de 0.6 puntos porcentuales en comparación con el mismo período del año anterior. (Figura 7)

En relación a la inversión extranjera, durante el último trimestre de 2013 la inversión extranjera directa en el país fue de 198.8 millones de dólares, 9 millones de dólares menos, que los valores registrados en el mismo trimestre de 2012. Por otro lado, en términos de acumulación anual, las remesas de los migrantes, en el año 2013, se ubicaron en 2449.5 millones de dólares, lo que significó un decrecimiento del 0.7% en relación a las remesas recibidas en el año 2012. (Figura 8)

El cantón San Miguel ocupa un espacio territorial, determinado por tres sistemas hidrográficos de vital importancia para el desarrollo de las actividades económicas de la población, así el río Cristal explotado para fines de turismo y ecoturismo, históricamente con eventos de crecidas que pueden ocasionar inundaciones en la parte baja (subtrópico); el río de la Chima, con su valle, ocupado por los cultivos de maíz blanco suave, de gran valor comercial, en la actualidad afectado por disminución de caudales y contaminación, el río Chimbo, principal drenaje del cantón hacia el occidente, afectado en su calidad de agua por problemas de contaminación, generada en los vertidos del alcantarillado y vertederos, de los diferentes pueblos localizados a lo largo de la línea del cauce.

La vía Panamericana que cruza el territorio del cantón San Miguel, constituye una potencialidad para el desarrollo productivo, movilidad, conectividad y comercio, sin embargo la mayoría de vías interiores permanecen con deficiencias que dificultan los procesos de desarrollo del cantón; los riesgos de accidentes de tránsito son frecuentes así como la presencia de eventos de movimientos en masa representan un riesgo para la población asentada en los costados de las vías.

La especialización del cantón es en el área agrícola, principalmente en la sierra (callejón interandino) como productor de maíz suave blanco, para el mote, siendo éste producto el que sustenta los ingresos económicos de las familias de San Miguel, tanto en el sector rural como en el urbano, sin embargo la producción es tipo estacionaria (siembra en períodos de invierno), con mínimas zonas con regadío, lo que incrementa la vulnerabilidad en período de verano que al prolongarse genera sequías.

La economía de los hogares del centro urbano se sustenta en el empleo público, dedicados a los servicios educativos en los diferentes niveles de enseñanza: pre básico, básico, bachillerato y superior, es notable el porcentaje de población que accede a la educación superior. La población del subtrópico en los últimos veinte años ha cambiado su matriz productiva de cultivos de frutas tropicales como la naranja, por el de servicios turísticos, como es el caso de Balsapamba

La tendencia al hacinamiento poblacional se da en el centro urbano de San Miguel, de tal manera que de ocurrir un evento adverso, sería la zona más afectada, por los tipos de viviendas antiguas. Los bajos ingresos para las familias, incide en generar condiciones de vulnerabilidad

El centro histórico en la ciudad de San Miguel es un área de primer orden o núcleo central, con la presencia de edificaciones antiguas, constituidas en acervo cultural, que pueden ser aprovechados como un potencial social, económico, cultural y turístico para mejorar el nivel de vida de sus habitantes. Sin embargo el centro histórico presenta algunas edificaciones inventariadas como bienes patrimoniales que fueron destruidas o no tienen un adecuado mantenimiento.

3.2.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

La población del cantón en un porcentaje del 66% respecto al total, se concentra en las parroquias de San Miguel y en San Pablo, constituyéndose en una vulnerabilidad por concentración poblacional ante eventos adversos.

La población del área urbana es de 6,911 habitantes, de ellos el 46% son hombres, el 54% mujeres (INEC, 2010), la ciudad registra una tasa de crecimiento intercensal mayor que la cantonal, pero baja respecto a la nacional (1.52%), por lo que se podría considerar que el cantón y la ciudad registra un crecimiento lento.

Desde 1950 la población en el Ecuador, ha incrementado su tamaño en más de 4 veces. Para el 2010 en el país se registraron 14.483.499 habitantes, sin embargo se evidencia una reducción del ritmo de crecimiento: entre los censos de 1950 a 1962 el crecimiento fue de 2,96%, mientras que entre el censo del 2001 y 2010 el crecimiento fue de 1,95% (Villacís & Carrillo, 2012).

Realizando una comparación entre la tasa de crecimiento intercensal cantonal de los periodos 1990-2001 y 2001-2010 (INEC, 2012), se evidencia un crecimiento de negativo a positivo, ésta tasa que en la actualidad es del 0.2% sigue siendo baja respecto a la provincial y nacional. La población rural experimenta una notable disminución con una tasa de crecimiento de 1.84% a -0.23, mientras que la

urbana ha crecido de 1.32% a 1.62%, evidenciando procesos de urbanización en el cantón o de notable migración en el área rural. El crecimiento de la población de un País, contribuye en cierta medida al aumento del Producto Interno Bruto, por lo que puede convertirse en una oportunidad importante.

Con relación a los niveles de pobreza, de acuerdo al censo, el índice de pobreza NBI es del 60,1% al 2010, mientras que en el 2001 era del 69,3% y en el de 1990 84,3%. Existen diferencias importantes en términos territoriales lo que evidencia que el país tiene mejores condiciones que antes pero éstas aún no son homogéneas. Específicamente, se puede apreciar en la provincia de Bolívar un nivel alto de Necesidades básicas insatisfechas en comparación con provincias más grandes como Pichincha y Azuay.(Figura N° 9)

Las necesidades básicas insatisfechas son notables en el área rural, apenas alcanzan un porcentaje de cobertura del 10%, los efectos de la contaminación son evidentes, en los cuerpos de agua, receptoras de los vertidos de los alcantarillados, sin previo tratamiento.

El desempleo es otra variable que muestra importantes avances, de acuerdo a la Encuesta de Empleo y Desempleo, entre septiembre de 2007 y septiembre de 2012 la tasa de desempleados se reduce en 2,5 puntos porcentuales (Figura 10)

El cantón cuenta con importantes Instituciones Educativas, Sociales Deportivas, entre estas: Extensión de la Universidad Estatal de Bolívar, Extensión de la Universidad Estatal de Guayaquil, Escuela de Policía “San Miguel de Bolívar” Instituto Superior Pedagógico, Colegio Nacional “Angel Polibio Chávez”, Colegio Nacional “Diez de Enero” Colegio Particular San Miguel” Colegio Nocturno “Flor María Infante” Centro de Formación Artesanal “Martha Bucaram de Roldos” ESCUELAS: “10 de Enero”, 24 de Mayo”, “Rodrigo Riofrío Jiménez”, Particular “Sagrado Corazón de Jesús” Nocturna “Carlos Chávez Guerrero”; Jardines de Infantes, Anexo a la Escuela “Rodrigo Riofrío Jiménez, Jardín “Aída León de Rodríguez Lara”; y, Anexo a la Escuela Sagrado Corazón de Jesús”, Disponemos del Centro de Salud Area 2 Hospital de la ciudad; de igual forma funcionan en cada Parroquia los Sub-Centros de salud para atención a sus moradores y sectores adyacentes.

3.2.4. Fuerzas tecnológicas y científicas

En la actualidad, el uso y aplicación de las tecnologías de la información y comunicación (TICs), juega un papel fundamental en el desempeño productivo y aporta al crecimiento económico del País, ya que forma parte de las estrategias integrales de negocio. A nivel nacional, el uso de Internet ha ido incrementándose, y se proyecta un mayor crecimiento para los próximos años. En 2012, la densidad de Internet era del 48,22%, lo que supone un incremento en más de 42 puntos porcentuales en tan sólo 6 años. Por su parte, el número de usuarios de Internet prácticamente se ha multiplicado por ocho en este

mismo periodo de tiempo. Estos datos permiten suponer que la penetración de internet en el País seguirá en mayor crecimiento y puede convertirse en una ventaja competitiva para todo tipo de organizaciones. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que, la provincia de Bolívar es la que muestra el más bajo nivel de uso de Internet.

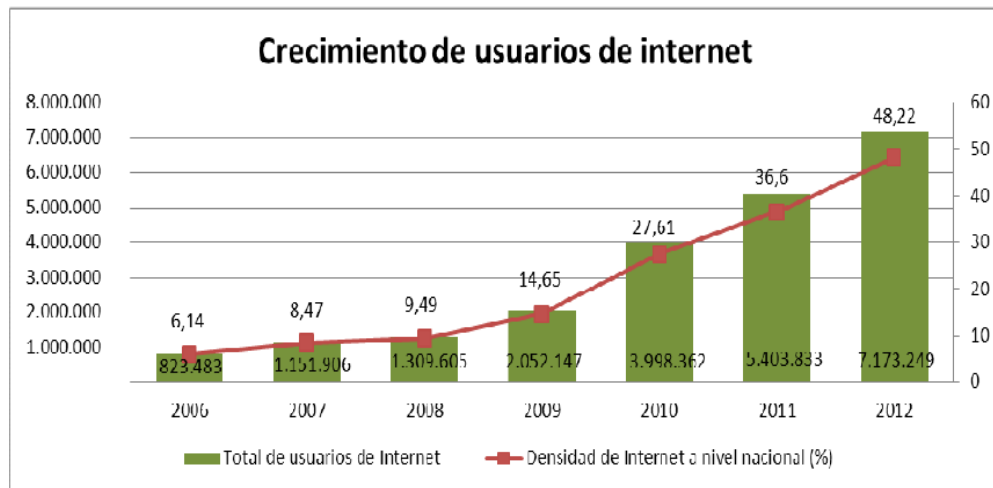


Figura 12. Crecimiento de Usuarios de Internet. Tomado de: http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec/images/info_cualitativa/06_Documentacion_I_D_I/E.1.1_Informe_Diagnostico_20_09_2013_vdf.pdf

