



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA-ALCALDÍA DE CUENCA**

**RESOLUCIÓN No. SG-298-2021**

**ING. PEDRO PALACIOS ULLAURI**  
**ALCALDE DEL CANTÓN CUENCA**

**CONSIDERANDO:**

Que, el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que: *“la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”*.

Que, el primer inciso del artículo 233 ibídem dispone: *“Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones, y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos”*;

Que, el artículo 280 de la Constitución de la República establece que: *“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”*.

Que, el artículo 314 ibídem dispone que los servicios que brinde el Estado deben responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad;

Que, el artículo 3 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en sus principios indica que: *“el ejercicio de la autoridad y las potestades públicas de los gobiernos autónomos descentralizados se regirán por los siguientes principios: (...)g) Participación ciudadana.- La participación es un derecho cuya titularidad y ejercicio corresponde a la ciudadanía. El ejercicio de este derecho será garantizado y facilitado por el gobierno central y por los distintos gobiernos autónomos descentralizados de manera obligatoria, con el fin de garantizar la elaboración y adopción compartida de decisiones entre los diferentes niveles de gobierno y la ciudadanía; de planes, políticas, programas y proyectos públicos; del diseño y ejecución de presupuestos participativos de los gobiernos. En virtud de este principio, se garantizan, además, la transparencia y la rendición de cuentas. Se propiciará la participación ciudadana y el control social, especialmente en la formulación de políticas públicas, la planificación, diseño, ejecución, seguimiento, control y evaluación de los programas, planes, proyectos y presupuestos, de acuerdo a la Constitución y la ley (...)”*.

Que, el artículo 54 ibídem manifiesta que son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal establece las siguientes: *“(...) e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquia, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas”*;

Que, el artículo 55 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, establece que: *“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(...)”*.

Que, el artículo 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización que establece: *“Atribuciones del alcalde o alcaldesa.- Le corresponde al alcalde o alcaldesa: (...) b) Ejercer de manera exclusiva la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado municipal; (...) f) Dirigir la elaboración del plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan nacional de desarrollo y los planes de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del consejo cantonal de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley; g) Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración del concejo municipal para su aprobación; h) Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas; (...) v) Coordinar la acción municipal con las demás entidades públicas y privadas (...)”*.

Que, el artículo 215 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece que: *“El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados se ajustará a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y autonomía. El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados deberá ser elaborado participativamente de acuerdo con lo prescrito por la Constitución y la ley. Las inversiones presupuestarias se ajustarán a los planes de desarrollo de cada circunscripción, los mismos que serán territorializados para garantizar la equidad a su interior. Todo programa o proyecto financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y plazos, al término del cual serán evaluados (...)”*.

Que, el artículo 222 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, dispone que: *“Los ingresos del presupuesto se agruparán por títulos y capítulos y se distribuirán por partidas. Los egresos se agruparán por programas, subprogramas y proyectos, conforme a la normativa vigente. Las disposiciones generales que no estuvieren establecidas en la ley o en un reglamento general sobre la materia, contendrán las normas necesarias para el mejor cumplimiento del presupuesto”*.

Que, el artículo 234 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, dispone que: *“cada plan operativo anual deberá contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas, la indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento. Los programas deberán formularse en función de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial. A fin de hacer posible su evaluación técnica, las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán presentar programas alternativos con objetivos de corto, mediano y largo plazo”*.

Que, el artículo 3 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, dispone que: *“La Programación de la inversión pública consiste en coordinar la priorización de la inversión pública, la capacidad real de ejecución de las entidades, y la capacidad de cubrir el gasto de inversión, con la finalidad de optimizar el desempeño de la inversión pública, en sujeción al Plan Nacional de Desarrollo, en concordancia con la estabilidad económica establecida en la Constitución de la República y con el principio de sostenibilidad fiscal establecido en este Código”*.

Que, el artículo 4 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, dispone que: *“El seguimiento y evaluación de la planificación y las finanzas públicas consiste en compilar, sistematizar y analizar la información sobre lo actuado en dichas materias para proporcionar elementos objetivos que permitan adoptar medidas preventivas y correctivas y emprender nuevas acciones públicas. Para este propósito, se debe monitorear y evaluar la ejecución presupuestaria y el desempeño de las entidades, organismos y empresas del sector público en función del cumplimiento de las metas de la programación fiscal y del Plan Nacional de Desarrollo. Para el cumplimiento de estas responsabilidades, las entidades rectoras de la planificación nacional del desarrollo y las finanzas públicas podrán solicitar la asistencia y participación de otras entidades públicas, de conformidad con sus necesidades. Dichas entidades estarán obligadas a solventar los costos de tales requerimientos”*.

Que, el artículo 9 de la Ley Orgánica del Empresas Públicas dispone que: *“Son atribuciones del Directorio las siguientes: “1. Establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento; 2. Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo (...)”*.

Que, el artículo 5 del Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, dispone que: *“La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en su calidad de ente rector de la planificación nacional y el ordenamiento territorial, y como ente estratégico del país, emitirá directrices y normas para la formulación, articulación, coordinación y coherencia de los instrumentos de planificación y de ordenamiento territorial, de manera que se asegure la coordinación de las intervenciones planificadas del Estado en el territorio, así como la verificación de la articulación entre los diferentes sectores y niveles de gobierno. Estos lineamientos y normas son de obligatorio cumplimiento para las entidades establecidas en el artículo 4 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en las diferentes instancias de planificación”*.

Que, el artículo 10 del Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, dispone que: *“De la articulación de la planificación local y sectorial con el Plan Nacional de Desarrollo.- Una vez aprobado el Plan Nacional de Desarrollo, los consejos sectoriales y los consejos locales de planificación deberán actualizar su planificación a través de las instancias correspondientes. Para el efecto la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, emitirá la norma y directrices metodológicas correspondientes, definirá los plazos a los cuales deben sujetarse las entidades públicas y coordinará y acompañará a este proceso”*.

Que, el artículo 14 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, dispone que: *“La evaluación de la actividad administrativa se referirá al proceso administrativo que comprende principalmente a: planificación, organización, coordinación y control, a la macro y micro organización y a las modernas herramientas de gestión. La actividad financiera será evaluada en los procesos del ciclo presupuestario, tesorería, contabilidad, costos, ingresos, egresos y complementariamente respecto de las materias conexas de gestión de personal y gestión de bienes. El examen de la actividad operativa se referirá a lo que es la razón de ser y la finalidad misma de la entidad, el logro de sus objetivos y metas y los resultados alcanzados. (...)”*.

Que, el artículo 15 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, dispone que: *“Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo. La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará en la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales”*.

Que, el numeral 200-02 de las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos, dispone que: *“Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación. (...)”*.

Que, el artículo 22 del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos establece las siguientes atribuciones y responsabilidades dentro del Subproceso de Planificación Institucional, Proceso de Desarrollo Estratégico Institucional: *“a) Elaborar y actualizar el Plan Estratégico Institucional, sobre la base de las políticas y programas establecidos por la Administración; b) Dirigir, coordinar y consolidar la formulación del Plan Operativo Anual de la Institución en función de los planes operativos de las diferentes áreas que conforman el GAD municipal (...)”*.

Que, el Gobierno Autónomo Municipal del cantón Cuenca, para la aplicabilidad de sus competencias, que se encuentran enmarcadas en la normativa ecuatoriana y en la planificación para el desarrollo nacional y local, requiere que se apruebe, socialice e implemente un plan estratégico institucional, para la mejora de los procesos estratégicos y operativos, y los diferentes aspectos que sirven para mejorar la calidad de la gestión organizacional, a través de la administración municipal, en concordancia con los cambios constantes del entorno local y nacional.

Que, la planificación institucional es el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas.

Que, el Plan Estratégico Institucional constituye una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones en torno a las actividades que se desarrollan actualmente, y aquellas que a futuro la institución debe realizar para adecuarse a los cambios y necesidades que impone el entorno en el que se desenvuelve, con el objetivo de lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. En este contexto, la Planificación Estratégica Institucional dentro del sector público debe principalmente prestar atención a un factor externo pero determinante, la ciudadanía, pues es a quien se entregan los productos o se brinda servicios que genera la institución, y son beneficiarios de los resultados finales y su impacto a través de la intervención institucional.

Que, teniendo en cuenta estas premisas, el entorno dinámico en el que se desenvuelve el GAD Municipal del cantón Cuenca, las Entidades Adscritas y las Empresas Públicas, les conmina a articularse, coordinar y realizar sinergias operativas para la gestión integral, ya sea estratégica u operativa, que propende la eficiencia administrativa, la mejora de la calidad en la gestión pública y la prestación de los variados servicios públicos,

En uso de las atribuciones conferidas en la Constitución y la Ley;

### **RESUELVO:**

## **Expedir la siguiente “RESOLUCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA, CON ENFOQUE COORPORATIVO “**

### **CAPÍTULO I GENERALIDADES**

**Art. 1.- Objeto.-** La presente resolución tiene por objeto implementar, monitorear y evaluar el “**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA, CON ENFOQUE COORPORATIVO**“, documento que se encuentra anexo y es parte integral de la presente resolución, construido participativamente con todos los actores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca, Entidades Adscritas Municipales y Empresas Públicas Municipales, que trabajarán coordinada y articuladamente para alcanzar eficiencia, eficacia y calidad en las obras y servicios públicos que proveen a la ciudadanía.

**Art. 2.- Ámbito.-** La presente resolución es de aplicación y cumplimiento obligatorio para todas las dependencias administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca, en coordinación y articulación con las Entidades Adscritas Municipales y las Empresas Públicas Municipales que gestionan las competencias asignadas en los cuerpos normativos vigentes.

**Art 3.- Alineación.-** El **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA, CON ENFOQUE COORPORATIVO**, se alinea a los elementos de planificación dispuestos en los cuerpos normativos que rigen la planificación para el desarrollo, tanto nacional como local e institucional.

**Art 4.- Monitoreo, Control y Evaluación.-** La Dirección de Desarrollo Estratégico Institucional, a través de la Unidad de Planificación Institucional, en cumplimiento de sus competencias y atribuciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional por Procesos; realizará el monitoreo, control y evaluación del **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA, CON ENFOQUE COORPORATIVO**, para lo cual, dirigirá, coordinará e implementará las metodologías y herramientas, tanto para la gestión como para la medición.

El monitoreo, control y evaluación se realizará con una periodicidad máxima de tres meses o de acuerdo a las necesidades de información, y considerará: a) el cumplimiento de los objetivos e iniciativas estratégicas planificadas, b) el cumplimiento de las metas y c) el uso del presupuesto asignado. Para estos fines, la Dirección General de Desarrollo Estratégico Institucional solicitará a las unidades financieras, de planificación o a las poseedoras de información del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca, Entidades Adscritas Municipales y Empresas Públicas Municipales, la información necesaria para el efecto.

**Art 5.- Delegación de Responsable de gestión de la información.-** El/la Gerente o los directores de cada dependencia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca, Entidades Adscritas Municipales y Empresas Públicas Municipales, realizará en un término no mayor a 15 días, la designación formal de un delegado para la implementación, monitoreo y seguimiento del PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA, CON ENFOQUE COORPORATIVO.

**Art.- 6 Comité de Gestión de Calidad.-** El resultado del monitoreo del PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA, CON ENFOQUE COORPORATIVO, será conocido por el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional, de acuerdo a lo establecido en el Art. 3 del Reglamento Orgánico por procesos, para posterior informe al Alcalde del cantón Cuenca. Este Plan será revisado y ajustado de manera semestral en función de los resultados obtenidos en cada periodo.

