



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA PARA LA DIRECCIÓN DE OBRAS
PÚBLICAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL
CANTÓN GUALACEO**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

Autor:

Alejandro Damián Gómez Álvarez

Director:

Iván Rodrigo Coronel Coronel

Cuenca – Ecuador

2013

DEDICATORIA

A mi hijo Alejandro, mi razón de ser y el motivo por el que cada uno de mis días tiene sentido. Tu eres el testigo silencioso de mis batallas en busca de un mejor futuro, a ti mi esperanza, alegría, mi vida y la culminación de este trabajo.

A mi Esposa, Padres y hermanos, por su apoyo y consejos oportunos. Gracias por su amor eterno.

Damián Gómez Álvarez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar siempre conmigo y permitir que cumpla mis sueños.

Al Ing. Iván Coronel, Director del presente Trabajo de Grado, por brindarme su tiempo, su colaboración y apoyo incondicional en la realización de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Tablas.....	vii
Resumen.....	viii
Abstrac.....	ix
Introducción.....	1

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

1.1 Fundamentación del plan estratégico y táctico.....	3
1.2 Conceptualización de plan estratégico y táctico.....	3

CAPÍTULO II : ANTECEDENTES Y ANALISIS SITUACIONAL

2.1 Nombre y descripción de la dependencia.....	5
2.2 Servicios principales.....	5
2.3 Antecedentes.....	5
2.4 Justificación.....	6
2.5 Objetivo general.....	6
2.5.1 Objetivos específicos.....	6
2.6 Análisis situacional.....	7
2.6.1 Análisis de Recursos Humanos.....	7
2.6.2 Análisis de Recursos Materiales.....	8
2.6.3 Análisis de Servicios.....	9
2.6.4 Análisis de Mercado.....	10
2.6.5 Análisis de Recursos Financieros.....	11
2.7 Conclusión.....	12

CAPÍTULO III : PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Objetivos de la Planeación Estratégica.....	13
3.2 Valores Estratégicos.....	13
3.2.1 Declaratoria de los Valores Estratégicos.....	15
3.3 Misión.....	17
3.3.1 Declaratoria de la Misión.....	19
3.4 Visión.....	19
3.4.1 Declaratoria de la Visión.....	21
3.5 Estrategia Corporativa.....	21
3.5.1 Matriz de Decisión de Factores Estratégicos.....	23
3.5.2 Declaratoria de la estrategia corporativa.....	25
3.6 Conclusión.....	25

CAPÍTULO IV : PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

4.1 Áreas estratégicas críticas.....	27
4.1.1 Declaratoria de las Áreas Estratégicas.....	28
4.2 Asuntos estratégicos críticos.....	29
4.3 Análisis FODA.....	32
4.3.1 Declaratoria de Asuntos Estratégicos.....	35
4.4 Objetivos Estratégicos.....	35
4.5 Indicadores de desempeño claves.....	36
4.6 Cuadro de Mando Integral.....	37
4.6.1 Diagrama Causa- Raíz.....	38
4.6.2 Mapa Estratégico.....	39
4.6.3 Tablero de control.....	40
4.7 Planes Estratégicos de Acción.....	42
4.8 Conclusiones.....	49

CAPÍTULO V: PLANEACIÓN TÁCTICA

5.1 Objetivos a corto plazo.....	50
5.2 Planes Operativos Anuales.....	51
5.3 Conclusiones.....	58

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1 Definición de Valores Estratégicos.....	14
Tabla #2 Definición de Factores Estratégicos.....	24
Tabla #3 Definición de Áreas Estratégicos.....	27
Tabla #4 Matriz de Asuntos Estratégicos.....	30
Tabla # 5 Matriz FODA Cruzada.....	34
Tabla #6 Objetivos Estratégicos.....	36
Tabla #7 Indicador de Desempeño Clave.....	37
Tabla # 8 Tablero de Control.....	41
Tabla #9 Objetivos a Corto Plazo.....	50

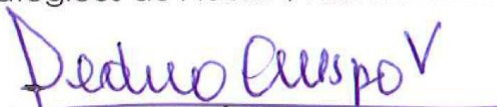
Escuela
14/12/13

RESUMEN

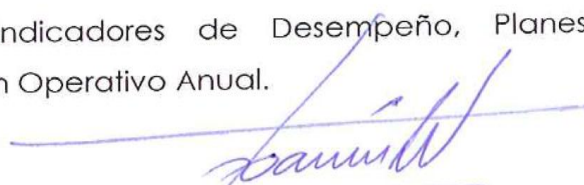
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA PARA LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUALACEO.

Para funcionar de manera dinámica y eficaz buscando el máximo rendimiento posible es indispensable la elaboración del Plan Estratégico y Táctico. Para analizar la situación actual de la dependencia se definió los aspectos a ser potenciados, y en base a estos se planteó el direccionamiento estratégico en donde se estableció objetivos, valores, y estrategias corporativas que nos permiten direccionar el futuro de la dependencia, para hacer el levantamiento de información se aplicó la técnica de observación, entrevista y análisis con el propósito de obtener datos de interés. Como resultado final se obtuvo el Plan Estratégico y Táctico en el que se definen los cronogramas, responsables de monitorear los planes, recursos necesarios y los medios de verificación. La Planeación Estratégica permitirá a los directivos de la organización enrumbarla en el camino para lograr cumplir los objetivos.

Palabras Clave: Planeación Estratégica, Indicadores de Desempeño, Planes Estratégicos de Acción, Tablero de Control, Plan Operativo Anual.


Ing. Pedro José Crespo

Director de Escuela


Ing. Iván Rodrigo Coronel

Director de Tesis


Alejandro Damián Gómez

Autor

ABSTRACT

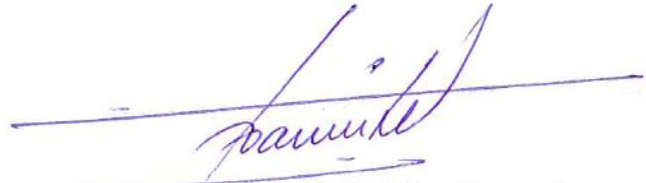
STRATEGIC AND TACTICAL PLANNING FOR THE AUTONOMOUS AND DESCENTRALIZED GOVERNMENT OF GUALACEO CANTON PUBLIC WORKS DEPARTMENT

In order to work in a dynamic and effective way, seeking the best possible performance, the development of a Strategic and Tactical Plan is essential. To analyze the current situation of dependency, we defined the issues to be empowered, and based on these; we proposed the strategic direction, establishing goals, values and corporate strategies that allow us to guide the future of the department. To collect information in order to obtain useful data, we applied observation, interviews and analysis techniques.

As final result, we obtained the Strategic and Tactical Plan, defining chronograms responsible for monitoring plans, resources and means of verification. The Strategic planning will enable the directors to guide the organization so as to achieve the targets.

Keywords: Strategic Planning, Key Performance Indicators, Strategic Action Plans, Balanced Scorecard, Annual Operating Plan.


Ing. Pedro José Crespo
Director de Escuela


Ing. Iván Rodrigo Coronel
Director de Tesis


Alejandro Damián Gómez
Autor


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Gómez ÁlvarezAlejandro Damián

Trabajo de Grado

Iván Rodrigo Coronel Coronel

Octubre 2013

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA PARA LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUALACEO

INTRODUCCIÓN

La Dirección de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo es la dependencia encargada de la contratación y ejecución de obras civiles por lo que es indispensable que opere de manera eficiente y tendiendo al máximo rendimiento.

En virtud de ello se elaboró una Planeación Estratégica y Táctica con el fin de orientar las actividades institucionales hacia la consecución de los objetivos. El presente trabajo de investigación determina la situación actual de la dependencia, la misma que permitirá definir la misión, visión y estrategia corporativa con el fin de entregar a la dirección una herramienta para gestionar de manera correcta recursos humanos, materiales y económicos.

Para que la Dirección de Obras Públicas defina cuál es su posición deseada en el futuro y como alcanzarla es necesario realizar la planeación a largo plazo que permitirá alcanzar un desarrollo sostenible en el tiempo en base a factores importantes como definir áreas y asuntos estratégicos, análisis FODA, objetivos estratégicos e indicadores de desempeño claves, los mismos que permitirán la elaboración de los Planes Estratégicos de Acción con un horizonte de 3 años.