Cuadro 9. Uso de Internet por Provincias. Tomado de http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/presentacion.pdf

	2009	2010	2011	2012
Pichincha	42,80%	46,90%	44,50%	46,90%
Azuay	31,60%	37,50%	36,90%	44,40%
Guayas	28,90%	29,70%	34,80%	38,90%
Tungurahua	27,10%	29,20%	34,10%	37,70%
El Oro	22,70%	30,30%	31,20%	35,20%
NACIONAL	24,60%	29,00%	31,40%	35,10%
Santo Domingo	-	25,50%	28,70%	32,90%
Imbabura	24,00%	29,10%	29,90%	31,60%
Chimborazo	21,50%	23,50%	26,70%	30,80%
Loja	23,10%	25,30%	31,60%	29,50%
Cañar	17,40%	21,20%	25,90%	29,40%
Los Ríos	11,50%	17,20%	20,10%	28,80%
Cotopaxi	16,70%	19,60%	22,80%	28,10%
Amazonia	15,60%	20,30%	21,30%	28,00%
Carchi	19,70%	22,90%	24,90%	26,50%
Santa Elena	-	15,60%	18,80%	25,50%
Manabí	13,10%	18,10%	20,30%	23,70%
Esmeraldas	16,60%	18,50%	23,90%	22,30%
Bolivar	19,00%	19,00%	20,20%	22,20%

De las personas que usan Internet, el 46,4% lo hace en su hogar. En el área urbana el mayor porcentaje de la población utiliza Internet en el hogar con el 52,6%, mientras el mayor porcentaje de población del área rural lo usa en Instituciones educativas con el 38,1%.

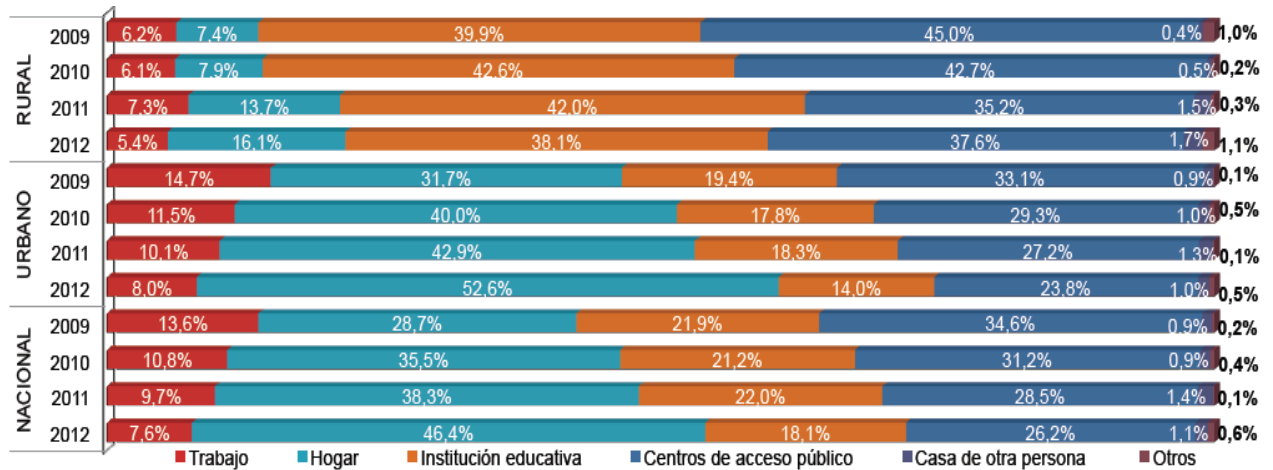


Figura 12. Lugar de Uso de Internet. Tomado de:
http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/presentacion.pdf

El uso de telefonía celular es otra variable que ha ido incrementándose de manera gradual, aunque de forma similar al uso de Internet, la provincia de Bolívar muestra valores bajos en comparación con los datos nacionales.

Cuadro 10. Porcentaje de personas que tienen Teléfono Celular activado por provincia. Tomado de
http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/presentacion.pdf

	2009	2010	2011	2012
Pichincha	55,70%	57,40%	55,00%	62,70%
El Oro	40,40%	44,60%	50,30%	54,50%
Guayas	46,90%	46,10%	50,60%	54,00%
NACIONAL	38,80%	23,90%	46,60%	50,40%
Santo Domingo	-	-	47,80%	50,20%
Tungurahua	38,40%	41,30%	45,30%	49,90%
Los Rios	34,50%	39,20%	46,20%	48,80%
Santa Elena	-	43,40%	42,40%	48,60%
Azuay	42,70%	47,40%	47,80%	48,30%
Manabí	32,70%	35,10%	44,10%	47,90%
Imbabura	37,00%	40,80%	45,40%	47,10%
Loja	36,10%	40,70%	46,40%	43,90%
Cañar	31,20%	33,90%	38,50%	43,40%
Carchi	36,00%	34,90%	40,20%	42,80%
Esmeraldas	31,00%	32,20%	40,00%	39,70%
Cotopaxi	29,20%	30,00%	33,90%	38,60%
Bolivar	24,90%	25,10%	29,70%	36,80%
Chimborazo	27,40%	28,60%	30,50%	35,40%
Amazonia	24,90%	33,60%	31,70%	33,70%

3.2.5. Fuerzas ecológicas y ambientales

En los últimos años, es innegable la importancia que ha adquirido la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente, como preocupación de primer orden para la humanidad (D'Alessio, 2008). Bajo este contexto, en la Constitución actual de la República, se especifica las competencias que tendrán los gobiernos municipales en estos aspectos:

“Art. 264.-Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que determine la ley:

- 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.
- 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.
- Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
- 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.
- Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de Incendios
- En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas cantonales.”

De acuerdo a datos del INEC, En 2012, los municipios de la costa y la sierra han sido quienes menos normativas para regular actividades humanas han expedido. Los municipios de la región amazónica e insular son los que más lo han hecho a partir de 2010.

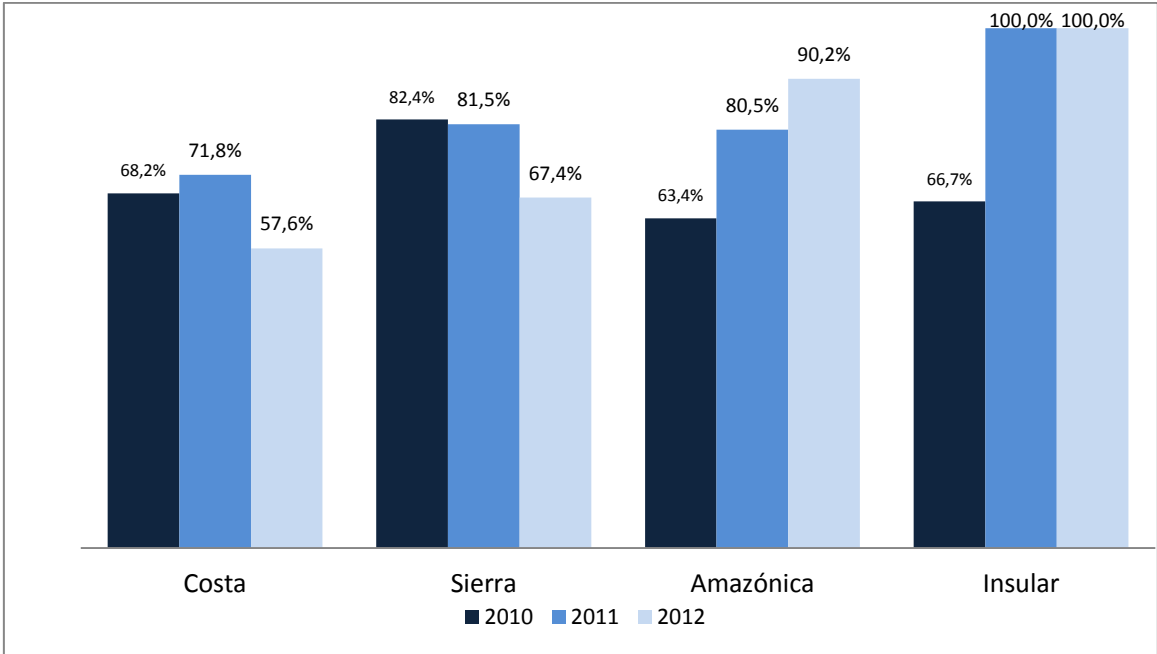


Figura 13. Municipios que expidieron normas (INEC, 2012).