#### **DISPOSICIONES GENERALES:**

**Primera.-** La Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones instrumentará el sistema de monitoreo y seguimiento del PEI, así como, garantizará la interoperabilidad de los respectivos sistemas informáticos y bases de datos de registros administrativos electrónicos de propiedad del GAD Municipal del Cantón Cuenca, sus empresas públicas y entidades adscritas, a fin de brindar una plataforma robusta que permita la correcta implementación del PEI en la Corporación Municipal.

**Segunda.-** La inobservancia de las disposiciones emitidas en esta Resolución será sancionada de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público.

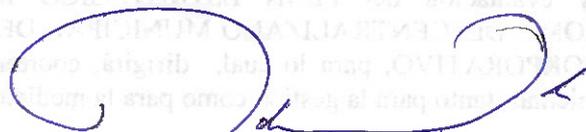
#### **DISPOSICIÓN DEROGATORIA**

**Primera.-** Deróguese cualquier disposición de igual o menor jerarquía contrario a lo establecido en la presente Resolución.

#### **DISPOSICIÓN FINAL**

La presente resolución entrará en vigencia a partir de la aprobación y emisión resolución respectiva por parte de la máxima autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca, y se publicará en la página web institucional.

Dado y firmado en el despacho de la Alcaldía, en la ciudad de Cuenca, a los quince días del mes de diciembre del año dos mil veintiuno.



Ing. Pedro Renán Palacios Ullauri  
**ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA**





Plan Estratégico Institucional

# Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca

## Plan Estratégico Institucional 2022 - 2027



Plan Estratégico Institucional

Pedro Palacios Ullauri  
ALCALDE DE CUENCA

Jorge Espinoza Luna  
COORDINADOR GENERAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL (E)

Oscar Vele Gualpa  
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Xavier Méndez Urgilés  
COORDINADOR DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Daniel Torres Clavijo  
Romina Ramírez Zúñiga  
Marcelita Valencia Piedra  
Diana Moreno Sarmiento  
EQUIPO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Consultoría PIVOT, investigación y análisis  
APOYO EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Plan Estratégico Institucional / #tuhojaderuta  
© Dirección General de Desarrollo Estratégico Institucional – Gobierno Autónomo  
Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca

Este material puede ser libremente utilizado, previa cita de la fuente.

La elaboración de este plan fue liderada por la Dirección General de Desarrollo Estratégico Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca, a través de un proceso colectivo de participación y construcción en la que estuvieron involucradas todas las dependencias administrativas municipales, las empresas públicas, las fundaciones municipales y otras entidades adscritas al GAD Cuenca.

Esta versión fue aprobada por Resolución emitida por el Alcalde de Cuenca, Ingeniero Pedro Palacios Ullauri, el día miércoles quince de diciembre de 2021.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca  
Bolívar y Borrero, esquina  
Cuenca – Ecuador  
[www.cuenca.gob.ec](http://www.cuenca.gob.ec)



Plan Estratégico Institucional

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA</b>		 <b>cuenca</b> ALCALDÍA
<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2027</b>		Número de páginas: 43
Aprobado: 15 de diciembre de 2021	Fecha de actualización: 15 de diciembre de 2021	Versión: V1.0
Elaboración:  Daniel Torres Clavijo Marcelita Valencia Piedra Romina Ramírez Zúñiga Diana Moreno Sarmiento	Revisión:  Xavier Méndez Urgilés Oscar Vele Gualpa	
Aprobación:  Pedro Palacios Ullauri Alcalde Cuenca		



Plan Estratégico Institucional

# Índice

## Contenido

Plan Estratégico Institucional .....	1
Terminología .....	6
Presentación.....	7
Introducción.....	8
Diagnóstico .....	10
Análisis de Brechas .....	10
Corporación Municipal Ideal.....	10
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ideal.....	11
Situación actual de la Corporación Municipal .....	12
Situación actual del GAD Municipal.....	16
Análisis FODA .....	19
Fortalezas.....	19
Debilidades .....	20
Oportunidades.....	22
Amenazas.....	22
Diseño Estratégico .....	25
Desafíos Estratégicos.....	25
Elementos orientadores.....	25
Misión.....	26
Visión .....	26
Valores corporativos.....	26
Objetivos estratégicos corporativos.....	27
Indicadores clave de desempeño .....	29
Mapa estratégico corporativo .....	31
Cuadro de Mando Integral.....	31
Roles estratégicos según perspectivas del Mapa Estratégico .....	34
Los Objetivos Estratégicos Institucionales del GAD .....	37
Cuadro de Mando Integral del GAD .....	38



Plan Estratégico Institucional

Despliegue institucional ..... 40

Modelo de gestión del Plan Estratégico Institucional ..... 41

    Rectoría..... 41

    Coordinación de la implementación ..... 41

    Diseño e implementación de iniciativas estratégicas ..... 42

Características Principales: Oportunitades, Interacción de la Red Municipal, Estructura Organizativa, Roles y Responsabilidades

GOBIERNO - Modelo de Gestión del Plan Estratégico Institucional

PROYECTOS - Estrategias de Implementación, Ejecución, Seguimiento

SAE - Modelo de Gestión del Plan Estratégico Institucional

GAPE - Gestión de Activos y Desarrollo de Recursos Humanos

PROY - Plan de Desarrollo y Ejecución de Proyectos

PEI - Plan Estratégico Institucional

PEI - Plan Estratégico Institucional de Gestión de la Información

TIC - Tecnología de la Información y Comunicación



Plan Estratégico Institucional

## Terminología

**BSC.-** Metodología de gestión estratégica “Balanced Score Card” (Cuadro de Mando Integral)

**Corporación Municipal.-** Dependencias Administrativas del GAD Municipal, Entidades Adscritas y Empresas Públicas

**DGDEI.-** Dirección General de Desarrollo Estratégico Institucional

**FODA.-** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**GAD.-** Gobierno Autónomo Descentralizado

**GADM.-** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

**PDOT.-** Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

**PEI.-** Plan Estratégico Institucional

**PETI.-** Plan Estratégico de Tecnologías de la Información

**TICs.-** Tecnologías de la Información y Comunicaciones



Plan Estratégico Institucional

## Presentación

El tercer eje de la gestión de esta administración es #CuencaEfectiva. Para lograrlo, propusimos una reingeniería total de los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado, sus empresas públicas, fundaciones y organizaciones adscritas. No hemos parado ni un solo minuto en este afán.

Desde que iniciamos nuestro trabajo, hemos fortaleciendo las capacidades institucionales de todas nuestras organizaciones para lograr servicios públicos de calidad, que se brindan con calidez y excelencia. Por esta razón es que hemos obtenido la certificación ISO 37001 Antisoborno, así como nuestras empresas públicas han renovado sus certificaciones de calidad ISO 9001.

Casa adentro, hemos mejorado muchos de nuestros procesos de gestión. Desde 2020 llevamos adelante la implementación de nuestro Plan Municipal de Simplificación de Trámites, Programa Nacional de Excelencia PROEXCE, Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI), etc., que han permitido que, hasta el día de hoy, nuestras organizaciones hayan mejorado la satisfacción de nuestros usuarios a un 80.1% en general.

Nuestro compromiso también ha sido dejar una #CuencaConVisióndeFuturo y esto involucra, no solo dejar una planeación territorial acorde con las necesidades futuras de nuestros habitantes, sino dejar a la colectividad, un conjunto de organizaciones municipales que estén preparadas para responder proactivamente a los grandes desafíos a los que el cantón se verá abocado. Para esto, es necesario identificar cuáles son los grandes cambios y transformaciones que debemos realizar al interior de todas nuestras organizaciones y es necesario, además, consolidar una hoja de ruta de ese proceso estratégico de renovaciones que consoliden una corporación municipal al servicio de nuestra gente.

Todas estas iniciativas se consolidan en este Plan Estratégico Institucional 2022-2027. En este documento hemos reunido todas las grandes acciones que realizaremos como organizaciones, para fortalecer nuestra capacidad institucional, y dejar a la ciudad una Corporación dinámica, eficiente, ágil orientada a la gente y con fortalezas para cumplir su rol en el futuro de Cuenca y de su gente.

**Pedro Palacios Ullauri**

#tuhojaderuta

CUENCA  
EFECTIVA



Plan Estratégico Institucional

## Introducción

El Plan Estratégico Institucional es un esfuerzo concertado y colectivo en el que han participado activamente, a través de distintos representantes directivos y técnicos, y en diferentes espacios, todas las dependencias municipales, empresas públicas municipales, fundaciones y entidades adscritas municipales. Este documento es #tuhojaderuta para el futuro organizacional, que nos ayudará a tomar mejores decisiones en cuanto a los cambios necesarios para adecuar todas las organizaciones que conforman la Corporación Municipal a los desafíos de futuro, que se desprenden del entorno cambiante en el que nos desenvolvemos y lo que nos obligan a realizar, documentos como el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el Plan de Uso y Gestión del Suelo, el Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El proceso de construcción de este documento incluyó tres fases: Diagnóstico, Diseño y Despliegue. Para cumplir las fases se realizaron diferentes metodologías de trabajo, tales como entrevistas, talleres y reuniones en las que participaron autoridades, directivos, gerentes y técnicos delegados de todas las dependencias y entidades municipales.

El proceso metodológico de diagnóstico establecía la necesidad de identificar elementos orientadores, como desafíos estratégicos de largo plazo para el cantón Cuenca que permitan configurar un actuar integrado como una corporación municipal ideal, entendida como la suma sinérgica de todas las organizaciones municipales que gestionan las diferentes competencias asignadas en su actuar. Se concibe al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca como organización central integradora dentro de la corporación municipal. Esta configuración ideal se podría lograr a partir de la comprensión de lo que debería hacer la organización en el largo plazo para cumplir con los roles que se desprenden de dichos desafíos. Los elementos orientadores considerados fueron: el Plan de Gobierno del actual Alcalde del Cantón, el documento denominado Ejes Estratégicos de Gestión propuesto por la actual administración para el periodo de gobierno y la información complementaria entregada por las diferentes dependencias administrativas, en las que se podía evidenciar enunciados de futuro ante los cuales la Corporación Municipal debería prepararse..

A partir del procesamiento de información más relevante obtenida de estos documentos, y a través de diferentes espacios de participación y consenso, se dialogó con directivos y directivas de la Corporación Municipal, sobre cómo debería ser la Corporación ideal para enfrentar los desafíos que se desprenden de la revisión documental realizada. De este ejercicio se obtuvo una construcción ideal del grupo de organizaciones municipales que sirvió como base para el análisis de brechas.

En los talleres realizados, se planteó a los asistentes la reflexión sobre las diferencias que percibían entre la referida construcción ideal y la situación actual de la Corporación. La construcción colectiva, obtenida de los talleres realizados, permitió establecer con

#tuhojaderuta

CUENCA  
EFECTIVA



Plan Estratégico Institucional

claridad, tanto la situación deseable, como la actual, con lo cual, fue posible establecer las principales brechas de gestión y el análisis FODA como resultado del proceso de diagnóstico.

La segunda fase del proceso de construcción se centró en el Diseño Estratégico, que incluye los enunciados de misión, visión, valores corporativos y objetivos. Para construir la propuesta estratégica, se tomó como base la información generada en la fase previa de diagnóstico, para contextualizar los ajustes requeridos a nivel organizacional, a partir de lo cual construir una propuesta de Plan Estratégico para los siguientes 5 años.

Esa información sirvió para preguntar a una muestra seleccionada de directivos y directivas de la Corporación Municipal, sobre cuáles deberían ser los elementos orientadores de la Corporación ideal para enfrentar los desafíos que se desprenden del análisis de brechas. De este ejercicio se obtuvo una línea de pensamiento que facilitó el diálogo con los participantes de los talleres de carácter estratégico.