Para finalizar se elaborará la Planeación Táctica con la que se priorizará y determinarán iniciativas estratégicas que permitirán cumplir los Planes Estratégicos de Acción.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

1.1 Fundamentación del plan estratégico y táctico

Toda organización debe dar importancia al proceso de gestión que le guíara hacia donde desea llegar a través del tiempo. La implementación de un plan estratégico y táctico permitirá a los directivos de la entidad lograr una aplicación más efectiva de los recursos humanos, financieros y materiales.

Las estrategias que se desarrollaran a través de esta herramienta representaran las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos de la organización. Es importante señalar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas que enfrentan las organizaciones, pero se convierte en una útil herramienta que puede brindar beneficios si se la utiliza de la manera y en el tiempo requerido.

1.2 Conceptualización de plan estratégico y táctico

“La planeación estratégica y táctica es el proceso sistemático, a través del cual, los miembros con niveles de responsabilidad de una organización, prevén el futuro de ésta y plantean los procedimientos y actividades necesarias para alcanzarlo.”¹

¹CORONEL, Iván 2012. Material de trabajo para planeación estratégica de la carrera de Ingeniería de Producción y Operaciones, Planeación Estratégica. Documento Didáctico. Cuenca Ecuador.

La planeación estratégica y táctica, exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa; análisis del entorno y formulación de alternativas estratégicas.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES Y ANALISIS SITUACIONAL

2.1 Nombre y descripción de la dependencia

La Dirección de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo, es la dependencia objeto de estudio, que contrata, ejecuta y fiscaliza obras civiles, dentro del cantón Gualaceo.

2.2 Servicios principales

La Dirección de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo, es una instancia municipal que consolida, coordina, articula y controla los procesos y procedimientos relacionados con la Obra Pública de la Municipalidad, bajo criterios de eficiencia; eficacia y calidad.

2.3 Antecedentes

El cantón Gualaceo, se encuentra ubicado en la zona oriental de la Provincia del Azuay, sus principales actividades son la agricultura, la artesanía y el turismo. Al ser uno de sus principales ejes económicos el turismo, se requiere que la dependencia encargada de la ejecución de obra pública de beneficio colectivo, opere de manera eficaz.

La Dirección de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo tiene bajo su competencia Asesorar, ejecutar y controlar obras civiles que realice la Municipalidad en el cantón Gualaceo.

2.4 Justificación

La Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo al ser la dependencia encargada de la contratación y ejecución de obras civiles, debe funcionar de manera dinámica y eficaz, buscando siempre el máximo rendimiento posible, por lo que es indispensable la elaboración del Plan Estratégico a través del cual los miembros de la Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo, con niveles de responsabilidad, prevén el futuro de ésta y plantean los procedimientos y actividades necesarias para alcanzarlo.

2.5 Objetivo general

Elaborar un Plan Estratégico y Táctico para la Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo.

2.5.1 Objetivos específicos

- Puntualizar la fundamentación y conceptualización del plan estratégico y táctico.
- Establecer los antecedentes y realizar el análisis situacional de la Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo.
- Plantear el direccionamiento estratégico para la Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo.
- Elaborar la Planeación a Largo Plazo.
- Realizar la Planeación Táctica para la Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo.

2.6 Análisis situacional

El análisis situacional constituye el examen de datos pasados, presentes y proyecciones futuras, como base del proceso de planeación estratégica y táctica.

2.6.1 Análisis de Recursos Humanos

El análisis de recursos humanos se realizó en función de los resultados obtenidos en el cuestionario de preguntas aplicados al director departamental.

Las preguntas efectuadas fueron las siguientes:

1. ¿Se dispone del personal suficiente en la dependencia?

La Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo, actualmente no posee el personal necesario para el desarrollo de todas las funciones, en virtud de que todos los técnicos que allí laboraban concluyeron sus contratos de trabajo y no se ha contratado los respectivos reemplazos.

2. ¿Cuál es el plan de capacitación del personal?

La Municipalidad, no cuenta con un plan de capacitación, los servidores que desean capacitarse lo hacen por cuenta propia.

3. ¿La Institución cumple con las prestaciones?

Si, la Institución cumple con todas las prestaciones legales vigentes; al ser un organismo que forma parte del sector público, todas las obligaciones que esta tiene se encuentran normadas dentro de la ley, por lo que su cumplimiento no puede omitirse bajo ningún concepto.

4. ¿Los servidores están de acuerdo con nuestras prestaciones?

Los servidores tienen pleno conocimiento de las prestaciones que debe cubrir esta Institución, al existir regulación legal al respecto.

5. ¿Existen reconocimientos e incentivos?

No, de conformidad con lo establecido en la ley orgánica de servicio público los incentivos, regalías y condecoraciones fueron derogados y se encuentran prohibidas dentro de todas las instituciones públicas.

2.6.2 Análisis de Recursos Materiales

El análisis de recursos materiales se realizó en función de los resultados obtenidos en el cuestionario de preguntas aplicados al director departamental.

1. ¿Las instalaciones que tiene la dependencia son las adecuadas?

La dependencia cuenta con oficinas equipadas de manera adecuada en función de las necesidades de cada técnico.

2. ¿La dependencia tiene equipos tanto mecánicos como tecnológicos adecuados?

Los equipos informáticos disponen de paquetes de software actualizados y con las licencias respectivas. El equipo caminero cumple con los requisitos técnicos para la ejecución de obras pero la cantidad no es suficiente para los diversos frentes de trabajo.

3. ¿La empresa tiene procesos y métodos actualizados?

Los procesos internos no se encuentran definidos, lo que dificulta la determinación de responsabilidades.

4. ¿La Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo tiene un proceso para controlar la productividad?

Cada proyecto que emprende esta dependencia dispone de cronograma valorado de obra elaborado por el servidor responsable, cuando la obra es ejecutada y administrada por la Municipalidad. Cuando la obra es ejecutada por un contratista adjudicado a través del Sistema Nacional de Contratación Pública, los cronogramas son elaborados por el contratista.

5. ¿Cuáles son las debilidades que la dependencia tiene con respecto a las tecnologías?

La Municipalidad no posee el equipo de cómputo necesario para desarrollar sus actividades, estos han quedado obsoletos con el paso del tiempo. El costo de renovación de referidos equipos es elevado y debido a las limitaciones presupuestarias no se ha considerado la renovación de los mismos.

2.6.3 Análisis de Servicios

El análisis de servicios se realizó en función de los resultados obtenidos en el cuestionario de preguntas aplicados al director departamental.

1. ¿Cuáles son los productos y servicios que la dependencia brinda a los clientes?

El mejoramiento de la infraestructura vial del cantón, mantenimiento de puentes, plazas y parques, asesoría técnica a juntas parroquiales, elaboración de estudios y presupuestos de programas de obra pública.

Con respecto a los servicios, la dependencia ejecuta, contrata y fiscaliza el desarrollo de las obras civiles del cantón.

2. ¿Cuáles serían los nuevos productos que la dependencia ofrecería al mercado?

La competencia de esta dependencia se encuentra normada por el estatuto orgánico de la Municipalidad de Gualaceo, en la que se define sus atribuciones, funciones y jurisdicciones.

3. ¿Qué valor agregado le damos a nuestros productos?

La Municipalidad de Gualaceo desarrolló el Programa de Mejoramiento Barrial con el fin de pavimentar las vías urbanas de la Ciudad, propiciando la participación ciudadana. Este programa pretende cubrir las necesidades insatisfechas de la población en cuanto a vialidad y obras que se relacionan con la infraestructura básica como la dotación de redes de agua potable y alcantarillado.

2.6.4 Análisis de Mercado

El análisis de mercado se realizó en función de los resultados obtenidos en el cuestionario de preguntas aplicados al director departamental.

1. ¿Qué mercado atendemos?

El mercado que atiende la Dirección de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo son las parroquias urbanas y rurales del cantón Gualaceo.

2. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Nuestros clientes son los habitantes de las parroquias urbanas y rurales del cantón Gualaceo.

3. ¿Qué piensan nuestros clientes de nosotros?

Existe inconformidad en la ciudadanía al no poder atender de manera inmediata todas sus solicitudes, debido a la limitación de recursos económicos, materiales y administrativos.

2.6.5 Análisis de Recursos Financieros.

El análisis de recursos financieros se realizó en función de los resultados obtenidos en el cuestionario de preguntas aplicados al director departamental.