Los municipios de la región insular y amazónica son los que más realizan la recolección diferenciada de residuos

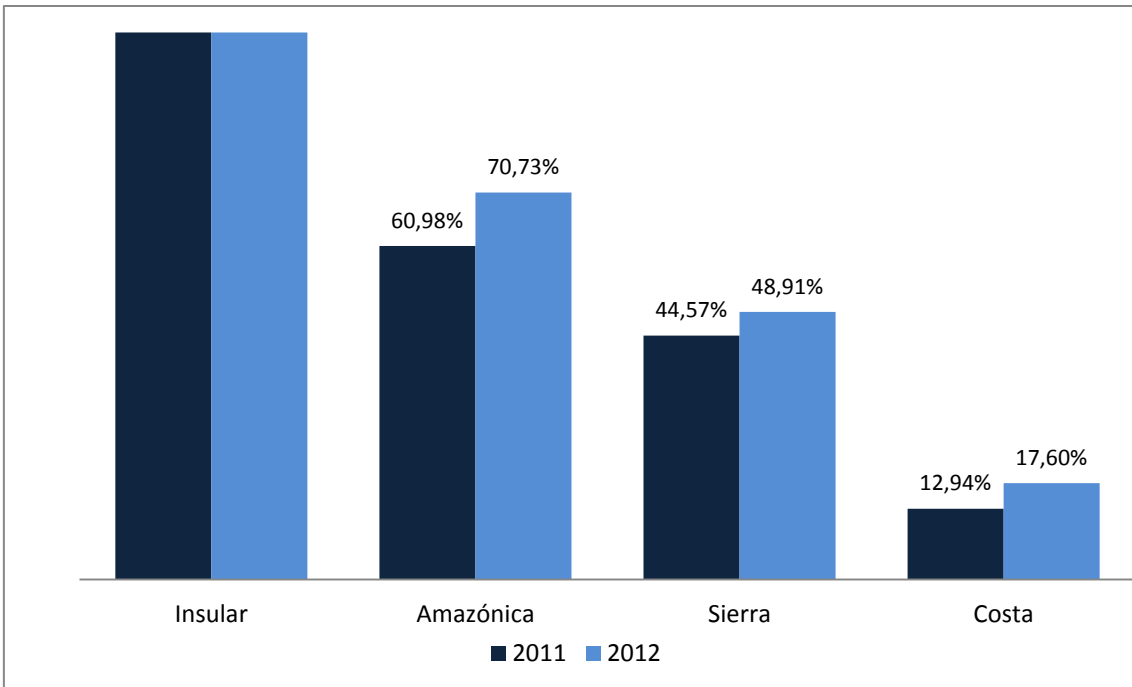


Figura 14: Municipios que realizan recolección diferenciada de residuos sólidos (INEC, 2012)

En 2012, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales recibieron \$2.840.678.556,72 como ingresos totales, y \$324.812.108,21 como ingresos para actividades de protección ambiental. Esto representó 11,4% de sus ingresos totales. Sin embargo Los municipios tienen un mayor gasto corriente en Otras actividades de protección ambiental, que incluyen actividades administrativas, educativas y otras no clasificadas. A esta le sigue la Protección y descontaminación de suelos, aguas superficiales y subterránea (INEC, 2012).

3.2.6. Resultados de las encuestas aplicadas a usuarios del GAD den San Miguel.

Además del análisis de los factores externos realizados, se aplicó una encuesta a los usuarios de los diferentes servicios que ofrece el GAD municipal, con el objetivo de conocer en qué medida se cumplen las expectativas de los ciudadanos respecto a los servicios que brinda la Municipalidad.

Para obtener esta información se aplicó el modelo servqual, una herramienta desarrollada por Valerie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, como resultado de una investigación iniciada en los años 80, con el apoyo del Marketing Science Institute de Cambridge, Massachussets, la cual constituye una de las primeras y más innovadoras investigaciones formales en materia de calidad en el servicio.

El modelo propuesto por los autores, es conocido como "modelo de discrepancias" y sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico pueden constituir una medida de la calidad en el servicio.

Zeithalm, Parasuraman y Berry, a través de sus extensos estudios sobre la calidad en el servicio, han identificado cinco dimensiones que los clientes utilizan para juzgar a una compañía de servicios. Estas dimensiones son:

- Tangibles: Aspectos físicos que el cliente percibe en la organización
- Confiabilidad: la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.
- Velocidad de respuesta: la disposición inmediata para atender a los clientes y dar un pronto servicio
- Seguridad: Conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para comunicarse e inspirar confianza
- Empatía: Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.

La encuesta evaluó cada uno de estos componentes, compuesto por una serie de ítems, en una escala de Likert de 1 (nada satisfecho) a 5 (totalmente satisfecho). A continuación se presentan los resultados obtenidos.

a) Elementos Tangibles

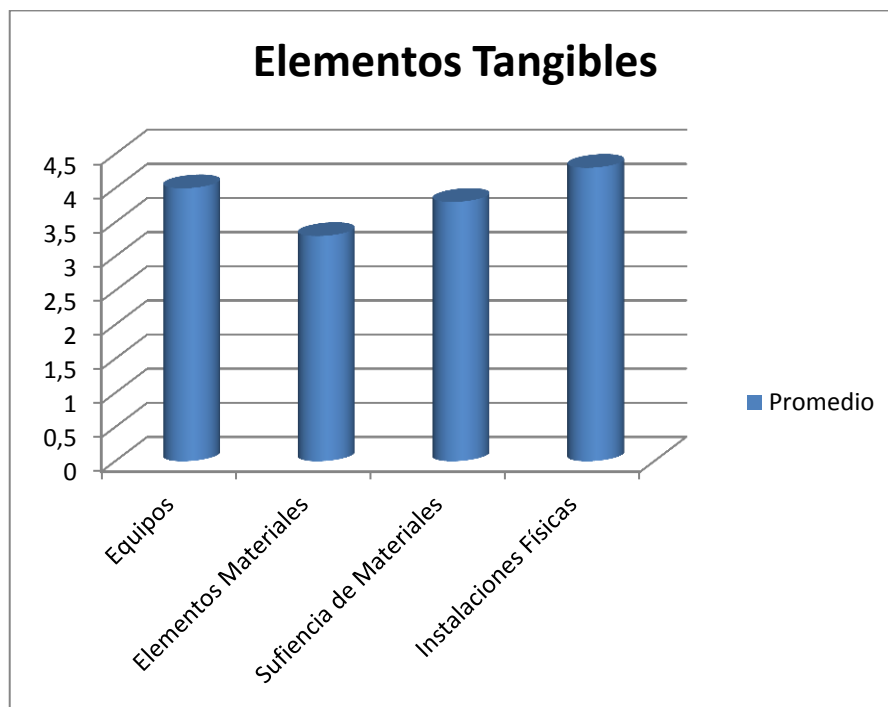


FIGURA 14: Promedio de Calificaciones obtenidos en los Elementos Tangibles
ELABORADO POR: Doris Maribel Gaibor Barragán.

Como se puede apreciar, a nivel general, los usuarios están satisfechos con los elementos tangibles de la organización (valores mayores a 2.5), sin embargo, la presentación de los elementos materiales como folletos, deben mejorarse.

b) Confiabilidad del Servicio

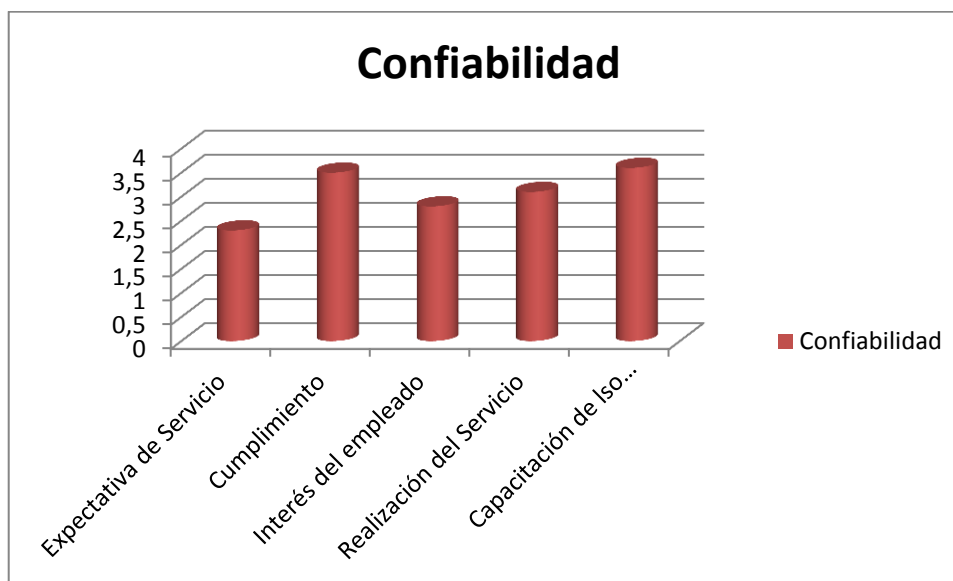


FIGURA 15: Confiabilidad del Servicio

ELABORADO POR: Doris Maribel Gaibor Barragán.

A nivel general, los usuarios califican el servicio como confiable (promedio general de 3.2); sin embargo no es valor tan elevado si lo comparamos con el promedio de 2.5. Es necesario implementar estrategias que permitan mejorar el servicio que se brinda a los ciudadanos, toda vez que, la variable expectativa de servicio es la que menos calificación obtiene.

c) **Velocidad de Respuesta**

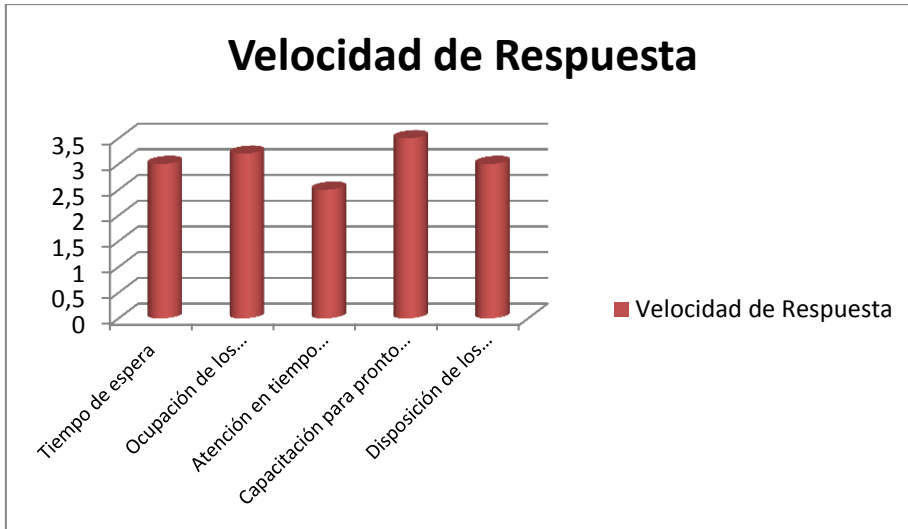


FIGURA 16. Velocidad de respuesta a los Usuarios.