En los diferentes talleres realizados, se planteó a los asistentes el desafío de construir los elementos de la filosofía corporativa de forma que hagan sentido y tengan coherencia al interior del conjunto de organizaciones de la corporación municipal.

Finalmente, la última fase fue la de despliegue institucional. Para ello se recuperó la información generada en las fases previas, que sirvieron para contextualizar roles estratégicos para cada dependencia municipal, entidad adscrita municipal y empresa pública municipal, así como para la identificación de las iniciativas estratégicas que deberán ponerse en práctica durante los siguientes cinco años.

El proceso de despliegue se basó en la identificación de qué perspectivas del proceso metodológico escogido (Balanced Score Card) deberían ser asignadas a cada dependencia, empresa, o entidad adscrita, en función de las necesidades corporativas que se derivan del análisis del Mapa Estratégico de la Corporación Municipal. A partir del acuerdo sobre las perspectivas en las cuales deberían enfocarse las diferentes entidades, se estableció una priorización sobre los objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas que deben priorizar las diferentes dependencias y entidades de la Corporación Municipal.

El proceso de identificación se realizó con metodología de talleres participativos y dinámicos, en procesos individualizados con el o los delegados de cada dependencia, empresa, o entidad adscrita. En cada sesión se revisaron los objetivos estratégicos, tanto de la corporación municipal, como del GAD, y se establecieron de común acuerdo, entre el o la delegada de cada entidad y el o la delegada de la Dirección General de Desarrollo Estratégico Institucional, las iniciativas estratégicas específicas que serán responsabilidad de cada entidad, con sus respectivos indicadores.



Plan Estratégico Institucional

## Diagnóstico

### Análisis de Brechas

El diagnóstico tuvo como punto de partida un exhaustivo análisis documental de la normativa vigente, planes y programas que rigen la gestión de las Empresas Públicas, Entidades Adscritas y Direcciones del GAD Municipal, para continuar con un ejercicio de análisis de construcción del ideal de Corporación Municipal y GAD Municipal. Este ideal se estableció tomando como referencia varios instrumentos como el Plan de Gobierno del Alcalde, la definición de los ejes estratégicos de gestión de la administración actual y algunos de los lineamientos estratégicos que se obtuvieron del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cuenca, siendo estas referencias para establecer la interrogante de ¿Cómo debería ser la Corporación Municipal/GAD Municipal ideal para enfrentar los desafíos del cantón y la planificación vigente?.

### Corporación Municipal Ideal

Esta pregunta se planteó a directivos y gerentes de las diferentes organizaciones y entidades que conforman la Corporación Municipal. Como resultado de las diferentes respuestas obtenidas a lo largo del proceso de diagnóstico, se obtuvo una descripción de Corporación ideal que se resume en las siguientes ideas:

**Procesos:** Una corporación esbelta, con procesos óptimos, simplificados, automatizados y de fácil acceso, que cuentan con manuales, procedimientos y guías estandarizados y actualizados. Los procesos facilitan el seguimiento, control y retroalimentación de los proyectos y actividades estratégicas corporativas.

**Rectoría:** Una corporación que delimita con claridad los espacios de decisión de política pública y de operación de servicios públicos, con una planificación estratégica corporativa basada en una visión territorial y humana, alineada a los diferentes elementos normativos de desarrollo. Todas las organizaciones parte de la corporación asumen sus roles, ya sea de decisores o de operadores, a través de la coordinación, comunicación y articulación conjunta. Sus programas, planes y proyectos son estratégicos, integrados, oportunos y sostenibles. La corporación ejerce la rectoría de los diferentes ámbitos de acción gubernamental de forma descentralizada aportando al desarrollo humano y económico, e incentiva la solidaridad bajo la corresponsabilidad social y con una gobernanza territorial bajo las circunstancias y necesidades del entorno. Para el ejercicio de la rectoría en sus ámbitos de competencia, el conjunto de organizaciones coopera de forma articulada con la academia, sociedad civil, otros gobiernos locales, organizaciones sociales nacionales e internacionales y empresas privadas de forma integral para cumplir con las necesidades de la ciudadanía y el territorio. La rectoría abarca



Plan Estratégico Institucional

también la decisión sobre los procesos automatizados e interconectados tanto para las direcciones, empresas públicas u organizaciones adscritas, con lineamientos claros, normas y reglas que facilitan la consecución de los objetivos corporativos.

**Tecnología.** Una corporación que cuenta con plataformas virtuales únicas y amigables, con facilidad de acceso desde cualquier lugar, para brindar la totalidad de servicios que ofrece la corporación. La tecnología se desarrolla de manera óptima entre todas las entidades de la corporación para facilitar transacciones y prestación de servicios de valor agregado.

**Talento Humano.** Una corporación que cuenta con colaboradores bien formados y capacitados, con sentido de pertenencia, dispuestos al cambio y al aprendizaje permanente, que construyen relaciones interpersonales armónicas, de apoyo mutuo, que cumplen con sus responsabilidades y obligaciones, y dispuestos a atender a la ciudadanía

**Alineación.** Una corporación cuyas organizaciones operan de forma sincronizada, manteniendo sinergia en su planificación y estrategias conjuntas, tanto para el desarrollo de proyectos como para el desarrollo de sus actividades cotidianas, así como respetando las jerarquías de objetivos y metas de cada nivel de gestión.

**Financiero.** Una corporación que es sostenible financieramente, lo que le permite ejecutar eficientemente la planificación de sus obras, proyectos y servicios. Tiene capacidad para generar recursos económicos adicionales a las asignaciones presupuestarias del gobierno central. Su gestión se orienta a la priorización y optimización de los recursos generados, en función de las necesidades ciudadanas y territoriales, que tiene amplias capacidades y herramientas para la recuperación de las inversiones que realiza.

**Comunicación.** Una corporación que logra comunicar adecuadamente sus propuestas y proyectos a todos los grupos de interés. Es capaz de mantener flujos de información, tanto al interior de la Corporación, como hacia los actores externos, gracias a lo cual, la implementación de la agenda gubernamental es sencilla y respaldada. Finalmente, tiene procesos de comunicación estratégica e integral en todos los niveles de decisión.

## Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ideal

La misma interrogante se planteó, de manera específica, para el GAD, como organización matriz y parte de la Corporación. En la investigación se definió al GAD ideal como una organización que:



Plan Estratégico Institucional

**Procesos.** Es la encargada de facilitar los procesos internos y externos para garantizar una ejecución eficaz y eficiente de planes, programas, proyectos y servicios. Además, es una organización estable que ha eliminado toda opción de ineficiencia que pudiese entorpecer el desarrollo de las funciones y acciones más importantes para cumplir su rol en el entramado organizacional.

**Rectoría.** Se reconoce a sí misma como el ente rector que se enfoca en lograr una gestión pública integral y de calidad, que logra planificar territorialmente los servicios públicos de manera transversal y equitativa. Es una organización que toma las decisiones de política pública de todos los sectores de acción pública del nivel local de gobierno, que es capaz de distinguir su ámbito de responsabilidad y de asignar atribuciones para la prestación de servicios a las otras organizaciones del sistema institucional. Ejerce además la rectoría de los procesos administrativos de toda la corporación para garantizar que se consoliden organizaciones sostenibles, esbeltas e integradas.

**Tecnología.** Optimiza la capacidad de respuesta de las demás organizaciones a través de sistemas integrados de gestión, de manera que cuentan con procesos, operaciones y servicios eficientes y eficaces.

**Alineación.** Alinea a las organizaciones públicas de la Corporación en torno a la consecución de objetivos, la optimización de tiempo, recursos y talento humano.

**Financiero.** Gestiona sus recursos financieros de manera que cubre las necesidades de cada sector de acción gubernamental local, lo cual involucra capacidad para incrementar los ingresos y mejorar la calidad del gasto, de manera que generan más recursos para la ejecución de sus programas, planes y proyectos.

## Situación actual de la Corporación Municipal

Una vez establecidas las definiciones de corporación y organización ideal, se realizó el análisis para identificar la situación actual de la organización, en función de las categorías previamente establecidas, más otras que surgieron del ejercicio colectivo de análisis.

### Procesos

**Oportunidades.** Existe la intención en algunos sectores internos de generar cambios organizacionales significativos, lo que incluye mejores servicios y trámites hacia la ciudadanía. Al día de hoy se han identificado procesos automatizados para facilitar la tramitación electrónica en varios sectores de acción gubernamental. La corporación cuenta con información y bases de datos que pueden interoperar.



Plan Estratégico Institucional

**Limitaciones.** Excesivos procedimientos y trámites internos que afectan la rapidez de ejecución de los proyectos y programas generados, los cuales se tornan poco operativos y funcionales desde el punto de vista del ciudadano. Si bien se ha mejorado en la atención a los ciudadanos en servicios con TICs, los procedimientos y orientación en trámites no son claros. La respuesta a los requerimientos y solución de problemas ciudadanos son lentos.

## Rectoría

**Oportunidades.** Existe la voluntad política y el liderazgo desde la Máxima Autoridad y su equipo directivo para buscar una mejora constante en procesos, tecnología. Se cuenta con una base de programas, planes y proyectos que se pueden aprovechar para mantener y mejorar la inercia de la gestión. Se ha posicionado al cantón y a sus organizaciones públicas a nivel regional, nacional e internacional como vanguardia en gestión de calidad, con credibilidad para la ejecución de proyectos y el acceso a financiamiento. El PDOT del cantón es el instrumento que dará la hoja de ruta para el desarrollo. La rectoría se puede ejercer de manera plena gracias al acceso a datos e información para el análisis y resolución de los problemas públicos.

**Limitaciones.** El marco normativo está desactualizado o incompleto lo que limita la capacidad de acción gubernamental. La gestión de las organizaciones miembro suele realizarse como si cada institución fuese una entidad independiente que actúa según sus propios objetivos y con muy poca intención de coordinar sus actividades con las dependencias administrativas municipales y otras empresas. Las organizaciones miembros de la corporación suelen desconocer los procesos, productos y servicios que prestan otras organizaciones. La cultura organizacional prefiere mantener el statu quo y el comportamiento individual. La planificación corporativa es casi inexistente, con lo cual no se aprovechan sinergias potenciales ni se realiza un monitoreo y seguimiento de objetivos, metas y políticas.

La gestión de los proyectos de carácter corporativo no se articula institucionalmente ni se priorizan en función de intereses superiores. En relación a los intereses, es muy frecuente que los análisis de los operadores políticos y los grupos de poder incidan en las definiciones sobre aspectos técnicos lo que impide un mayor impacto de la política pública. Se evidencia, además, que algunos directivos no tienen lo suficientemente claro los objetivos de ciudad, ni conocen los recursos con los que disponen (potencial humano profesional), ni el estado en el que se encuentra cada institución.

## Tecnología.

**Oportunidades.** Existen recursos tecnológicos disponibles para lograr una integración de información entre todas las organizaciones y transformación digital de los servicios públicos. El GAD ya ha desarrollado aplicaciones tecnológicas para realización de trámites y el acceso a determinados servicios que es replicable en toda la corporación.



Plan Estratégico Institucional

**Limitaciones.** El enfoque de gestión de la tecnología ha priorizado inversiones en equipamiento, y se deja de lado los factores críticos relativos a la ciudadanía que usa la tecnología. La planificación de largo plazo no se hace en función de las necesidades ciudadanas de tramitación o acceso a servicios y de la funcionalidad de los sistemas y recursos, sino desde el punto de vista de los insumos tecnológicos a adquirir.