1. ¿La dependencia tiene liquidez necesaria para afrontar cambios?

La dependencia dispone de una cantidad determinada de recursos económicos para la ejecución de obras programadas. Los valores se encuentran distribuidos en partidas presupuestarias asignadas a cada programa.

2. ¿La dependencia tiene un capital propio y créditos bancarios?

La Municipalidad recibe asignación presupuestaria del Gobierno Central para la ejecución de obras públicas. Las obras desarrolladas con fondos

provenientes de créditos públicos y privados son recuperadas través de la emisión de títulos de crédito, emitidos a los frentistas beneficiarios de la obras.

3. ¿A qué riesgos financieros está expuesta?

A los retrasos en la recepción de las asignaciones presupuestarias del gobierno y proceso deficiente en la recuperación de crédito.

2.7 Conclusión

Después de haber realizado el levantamiento de la información, se ha obtenido datos importantes que nos permitirán identificar y analizar tendencias, que van a ser claves para la formulación e implantación de estrategias organizacionales.

En consecuencia se ha podido determinar que la Dirección de Obras Públicas tiene falencias en la administración de sus recursos humanos y materiales, como resultado de la ausencia de un plan que guie su accionar, optimice recursos y determine desvíos en los programas que ejecutan.

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Objetivos de la Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que le permite a la institución identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para el desarrollo de estrategias.

Su objetivo es la búsqueda de ventajas competitivas para la entidad, a través de formulación y ejecución de estrategias que le permitan cumplir los objetivos de la planeación.

3.2 Valores Estratégicos

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro.

Para obtener la información sobre los valores estratégicos de esta institución, se utilizó la siguiente matriz, en la que se indican los principales aspectos para cumplir los objetivos, clasificados de no importante (NI) a Importante (I).

DEFINICION DE LOS VALORES ESTRÁTEGICOS

DIMENSIÓN	NI		I	CARACTERIZACIÓN
Ética			√	La realización del ser humano como persona, es un factor fundamental para el éxito.
Calidad			√	Las obras realizadas por la Institución son de beneficio social.
Capital Humano			√	El personal debe ser preparado para enfrentar todo tipo de eventualidades.
Trabajo en equipo			√	Las mejores ideas nacen del trabajo en conjunto del personal administrativo, técnico, operativo y directivo.
Seguridad			√	Fuerte implicación con la prevención de riesgos laborales.
Cultura Corporativa			√	Las personas que conformamos la Dirección de Obras Públicas nos sentimos parte de la misma.
Actitud de Liderazgo		√		
Estructura Organizacional		√		
Desarrollo Sustentable			√	Con nuestras obras mejoramos la calidad de vida de la colectividad.
Responsabilidad con la sociedad			√	Los ciudadanos son lo más importante para nosotros, pues estos guían nuestro accionar.
Imagen Institucional		√		

Tabla #1 Definición de Valores Estratégicos

Una vez dimensionados los valores de la dependencia, se han escogido los más representativos y más importantes, estos nos permitirán marcar patrones para la toma de decisiones.

3.2.1 Declaratoria de los Valores Estratégicos

Ética

Para la Municipalidad la ética de sus servidores es fundamental, ya que este se ha convertido en el mecanismo que fomenta la adhesión de todos los niveles operativos y administrativos de la organización a las políticas institucionales.

Calidad

La calidad de los servicios en la administración municipal es un factor vital en su gestión. Esta se orienta a maximizar el beneficio de sus servicios a la ciudadanía, mejorando consecuentemente la relación entre sociedad civil y la municipalidad.

Capital Humano

El desempeño se potencia en el manejo eficiente de los recursos, por ende es indispensable una adecuada administración del talento humano, ya que este se ha convertido en un factor crítico para la Institución.

El talento humano es el motor de la institución: genera ideas y administra recursos.

Trabajo en Equipo

Las mejores ideas nacen del trabajo en conjunto del personal administrativo, técnico, operativo y directivo. La interacción entre servidores y servidoras, cualquiera que sea el rol que desempeñen, le permite a la Municipalidad la mejora de sus procesos y servicios.

Seguridad

La Municipalidad siempre se encuentra pendiente de cumplir con las normas de seguridad con la finalidad de velar por el bienestar de servidores y ciudadanos.

Cultura Corporativa

Los servidores que conforman la Dirección de Obras Públicas están alineados con su misión, visión y objetivos, que crean un sentido de pertenecía en sus actores.

Desarrollo Sustentable

Las obras que se ejecutan tienden a mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón, buscando siempre un balance entre el valor económico, social y medioambiental.

Responsabilidad con la sociedad

La Institución ha buscado en todo momento ser consciente con las necesidades de la comunidad y ser consecuente con estas, por ende el accionar de la Municipalidad tiene como base el beneficio colectivo.

3.3 Misión

“La misión es la afirmación que describe principalmente: el concepto de la organización, la naturaleza de la actividad que realiza, la razón de su existencia, el mercado a servir y la manera de trabajar, en el contexto de sus valores estratégicos.”²

Con el fin de plantear adecuadamente la misión de la institución, en base a un cuestionario se va a clarificar ciertos aspectos de interés:

Aspectos (Cuestionario):

1. ¿En qué actividades estamos?

La Dirección de Obras Públicas es una instancia Municipal que consolida, coordina, articula y controla los procesos y procedimientos relacionados con la ejecución de obras públicas de la Municipalidad.

2. ¿Por qué y para qué existe nuestra organización?

La Dirección de Obras Públicas, es el ente Municipal que se encarga de la contratación, ejecución y supervisión de las obras municipales.

3. ¿Cuáles son y deben ser nuestros servicios y productos?

El mejoramiento de la infraestructura vial del Cantón, mantenimiento de puentes, plazas y parques, asesoría técnica a juntas parroquiales, elaboración de estudios y presupuestos de programas de obra pública.

²CORONEL, Iván 2012. Material de trabajo para planeación estratégica de la carrera de Ingeniería de Producción y Operaciones, Planeación Estratégica. Documento Didáctico. Cuenca Ecuador.

4. ¿Cuál es y debe ser nuestro mercado geográfico?

Nuestro mercado son las parroquias urbanas y rurales que conforman el cantón Gualaceo.

5. ¿Quiénes son y deben ser nuestros clientes?

Los habitantes del cantón Gualaceo.

6. ¿Cuáles son y pueden ser nuestros intereses sobre rentabilidad y competitividad?

Nuestro interés en la rentabilidad es tratar de llegar con los programas de mejora a un gran número de barrios y mejorar así sus condiciones de vida. Consecuentemente realizar un proceso de gestión para la recuperación de la inversión efectiva.

7. ¿Qué valores son y deben ser importantes?

Los valores claves más importantes para la dependencia son:

- Ética
- Calidad
- Capital Humano
- Trabajo en Equipo
- Seguridad
- Cultura Corporativa
- Desarrollo Sustentable
- Responsabilidad con la sociedad

8. ¿Qué consideraciones hay sobre nuestros recursos organizacionales?

Nuestro principal recurso organizacional es el capital humano, su accionar se sustenta en la administración de los recursos materiales y técnicos de manera eficiente.

3.3.1 Declaratoria de la Misión

La misión de la Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo, es: ser el ente encargado de la contratación, ejecución y supervisión de las obras desarrolladas por la Municipalidad, utilizando de manera responsable el capital humano, técnico y financiero, con el propósito de mejorar las condiciones de vida de la población y progreso del Cantón.

En apoyo a esto nos comprometemos a:

- Tratar a los empleados, trabajadores y ciudadanía en general con consideración y respeto.
- Promover el desarrollo social, económico, ambiental y turístico del Cantón.
- Garantizar el acceso de la ciudadanía a bienes y servicios básicos.
- Planificar, coordinar y ejecutar planes de desarrollo territorial.
- Brindar protección a la ciudadanía, ante desastres naturales mediante acciones de prevención y mitigación.

3.4 Visión

La visión es la forma como la alta dirección aspira que sea vista la Institución en el futuro, por la ciudadanía, entes gubernamentales y de control.

Con la finalidad de plantear, apropiadamente, la visión de la Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo es necesario clarificar los siguientes aspectos:

Aspectos (Cuestionario):

1. ¿Qué es clave para el futuro de nuestra dependencia?