ELABORADO POR: Doris Maribel Gaibor Barragán.

El promedio general obtenido en este componente es de 3,04; un valor que muestra que los usuarios están medianamente satisfechos con la velocidad de respuesta que dan los empleados a sus exigencias. La variable que más baja calificación obtiene es el tiempo que esperan los usuarios cuando necesitan resolver sus dudas.

d) **Seguridad**



FIGURA 17. Seguridad y Confianza que brindan los empleados

ELABORADO POR: Doris Maribel Gaibor Barragán.

Los usuarios están muy satisfechos con la confianza y claridad de comunicación que brindan los empleados (promedio de 3,87); sin embargo se debe poner mucha atención a la variable de Igualdad a todos los Clientes, pues es el más bajo y permite deducir ciertas conclusiones sobre el nivel de servicio en general.

e) Empatía

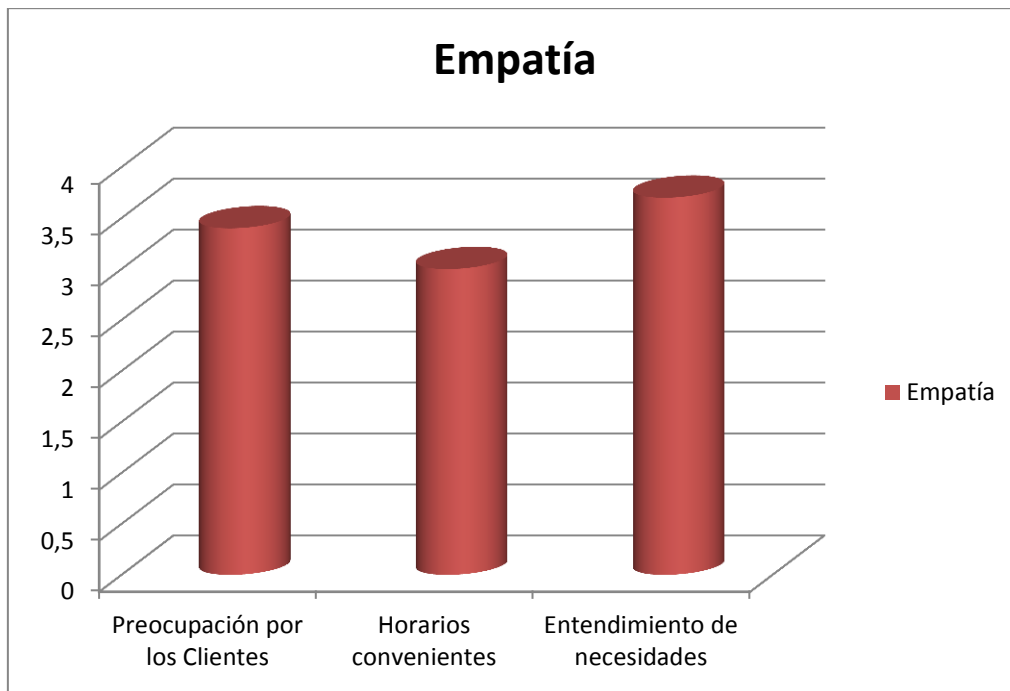


FIGURA 17. Empatía con los Usuarios

ELABORADO POR: Doris Maribel Gaibor Barragán.

La empatía que muestran los empleados hacia los usuarios, fue calificada con un promedio general de 3.36; un valor que pone de manifiesto la poca satisfacción que tienen los usuarios con los cuidados y la atención individualizada por parte de los empleados. Aunque es un nivel medio, es mayor al promedio de 2.5. Por otro lado, es importante analizar la variable de Horarios convenientes que muestra el valor más bajo.

f) Resultados Generales

El siguiente cuadro muestra un resumen de los promedios obtenidos en cada componente y el promedio general de la satisfacción de los usuarios con los servicios que proporciona el GAD Municipal.

CUADRO 11: Promedio de Resultados Encuesta a Usuarios

Elementos Tangibles	Fiabilidad del Servicio	Velocidad de Respuesta	de Seguridad	Empatía	Promedio Total
3,85	3,06	3,04	3,875	3,36666667	3,43833333
					3

ELABORADO POR: Doris Maribel Gaibor Barragán.

Como se puede apreciar, los usuarios están medianamente satisfechos con los servicios que presta el GAD Municipal de San Miguel de Bolívar (3.43). La peor calificación la obtuvo el componente de Fiabilidad de Servicio y la más alta los Elementos Tangibles. Estos resultados nos permiten determinar ya las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que posee la organización.

3.2.7. Matriz de Factores Externos

El cuadro 12 muestra el listado de las Oportunidades y Amenazas detectadas, luego de hacer el análisis externo:

CUADRO 12: Matriz de Factores Externos

OPORTUNIDADES	Peso	Valor	Ponderación
1) Marco legal que promueve la descentralización de funciones y procesos	0,1	4	0,4
2) Presencia de importantes recursos naturales y turísticos en la zona	0,2	3	0,6
3) Crecimiento económico y disminución de la pobreza	0,1	2	0,2
4) Crecimiento de la demanda en Tecnología	0,1	2	0,2
5) Mayores Incentivos para implementar estrategias de protección del medio ambiente	0,1	2	0,2
6) Estabilidad Política	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
1) Recortes presupuestarios por parte del Gobierno Nacional	0,1	3	0,3
2) Procesos de selección y reclutamiento del personal en base a favores políticos	0,05	2	0,1
3) Falta de posicionamiento a nivel nacional e internacional	0,1	2	0,2
4) Migración a ciudades más desarrolladas	0,05	2	0,1
5) Altos Niveles de Necesidades Básicas Insatisfechas	0,05	3	0,15
TOTAL	1.0		2,6

ELABORADO POR: Doris Maribel Gaibor Barragán.

En la matriz se muestran las oportunidades y amenazas obtenidas del análisis y de las encuestas y entrevistas realizadas. El valor de 2.6 (mayor al promedio de 2.5), significa que el GAD no está aprovechando adecuadamente las oportunidades ni actuando oportunamente a las amenazas que se le presentan.

3.3. Análisis interno

El modelo de gestión del cantón es centralizado, así los elementos esenciales de funcionamiento del cantón se concentran en la ciudad de San Miguel, en ella se concentra las actividades administrativas, de decisión política, de comercio y servicios, lo que influye en generar condiciones de vulnerabilidad en el cantón; por lo que se requiere generar procesos descentralizados, mejorar la planificación, el ordenamiento territorial y los servicios

Para identificar las características internas de la organización, así como definir las condiciones externas donde opera la organización se recomienda utilizar el análisis FODA. En muchos casos la información del FODA se levanta en grupos focales o vía entrevistas. El éxito de la herramienta en su proceso participativo, cuyo objetivo es que los miembros de la organización se sientan parte del proceso de elaboración del FODA.

Por esta razón, se planteó el desarrollo de un diagnóstico actualizado que incluya una revisión y análisis de los documentos de gestión existentes la validez de la misión y visión vigentes, así como de la metodología y herramientas actualmente empleadas, realizadas mediante cuestionarios que tuvieron como fin recabar información para desarrollar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En un primer ítem, se propone a los funcionarios desarrollar según su opinión las fortalezas y debilidades de la organización, tomando en cuenta las 4 dimensiones de la organización: Recursos Humanos, Tecnología/Infraestructura, Procesos, Organización. La tabulación de esta información, agrupando ideas comunes, permitió determinar las fortalezas y debilidades de la organización. (Cuadro 13)

Un segundo ítem, proponía a los funcionarios del GAD, desarrollar las oportunidades y amenazas que creen pueden influir sobre la organización. La tabulación de estos datos junto con el análisis externo realizado en el apartado anterior, permitió obtener el listado de factores externos resumido en la Matriz de Factores Externos. En un tercer ítem del cuestionario, se pidió a los funcionarios que esbozaran algunos objetivos que debería perseguir a largo y corto plazo el GAD Municipal, con el propósito de

agrupar ideas comunes y desarrollar los objetivos que debe perseguir la organización si quiere alcanzar su visión.

La aplicación de estas encuestas permitió obtener una lista de fortalezas y debilidades que se resumen en la siguiente Matriz de Factores Internos. (Cuadro 14)

La matriz muestra un resultado por debajo del promedio (2.25), mostrando que, si bien el GAD Municipal cuenta con fortalezas importantes, existen debilidades muy grandes relacionadas a su gestión. Se necesitan desarrollar estrategias que permitan generar herramientas que faciliten y mejoren la gestión estratégica de esta organización potencializando sus fortalezas.