### **Talento Humano.**

**Oportunidades.** En los equipos de trabajo se puede identificar un buen número de funcionarios profesionales, que tienen conocimiento, preparación y experiencia, comprometidos con el Cantón, con habilidades diversas y multidisciplinarias.

**Limitaciones.** La rotación de personal puede ser un problema cuando es alta, por otro lado, el talento humano está mal distribuido y se encuentra que, en unos casos existe un número limitado de funcionarios y en otros, existe exceso. Si bien se percibe que el personal puede tener potencial, este no necesariamente está claramente identificado en toda la organización pues no existe información centralizada y fiable sobre el estado de situación de las y los empleados y las y los trabajadores de toda la corporación. El sistema de remuneraciones no es homogéneo en la Corporación, con lo cual, cargos similares pueden tener salarios diferentes dependiendo de las organizaciones. Muchos servidores públicos se resisten al desarrollo de cambio en la organización o en su puesto de trabajo, y tienden a comportarse de manera muy individualista.

### **Alineación.**

**Oportunidades.** La corporación cuenta con un amplio cuerpo de conocimientos de los diferentes asuntos gubernamentales en los que ejerce su potestad. Esto puede facilitar una mejor articulación de todas las capacidades institucionales para generar proyectos de mayor impacto en el territorio.

**Limitaciones.** No se identifican mecanismos institucionalizados de articulación interna entre las dependencias administrativas municipales y entre éstas y las empresas públicas y las organizaciones adscritas. Los procesos de gestión que deberían estar alineados, como la gestión por procesos, la planificación, la gestión de información o las TICs, etc., operan de manera aislada. Los programas, planes y proyectos no están interconectados para optimizar recursos y generar soluciones oportunas y eficientes. No existe la integralidad en cumplir con los objetivos de manera conjunta en la corporación. La visión de cada dependencia es aislada a la visión general de la corporación.

### **Financiero.**

**Oportunidad.** La corporación tiene desarrollada su capacidad para realizar todos los procesos requeridos para la consecución de fondos en organismos internacionales.



Plan Estratégico Institucional

**Limitaciones.** El presupuesto es limitado y además, la gestión del mismo es deficiente en algunas direcciones. Esto ocasiona que no se pueda cumplir la planificación anual de servicios, ejercicio de potestades y la ejecución de competencias delegadas o descentralizadas desde el gobierno central. La contribución especial de mejoras no aporta lo suficiente como para recuperar valores por obras realizadas, lo que ocasiona que se termine subsidiando varias de las obras más complejas. La reducción de la asignación presupuestaria desde el gobierno central ha sido constante durante los últimos años. La corporación tiene capacidades limitadas para generar ingresos nuevos en las diferentes entidades de la corporación. Lo mismo sucede con los procesos institucionales de distribución de los recursos obtenidos, los cuales no necesariamente corresponden a criterios de priorización.

### **Comunicación.**

**Oportunidades.** Existe apertura al diálogo y se procura realizar soluciones oportunas por parte de los directivos de cada dependencia de la corporación. Reforzar la información que tiene la ciudadanía de las actividades que realiza la corporación.

**Limitaciones.** Las y los funcionarios de las diferentes organizaciones que conforman la Corporación desconocen lo que sucede en otras áreas de la corporación. La comunicación estratégica externa es deficitaria, no logra posicionar información de las obras, proyectos, planes de la corporación. Las áreas responsables no logran acercamientos positivos con la ciudadanía para fomentar el desarrollo de espacios de diálogo con líderes sociales, representantes gremiales, etc. Falta de integración de la información que genera el GAD; varios sistemas de información que no interoperan entre ellos. En los últimos tiempos ha crecido en la sociedad una imagen negativa de la gestión institucional corporativa. Finalmente, se encuentra que se desarrollan planes comunicacionales muy similares para enfrentar una gran variedad de instancias y actividades muy diferentes entre ellas.

### **Prestación de servicios.**

**Oportunidades.** Existe actitud para el servicio por parte de algunos los servidores públicos. Se cuenta con gran variedad de servicios accesibles para la mayoría de habitantes del cantón; a esto se complementa que muchos funcionarios tienen orientación de servicio hacia las y los ciudadanos. La corporación con sus entidades realiza varios espacios de acercamiento participativo hacia la ciudadanía para conocer sus necesidades. Los servicios y programas de ayuda a personas vulnerables son oportunos.

**Limitaciones.** La ciudadanía no puede acceder a todos los servicios de la corporación todo el tiempo y de manera efectiva, a lo que hay que sumar que su satisfacción no se mide periódica y sistemáticamente. La capacidad institucional para atender a todos los grupos de atención prioritaria es insuficiente. Los servicios se diseñan desde un punto de vista técnico-normativo y no consideran al usuario. Las y los servidores no muestran actitud de



Plan Estratégico Institucional

servicio a la ciudadanía. La infraestructura para la prestación de servicios públicos puede ser insuficiente. Hace falta una estrategia que mejore la atención al usuario.

## **Situación actual del GAD Municipal**

El GAD enfrenta grandes desafíos para el futuro, entre los que resaltan la necesidad de optimizar sus procesos y estructuras para ser una organización esbelta que no genera ineficiencias y aumenta el rendimiento de sus diferentes áreas.

### **Procesos**

**Oportunidades.** Se han implementado algunos procesos para mejorar la capacidad de respuesta trámites de la ciudadanía y realizarlos en el tiempo establecido y con la calidad necesaria, así como se han implementado cambios en algunos procesos de gestión para mejorar el rendimiento general de la organización. Es deseable que estos modelos se repliquen en los demás servicios que ofrece el GAD.

**Limitaciones.** Algunos procesos para resolver problemas de la ciudadanía no son del todo amigables, no tienen información adecuada, ni se asientan en una estructura de gestión que clarifique los flujos de información, lo que provoca que existan trámites estancados. Esto genera, en la ciudadanía, un imaginario lento y obeso sobre la respuesta a sus trámites y problemas. El manual orgánico por procesos es ineficiente y dificulta el trabajo de las y los funcionarios que no tienen todas las atribuciones departamentales claras y puedan operar en consecuencia. Los marcos legales, como leyes, ordenanzas y reglamentos son desconocidos o están desactualizados.

### **Rectoría**

**Oportunidades.** El Liderazgo de la institución demuestra transparencia, directrices claras y voluntad política para ejecutar las principales acciones gubernamentales, de manera que se visualiza un liderazgo positivo a nivel de gobierno local. Además, el GAD es pionero en la gestión de la innovación pública local, con una gestión basada en una estrategia de mejora que le ha permitido ser una institución pública consolidada. De manera reciente, se han construido planes, programas y proyectos que tienen metas comunes para favorecer la gestión e impacto.

**Limitaciones.** Se identifica que los marcos normativos están desactualizados, no existen o no son adecuadamente conocidos. La organización tiene dificultades para comprender cómo y cuándo ejercer su rol de decisor de políticas públicas y cómo y cuándo ejercer su rol de prestador de varios servicios públicos, con lo cual, se identifican más direcciones dedicadas solo a la prestación de servicios que direcciones dedicadas al ejercicio pleno de la capacidad rectora del GAD. Por otro lado, a pesar de que las prioridades ciudadanas son levantadas y consensuadas en asambleas participativas ciudadanas, estas no son ejecutadas



Plan Estratégico Institucional

con eficiencia y eficacia, no existe un monitoreo exhaustivo de las mismas. . Por último, se observa que algunas direcciones no se alinean a la visión institucional, provocando que no exista coordinación en las actividades que se ejecutan y que se considere a la planificación estratégica como un tema político.

## Tecnología

**Oportunidades.** La transformación tecnológica ha permitido tener canales virtuales y acercamiento al ciudadano, lo que puede ayudar a conocer las necesidades inmediatas de los habitantes del cantón.

**Limitaciones.** Si no se innova en temas tecnológicos, el GAD corre el riesgo de perder capacidades importantes la gestión estratégica y la operación de servicios.

## Talento Humano

**Oportunidades.** Se cuenta con talento humano experimentado, profesional, comprometido y con experiencia en el sector público para responder de forma oportuna a sus funciones o responsabilidades. Además, en algunos de los casos se observa empatía entre el personal para entender que las necesidades de sus compañeros pueden afectar su productividad

**Limitaciones.** Existe la limitación para contratar personal para temas especializados ya sea para las organizaciones adscritas o empresas públicas, lo que impide el desarrollo adecuado de proyectos. Además, se cuenta con algunos colaboradores que no tienen el perfil adecuado para las funciones que ejecuta. Hay falta de empatía entre algunas personas del GAD para indicar las funciones a realizar o ayudar a otros colaboradores. Por otro lado, no existe la posibilidad de crecer profesionalmente, lo que permitirá fortalecer sus capacidades en torno a las funciones que desarrollan. En algunos casos el personal de altos y medios mandos no ejercen sus responsabilidades por temor o desconocimiento de la normativa de los entes nacionales de control. También se observa que existe alta rotación del personal, ocasionando que los proyectos que estaban bajo su responsabilidad estén estancados o que se desechen, lo que implica la pérdida de recursos económicos y tiempo. Existe personal cuyo actuar tiende a ralentizar las actividades institucionales, lo cual puede generar conflictos con la ciudadanía.

## Alineación

**Oportunidades.** La articulación y coordinación entre algunas unidades administrativas municipales y entes externos puede mejorar los resultados de la acción gubernamental.



Plan Estratégico Institucional

**Limitaciones.** La descoordinación entre algunas unidades administrativas municipales y entre estas con las empresas públicas y organizaciones adscritas, provoca duplicidad de proyectos y gasto público innecesario.

## Financiero

**Limitaciones.** El presupuesto no se optimiza adecuadamente, lo que ocasiona problemas como los retrasos en el inicio o ejecución de proyectos de primera línea, o que no se pague a tiempo a los proveedores. Además, no se cuenta con planes de generación de ingresos para el largo plazo.

## Comunicación

**Limitaciones:** La comunicación sobre algunos planes, obras y proyectos que se realizan en la ciudad es reactiva y no posiciona mensajes consistentes sobre el valor de los resultados del GAD, generando en la ciudadanía una percepción negativa de la institución. Además, en algunos casos, los flujos de información con las empresas públicas y las organizaciones adscritas puede generar duplicidad de esfuerzos y proyectos.

## Prestación de servicios

**Oportunidades.** El GAD tiene capacidades para mantener su presencia en los territorios, lo que permite tener un contacto directo con la ciudadanía y atender sus requerimientos específicos.

**Limitaciones.** Los servicios que se ofrecen están centralizados física y organizativamente, lo que impediría tener un servicio ágil y amigable, a esto se suma que la falta o caducidad del marco regulatorio que genera mucha tramitología e impide mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios. Además, muchos procedimientos son difíciles de ejecutar y no se pueden cambiar.

## Operación

**Oportunidades.** Se tienen sistemas de vanguardia en la gestión pública para resolver asuntos especializados. Para la gestión institucional, se cuenta con una estructura física, simbólica y política que se debe aprovechar para pensar la ciudad del futuro.

**Limitaciones.** Los funcionarios ven al GAD como proveedor de recursos y no como un ente que lidera procesos. La información de territorio para la planificación de obras y proyectos en algunos de los casos no está centralizada, actualizada o interconectada entre sí, sumando a esto que los proyectos más importantes no se ejecutan en tiempos adecuados y en algunos de los casos existen intereses particulares, grupales, asociaciones, y de colectivos que se enfocan en sus propios beneficios y no en general.