Es clave para la dependencia un proceso de recuperación de la inversión eficiente, de manera que se pueda cubrir las obligaciones ante las instituciones crediticias.

2. ¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro?

La generación de obras hito para el Cantón, con impacto local y nacional.

3. ¿Qué atractivos ofreceremos a quienes sean parte de nosotros?

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo ofrece a sus funcionarios estabilidad laboral y remuneraciones atractivas conforme a los niveles de los servidores.

4. ¿Qué valores estratégicos deberán ser potenciados?

Los valores estratégicos que deben ser potenciados son:

- Ética
- Calidad
- Capital Humano
- Trabajo en Equipo
- Seguridad
- Cultura Corporativa
- Desarrollo Sustentable

- Responsabilidad con la sociedad

5. ¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento?

La mayor oportunidad de crecimiento es realizar convenios con organizaciones internacionales para la ejecución de obras con fondos no reembolsables.

3.4.1 Declaratoria de la Visión

La visión de la Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo es: ser la dependencia municipal reconocida por la ciudadanía, por impulsar y generar procesos de desarrollo responsable, con el propósito de garantizar el bienestar actual y futuro de los habitantes del cantón.

3.5 Estrategia Corporativa

Es el proceso que determina el rumbo que la organización necesita desarrollar para cumplir con su misión y alcanzar su visión, los mecanismos y acciones requeridos para lograrlo.

Con la finalidad de plantear apropiadamente la estrategia corporativa de la Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo es necesario clarificar los siguientes aspectos:

Aspectos:

1. ¿Cuáles son las tendencias más importantes en nuestro sector empresarial?

Debido al constante crecimiento del Cantón, es importante mantener vías de acceso, servicios sanitarios y de alcantarillado en óptimas condiciones, garantizando la habitabilidad de las zonas de expansión territorial del Cantón.

2. ¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?

La jurisdicción de la Municipalidad es exclusivamente el Cantón Gualaceo.

3. ¿Cómo llegaremos a ellos?

La forma de llegar a nuestros clientes es la socialización directa con los beneficiarios de las obras a ejecutar.

4. ¿Quiénes serán nuestros competidores?

Actualmente no existe competidor pero la iniciativa privada podría considerarse una competencia.

5. ¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de crecimiento?

El Programa de Mejoramiento barrial, pues este le permite a la ciudadanía mejorar sus condiciones de vida.

6. ¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?

La Municipalidad actualmente no cuenta con suficientes estudios viales, que son necesarios para ejecutar obras de pavimentación dentro del programa de Mejoramiento Barrial.

7. ¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?

Ya que todos los procesos de contratación, adquisición y supervisión se encuentran regulados por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública no se puede omitir ninguna parte de este proceso. La inobservancia de lo establecido en esta ley podría ocasionar sanciones

administrativas para los funcionarios encargados del proceso de contratación pública.

8. ¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?

Se deberían mejorar las prácticas para la difusión de la misión y visión de la Institución, a fin de que los servidores se identifiquen con el accionar de la municipalidad tendiendo siempre a la óptima utilización de recursos públicos.

9. ¿Qué valores estratégicos deben promoverse?

Los valores estratégicos que deben ser potenciados son:

- Ética
- Calidad
- Capital Humano
- Trabajo en Equipo
- Seguridad
- Cultura Corporativa
- Desarrollo Sustentable
- Responsabilidad con la sociedad

3.5.1 Matriz de Decisión de Factores Estratégicos

La matriz de definición de factores estratégicos fue elaborada con el objetivo de identificar los factores que afectan a la Dirección de Obras Públicas.

Los factores estratégicos considerados para realizar la evaluación fueron formulados en base a la eficiencia y eficacia de las operaciones.

El método de calificación empleado para determinar la relación entre los factores estratégicos es 1 si tiene relación y 0 si no existe relación alguna.

Una vez efectuado el cruce entre factores estratégicos para determinar su relación, se realiza una sumatoria horizontal de los resultados igual a 1 y vertical de los resultados igual a 0.

El orden de prioridad se obtendrá en base a la sumatoria de los valores totales verticales y horizontales. El factor con puntuación mayor será considerado como la fuerza impulsora y los cuatros siguientes en puntuación serán los factores claves de éxito.

DEFINICIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS											
	1. Capital Humano	2. Calidad	3. Imagen Institucional	4. Desarrollo sustentable	5. Efecto Sinérgico	6. Estructura Organizacional	7. Capacitación	8. Capacidad de Acción	9. Responsabilidad Social	10. Productividad del Personal	TOTAL(unos)
1. Capital Humano		1	1	1	1	0	1	1	0	1	7
2. Calidad			1	1	1	0	1	0	0	1	5
3. Imagen Institucional				0	1	1	0	0	0	0	2
4. Desarrollo sustentable					1	0	0	1	1	0	3
5. Efecto Sinérgico						1	1	1	1	1	5
6. Estructura Organizacional							0	0	0	1	1
7. Capacitación								1	0	1	2
8. Capacidad de Acción									1	0	1
9. Responsabilidad Social										0	0
10. Productividad del Personal											0
verticales (ceros)	0	0	0	1	0	3	3	3	5	4	
horizontales (unos)	7	5	2	3	5	1	2	1	0	0	
Total	7	5	2	4	5	4	5	4	5	4	
orden de prioridad	1	3	10	9	2	6	4	7	5	8	

Tabla #2 Definición de Factores Estratégicos

De acuerdo a la información obtenida en la tabla de decisión de factores estratégicos, se obtuvo:

Fuerza impulsora de la organización:

Capital Humano

Factores clave de éxito:

- Efecto Sinérgico
- Calidad
- Capacitación
- Responsabilidad Social

3.5.2 Declaratoria de la estrategia corporativa

La fuerza impulsora de la Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo es el Capital Humano, que es el generador de ideas, administrador de recursos enfocado siempre en el beneficio colectivo de los ciudadanos.

Para que esto ocurra:

El Efecto Sinérgico, busca interrelacionar las distintas actividades, recursos de la dependencia para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que resulta de la actuación separada.

Nos proyectamos a mejorar continuamente entregando a la ciudadanía servicios de calidad.

La capacitación de nuestro personal, nos permitirá tomar decisiones acertadas para la solución de todo tipo de problemas.

La Responsabilidad Social forma parte de nuestras operaciones diarias, desarrollando obras bajo el cumplimiento de normas ambientales.

3.6 Conclusión

Se determinaron los valores estratégicos que muestran como la dependencia orienta su accionar a alcanzar el éxito en su gestión tomado como pilares fundamentales la ética, la calidad, el capital humano, el trabajo en equipo, la seguridad, la cultura corporativa, el desarrollo sustentable y la responsabilidad con la institución pública.

La misión se desarrolló en base a factores fundamentales relacionados con los objetivos de la entidad, para la determinación de la visión se verificó que todos los planes que se tienen a futuro se encuentren alineados a la misma, permitiendo que los grupos de interés tengan conocimiento de lo que se quiere lograr.

La Estrategia Corporativa nos permitirá cumplir con la misión y alcanzar la visión, con nuestro principal recurso Capital Humano como protagonista, apoyado por factores como: Efecto Sinérgico, Calidad, Capacitación y Responsabilidad Social.

CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

La Planeación a Largo Plazo es un proceso intuitivo y analítico, que permite reforzar los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias con el fin de establecer comunicaciones interdisciplinarias asignando prioridades en el destino de los recursos.

4.1 Áreas estratégicas críticas

Las áreas estratégicas críticas, son los ámbitos en los cuales se definen asuntos estratégicos críticos y objetivos estratégicos, en búsqueda del enfoque aspirado para la dependencia en el futuro. En el siguiente cuadro se detallan las áreas estratégicas de mayor importancia para la dependencia.

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
CALIDAD	X			La Calidad en los servicios, es vital en el futuro de la gestión pública municipal.
CAPITAL HUMANO	X			Un equipo de trabajo con gente comprometida con la Dirección de Obras Públicas.
ATENCIÓN AL CLIENTE	X			Le permite a la Dirección de Obras Públicas, estar en contacto con la ciudadanía, receptando sus inquietudes.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	X			Contribución activa al mejoramiento social.
PROGRAMAS Y PROYECTOS	X			Los programas y proyectos tienden a priorizar las necesidades de la ciudadanía.