3.4. Objetivos a largo plazo

Además de la información brindada por los funcionarios del GAD a través de las encuestas en profundidad, la metodología para desarrollar los objetivos a largo plazo, estuvo basada en forma parcial en las estrategias analizadas por la Initiative for a Competitive Inner City (IIC, 2011), quienes manifiestan que, las mejores estrategias para el desarrollo de una ciudad son las siguientes:

- a) El análisis enfocado en los clústeres para identificar oportunidades de mercado y centrar los esfuerzos para atraer nuevos negocios,
- b) Promover y aprovechar las instituciones presentes para empujar la economía
- c) Acelerar la innovación local a través de la puesta a disposición de educación y capital para emprendedores y conectar y crear enlaces entre los diferentes negocios,

Es importante acotar además que, si se desea expresar en forma matemática, la sumatoria de los Objetivos a largo plazo debe ser igual a la visión de la organización. De acuerdo a estos criterios, y en función de la información obtenida a través de las encuestas, se plantean los siguientes Objetivos:

- Lograr la participación ciudadana en el proceso de Planificación Cantonal fortaleciendo los Consejos creados para este propósito.
- Aprovechar el Talento Humano institucional en la prestación oportuna de los servicios que demanda la ciudadanía.
- Disponer de la infraestructura y el equipamiento necesarios para satisfacer las demandas cantonales de acuerdo a las competencias.
- Convertir a la capacitación e investigación técnica en una herramienta de apoyo permanente a las actividades del GAD Municipal
- Elevar la cobertura de los servicios básicos y su calidad: y el equipamiento de las áreas urbanas y comunitarias

3.5. Diseño y definición de estrategias

En el siguiente cuadro se muestra la Matriz FODA cruzada y las diferentes estrategias que se plantean ejecutar para cumplir los objetivos propuestos

CUADRO 15: Matriz FODA

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Situación Interna</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Situación Externa</div> </div>		Oportunidades	Amenazas
		Marco legal que siembra la descentralización de funciones y procesos	Recortes presupuestarios por parte del Gobierno Nacional
		Presencia de importantes recursos naturales y turísticos en la zona	Procesos de selección y reclutamiento del personal en base a favores políticos
		Crecimiento económico y disminución de la pobreza	Falta de posicionamiento a nivel nacional e internacional
		Crecimiento de la demanda en Tecnología	Migración a ciudades más desarrolladas
		Mayores Incentivos para implementar estrategias de protección del medio ambiente	Altos Niveles de Necesidades Básicas Insatisfechas
		Estabilidad Política	
		Estrategia FO	Estrategias FA
Fortalezas	Se cuenta con personalidad suficientemente capacitado	FO1: Promover la creación de empleos locales propiciando proyectos turísticos y agrícolas	FA1: Generar ordenanzas y adecuar las ya emitidas, enfocándolas hacia la satisfacción de necesidades básicas
	Compromiso de la alta dirección para fomentar una política de calidad y mejora		

	continua	ambiente	Capacitación y formación para impulsar el emprendimiento local		
	Compromiso de la alta dirección para asegurar el funcionamiento eficiente de la estructura organizativa y el sistema de gestión por procesos			FO3: Programar reuniones de trabajo mensuales con las principales empresas privadas del cantón y la Provincia para buscar el financiamiento de los proyectos de inversión de infraestructura pública y social.	FA3: Diseñar e implementar una campaña agresiva de promoción turística
	Proceso de cambio por el bienestar de San Miguel			FO4: Establecer políticas y programas de defensa del medio ambiente y protección de la biodiversidad	
	Equipamiento e Infraestructura física adecuada				
	Liderazgo transformacional de la alta dirección				
Debilidades	No se logra consolidar los procesos de cambio en todas las áreas del GAD	Estrategias DO	Estrategias DA		
	Falta de proactividad y compromiso por parte del personal				
	No existe un sistema de incentivos y	DO1: Formular e implementar un	DA1: Promover la integración y		

recompensas para los trabajadores del GAD	sistema de gestión estratégica municipal	alianzas estratégicas con otros GADs y empresas privadas para fomentar el emprendimiento local DA2: Desarrollar un programa de selección de personal transparente y en función de las necesidades del GAD Municipal
No existe un plan estratégico ni un sistema de control estratégico que guíe la gestión	DO2: Implementar programas de Motivación, trabajo en equipo, Atención al cliente y Alineación Estratégica para los empleados del GAD Municipal	
No existe un sistema de gestión por procesos	DO3: Implementar un Sistema de Gestión por Procesos DO4: Implementar un programa de incentivos para los empleados en el área de atención al cliente	

ELABORADO POR: Doris Maribel Gaibor Barragán.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD (IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO)

4.1. Objetivos a corto plazo

Una vez que se han definido el direccionamiento estratégico y las estrategias a utilizar para alcanzar la visión, es necesario desarrollar los objetivos a corto plazo que posibilitarán el logro de los objetivos a largo plazo, para posteriormente definir el modelo de implementación y control estratégico a través del Balanced Scorecard.

Los objetivos a corto plazo definidos y consensuados son:

OLP1: Lograr la participación ciudadana en el proceso de Planificación Cantonal fortaleciendo los Consejos creados para este propósito

- OCP1.1: Promover una mayor participación de la ciudadanía, a través de reuniones parroquiales con dirigentes barriales y de organismos de acción social
- OCP1.2: Desarrollar una campaña de comunicación dirigida a los ciudadanos para lograr su colaboración en la consolidación de una marca ciudad
- OCP1.3: Crear mecanismo y espacios de coordinación para el desarrollo de iniciativas de emprendimiento con actores locales públicos y privados

OLP2: Aprovechar el Talento Humano institucional en la prestación oportuna de los servicios que demanda la ciudadanía.

- OCP2.1: Reestructurar el personal administrativo para ahorrar gastos y aumentar la eficiencia del servicio.
- OCP2.2: Incrementar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos, mediante la aplicación de las buenas prácticas en gestión pública y mediciones de satisfacción al cliente
- OCP2.3: Mejorar los procesos de selección del personal a través del uso de perfiles por competencias
- OCP2.4: Mejorar las competencias individuales, técnicas y gerenciales a través de procesos de capacitación dirigidos al personal del GAD Municipal

OLP3: Disponer de la infraestructura y el equipamiento necesarios para satisfacer las demandas cantonales de acuerdo a las competencias.

- OCP3.1: Digitalizar en un 60% los servicios municipales que ofrece el GAD Municipal
- OCP3.2: Posicionar una marca ciudad para el Cantón, reconocida a nivel nacional e internacional, promoviendo su legado cultural e histórico
- OCP3.3: Desarrollar eventos locales para posicionar al Cantón como un referente provincial y nacional
- OCP3.4: Implementar un sistema de Gestión por procesos con el propósito de incrementar la eficiencia de las actividades operacionales que desarrolla el GAD
- OCP3.5: Institucionalizar la Planificación Estratégica como herramienta principal de Gestión Municipal, para lograr los objetivos planteados y la Visión propuesta.

OLP4: Convertir a la capacitación e investigación técnica en una herramienta de apoyo permanente a las actividades del GAD Municipal

- OCP4.1: Desarrollar programas de capacitación para fortalecer el emprendimiento local.
- OCP4.2: Implementar convenios de cooperación Interinstitucional con el fin de atraer inversiones en los sectores priorizados en el Plan de Desarrollo Cantonal
- OCP4.3: Implementar convenios de cooperación para la implementación de Proyectos de Investigación Científica Aplicada con el propósito de desarrollar innovaciones que promuevan el desarrollo cantonal.

OLP5: Elevar la cobertura de los servicios básicos y su calidad: y el equipamiento de las áreas urbanas y comunitarias

- OCP5.1: Implementar un sistema de integrado de vigilancia inteligente en coordinación con el Plan de Seguridad Nacional, con el objetivo de reducir los niveles de inseguridad
- OCP5.2: Optimizar los gastos e inversiones en mantenimiento de áreas verdes
- OCP5.3: Reducir el tiempo promedio de atención al ciudadano en los trámites documentarios
- OCP5.4: Implementar una campaña de comunicación del potencial turístico del cantón para fomentar el turismo interno y externo.

4.2. Balanced Scorecard: Evaluación Estratégica

El Balanced Scorecard o Tablero de Control Balanceado, se construye siguiendo los lineamientos propuestos por Kaplan y Norton, explicados en el capítulo 1. En los siguientes cuadros se especifican cada una de las cuatro perspectivas (Aprendizaje Interno, Procesos, Clientes y Finanzas), los objetivos a corto plazo correspondientes, los indicadores para medir el logro de los mismos y las metas que se pretenden alcanzar. Se especifica también las iniciativas estratégicas que permitirán alcanzar estas metas.

4.2.1. Perspectiva de aprendizaje interno

CUADRO 16: Perspectiva de Aprendizaje Interno

Nº	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa Estratégica
OCP3.1	Digitalizar en un 60% los servicios municipales que ofrece el GAD Municipal	Porcentaje de Servicios Digitalizados a través del Sitio Web	60% de Servicios Municipales Digitalizados	Desarrollo del Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación
OCP2.3	Mejorar los procesos de selección del personal a través del uso de perfiles por competencias	Porcentaje de personal seleccionado en función de las competencias requeridas	100% del nuevo personal seleccionado en función de las competencias requeridas	Desarrollo de un sistema de Gestión del Talento Humano
OCP2.4	Mejorar las competencias individuales, técnicas y gerenciales a través de procesos de capacitación dirigidos al personal del GAD Municipal	Número de Horas de capacitación	100 horas de capacitación por año para todos los empleados	Desarrollo de un sistema de Gestión del Talento Humano
OCP4.1	Desarrollar programas de capacitación para fortalecer el emprendimiento local.	Número de talleres de capacitación implementados	Dos talleres por año	Plan de capacitación y promoción del emprendimiento local

OCP3.5	Institucionalizar la Planificación Estratégica como herramienta principal de Gestión Municipal, para lograr los objetivos planteados y la Visión propuesta.	Nivel de Cumplimiento del plan estratégico	100 % del plan estratégico implementado	Plan Estratégico
---------------	---	--	---	------------------

Elaborado por: Doris Maribel Gaibor Barragán.