Plan Estratégico Institucional

## Análisis FODA

El análisis de brechas permitió un mejor proceso de diagnóstico de la situación actual. Para facilitar su comprensión, este diagnóstico se presenta con apego a las categorías estándar de análisis organizacional que se resumen en el acrónimo FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). El detalle del análisis tanto interno como externo es producto del trabajo realizado por la consultoría contratada para el efecto, con la supervisión de la Dirección General de Desarrollo Estratégico Institucional. Para mejorar su comprensión y facilitar la gestión de las siguientes fases del proceso de construcción del plan, se ha categorizado cada componente del FODA en función de las perspectivas del BSC. El resumen de esta información es la que se presenta a continuación:

### Fortalezas

#### Sociedad

- La Corporación es un referente nacional e internacional de buena gestión pública.
- El proceso de delegación de competencias descentralizadas y desconcentradas desde el Ejecutivo ha sido exitoso.
- Se tiene una buena relación con instituciones u organizaciones externas.

#### Financiero

- La inversión en la prestación de servicios públicos se ha mantenido a lo largo del tiempo.
- Se cuenta con amplia cartera de proyectos que se encuentran en diseño o ejecución.
- Algunas entidades cuentan con estados y proyecciones financieras relativamente actualizadas.

#### Procesos

- Algunos trámites ciudadanos están automatizados y otros están en proceso de mejora con un carácter sistémico.
- La Corporación tiene bastantes áreas especializadas y variedad de servicios de las EPS y entidades adscritas
- La infraestructura y equipamiento de la corporación facilita el desarrollo de nuevos servicios
- Las certificaciones de calidad de gestión alcanzadas mejoran la operatividad de la corporación.



Plan Estratégico Institucional

- Algunas de las metas de gestión son compartidas con las empresas públicas y organizaciones adscritas.
- Se tiene estrategias internacionales que se pueden aplicar en procesos, proyectos o planes.
- Se han firmado convenios y acuerdos internacionales con agencias de cooperación, programas de Naciones Unidas que dan margen de acción para varias actividades.
- Se cumple con requisitos normativos legales
- Se cuenta con infraestructura adecuada para la ejecución de acciones.

### **Aprendizaje y Crecimiento**

- El capital humano es especializado, capacitado, con experiencia, conocimiento y ganas de trabajar, con visión de administración pública y con personal joven con nuevas visiones.
- El sistema de gestión documental ha permitido optimizar la atención a la ciudadanía
- El sistema tecnológico integrado para atender el sector de seguridad interior ha dado buenos resultados.
- Se tiene una buena capacidad productiva de servicios, lo que permite ampliar su demanda en algunos de los casos.
- Se cuenta con personal especializado en proyectos y procesos.
- Se tiene posicionamiento territorial en torno a los servicios, debido a que se conoce las necesidades de la ciudadanía.
- Se tiene un buen registro de datos, indicadores e información de acceso a datos de fondos internacionales.
- Se cuenta con el respaldo de la alta dirección para mejorar la gestión.
- Buena cobertura de telecomunicaciones para la prestación de servicios.

### **Debilidades**

#### **Sociedad**

- La comunicación estratégica interna y externa no genera adhesión en los grupos de interés sobre la gestión de la corporación
- Los servicios se diseñan desde un punto de vista técnico-normativo y no consideran al usuario y son poco ágiles.
- Los procesos de negocio suelen ser lentos, desarticulados e incompletos.
- Algunos servicios públicos que operan en régimen de monopolio no generan suficiente innovación.



Plan Estratégico Institucional

## Financiero

- La corporación depende del Estado central para acceder a fuentes de financiamiento internacionales.
- El gasto corriente mantiene ineficiencias ya identificadas.
- Los recursos financieros no son asignados oportunamente a las dependencias administrativas municipales.
- Las reformas presupuestarias son muy frecuentes debido al proceso presupuestario ineficaz.
- Algunas competencias son delegadas o descentralizadas sin recursos financieros.
- Existen bancos de proyectos que no se gestionan.
- La cartera vencida actual puede crecer en los siguientes años.

## Procesos

- La estructura institucional corporativa no aclara las líneas de relación, coordinación o jerarquía entre organizaciones y dependencias administrativas.
- La coordinación entre unidades administrativas municipales y entre éstas y las empresas públicas y organizaciones adscritas es ineficiente
- Los roles y competencias de las empresas públicas y organizaciones adscritas son confusas
- El talento humano no es asignado equilibradamente y en función de criterios técnicos y de demanda, lo que hace que unas dependencias tengan limitaciones y otras, superávits.
- No existen procesos de compras públicas corporativas.
- Difícil acceso a sistemas de información y tecnología adecuada.
- Imposibilidad de contratar técnicos especialistas en diferentes áreas
- No se trabaja en base a resultados, objetivos, misión, visión, metas, cumplimiento.

## Aprendizaje y Crecimiento

- Existencia de liderazgos en cada dependencia de forma aislada
- Los funcionarios no tienen sentido de pertenencia alto, están desmotivados con el trabajo, son poco empáticos con la ciudadanía, tienen desarrolladas pocas competencias nucleares vinculadas a la Corporación, desconocen de las normas y no son aptos para las funciones asignadas.
- La evaluación técnica y de servicio de los funcionarios no es sistemática, continua, objetiva.
- El comportamiento individualista es un rasgo predominante de la cultura organizacional.
- Algunos mandos medios no cuentan con conocimiento y experiencia en el sector público.



Plan Estratégico Institucional

- La alta rotación de funcionarios hace que los trámites se retrasen o se pierdan.
- Imposibilidad de contratar técnicos especialistas en diferentes áreas.
- Normativa vigente caduca o desactualizada que limitan acciones.
- No existe un plan de mantenimiento tecnológico, provocando que se tengan unos sistemas informáticos desintegrados.

## Oportunidades

### Sociedad

- La percepción de la sociedad nacional sobre la Corporación Municipal es muy positiva
- La ciudadanía está dispuesta a participar en la gestión de proyectos de carácter público
- La ciudadanía ve a la corporación como algo cercano a sus necesidades.
- Existe una disposición permanente para la firma de convenios y alianzas estratégicas con otras entidades tanto públicas como privadas.
- Algunos de los servicios públicos ofertados por las empresas públicas operan en régimen de monopolio.
- La calidad de los servicios públicos es reconocida por la ciudadanía tanto a nivel local, regional y nacional.

### Financiero

- La cooperación internacional para la ejecución proyectos y atracción de fuentes de financiamiento (CAF, BDE, etc.) está disponible.
- La corporación tiene buena imagen como sujeto de crédito.
- La reactivación económica post pandemia puede generar impactos positivos en el corto plazo.

### Aprendizaje y Crecimiento

- La tecnología e innovación para mejorar la calidad de los servicios públicos está disponible a un precio razonable.
- Alianzas estratégicas y respaldo en torno a la gestión por parte de instituciones privadas-públicas, la academia y organizaciones sociales.

## Amenazas

### Sociedad

- La ciudadanía tiene baja aceptación de la calidad de la prestación de algunos servicios corporativos.



Plan Estratégico Institucional

- Las redes sociales pueden llegar a tener importante incidencia como recurso de desacreditación institucional
- La ciudadanía no distingue las responsabilidades de la corporación en el entramado de organizaciones del Estado
- Los operadores competitivos privados de servicios específicos actúan con mucha mayor rapidez.
- La dinámica político electoral y político partidista puede afectar los planes y proyectos de la Corporación y obligar a limitar las respuestas técnicas a los problemas públicos
- La variación constante del marco legal dificulta la gestión gubernamental, generando incertidumbre y diversidad de interpretaciones.
- La ciudadanía tiene desconocimiento de algunos servicios y el costo de algunas dependencias.
- En algunos casos la ciudadanía tiene prejuicios sobre la calidad de los servicios públicos.
- Muchos contribuyentes se resisten a cumplir las normas.

### **Financiero**

- La dinámica presupuestaria del gobierno central hace que no se asigne el presupuesto de forma oportuna.
- La dinámica económica del país en los años siguientes puede dificultar el acceso a organismos externos de financiamiento.
- En algunas dependencias de la corporación existen abandono de bienes muebles
- Ecuador es catalogado como país de renta media alta por lo que no es un país prioritario para la cooperación internacional
- En las negociaciones bilaterales (Ecuador con países cooperantes) para definir las temáticas de cooperación, no intervienen las ciudades, ni sus necesidades.
- Azuay tampoco es provincia prioritaria para muchos programas y agencias de cooperación presentes en el país, las provincias fronterizas suelen ser prioritarias por la alta migración.
- No se asignan los recursos necesarios conforme a la necesidad de algunas dependencias adscritas.
- Inestabilidad de precios en algunos sectores.

### **Procesos**

- No se aplican procesos de control de calidad de los productos o servicios adquiridos o contratados.
- , Nuestro entorno económico genera una competencia directa para algunas de las empresas de la corporación.
- Los cambios en las regulaciones y autoridades los hacen susceptibles a atrasos e ineficiencias.



Plan Estratégico Institucional

- Las entidades y empresas dependen mucho de la aceptación de las autoridades (Alcalde).
- Las ordenanzas no permiten a algunas empresas ser proveedores de insumos hacia otros GADs.
- Falta de interés de algunos empresarios externos para participar en programas y proyectos de desarrollo económico.
- Algunas otras empresas cuentan con las mismas actividades que realizan algunas empresas públicas.
- Las políticas comunicacionales de algunas dependencias están sujetas a supervisión y lineamientos de la corporación municipal.



Plan Estratégico Institucional

## Diseño Estratégico

El trabajo en la fase de diseño responde a los grandes elementos orientadores que facilitan la comprensión de la razón de ser de la Corporación, del rol que deben cumplir sus diferentes entidades y el horizonte al que deben apuntar todas sus acciones.

## Desafíos Estratégicos

Como se señaló en el informe de análisis de brechas entre situación actual y situación deseable del sistema organizacional de la corporación municipal del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Cuenca; se entiende que el entorno en el que parece probable que se desenvuelva la corporación municipal en los años siguientes contiene, pero no se limita a desafíos del territorio como pueden ser el cuidado y protección de la naturaleza y el patrimonio, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes por la calidad de los servicios públicos y la dinámica de desarrollo humano y económico y la sostenibilidad territorial.

Estos desafíos territoriales estratégicos deben ser resueltos por todos los actores sociales, económicos, académicos, políticos y ambientales, y el conjunto de organizaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca juega un papel fundamental, sin que esto involucre que sea solo su responsabilidad el enfrentar dichos desafíos. En esta forma de entender la relación entre el GAD Municipal, sus empresas y organizaciones adscritas y los retos señalados a futuro, se ajustan los elementos orientadores que deben regir la gestión integrada de todas las organizaciones de esta corporación municipal, así como los objetivos estratégicos corporativos y el mapa estratégico de relaciones entre dichos objetivos.

## Elementos orientadores

Los Elementos Orientadores se refieren a los enunciados de Misión, Visión y Valores Corporativos que sirven como elementos de significado de la acción organizacional en el largo plazo y su relevancia radica en la asignación de sentido de todas las acciones que se realizarán en el plazo de vigencia del Plan Estratégico.

En este documento, hemos entendido al concepto de Misión, como la caracterización de la razón de ser organizacional. Responde a preguntas como ¿cuál es el día a día de toda la organización? ¿Cómo se puede explicar el negocio en el que se encuentra? Se asocia a la identificación de propósito que abarca todas las acciones institucionales por igual y que se ejecutan día a día.

Por otra parte, la Visión se entiende como una situación organizacional deseable, diferente a la actual y que motive las acciones de carácter estratégico. Para obtener una respuesta

#tuhojaderuta

CUENCA  
EFECTIVA



Plan Estratégico Institucional

específica, se plantean preguntas como: ¿Cómo nos vemos organizacionalmente en 5 años? ¿Qué debería ser sustancialmente diferente en nuestra organización en 5 años para sentirnos satisfechos de nuestra gestión? Este concepto está asociado con una categoría de objetivo superior que debe ser altamente desafiante como para motivar el esfuerzo mancomunado de todos los actores internos del conglomerado de organizaciones.