Tabla #3 Definición de Áreas Estratégicas

Como resultado de la matriz se obtienen las siguientes Áreas Estratégicas:

- Calidad
- Capital Humano
- Atención al Cliente
- Responsabilidad Social
- Programas y Proyectos

4.1.1 Declaratoria de las Áreas Estratégicas.

Calidad

La Municipalidad a través de la Dirección de Obras Públicas supervisa que los procesos de ejecución de obras se desarrollen con los mejores sistemas de construcción asegurando la calidad de la obra pública.

Capital Humano

El conocimiento y la experiencia profesional de los servidores que conforman la Dirección de Obras Públicas, le permite desarrollar sus actividades en concordancia con normas legales y ambientales.

Atención al Cliente

Los canales de comunicación establecidos con la ciudadanía le permiten a la Dirección de Obras Públicas de la Municipalidad conocer la percepción ciudadana en la planificación y ejecución de obras, promoviendo su participación.

Responsabilidad Social

La Municipalidad de Gualaceo a través de la Dirección de Obras Públicas, impulsa la responsabilidad social promoviendo la ejecución de programas para contribuir al desarrollo del Cantón.

Programas y Proyectos

La Municipalidad de Gualaceo impulsa la elaboración de programas y proyectos para el beneficio de la ciudadanía buscando siempre priorizar las necesidades.

4.2 Asuntos estratégicos críticos

Los asuntos estratégicos son los factores que se espera influyan en el cumplimiento de la misión, visión y estrategias de la organización, en los que la Dirección de Obras Públicas del GAD del Cantón Gualaceo va a trabajar para preparar su planeación a largo plazo.

Para el procesamiento correcto de los asuntos estratégicos es importante hacer un análisis interno (Fortalezas y Debilidades), y un análisis externo (Oportunidades y Amenazas). Las fortalezas son los puntos a favor de la dependencia, las debilidades son los asuntos que se deberían potenciar, las oportunidades son acontecimientos que al suceder darían un toque positivo para la dependencia y las amenazas podrían generar un aspecto negativo para la dependencia.

A continuación se detallan en la siguiente matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, posterior a ello se elaborará la matriz del Análisis FODA.

La ponderación de los asuntos estratégicos es la siguiente:

- A: muy importante.
- B: importante.
- C: poco o nada importante.

ASUNTO ESTRATEGICO	PONDERACION			OBSERVACIONES
	A	B	C	
FORTALEZAS:				
Experiencia acumulada en la ejecución y supervisión de obras.	X			
Ejecución de varias obras de forma simultánea.	X			
Las obras son fiscalizadas por profesionales externos y supervisadas por servidores de la entidad.	X			
Procesos técnicos y administrativos de calidad.		X		
Los contratistas presentan garantías que respaldan a la municipalidad ante el riesgo de incumplimiento y mal uso del anticipo otorgado.	X			
El proceso de contratación de obra se encuentra regulado por la Ley de Contratación Pública, la misma que establece el procedimiento a seguir de acuerdo con los montos de contratación.		X		El ente Estatal regulador es el INCOP
DEBILIDADES:				
Gran parte de las vías sin obras de infraestructura no cuentan con los estudios geométricos.	X			
La información catastral no está actualizada.	X			
Ausencia de sistemas informáticos para manejos de proyectos.	X			
El excesivo número de contratos puede generar falta de control.	X			
Los canales de comunicación internos no promueven la participación activa del personal independientemente del nivel jerárquico.		X		

ASUNTO ESTRATEGICO	PONDERACION			OBSERVACIONES
	A	B	C	
OPORTUNIDADES				
Obtención de préstamos con tasas de interés bajas.	X			
Obtención de recursos no reembolsables, con organismos estatales (BEDE).	X			Banco del Estado
Interés de Organizaciones Estatales para invertir en pública.	X			
AMENAZAS				
La iniciativa privada puede llegar a ser la competencia de la Municipalidad.	X			
Posibles demandas por contratistas ante demora en el pago de planillas	X			
Quejas de frentistas por Emisiones de Contribución Especial de Mejoras.	X			
Cambio de visión de una nueva administración, en la que se pueda suprimir el programa.	X			

Tabla #4 Matriz de Asuntos Estratégicos

Luego de realizar la matriz se determinó que los asuntos más relevantes son los siguientes:

FORTALEZAS

- Experiencia acumulada en la ejecución y supervisión de obras.
- Ejecución de varias obras de forma simultánea.
- Las obras son fiscalizadas por profesionales externos y supervisadas por servidores de la entidad.
- Los contratistas presentan garantías que respaldan a la municipalidad ante el riesgo de incumplimiento y mal uso del anticipo otorgado.

DEBILIDADES

- Gran parte de las vías sin obras de infraestructura no cuentan con los estudios geométricos.
- La información catastral no está actualizada.
- Ausencia de sistemas informáticos para manejos de proyectos.
- El excesivo número de contratos puede generar falta de control.

OPORTUNIDADES

- Obtención de préstamos con tasas de interés bajas.
- Obtención de recursos no reembolsables, con organismos estatales (BEDE).
- Interés de Organizaciones Estatales para invertir en pública.

AMENAZAS

- La iniciativa privada puede llegar a ser la competencia de la Municipalidad.
- Posibles demandas por contratistas ante demora en el pago de planillas.
- Quejas de frentistas por Emisiones de Contribución Especial de Mejoras.
- Cambio de visión de una nueva administración, en la que se pueda suprimir el programa.

4.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que proporciona los insumos necesarios previos a la Planeación Estratégica permitiendo conformar un cuadro de la situación actual de la dependencia para que en base a ello tomar decisiones acordes con los objetivos planteados.

En la siguiente matriz se realizará el análisis FO, FA, DO, DA el que nos va a permitir calificar la importancia de los asuntos estratégicos, 1 cuando tiene relación y 0 no tienen relación, con la sumatoria horizontal de estos valores se

determinará el orden de prioridad, se considerarán los asuntos estratégicos que alcancen mayor puntuación.

MATRIZ FODA CRUZADO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS				TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
		Obtención de préstamos con tasas de interés bajas.	Obtención de recursos no reembolsables, con organismos estatales (BEDE).	Interés de Organizaciones Estatales para invertir en pública.	La iniciativa privada puede llegar a ser la competencia de la Municipalidad.	Posibles demandas por contratistas ante demora en el pago de planillas	Quejas de frentistas por Emisiones de Contribución Especial de Mejoras.	Cambio de visión de una nueva administración, en la que se pueda suprimir el programa.		
FORTALEZAS	Experiencia acumulada en la ejecución y supervisión de obras.	1	1	1	1	0	0	0	4	1
	Ejecución de varias obras de forma simultánea.	1	1	1	1	0	0	0	4	2
	Las obras son fiscalizadas por profesionales externos y supervisadas por servidores de la entidad.	1	1	1	0	0	0	0	3	3
	Los contratistas presentan garantías que respaldan a la municipalidad ante el riesgo de incumplimiento y mal uso del anticipo otorgado.	0	0	1	0	0	0	0	1	4
DEBILIDADES	Gran parte de las vías sin obras de infraestructura no cuentan con los estudios geométricos.	1	1	1	0	0	0	0	3	3
	La información catastral no está actualizada.	1	1	1	0	0	1	0	4	1
	Ausencia de sistemas informáticos para manejos de proyectos.	1	1	1	0	0	0	0	3	4
	El excesivo número de contratos puede generar falta de control.	1	1	1	0	1	0	0	4	2

Tabla # 5 Matriz FODA Cruzada

4.3.1 Declaratoria de Asuntos Estratégicos

De acuerdo con el orden de importancia de los asuntos estratégicos internos obtenidos en la matriz se procederá hacer la declaratoria de los asuntos definitivos.

Los asuntos estratégicos críticos son:

FORTALEZAS

- Experiencia acumulada en la ejecución y supervisión de obras.
- Ejecución de varias obras de forma simultánea.
- Las obras son fiscalizadas por profesionales externos y supervisadas por servidores de la entidad.

DEBILIDADES

- La información catastral no está actualizada.
- El excesivo número de contratos puede generar falta de control.
- Gran parte de las vías sin obras de infraestructura no cuentan con los estudios geométricos.

4.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son representaciones de las posiciones estratégicas que la organización aspira alcanzar en un período de 2 a 5 años, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

En la siguiente matriz se muestran los objetivos estratégicos relacionados con los asuntos estratégicos críticos.

ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Fortalezas:	
Experiencia acumulada en la ejecución y supervisión de obras.	Reducir el tiempo de atención de los requerimientos de la ciudadanía, en un plazo no mayor a 1 año.
Ejecución de varias obras de forma simultánea.	Ser el mayor generador de obra pública dentro del cantón hasta finales del año 2015.
Las obras son fiscalizadas por profesionales externos y supervisadas por servidores de la entidad.	Garantizar la culminación de las obras en el tiempo establecido durante los próximos 3 años.
Debilidades:	
La información catastral no está actualizada.	Actualizar el catastro urbano del cantón para el prorrateo de los costos de obras en un plazo no mayor a 2 años.
El excesivo número de contratos puede generar falta de control.	Optimizar el uso del recurso humano, capacitándolo de manera periódica en el área de desempeño, con una frecuencia semestral.
Gran parte de las vías sin obras de infraestructura no cuentan con los estudios geométricos.	Contratar un equipo de profesionales externos para realizar los estudios geométricos en un plazo no mayor a 2 años.

Tabla #6Objetivos Estratégicos

4.5 Indicadores de desempeño claves

Los indicadores de desempeño clave son medidores que nos permiten monitorear el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

En la siguiente matriz se muestran los indicadores de desempeño claves relacionados con los objetivos estratégicos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE
Reducir el tiempo de atención de los requerimientos de la ciudadanía, en un plazo no mayor a 1 año.	Nº de solicitudes de pavimentación atendidas/ Nº de solicitudes de pavimentación presentadas.
Ser el mayor generador de obra pública dentro del cantón hasta finales del año 2015.	Obras ejecutadas/total de obras públicas ejecutadas por organismos estatales.
Garantizar la culminación de las obras en el tiempo establecido durante los próximos 3 años.	Tiempo realmente ejecutado/ Tiempo Planificado.
Actualizar el catastro urbano del cantón para el prorrateo de los costos de obras en un plazo no mayor a 2 años.	No. de títulos de crédito anulados por información catastral errónea /No. de títulos de crédito emitidos.
Optimizar el uso del recurso humano, capacitándolo de manera periódica en el área de desempeño, con una frecuencia semestral.	Nº de Capacitaciones a las que han asistido los servidores de la Dirección de Obras Públicas.
Contratar un equipo de profesionales externos para realizar los estudios geométricos en un plazo no mayor a 2 años.	Nº de Solicitudes de pavimentación atendidas/ Nº de vías intervenidas.

Tabla #7 Indicador de Desempeño Clave

4.6 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una poderosa herramienta de gestión para la dirección de la empresa, capaz de facilitar la toma de decisiones oportunas. Además permite tener una visión completa de la organización alineando el plan estratégico con las distintas unidades estratégicas de la Dependencia Municipal. El cuadro de mando integral emplea dos instrumentos el Mapa Estratégico y el Tablero de control.

4.6.1 Diagrama Causa- Raíz

El diagrama Causa- Raíz nos permitirá definir la prioridad de los objetivos.

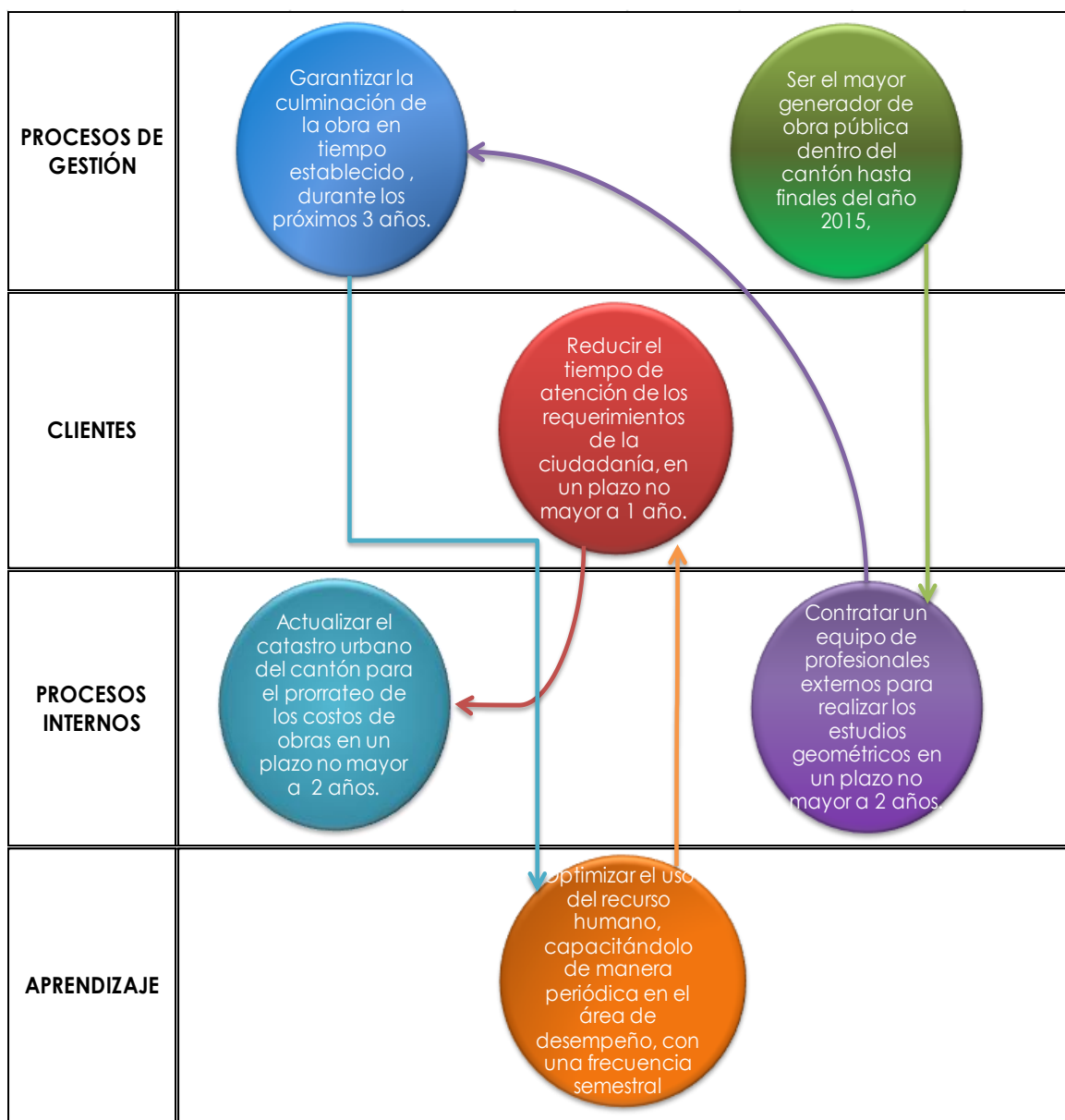


La prioridad de los objetivos se determinará en función de la correlación entre los mismos, es decir el objetivo que tenga la mayor cantidad de salidas será el de mayor jerarquía. A continuación se detallan los mismos:

1. Ser el mayor generador de obra pública dentro del cantón.
2. Contratar un equipo de profesionales externos para realizar los estudios geométricos.
3. Garantizar la culminación de la obra en tiempo establecido.
4. Optimizar el uso del recurso humano, capacitándolo de manera periódica en el área de desempeño.
5. Reducir el tiempo de atención de los requerimientos de la ciudadanía.
6. Actualizar el catastro urbano del cantón para el prorrato de los costos de obras.

4.6.2 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la representación visual que valida los objetivos estratégicos e indicadores de desempeño claves de la organización mostrando las relaciones causa efecto entre los componentes de la estrategia de una organización.



4.6.3 Tablero de control

El tablero de control es una herramienta de control que permite monitorear los objetivos de una empresa.