4.2.2. Perspectiva de Procesos

CUADRO 17: Perspectiva de Procesos

N°	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa Estratégica
OCP3.3	Desarrollar eventos locales para posicionar al Cantón como un referente provincial y nacional	Número de eventos realizados	2 eventos por año	Plan de capacitación y promoción del emprendimiento local
OCP3.4	Implementar un sistema de Gestión por procesos con el propósito de incrementar la eficiencia de las actividades operacionales que desarrolla el GAD	Porcentaje de implementación del sistema de gestión por procesos	80% del sistema implementado	Sistema de Gestión por procesos
OCP3.2	Posicionar una marca ciudad para el Cantón, reconocida a nivel nacional e internacional, promoviendo su legado cultural e histórico	Nivel de Incremento de llegada de turistas	40% de incremento de turistas en comparación al promedio de la administración anterior	Plan de Comunicación y promoción Turística
OCP2.2	Incrementar la calidad de los servicios brindados a	Nivel de Satisfacción del	80% de Satisfacción de	Sistema de Gestión por

	los ciudadanos, mediante la aplicación de las buenas prácticas en gestión pública y mediciones de satisfacción al cliente.	Ciudadano	los ciudadanos	procesos / Sistema de Gestión del Talento Humano
OCP4.2	Implementar convenios de cooperación Interinstitucional con el fin de atraer inversiones en los sectores priorizados en el Plan de Desarrollo Cantonal	Número de Convenios	5 Convenios por año	Plan de capacitación y promoción del emprendimiento local
OCP4.3	Implementar convenios de cooperación para la implementación de Proyectos de Investigación Científica Aplicada con el propósito de desarrollar innovaciones que promuevan el desarrollo cantonal.	Número de Convenios	1 Convenio por año	Plan de capacitación y promoción del emprendimiento local
OCP5.1	Implementar un sistema de integrado de vigilancia inteligente en coordinación con el Plan de Seguridad Nacional, con el objetivo de reducir los niveles de inseguridad	Número de cámaras y dispositivos instalados / Número de Intervenciones realizados gracias a los dispositivos instalados	25 cámaras de vigilancia hasta el final de la administración	Plan de Seguridad ciudadana
OCP5.4	Implementar una campaña de comunicación del potencial turístico del	Nivel de Incremento de llegada de turistas	40% de incremento de turistas en comparación al	Plan de Comunicación y promoción Turística

	cantón para fomentar el turismo interno y externo.		promedio de la administración anterior	
--	--	--	--	--

ELABORADO POR: Doris Maribel Gaibor Barragán.

4.2.3 Perspectiva del Ciudadano

CUADRO 18: Perspectiva del Ciudadano

N°	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
OCP1.1	Promover una mayor participación de la ciudadanía, a través de reuniones parroquiales con dirigentes barriales y de organismos de acción social	Número de Reuniones realizadas en el año	2 reuniones por año	Plan de Desarrollo Cantonal
OCP1.2	Desarrollar una campaña de comunicación dirigida a los ciudadanos para lograr su colaboración en la consolidación de una marca ciudad	Nivel de participación en el desarrollo de la marca ciudad	40% de participación de la ciudadana con propuestas y resolución de encuestas	Plan de Comunicación y promoción Turística
OCP1.3	Crear mecanismo y espacios de coordinación para el desarrollo de iniciativas de emprendimiento con actores locales públicos y privados	Número de emprendimientos implementados	10 por año	Plan de capacitación y promoción del emprendimiento local
OCP5.3	Reducir el tiempo promedio de atención al ciudadano en los trámites documentarios	Nivel de reducción del tiempo de atención	40% de reducción del tiempo	Sistema de gestión por Procesos

ELABORADO POR: Doris Maribel Gaibor Barragán.

4.2.4 Perspectiva Financiera

CUADRO 19: Perspectiva Financiera

N°	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
OCP2.1	Reestructurar el personal administrativo para ahorrar gastos y aumentar la eficiencia del servicio	Costos en sueldos del personal administrativo	Reducir un 2% por año los costos del personal	Sistema de Gestión del Talento Humano
OCP5.2	Optimizar los gastos e inversiones en mantenimiento de áreas verdes	Gastos en mantenimiento de áreas verdes	Reducir un 10% por año los costos	Plan de Manejo Ambiental

ELABORADO POR: Doris Maribel Gaibor Barragán.

CONCLUSIONES

- La formulación e Implementación de un Plan estratégico implica varias fases de desarrollo; un proceso estratégico que tiene como base fundamental, el análisis externo e interno de la organización. En este sentido, se realizó un diagnóstico situacional completo y detallado, utilizando herramientas como el Análisis PEST, Análisis de los recursos, capacidades y competencias internas, Análisis FODA y la calidad de los servicios a través del Modelo SERVQUAL. Los resultados de estos análisis permitieron sentar las bases sobre las cuales se construyó un sistema de gestión estratégica razonado y adecuado a las necesidades del GAD Municipal de San Miguel de Bolívar.
- Los análisis realizados permitieron diseñar objetivos a largo plazo, sustentados en cuatro ejes traducidos posteriormente a perspectivas del cuadro de Mando Integral: Aprendizaje Interno, Procesos Clave, Usuarios y Finanzas. Con base en estos objetivos a largo plazo (OLP), se diseñaron varias estrategias que sirvieron de insumo para diseñar objetivos a corto plazo que posibiliten la consecución de los OLP y la visión propuesta. La herramienta utilizada para el diseño de estrategias fue la Matriz FODA.
- Finalmente, la implementación y evaluación estratégica, se realizó a través del Balanced Scorecard (Tablero de Control), una metodología propuesta por los Profesores Kaplan y Norton. Para la elaboración de este tablero de control, se utilizaron cuatro perspectivas: Aprendizaje Interno, Procesos, Clientes y Finanzas. Posteriormente, se ubicaron los objetivos a corto plazo correspondientes a cada perspectiva, así como el indicador, la meta y la iniciativa estratégica que permitirá su logro. Esto permitirá controlar y evaluar la ejecución de cada uno de los objetivos a corto plazo, de los OLP y la visión del GAD Municipal.

RECOMENDACIONES

- La metodología y herramientas utilizadas en esta tesis, permitieron generar un plan estratégico adecuado a las necesidades del GAD Municipal del cantón San Miguel de Bolívar; sin embargo, se recomienda direccionar adecuadamente su implementación y control, a través de la asignación de responsabilidades y si es posible, estableciendo un sistema de recompensas que incentive a todos los involucrados a alinear sus actividades diarias al logro de los objetivos estratégicos planteados.
- Se recomienda además, comunicar en formatos adecuados (Sitio web corporativo, Folletos, etc.), los puntos más importantes del plan estratégico formulado, con el objetivo de crear sinergias en los procesos diarios que ejecuta el GAD Municipal.
- Se deben mejorar los canales de comunicación institucional, sobre todo cuando se tratan aspectos relacionados a la consecución de los objetivos a largo y corto plazo; así se garantizará la adecuada ejecución y control del plan estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Arambula, M. 2013. Balanced Scorecard. Tomado de <http://207.249.140.110/cgi-bin/contenido.pl?Art=95>

- ✓ Borbor, X., & Alvarado, J., 2004. Análisis de Modelos de Indicadores de Gestión para el Control de Servicios que prestan los Municipios a su Comunidad. Tomado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1923/1/3800.pdf>

- ✓ CAS Chile, 2014. Qué es el Baanced Scorecard. Tomado de http://www.caschile.cl/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=173&Itemid=205 D'Alessio, F., 2013. Planeamiento Estratégico Razonado, Aspectos Conceptuales y Aplicaciones. Pearson educación, Perú.

- ✓ Fu-Hsiang, C., Tsung-Shin, H. & Gwo-Hshiong, T. 2011. A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. International Journal of Hospitality Management, 30, 908-932.

- ✓ Giménez, C., 2001. Planeamiento Estratégico en la Gestión Municipal: Seminario de Integración y Aplicación Contador Público. Tomado de www.econ.uba.ar/www/seminario/g247/MUNICIPIO.doc

- ✓ INAFED, 2012. Guía Técnica 22: El Control de Gestión Municipal. Tomado de http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia22_el_contorl_de_la_gestion_municipal.pdf

- ✓ Initiative for a Competitive Inner City (ICIC), 2011. The Inner city's fastest-growing companies. Recuperado de <http://www.icic.org/markets-and-oporutnities/fast-growing-companies>

- ✓ Kaplan, R., Norton, D., 1996. El Cuadro de Mando Integral. Traduciendo la Estrategia en Acción. Harvard Business Review Press
- ✓ Kaplan, R., Norton, D., 2001. The Strategy-focused Organization. Harvard Business School Press, Boston, MA
- ✓ Rowe, A., Mason, R., Dicker, K., & Synder, N., 1998. “A Methodological Approach” Strategic Management. Addison-Walley Publishing Co. Fred, D., 2008. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México.
- ✓ Soldevilla, P., 2000. El Control de Gestión en las Organizaciones No Lucrativas: el caso de los colegios de economistas de España. Tomado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/7328/tpsg1de1.pdf;jsessionid=16A68B5BF56AC16CBE888759FBCA5BA8.tdx2?sequence=1>
- ✓ Thompson, A., & Strickland, A. 2003. Strategic Management. McGraw Hill.
- ✓ Villacís, B., Carrillo, D. 2012. País atrevido: La nueva cara Demográfica del Ecuador. Tomado de: www.ecuadorencifras.gob.ec/wpcontent/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf
- ✓ Wu, S.I., & Hung, J.M., 2008. A performance evaluation model of CRM on nonprofit organizations. Total Quality Management & Business Excellence 19 (4), 321–342.