En relación a los Valores, estos enunciados se refieren a normas de comportamiento deseable que delimitan el accionar de la organización en lo que respecta a alcanzar los objetivos institucionales. La clave de un valor corporativo radica en que debe enunciar comportamientos visibles por terceros que se aplican perfectamente en la dinámica de la organización.

## **Misión**

Facilitamos la vida de los habitantes de Cuenca y articulamos la acción pública para fomentar el desarrollo local sostenible.

## **Visión**

En 2027 seremos una Corporación Municipal confiable, articulada, planificada y sostenible, constituyéndonos en un referente internacional en gestión pública, orientada al desarrollo sostenible del territorio y la integración eficiente de todos nuestros servicios, gracias a su talento humano profesional y comprometido.

## **Valores corporativos**

### **Honestidad:**

Nuestras acciones se hacen con transparencia e integridad, utilizamos los recursos públicos con ética.

### **Orientación al Servicio:**

Nos anticipamos a las necesidades de la ciudadanía y resolvemos sus problemas con rapidez y calidez en el trato.

### **Calidad:**

Realizamos nuestro trabajo en el menor tiempo posible, con eficacia, optimizando los recursos e incrementando siempre el impacto de nuestras acciones para satisfacer a la ciudadanía.

#tuhojaderuta

CUENCA  
EFECTIVA



Plan Estratégico Institucional

### **Trabajo en Equipo:**

Actuamos coordinadamente, con comunicación oportuna y disposición a compartir conocimiento para alcanzar nuestros objetivos comunes

### **Compromiso:**

Nos involucramos en nuestras tareas y las hacemos con responsabilidad porque son importantes para mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón

## **Objetivos estratégicos corporativos**

El concepto de objetivo estratégico corporativo, en este marco, se refiere a los resultados que debe lograr la organización para verificar el cumplimiento de la Visión y facilitar las condiciones para la vivencia permanente de la Misión Corporativas. Responden a la pregunta de: ¿Para llegar a ser lo que queremos ser en 5 años, ¿qué necesitamos lograr? Lo que se evalúa al final del periodo de vigencia del plan, es precisamente el cumplimiento de estos objetivos. Estos enunciados garantizan la consecución de los elementos de la visión finalmente seleccionada.

El marco conceptual aplicado para la obtención de los enunciados de Objetivos es el de Cuadro de Mando Integral, de Norton y Kaplan, los cuales desagregan la gestión organizacional del sector público en 4 perspectivas: Sociedad, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento, y Financiera.

### **La perspectiva de la Sociedad:**

Reconoce que el fin último de una organización, en este caso, de la Corporación Municipal, se expresa en términos de la sociedad en la que desempeña sus funciones. El trabajo conjunto generó dos enunciados de objetivos estratégicos en esta perspectiva:

#### **Objetivo Estratégico S1:**

Articular políticas públicas cantonales con todos los actores internos y externos.

#### **Objetivo Estratégico S2:**

Garantizar la provisión de obras y servicios públicos con enfoques de equidad territorial, integración y calidad.



Plan Estratégico Institucional

### **La perspectiva de los Procesos:**

Reconoce que para que la Corporación Municipal pueda cumplir con sus fines, es necesario realizar ajustes en la gestión corporativa de los servicios públicos que brinda a la sociedad. Se generó dos enunciados de objetivos estratégicos en esta perspectiva:

#### **Objetivo Estratégico P1:**

Transformar el modelo de gestión corporativa y desarrollar nuevas formas de organización

#### **Objetivo Estratégico P2:**

Incrementar la agilidad y eficiencia de los procesos internos, de gestión y de servicio.

### **La perspectiva del Aprendizaje y el Crecimiento:**

Sostiene la idea de que para que los procesos organizacionales funcionen y sean efectivos, deben sostenerse en talento humano capacitado, que opera gracias al uso eficiente de la tecnología. El proceso metodológico generó tres enunciados de objetivos estratégicos en esta perspectiva:

#### **Objetivo Estratégico AC1:**

Desarrollar talento humano preparado y comprometido

#### **Objetivo Estratégico AC2:**

Implementar sistemas integrados de gestión del conocimiento corporativo

#### **Objetivo Estratégico AC3:**

Automatizar progresivamente los procesos de negocio, de servicio y de gestión de la corporación municipal

### **La perspectiva Financiera:**

Parte del supuesto de que, en el caso de la Corporación Municipal, todas las demás perspectivas pueden sostenerse a lo largo del tiempo si es que se dan las condiciones financieras más favorables. En el transcurso del trabajo de diseño estratégico se generaron tres enunciados de objetivos estratégicos en esta perspectiva:

#### **Objetivo Estratégico F1:**

Generar nuevas fuentes sostenibles de ingresos y potenciar las existentes

#### **Objetivo Estratégico F2:**

Optimizar la gestión de los recursos públicos



Plan Estratégico Institucional

## Indicadores clave de desempeño

Un indicador generalmente está asociado con una forma de medir el resultado de la gestión organizacional sobre un asunto particular. Los indicadores claves de éxito se refieren a métricas específicas asociadas a los objetivos estratégicos que servirán para confirmar que fueron cumplidos en el tiempo previsto y de la forma esperada. En la gestión estratégica de una Corporación como la Municipal, es recomendable identificar indicadores claves de éxito que sean lo más abarcadores posibles para que puedan ajustarse a las particularidades de las organizaciones miembro y a la vez, su monitoreo sea relativamente sencillo.

Una vez definidos los indicadores clave de éxito, es importante identificar la situación actual del indicador para poder establecer una meta hasta el final del periodo de vigencia del plan. Para el caso que nos ocupa, en trabajo conjunto con el equipo de la Unidad de Planificación Institucional de la Dirección General de Desarrollo Estratégico Institucional, se identificó una batería de indicadores asociados a cada objetivo estratégico, El detalle de los 17 indicadores seleccionados se encuentra en la Tabla No 1.

**TABLA No 1**  
**MATRIZ DE OBJETIVOS E INDICADORES**

OBJETIVOS	INDICADOR
S1: Articular políticas públicas cantonales con todos los actores internos y externos	IS1-1: Porcentaje de políticas públicas articuladas sobre el total de políticas públicas decididas IS1-2: Porcentaje de satisfacción de los actores participantes con los mecanismos de participación en la decisión de política pública IS1-3: Índice de percepción ciudadana de transparencia de la Corporación
S2: Garantizar la provisión de obras y servicios públicos con enfoques de equidad territorial, integración y calidad	IS2-1: Porcentaje de satisfacción ciudadana con los servicios públicos provistos por la Corporación Municipal IS2-2: Porcentaje de disminución de brechas según indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas de responsabilidad de la Corporación Municipal en el territorio IS2-3: Porcentaje de cumplimiento de requerimientos ciudadanos IS2-4: Índice de cumplimiento de metas de los proyectos de la corporación.
P1: Transformar el modelo de gestión corporativa y desarrollar nuevas formas de organización	IP1-1: Porcentaje de implementación efectiva del Modelo Integrado de Gestión Corporativa (incluye la territorialización equitativa de servicios y presencia organizacional)

#tuhojaderuta

CUENCA  
EFECTIVA



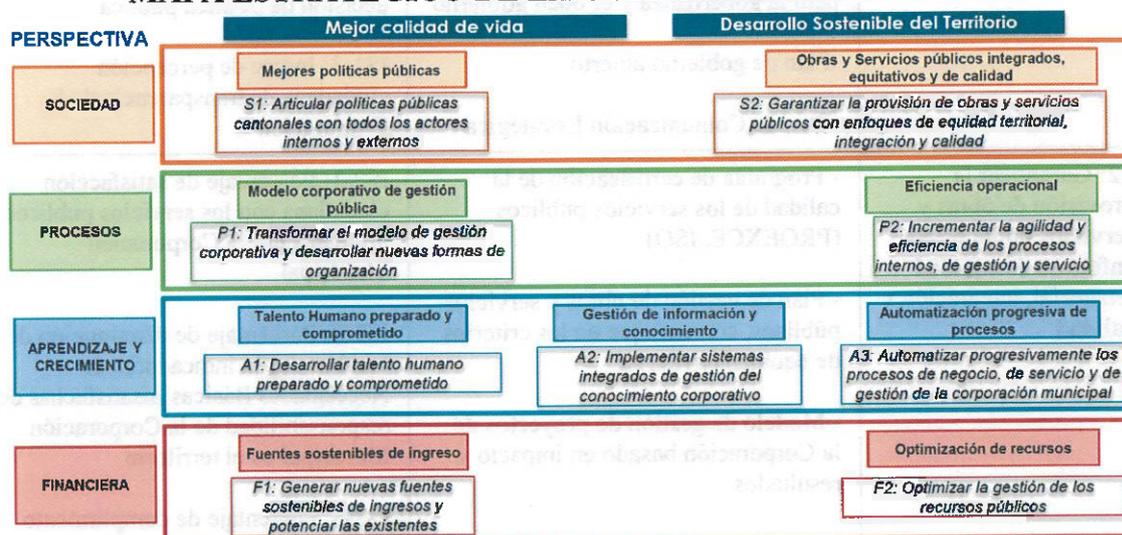
Plan Estratégico Institucional

	IP1-2: Número de innovaciones en los servicios que presta la corporación.
P2: Incrementar la agilidad y eficiencia de los procesos internos, de gestión y de servicio.	IP2-1: Porcentaje de implementación del modelo Lean Six Sigma IP2-2: Porcentaje de disminución del uso ineficiente de recursos IP2-3: Porcentaje de cumplimiento del Plan de Simplificación de Trámites
AC1: Desarrollar talento humano preparado y comprometido	IAC1-1: Porcentaje de Talento Humano cualificado de acuerdo al manual de puestos corporativo IAC1-2: Tasa de cobertura de personal de acuerdo a las necesidades estratégicas de cada dependencia IAC1-3: Porcentaje de satisfacción con el clima laboral en la Corporación Municipal
AC2: Implementar sistemas integrados de gestión del conocimiento corporativo	IAC2-1: Componentes de sistema integrado de gestión del conocimiento implementados sobre el total de componentes planificados
AC3: Automatizar progresivamente los procesos de negocio, de servicio y de gestión de la corporación municipal	IAC3-1: Porcentaje de cumplimiento del PETI IAC3-2: Porcentaje de cumplimiento del plan de automatizaciones IAC3-2: Número de bases de datos institucionales que interoperan
F1: Generar nuevas fuentes sostenibles de ingresos y potenciar las existentes	IF1-1: Número de fuentes sostenibles de ingresos generadas IF1-2: Porcentaje de incremento del presupuesto corporativo con ingresos de autogestión IF1-3: Porcentaje de incremento de la recaudación anual IF1-4: Porcentaje de disminución de la cartera vencida
F2: Optimizar la gestión de los recursos públicos	IF2-1: Porcentaje de incremento del rendimiento del presupuesto devengado IF2-2: Porcentaje de presupuesto asignado a inversión IF2-3: Índice de pérdidas y ganancias (PyG), ROA, ROI

## Mapa estratégico corporativo

El Mapa Estratégico es una herramienta de gestión que facilita la comprensión de la Estrategia Corporativa de una organización. Este modelo visualiza las 4 perspectivas indicadas en páginas previas en un solo gráfico que ayuda a comprender, en profundidad y rápidamente, los principales componentes de la estrategia corporativa y en dónde están las prioridades estratégicas de gestión. El Mapa Estratégico de la Corporación Municipal se ilustra en el gráfico No 1.