TABLERO DE CONTROL					
ASUNTO ESTRATEGICO CRITICO		OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR DESEMPEÑO CLAVE	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RECURSOS
PROCESOS DE GESTIÓN	Las obras son fiscalizadas por profesionales externos y supervisadas por servidores de la entidad.	Garantizar la culminación de las obras en el tiempo establecido durante los próximos 3 años.	Tiempo realmente ejecutado/ Tiempo Planificado.	Elaboración de un plan de monitoreo periódico de obras.	Con cargo al Presupuesto General de la Dirección de Obras Públicas
	Ejecución de varias obras de forma simultánea.	Ser el mayor generador de obra pública dentro del cantón hasta finales del año 2015.	Obras ejecutadas/total de obras públicas ejecutadas por organismos estatales.	Diseño de productos y servicios, en base a las necesidades del cantón.	Con cargo al Presupuesto General de la Dirección de Obras Públicas
CLIENTES	Experiencia acumulada en la ejecución y supervisión de obras.	Reducir el tiempo de atención de los requerimientos de la ciudadanía, en un plazo no mayor a 1 año.	Nº de solicitudes de pavimentación atendidas/ Nº de solicitudes de pavimentación presentadas.	Elaboración de un estudio para determinar la prioridad de obras.	Con cargo al Presupuesto General de la Dirección de Obras Públicas
PROCESOS INTERNOS	La información catastral no está actualizada.	Actualizar el catastro urbano del cantón para el prorrateo de los costos de obras en un plazo no mayor a 2 años.	No. de títulos de crédito anulados por información catastral errónea / No. de títulos de crédito emitidos.	Actualización del catastro urbano.	Con cargo al Presupuesto General de la Dirección de Obras Públicas
	Gran parte de las vías sin obras de infraestructura no cuentan con los estudios geométricos.	Contratar un equipo de profesionales externos para realizar los estudios geométricos en un plazo no mayor a 2 años.	Nº de Solicitudes de pavimentación atendidas/ Nº de vías intervenidas.	Contratación de profesionales para realizar estudios de vías.	Con cargo al Presupuesto General de la Dirección de Obras Públicas
APRENDIZAJE	El excesivo número de contratos puede generar falta de control.	Optimizar el uso del recurso humano, capacitándolo de manera periódica en el área de desempeño, con una frecuencia semestral.	Nº de Capacitaciones a las que han asistido los servidores de la Dirección de Obras Públicas.	Diseño de un plan de carrera laboral para el personal de la dependencia.	Con cargo al Presupuesto General de la Dirección de Obras Públicas

Tabla # 8 Tablero de Control

4.7 Planes Estratégicos de Acción

“Los Planes Estratégicos de Acción son un instrumento de trabajo que enfoca los asuntos estratégicos críticos e identifica las principales estrategias, etapas o eventos que deben ocurrir para alcanzar los objetivos estratégicos.”³

A continuación se desarrollan los Planes Estratégicos de Acción uno por cada objetivo estratégico, en los que se establecerá el cronograma de trabajo, los recursos necesarios, los responsables primarios y de apoyo y los medios de verificación.

³CORONEL, Iván 2012. Material de trabajo para planeación estratégica de la carrera de Ingeniería de Producción y Operaciones, Planeación Estratégica. Documento Didáctico. Cuenca Ecuador.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN # 1																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Las obras son fiscalizadas por profesionales externos y supervisados por servidores de la entidad.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Garantizar la culminación de las obras en el tiempo establecido durante los próximos 3 años.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Tiempo realmente ejecutado/ Tiempo Planificado.																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Elaboración de un cronograma de las obras a ejecutarse.													Personal	Insumos de oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos	Cronograma	
Designación de supervisores de obras.													Personal		Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos	Documentos	
Supervisión de las obras													Personal	Computadoras , equipos de comunicación	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos	Informes de Avance de Obras	

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN # 2												
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Ejecución de varias obras de forma simultánea.												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ser el mayor generador de obra pública dentro del cantón hasta finales del año 2015.												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Obras ejecutadas/total de obras públicas ejecutadas por organismos estatales.												
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA SEMESTRAL						RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Elaboración de un estudio para definir las obras que necesita el Cantón							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria.	Director de Obras Públicas	Técnicos	Informe del Estudio
Determinación de las obras que se van a ejecutar con el presupuesto municipal							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria.	Alcalde, Director de Obras Públicas y Financiero	Técnicos	Informe de Obras a Ejecutarse

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN # 3										
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Experiencia acumulada en la ejecución y supervisión de obras.										
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Reducir el tiempo de atención de los requerimientos de la ciudadanía, en un plazo no mayor a 1 año.										
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: N° de solicitudes de pavimentación atendidas/ N° de solicitudes de pavimentación presentadas.										
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL				RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Recepción de peticiones de la ciudadanía.					Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria.	Director de Obras Públicas	Técnicos	Peticiones
Socialización con los beneficiarios, priorizando las necesidades emergentes.					Personal		Según partida presupuestaria.	Trabajadora Social	Director de Obras Públicas	Informe de Socialización
Contratación de Estudios					Personal		Según partida presupuestaria.	Director de Obras Públicas	Técnicos	Contrato

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN # 4														
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: La información catastral no está actualizada.														
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Actualizar el catastro urbano del cantón para el prorrateo de los costos de obras en un plazo no mayor a 2 años.														
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: No. de títulos de crédito anulados por información catastral errónea / No. de títulos de crédito emitidos.														
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL								RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Definición de sectores prioritarios para la actualización del catastro									Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria.	Jefe de Avalúos y Catastro	Personal del departamento	Documentos
Inspección a los predios, para realizar medición de los frentes									Personal	Equipos de Medición	Según partida presupuestaria.	Jefe de Avalúos y Catastro	Personal del departamento	Fichas de Levantamiento
Digitalización de la información levantada									Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria.	Jefe de Avalúos y Catastro	Personal del departamento	Medio Magnético de almacenaje

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN # 5														
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Gran parte de las vías sin obras de infraestructura no cuentan con los estudios geométricos.														
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Contratar un equipo de profesionales externos para realizar los estudios geométricos en un plazo no mayor a 2 años.														
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Nº de Solicitudes de pavimentación atendidas/ Nº de vías intervenidas.														
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL								RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Recepción de solicitud de pavimentación de frentistas									Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria.	Director de Obras Públicas	Técnicos	Documentos
Socialización de Obra con frentistas									Personal		Según partida presupuestaria.	Trabajadora Social	Director de Obras Públicas	Informes de Socialización
Solicitud de disponibilidad presupuestaria a la Dirección Financiera para contratar estudios									Personal		Según partida presupuestaria.	Director Financiero		Partida Presupuestaria
Contratación de Estudios									Personal		Según partida presupuestaria.	Director de Obras Públicas	Técnicos	Contrato

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN # 6												
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: El excesivo número de contratos puede generar falta de control.												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Optimizar el uso del recurso humano, capacitándolo de manera periódica en el área de desempeño, con una frecuencia semestral.												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: N° de Capacitaciones a las que han asistido los servidores de la Dirección de Obras Públicas.												
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA MENSUAL						RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Determinación de las necesidades de Capacitación							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria.	Jefe de Recursos Humanos		Documentos
Elaboración del cronograma con los cursos a dictarse							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria.	Jefe de Recursos Humanos		Documentos
Contratación una empresa que brinde capacitación.							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria.	Jefe de Compras Públicas	Director de Obras Públicas	Contrato
Capacitación al Personal							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria.	Instructor	Personal de la Consultora	Material de la Capacitación.

4.8 Conclusiones

En este capítulo se determinaron las Áreas Estratégicas Críticas, que nos permitirán identificar como quiere verse la dependencia en el futuro.

El análisis FODA, nos permitió determinar los asuntos estratégicos más relevantes para la dependencia, en base de los cuales se formularán los objetivos.

Se determinaron los objetivos estratégicos que la dependencia municipal se ha planteado cumplir en plazos que van desde 2 a 5 años y para monitorear el cumplimiento de los mismos se definieron indicadores de desempeño claves.

Con el Cuadro de Mando Integral se identificaron y relacionaron los asuntos estratégicos críticos, objetivos estratégicos, indicadores de desempeño claves, estrategias y recursos.

El Cuadro de Mando Integral se fundamenta en el mapa estratégico que nos muestra una representación visual de la relación causa efecto entre los objetivos estratégicos, y en el tablero de control en el que se incluyen los elementos a monitorear.

Con la elaboración de los Planes Estratégicos de Acción, se obtuvo información que nos muestra la secuencia de eventos para conseguir cumplir los objetivos, determinando responsables, recursos físicos y económicos respaldados con evidencias que servirán como medios de verificación.