ANEXOS



FIGURA 1. Sistema de Planificación Estratégica

FUENTE: Dirección Estratégica de Samuel Certo & Paul (1998)

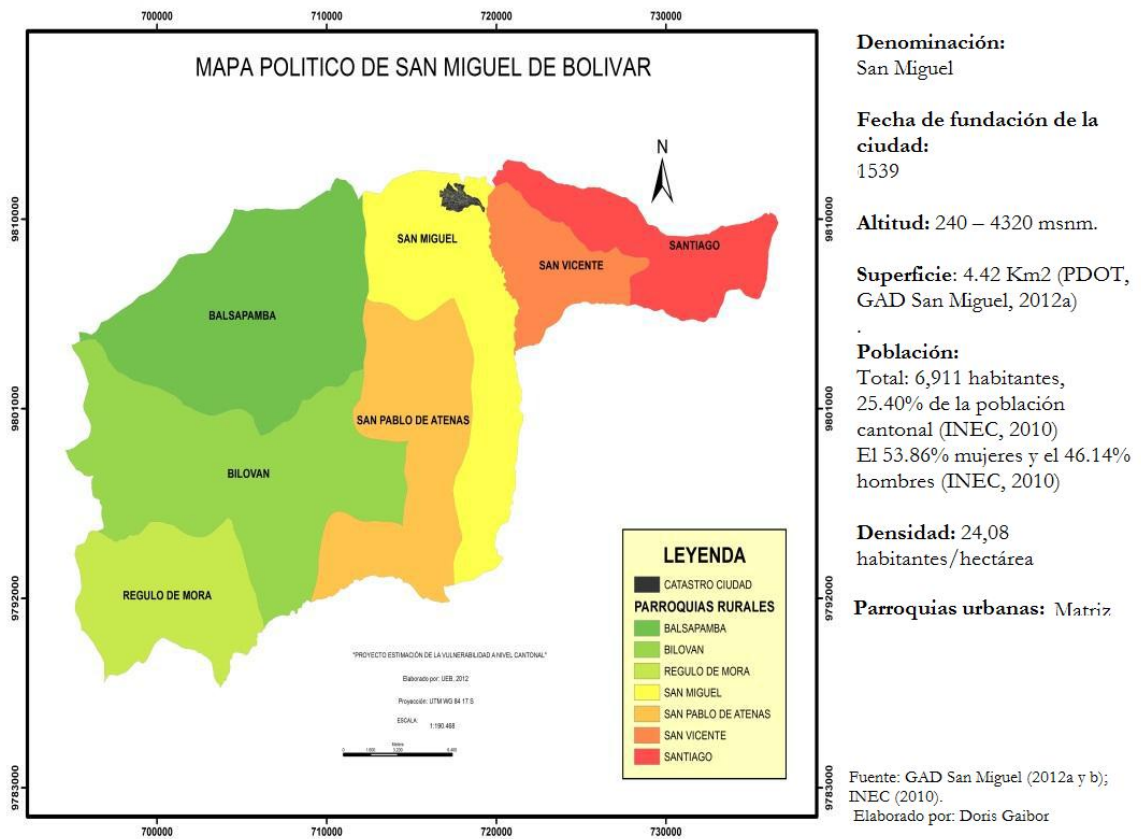


FIGURA 2. Mapa Político de San Miguel de Bolívar

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL POR PROCESOS

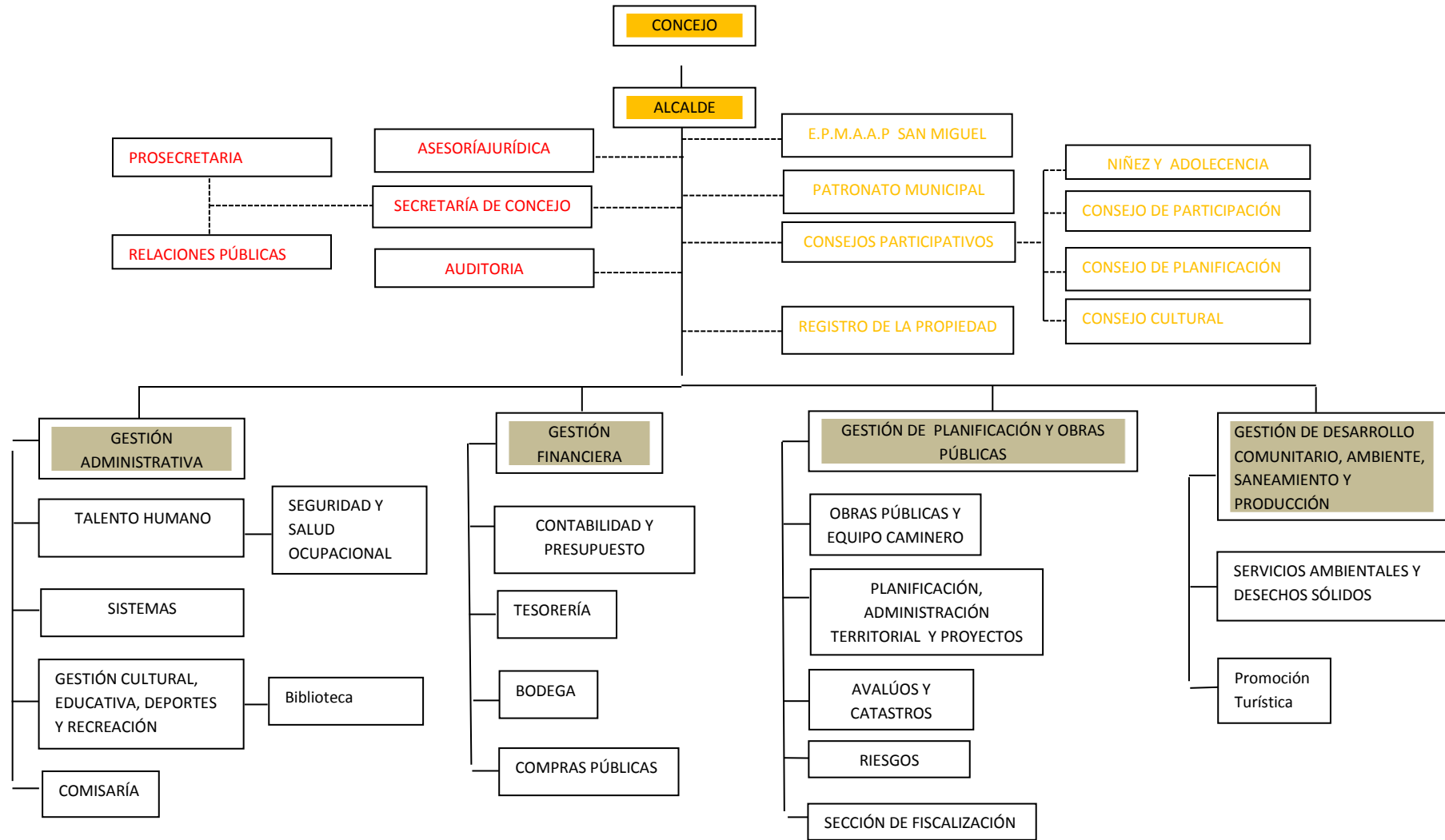


FIGURA 3: Organigrama Estructural por procesos

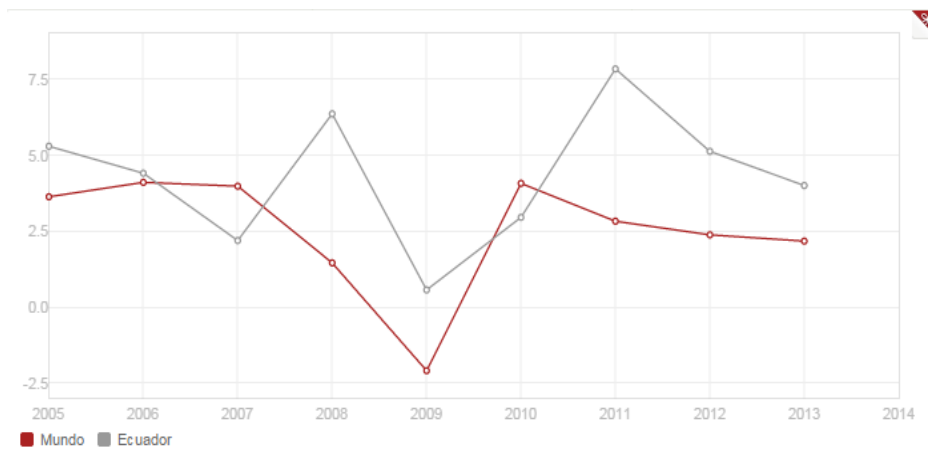


Figura 4: Evolución del PIB mundial y ecuatoriano. Tomado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/1W-EC?display=graph>

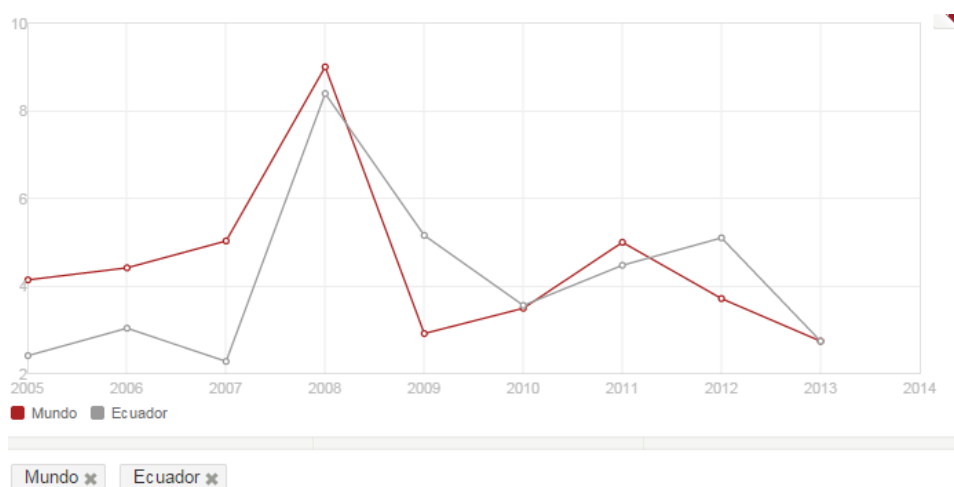


Figura 5. Inflación, precios al consumidor (% anual). Tomado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG/countries/1W-EC?display=graph>