**GRÁFICO No 1**  
**MAPA ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL**



## Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta diseñada para hacer más sencilla la gestión de implementación de una estrategia corporativa pues resume de manera muy clara y específica, los objetivos estratégicos, los indicadores asociados, las metas a alcanzar en cada indicador y las iniciativas estratégicas asociadas a la consecución de cada objetivo se encuentran detallados en la tabla No 2.



Plan Estratégico Institucional

**TABLA No 2**  
**MATRIZ DE OBJETIVOS, INICIATIVAS ESTRATÉGICAS E INDICADORES**

OBJETIVOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADOR
S1: Articular políticas públicas cantonales con todos los actores internos y externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema Integral de participación ciudadana</li> <li>-Plan de acercamiento de la Corporación Municipal al territorio</li> <li>-Fortalecimiento de las capacidades para la gobernanza y el buen gobierno</li> <li>-Plan de gobierno abierto</li> <li>-Plan de Comunicación Estratégica</li> </ul>	<p>IS1-1: Porcentaje de políticas públicas articuladas sobre el total de políticas públicas decididas</p> <p>IS1-2: Porcentaje de satisfacción de los actores participantes con los mecanismos de participación en la decisión de política pública</p> <p>IS1-3: Índice de percepción ciudadana de transparencia de la Corporación</p>
S2: Garantizar la provisión de obras y servicios públicos con enfoques de equidad territorial, integración y calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de certificación de la calidad de los servicios públicos (PROEXCE, ISO)</li> <li>- Plan de gestión de obras y servicios públicos, con enfoque en los criterios de equidad territorial</li> <li>- Modelo de gestión de proyectos de la Corporación basado en impacto y resultados</li> </ul>	<p>IS2-1: Porcentaje de satisfacción ciudadana con los servicios públicos provistos por la Corporación Municipal</p> <p>IS2-2: Porcentaje de disminución de brechas según indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas de responsabilidad de la Corporación Municipal en el territorio</p> <p>IS2-3: Porcentaje de cumplimiento de requerimientos ciudadanos</p> <p>IS2-4: Índice de cumplimiento de metas de los proyectos de la corporación.</p>
P1: Transformar el modelo de gestión corporativa y desarrollar nuevas formas de organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nueva estructura corporativa</li> <li>-Plan de innovación en la gestión pública</li> <li>- Protocolo Corporativo de servicios públicos</li> </ul>	<p>IP1-1: Porcentaje de implementación efectiva del Modelo Integrado de Gestión Corporativa (incluye la territorialización equitativa de servicios y presencia organizacional)</p> <p>IP1-2: Número de innovaciones en los servicios que presta la corporación.</p>
P2: Incrementar la eficiencia y excelencia operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de implementación de Lean Six Sigma</li> <li>- Plan de simplificación de trámites y servicios públicos</li> </ul>	<p>IP2-1: Porcentaje de implementación del modelo Lean Six Sigma</p> <p>IP2-2: Porcentaje de disminución del uso ineficiente de recursos</p>



Plan Estratégico Institucional

	- Plan de mejora de procesos de servicios y de apoyo	IP2-3: Porcentaje de cumplimiento del Plan de Simplificación de Trámites
AC1: Desarrollar talento humano preparado y comprometido	-Manual de puestos de la Corporación Municipal -Planes de carrera administrativa horizontal -Planes corporativos de proyección de Talento Humano -Escuela de formación de funcionarias y funcionarios de la corporación municipal -Programa de certificación en competencias laborales - Plan de comunicación interna	IAC1-1: Porcentaje de Talento Humano cualificado de acuerdo al manual de puestos corporativo  IAC1-2: Tasa de cobertura de personal de acuerdo a las necesidades estratégicas de cada dependencia  IAC1-3: Porcentaje de satisfacción con el clima laboral en la Corporación Municipal
AC2: Implementar sistemas integrados de gestión del conocimiento corporativo	-Plan de gestión de información en la nube corporativa -Sistemas de gestión del conocimiento del negocio	IAC2-1: Componentes de sistema integrado de gestión del conocimiento implementados sobre el total de componentes planificados
AC3: Automatizar progresivamente los procesos de negocio, de servicio y de gestión de la corporación municipal	- Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) - Plan Corporativo de automatización de procesos de servicios y apoyo -Plan Corporativo de gobierno electrónico y GovTech	IAC3-1: Porcentaje de cumplimiento del PETI  IAC3-2: Porcentaje de cumplimiento del plan de automatizaciones  IAC3-2: Número de bases de datos institucionales que interoperan
F1: Generar nuevas fuentes sostenibles de ingresos	-Plan de captación de fondos internacionales -Plan Corporativo de mejoramiento de los ingresos - Programa de banco de proyectos innovadores - Plan de diversificación de canales corporativos de recaudación - Optimización de los procesos de recuperación de cartera	IF1-1: Número de fuentes sostenibles de ingresos generadas  IF1-2: Porcentaje de incremento del presupuesto corporativo con ingresos de autogestión  IF1-3: Porcentaje de incremento de la recaudación anual  IF1-4: Porcentaje de disminución de la cartera vencida

#tuhojaderuta

CUENCA EFECTIVA



Plan Estratégico Institucional

<p>F2: Optimizar la gestión de los recursos públicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de asignación eficiente de recursos.</li> <li>- Programa de mejoramiento de la calidad del gasto</li> <li>- Plan de recuperación de inversiones financieras</li> <li>- Refuerzo del sistema antisoborno corporativo</li> </ul>	<p>IF2-1: Porcentaje de incremento del rendimiento del presupuesto devengado</p> <p>IF2-2: Porcentaje de presupuesto asignado a inversión</p> <p>IF2-3: Índice de pérdidas y ganancias (PyG), ROA, ROI</p>
--	--	--

## Roles estratégicos según perspectivas del Mapa Estratégico

La asignación de roles a las diferentes dependencias, empresas, fundaciones y organizaciones adscritas, en función de las capacidades y competencias de cada dependencia, y los requerimientos de carácter estratégico se desprenden del Cuadro de Mando Integral. Se ha establecido un orden de prioridad que debería seguir cada dependencia u organización, de acuerdo a las necesidades estratégicas que se desprenden del análisis del mapa estratégico.

Por concepto general, se estableció que las empresas públicas deberían priorizar la perspectiva financiera, las fundaciones y organizaciones adscritas, la perspectiva de la sociedad; esto también aplicó para las dependencias administrativas municipales agregadoras de valor. Para el caso de las dependencias habilitantes, el análisis fue más específico, en función de cada una.

La asignación y priorización facilitará el trabajo de despliegue y generación de indicadores en el proceso de desagregación de la estrategia corporativa en cada entidad de la corporación. El análisis se resume en la tabla No 3.

**TABLA No 3**  
**ROLES Y PRIORIDADES ESTRATÉGICAS**

DEPENDENCIA / ORGANIZACIÓN	SOCIEDAD	PROCESOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	FINANCIERA
Direcciones Agregadoras de Valor				
Dirección de Áreas Históricas y Patrimoniales	1	2	3	
Dirección de Áridos y Pétreos	1	2	3	
Dirección de Avalúos y Catastros	1	2	3	

#tuhojaderuta

**CUENCA EFECTIVA**



Plan Estratégico Institucional

Dirección de Cultura, Recreación y Conocimiento	1	2	3	
Dirección de Desarrollo Social y Productivo	1	2	3	
Dirección de Descentralización de Competencias	1	2	3	
Dirección de Fiscalización	1	2	3	
Dirección de Mercados	1	2	3	
Dirección de Movilidad	1	2	3	
Dirección de Obras Públicas	1	3		2
Dirección de Participación y Gobernabilidad	1	2	3	
Dirección de Planificación Territorial	1	2		
Dirección de Riesgos	1	2		
Tranvía	2	3		1
Unidad Ejecutora de Proyectos		2		1
<b>Direcciones habilitantes</b>				
Despacho de la Alcaldía	1			
Dirección Administrativa		2	3	1
Dirección de Compras Públicas		2	3	1
Dirección de Comunicación Social	1	2	3	
Dirección de Desarrollo Estratégico Institucional	1	2	3	4
Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación	1			2
Dirección de Talento Humano		2	1	
Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación		2	1	
Dirección Financiera		2		1
Secretaría del Concejo Cantonal	1		2	
Sindicatura		1		



Plan Estratégico Institucional

Empresas públicas				
CORPAC	2	3	4	1
EDEC EP	2	3	4	1
EMAC EP	2	3	4	1
EMOV EP	2	3	4	1
EMUCE EP	2	3	4	1
EMURPLAG EP	2	3	4	1
EMUVI EP	2	3	4	1
ETAPA EP	2	3	4	1
FARMASOL EP	2	3	4	1
Fundaciones				
Fundación Bienal de Cuenca	1	2	3	4
Fundación del Niño y la Mujer	1	2	3	4
Fundación El Barranco	1	2	3	4
Fundación Iluminar	1	2	3	4
Fundación Turismo para Cuenca	1	2	3	4
Organizaciones adscritas				
Acción Social Municipal	1	2	3	4
Comisión de Gestión Ambiental	1	2	3	4
Consejo Cantonal de Salud	1	2	3	4
Consejo de Protección de Derechos	1	2	3	4
Consejo de Seguridad Ciudadana	1	2	3	4
Guardia Ciudadana	1	2	3	4
Registro de la Propiedad	1	2	3	4



Plan Estratégico Institucional

## Los Objetivos Estratégicos Institucionales del GAD

Si se está de acuerdo con que el GAD cumple un doble rol de casa matriz y de actor en el concierto organizacional de la Corporación y que, para alcanzar la visión y los objetivos estratégicos corporativos, debe enfocarse en determinados ámbitos especializados, es posible proponer objetivos estratégicos específicos para el GAD que le permitan cumplir este doble rol. Con base en la metodología de Cuadro de Mando Integral, se proponen para el GAD los siguientes objetivos estratégicos según las perspectivas incluidas en el proceso metodológico implementado.

### La perspectiva de la Sociedad

#### Objetivo Estratégico Institucional S1:

Fortalecer las capacidades de diseño de políticas públicas integrales

#### Objetivo Estratégico Institucional S2:

Incrementar la capacidad de ejecución de obras y prestación de servicios con calidad y oportunidad.

### La perspectiva de los Procesos

#### Objetivo Estratégico P1:

Desarrollar capacidades institucionales para el diseño, implementación y evaluación de procesos de gestión, servicios y de apoyo de toda la Corporación Municipal

#### Objetivo Estratégico P2:

Incrementar la agilidad y eficiencia de los procesos internos, de gestión y servicio

### La perspectiva del Aprendizaje y el Crecimiento

#### Objetivo Estratégico AC1:

Desarrollar talento humano preparado y comprometido

#### Objetivo Estratégico AC2:

Desarrollar el valor de la innovación como parte de la cultura organizacional

#### Objetivo Estratégico AC3:

Automatizar progresivamente los procesos de negocio, de servicio y de gestión del GAD



Plan Estratégico Institucional

## La perspectiva Financiera

### Objetivo Estratégico F1:

Generar nuevas fuentes sostenibles de ingresos y potenciar las existentes

### Objetivo Estratégico F2:

Optimizar la gestión de los recursos públicos

## Cuadro de Mando Integral del GAD

**TABLA No 4**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL GAD**

OBJETIVOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADOR
S1: Fortalecer las capacidades de diseño de políticas públicas integrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de coordinación interinstitucional de políticas públicas</li> <li>- Modelo de gestión institucional para la implementación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial</li> <li>- Fortalecimiento de las capacidades ciudadanas para la participación en el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas</li> <li>- Plan de comunicación estratégica</li> </ul>	<p>IS1-1: Porcentaje de satisfacción ciudadana con la calidad de las políticas públicas implementadas</p> <p>IS1-2: Porcentaje de actores que participan en la implementación de políticas públicas integrales</p>
S2: Incrementar la capacidad de ejecución de obras y prestación de servicios con calidad y oportunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa Nacional de Calidad y Excelencia de los servicios públicos (PROEXCE)</li> <li>- Modelo de gestión de proyectos de basado en impacto y resultados</li> </ul>	<p>IS2-1: Porcentaje de satisfacción ciudadana con los servicios públicos provistos por el GAD Municipal</p> <p>IS2-2: Índice de cumplimiento de metas de los proyectos del GAD</p>
P1: Desarrollar la capacidad institucional para el diseño, implementación y evaluación de procesos de gestión, servicios y de apoyo de toda la Corporación Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Modelo de rectoría municipal de la gestión pública</li> <li>- Sistema de gestión de riesgos corporativos</li> <li>- Sistema de evaluación y retroalimentación de la gestión de servicios y obras (población, territorio, gobierno y espacio)</li> </ul>	<p>IP1-1: Porcentaje de sectores con modelo de rectoría municipal sobre el total de sectores de acción gubernamental</p> <p>IP1-2: Porcentaje de cumplimiento de los objetivos municipales en el periodo de evaluación</p>



Plan Estratégico Institucional

<p>P2: Incrementar la agilidad y eficiencia de los procesos internos, de gestión y servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de implementación de Lean Six Sigma</li> <li>- Plan de mejora de procesos de servicio y de apoyo</li> <li>- Plan Municipal de Simplificación de Trámites (PMST)</li> </ul>	<p>IP2-1: Porcentaje de implementación del modelo Lean Six Sigma</p> <p>IP2-2: Porcentaje de disminución de uso ineficiente de recursos</p> <p>IP2-3: Porcentaje de cumplimiento del PMST</p>
<p>AC1: Desarrollar talento humano preparado y comprometido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de puestos del GADM</li> <li>- Planes de carrera administrativa horizontal</li> <li>- Programa de certificación en competencias laborales</li> <li>- Plan de comunicación interna</li> </ul>	<p>IAC1-1: Porcentaje de Talento Humano cualificado de acuerdo al manual de puestos corporativo</p> <p>IAC1-2: Tasa de cobertura de personal de acuerdo a las necesidades estratégicas de cada dependencia</p> <p>IAC1-3: Porcentaje de satisfacción de las y los funcionarios con el clima laboral en el GAD Municipal</p>
<p>AC2: Desarrollar el valor de la innovación como parte de la cultura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premio Municipal de innovación en la gestión pública</li> <li>- Plan piloto de innovaciones en la gestión pública</li> </ul>	<p>IAC2-1: Número de iniciativas presentadas</p> <p>IAC2-2: Número de innovaciones presentadas</p>
<p>AC3: Automatizar progresivamente los procesos de negocio, de servicio y de gestión del GAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI)</li> <li>- Plan de automatización de procesos de servicios y apoyo</li> <li>- Plan de Gobierno Electrónico y GovTech</li> </ul>	<p>IAC3-1: Porcentaje de cumplimiento del PETI</p> <p>IAC3-2: Porcentaje de cumplimiento del plan de automatizaciones</p> <p>IAC3-3: Número de bases de datos institucionales que interoperan</p>
<p>F1: Generar nuevas fuentes sostenibles de ingresos y potenciar las existentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de captación de fondos internacionales</li> <li>- Plan de mejoramiento de los ingresos</li> <li>- Programa de banco de proyectos innovadores</li> <li>- Plan de diversificación de canales corporativos de recaudación</li> <li>- Optimización de los procesos de recuperación de cartera</li> </ul>	<p>IF1-1: Número de fuentes sostenibles de ingresos generadas</p> <p>IF1-2: Porcentaje de incremento del presupuesto con ingresos de autogestión (propios + terceros)</p> <p>IF1-3: Porcentaje de incremento de la recaudación anual</p> <p>IF1-4: Porcentaje de disminución de la cartera vencida</p>



Plan Estratégico Institucional

F2: Optimizar la gestión de los recursos públicos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Programa de asignación eficiente de recursos.</li><li>- Programa de mejoramiento de la calidad del gasto</li><li>- Mantenimiento del sistema antisoborno</li></ul>	IF2-1: Porcentaje de incremento del rendimiento del presupuesto devengado  IF2-2: Porcentaje de presupuesto asignado a inversión
---	--	--

## Despliegue institucional

La fase de despliegue institucional responde a la forma en la que cada dependencia administrativa municipal, empresa pública y organización adscrita, establece iniciativas específicas que deberá implementar a lo largo del tiempo de vigencia del plan para aportar al cumplimiento de los indicadores claves de desempeño previamente establecidos.

Una iniciativa se entiende como un plan, programa, modelo, sistema o proceso que, por sus complejidades e importancia, tienen un carácter estratégico y su cumplimiento asegura la consecución de los objetivos estratégicos. No toda actividad es una iniciativa, y no todo plan o programa tiene carácter estratégico. El ejercicio de diseño obliga a identificar con claridad cuáles realmente son estas iniciativas que van a incidir en la consecución de los objetivos y permitirán a la corporación, su mejoramiento.

El ejercicio de despliegue tiene dos momentos. En un primer momento se han definido las acciones que deben realizar todas las organizaciones que conforman la Corporación Municipal, es decir, todas las empresas públicas, fundaciones y otras organizaciones adscritas, y además la organización GAD identificada como Municipalidad que actúa de cumple funciones específicas. En un segundo momento, se realizó el despliegue del mapa estratégico del GAD, como organización individual, que tiene dependencias administrativas municipales específicas que deben cumplir roles diferenciados para facilitar la consecución de los objetivos estratégicos del GAD, lo que, a su vez, facilitará la consecución de los objetivos estratégicos de la corporación, en el marco de las responsabilidades que tiene, en este asunto, el propio GAD.



Plan Estratégico Institucional

## Modelo de gestión del Plan Estratégico Institucional

Para garantizar que el Plan Estratégico Institucional se implemente adecuada y eficientemente, es necesario asegurar la debida articulación de las iniciativas estratégicas a llevar a cabo en las diferentes dependencias administrativas municipales, empresas públicas, fundaciones y organizaciones adscritas. En este sentido, la implementación de las iniciativas, el desarrollo de las actividades específicas y el monitoreo y seguimiento deberán considerar el trabajo coordinado que se indica a continuación.

### Rectoría

El Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional, como máximo organismo de gestión del GAD Municipal es el espacio rector del proceso de Planeación Estratégica, habilitado para autorizar o negar cualquier cambio o ajuste en cualquiera de los contenidos definitivos del plan.

La Dirección de Desarrollo Estratégico Institucional, por su parte, debe ser la unidad encargada del acompañamiento en la implementación de las iniciativas y del seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas,. El acompañamiento se refiere a la asistencia técnica requerida a cada dependencia municipal, empresa pública, entidad adscrita que necesite apoyo para la realización de las actividades señaladas en el subtítulo anterior. El seguimiento se refiere exclusivamente al cumplimiento de los indicadores y al análisis crítico que sirva como insumo para las actualizaciones rutinarias del plan, que deberían realizarse cada año, una vez verificado el avance real y efectivo del cumplimiento de las metas establecidas.

### Coordinación de la implementación

La Dirección General de Desarrollo Estratégico Institucional es la responsable de coordinar y articular la implementación de las iniciativas estratégicas definidas en el Plan Estratégico Institucional.

Cada dependencia municipal, empresa pública, fundación y organización adscrita, serán responsables de la implementación y ejecución de las iniciativas estratégicas definidas en el Plan Estratégico Institucional, con el soporte de la Unidad de Planificación Institucional de la DGDEI.

Esta Unidad, a través de la propuesta de Resolución Administrativa que expida la implementación del PEI, deberá procurar la institucionalización de los espacios de articulación necesarios para implementar las iniciativas que involucren la participación de

#tuhojaderuta

CUENCA  
EFECTIVA



Plan Estratégico Institucional

otras dependencias municipales, empresas públicas, entidades adscritas, ya sea porque, para que la iniciativa funcione, deben proveer información, ya sea porque deben facilitar recursos o servicios.

Para efectos de implementación, coordinación y articulación, esta Unidad realizará reuniones periódicas con delegados de cada dependencia, empresa, o entidad adscrita para monitorear el avance del cumplimiento de las actividades definidas, identificar cuellos de botella y otros factores que estén incidiendo en el cumplimiento del cronograma de implementación establecido. Los avances presentados en estos espacios, servirán de insumo para que la DGDEI entregue reportes de avance a la Máxima Autoridad del cantón Cuenca.

## **Diseño e implementación de iniciativas estratégicas**

Para optimizar el proceso de despliegue de las iniciativas estratégicas que están en línea con los niveles superiores de objetivos estratégicos, tanto institucionales como corporativos, cada dependencia municipal, empresa pública, o entidad adscrita debe establecer un cronograma de trabajo por cada iniciativa, en el que se incluya, entre otras cosas, lo siguiente:

### **Líneas de base y metas**

La Unidad de Planificación Institucional, en coordinación con las dependencias y organizaciones involucradas en el PEI, deberá profundizar y establecer las líneas de base y las metas de cada indicador asociado a cada iniciativa. Las metas anuales y del periodo de vigencia del PEI estarán sujetas a actualización semestral, en función del avance efectivo de las actividades incluidas en cada iniciativa. El ajuste puede elevar o disminuir la meta, debido a las condiciones del entorno interno o externo. Esto deberá quedar debidamente registrado en el sistema de monitoreo y seguimiento.

### **Hitos**

Cada dependencia, empresa, fundación u organización definirá los grandes hitos en el avance del cumplimiento de su parte del proceso de planeación estratégica. Estos hitos deben estar plenamente identificados en las diferentes herramientas de gestión que utilice la Unidad de Planificación Institucional. Es deber de la Unidad realizar el seguimiento constante para asegurar que el hito se cumple en la fecha establecida o antes. Los retrasos deberán ser informados al Comité de Gestión de Calidad y Desarrollo Institucional, y a la Máxima Autoridad para las definiciones, correctivos y sanciones que sean pertinentes.

### **Cronogramas**



Plan Estratégico Institucional

La Unidad de Planificación Institucional presentará un formulario unificado de calendarización de las actividades que se deben cumplir para alcanzar cada iniciativa estratégica o funcional. Este cronograma no requerirá de autorización de ajustes a las actividades específicas de cada iniciativa, aunque sí deberá existir autorización para cuando la fecha de cumplimiento de los hitos deba ser modificada.

### **Automatización**

Las Direcciones Generales de Desarrollo Estratégico Institucional y Tecnologías de la Información y Comunicaciones diseñarán e implementarán el soporte informático requerido para facilitar el control y seguimiento al cumplimiento de las actividades, iniciativas y objetivos del PEI. Este aplicativo deberá permitir la inclusión sencilla de reportes periódicos, la carga de evidencias, las autorizaciones para cambios en la planeación, la visualización correcta de los avances en Tableros Dinámicos que faciliten la comprensión y toma de decisiones de los directivos públicos involucrados en la puesta en práctica del PEI.

### **Monitoreo y Seguimiento**

La Unidad de Planificación Institucional llevará a cabo el proceso de monitoreo y seguimiento rutinario. El Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional evaluará semestralmente el avance en el desarrollo e implementación de iniciativas y de la consecución de las metas vinculadas a cada indicador estratégico, y establecerá los correctivos necesarios para que la planeación se cumpla en su totalidad.