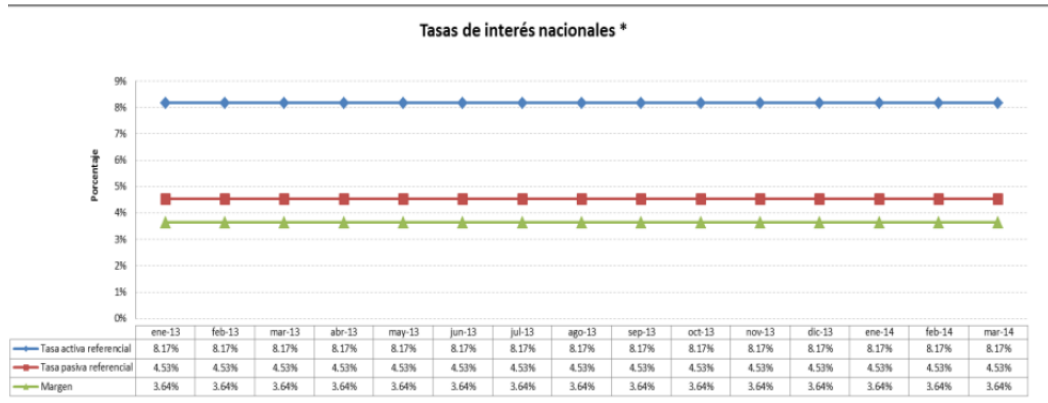


Figura 6. Tasas de Interés Nacionales. Tomado de:
http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/INFORME%20MACRO%20SOCIAL%20Y%20ECONOMICO_MARZO_2014.pdf

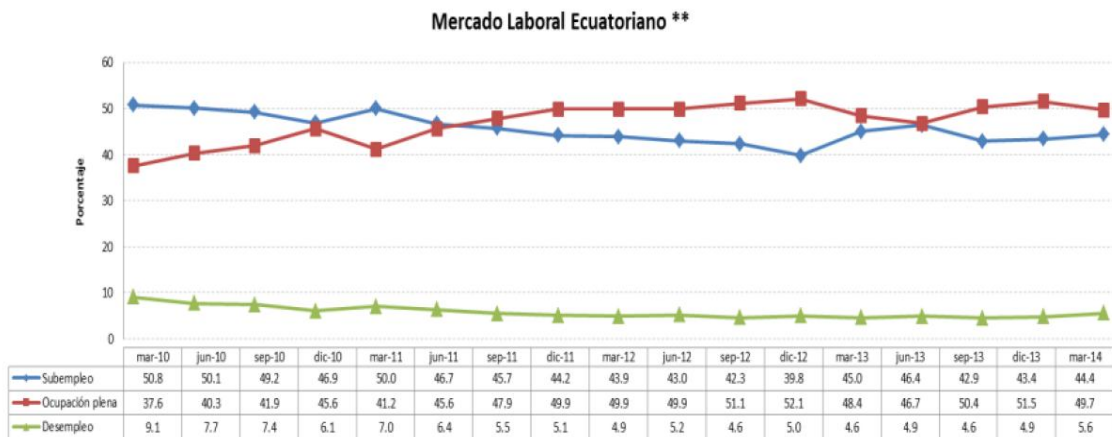


Figura 7. Mercado Laboral Ecuatoriano. Tomado de:
http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/INFORME%20MACRO%20SOCIAL%20Y%20ECONOMICO_MARZO_2014.pdf

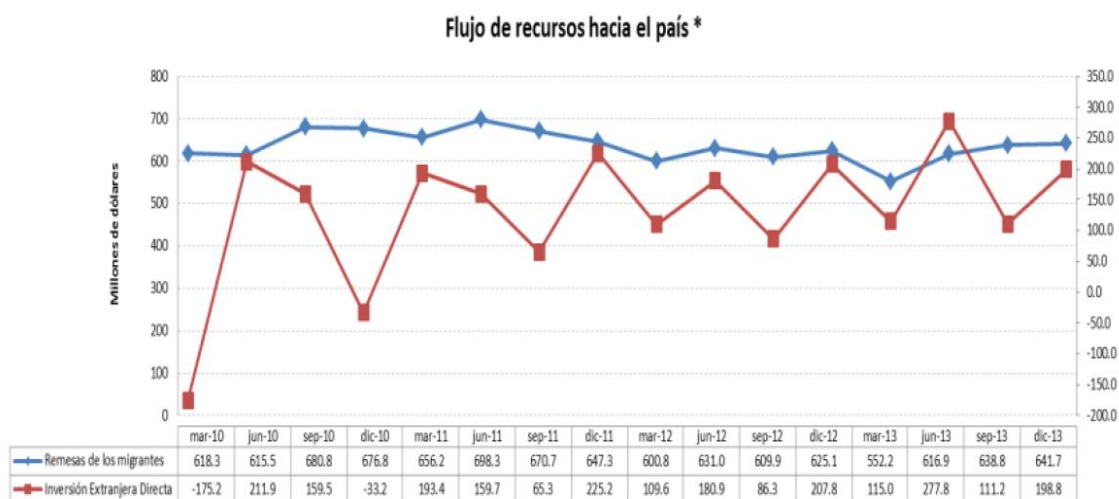
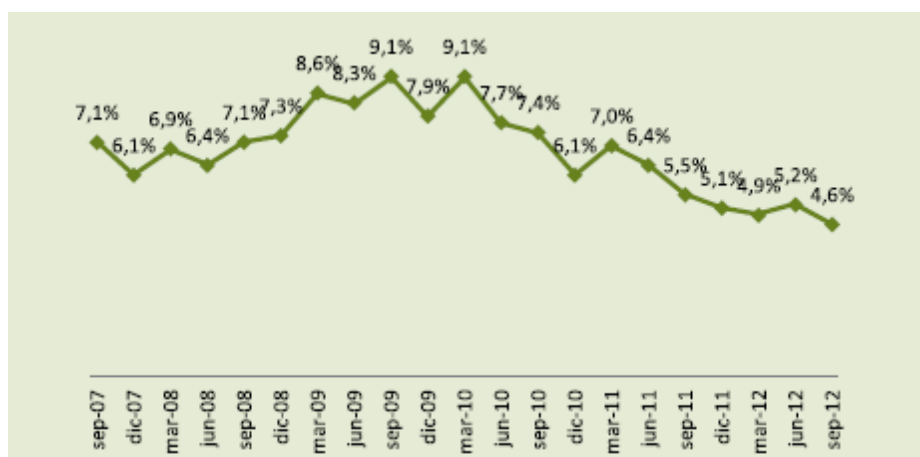


Figura 8. Flujo de recursos hacia el País Tomado de:
http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/INFORME%20MACRO%20SOCIAL%20Y%20ECONOMICO_MARZO_2014.pdf

PROVINCIA	POBREZA POR NBI
Zonas no delimitadas	93.4%
Sucumbíos	87.0%
Orellana	85.0%
Los Ríos	79.5%
Napo	78.6%
Esmeraldas	78.3%
Manabí	76.8%
Bolívar	76.3%
Morona Santiago	75.6%
Cotopaxi	75.1%
Santo Domingo	74.4%
Zamora Chinchipe	73.8%
Santa Elena	72.2%
Pastaza	69.7%
Chimborazo	67.4%
Loja	66.5%
El Oro	61.8%

Guayas	61.2%
Carchi	58.4%
Tungurahua	57.2%
Imbabura	57.0%
Galápagos	54.2%
Azuay	52.0%
Pichincha	48.3%
Nacional	33.5%

Figura 9. Pobreza por necesidades básicas insatisfechas por Provincia. Tomado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf>



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

Figura 10. Tasa de desempleo nacional urbano. Tomado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf>

CUADRO 13: Formato para recabar información sobre las fortalezas y debilidades de la organización

	Fortalezas	Debilidades
Organización		
Procesos		
Talento Humano		
SISTEMAS DE INFORMACIÓN		

ELABORADO POR: Doris Gaibor

CUADRO 14: Matriz de Factores Internos

FORTALEZAS	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1) Se cuenta con personalidad suficientemente capacitado	0,05	4	0,2
2) Compromiso de la alta dirección para fomentar una política de calidad y mejora continua	0,05	4	0,2
3) Compromiso de la alta dirección para asegurar el funcionamiento eficiente de la estructura organizativa y el sistema de gestión por procesos	0,05	4	0,2
4) Proceso de cambio por el bienestar de San Miguel	0,1	3	0,3
5) Equipamiento e Infraestructura física adecuada	0,05	3	0,15
6) Liderazgo transformacional de la alta dirección	0,1	4	0,4

7) Normativa legal para implementar una adecuada gestión por procesos	0,05	3	0,15
Debilidades			
1) No se logra consolidar los procesos de cambio en todas las áreas del GAD	0,1	1	0,1
2) Falta de pro actividad y compromiso por parte del personal	0,1	2	0,2
3) No existe un sistema de incentivos y recompensas para los trabajadores del GAD	0,05	1	0,05
4) No existe un plan estratégico ni un sistema de control estratégico que guíe la gestión	0,2	1	0,2
5) No existe un sistema de gestión por procesos	0,1	1	0,1
Total	1.0		2,25

ELABORADO POR: Doris Gaibor