CAPÍTULO V

PLANEACIÓN TÁCTICA

La planeación táctica es un proceso que incluye a determinadas áreas de la organización, definiendo con claridad lo que pretenden lograr a corto plazo.

Es el conjunto de acciones y métodos que se requieren desarrollar para cumplir los objetivos planteados, garantizando que la comunicación sea efectiva entre los servidores y las diferentes áreas de la Dirección de Obras Públicas.

5.1 Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son declaraciones de resultados alcanzables y medibles que se deben lograr dentro del año, convirtiéndose en una herramienta para apoyar el cumplimiento de los Planes Estratégicos de Acción.

En la siguiente matriz se definen cada uno de los objetivos a corto plazo de la Dirección de Obras Públicas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO A CORTO PLAZO
Reducir el tiempo de atención de los requerimientos de la ciudadanía, en un plazo no mayor a 1 año.	Elaborar un plan para priorizar la ejecución de obras en función de las necesidades de la población hasta el 31 de diciembre.
Ser el mayor generador de obra pública dentro del cantón hasta finales del año 2015.	Gestionar recursos reembolsables y no reembolsables con organismos nacionales e internacionales de crédito hasta finales del año.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO A CORTO PLAZO
Garantizar la culminación de las obras en el tiempo establecido durante los próximos 3 años.	Adquirir un software para el control y seguimiento de proyectos en un plazo no mayor a 3 meses.
Actualizar el catastro urbano del cantón para el prorrato de los costos de obras en un plazo no mayor a 2 años.	Contratar una consultoría para que realice el levantamiento de la información catastral en un plazo no mayor a 6 meses.
Optimizar el uso del recurso humano, capacitándolo de manera periódica en el área de desempeño, con una frecuencia semestral.	Elaborar un Manual de Perfiles y Competencias Profesionales de manera inmediata.
Contratar un equipo de profesionales externos para realizar los estudios geométricos en un plazo no mayor a 2 años.	Determinar las calles con solicitud de pavimentación que no tienen estudios geométricos en un plazo no mayor a 6 meses.

Tabla #9 Objetivos a Corto Plazo

5.2 Planes Operativos Anuales

Los planes operativos anuales son una herramienta en la planeación estratégica en la cual se hace la programación anual, identificando claramente lo que debe ocurrir para alcanzar los objetivos a corto plazo, siendo un instrumento de comunicación para todo el personal involucrado, determinado recursos, responsables y medios de verificación.

A continuación se desarrollan los Planes Operativos Anuales uno por cada objetivo estratégico, en los que se establecerá el cronograma de trabajo, los recursos necesarios, los responsables primarios y de apoyo y los medios de verificación.

PLAN OPERATIVO ANUAL # 1												
ASUNTO ESTRATÉGICO: Reducir el tiempo de atención de los requerimientos de la ciudadanía, en un plazo no mayor a 1 año.												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: N° de solicitudes de pavimentación atendidas/ N° de solicitudes de pavimentación presentadas.												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Elaborar un plan para priorizar la ejecución de obras en función de las necesidades de la población hasta el 31 de diciembre.												
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL						RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Identificación y calificación de los sectores más vulnerables del Cantón.							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Trabajadora Social	Técnicos	Documentos
Categorización de las necesidades de la población.							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos, trabajadora social	Documentos
Gestión de Recursos Económicos							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Director Financiero	Documentos
Elaboración del plan de ejecución de obras en función de la disponibilidad de recursos.							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos	Documento del Plan

PLAN OPERATIVO ANUAL # 2												
ASUNTO ESTRATÉGICO: Ser el mayor generador de obra pública dentro del cantón hasta finales del año 2015.												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Obras ejecutadas/total de obras públicas ejecutadas por organismos estatales.												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Gestionar recursos reembolsables y no reembolsables con organismos nacionales e internacionales de crédito hasta finales del año.												
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL						RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Elaboración de un proyecto de mejoramiento de infraestructura.							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos	Proyecto
Presentación del proyecto a organismos de crédito.							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos	Presentación
Gestión de Recursos.							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Financiero	Documentos

PLAN OPERATIVO ANUAL # 3									
ASUNTO ESTRATÉGICO: Garantizar la culminación de las obras en el tiempo establecido durante los próximos 3 años.									
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Tiempo realmente ejecutado/ Tiempo Planificado.									
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Adquirir un software para el control y seguimiento de proyectos en un plazo no mayor a 3 meses.									
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL			RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Evaluación de necesidades				Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos de Sistemas	Documentos
Identificación de proveedores de software				Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos de Sistemas	Documentos
Análisis de los paquetes informáticos				Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos de Sistemas	Proformas
Elaboración de los pliegos y adquisición de software.				Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Personal de compras	Pliegos

PLAN OPERATIVO ANUAL # 4												
ASUNTO ESTRATÉGICO: Actualizar el catastro urbano del cantón para el prorrato de los costos de obras en un plazo no mayor a 2 años.												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: N°. De títulos de crédito anulados por información catastral errónea /N°. De títulos de crédito emitidos.												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Contratar una consultoría para que realice el levantamiento de la información catastral en un plazo no mayor a 6 meses.												
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL						RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Determinación del objeto de la consultoría							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos	Informe
Especificación de las zonas donde se actualizará la información.							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos	Informe
Elaboración del presupuesto para la consultoría.							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos	Presupuesto
Elaboración de los pliegos y especificaciones técnicas para el portal de compras públicas.							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Personal de Compras Públicas	Pliegos

PLAN OPERATIVO ANUAL # 5									
ASUNTO ESTRATÉGICO: Optimizar el uso del recurso humano, capacitándolo de manera periódica en el área de desempeño, con una frecuencia semestral.									
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: N° de Capacitaciones a las que han asistido los servidores de la Dirección de Obras Públicas.									
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Elaborar un Manual de Perfiles y Competencias Profesionales de manera inmediata.									
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL			RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Establecimiento de los perfiles.				Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Jefe de RRHH	Perfiles
Definición de tareas por perfiles.				Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Jefe de RRHH	Informe
Distribución del personal de acuerdo a los perfiles.				Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Jefe de RRHH	Documentos

PLAN OPERATIVO ANUAL # 6												
ASUNTO ESTRATÉGICO: Contratar un equipo de profesionales externos para realizar los estudios geométricos en un plazo no mayor a 2 años.												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: N° de Solicitudes de pavimentación atendidas/ N° de vías intervenidas.												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Determinar las calles con solicitud de pavimentación que no tienen estudios geométricos en un plazo no mayor a 6 meses.												
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL						RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Determinación de las solicitudes que no han sido atendidas.							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos	Informe
Verificación que solicitudes no cuentan con estudios.							Personal	Equipos de Oficina	Según partida presupuestaria	Director de Obras Públicas	Técnicos	Informe

5.3 Conclusiones

En este capítulo se determinaron los objetivos a corto plazo que van a ser la base para el cumplimiento de los Planes Estratégicos de Acción.

Los objetivos a corto plazo planteados se desarrollarán en un lapso de tiempo hasta de 1 año, a partir de ellos se elaboraron los Planes Operativos Anuales en los que se puede identificar los recursos humanos y económicos, los responsables de la ejecución y medios de verificación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo investigativo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La Planeación Estratégica permitirá a los directivos de la organización enrumbarla en el camino para lograr cumplir los objetivos.
- Al realizar el levantamiento de información se obtuvieron datos importantes que nos permitieron identificar y analizar las tendencias para la formulación e implantación de las estrategias organizacionales, un aspecto importante que se pudo determinar es que la Dirección de Obras Públicas tiene falencias en la administración de sus recursos humanos y materiales.
- Se determinaron los valores estratégicos que nos muestran como la Dirección de Obras Públicas orienta su accionar para alcanzar el éxito, la misión y la visión se desarrollaron en base a factores fundamentales relacionados con los objetivos de la entidad y con el apoyo del personal técnico y administrativo de la Dirección de Obras Públicas.
- Se determinaron las áreas estratégicas, asuntos estratégicos, objetivos a largo plazo e indicadores de desempeño claves que nos permitieron elaborar los Planes Estratégicos de Acción los mismos que nos muestran la secuencia de eventos para cumplir los objetivos, estableciendo responsables y medios de verificación.

- Finalmente se plantearon los Planes Operativos Anuales que son el medio de verificación del cumplimiento de los objetivos a corto plazo.

RECOMENDACIONES

Como consecuencia del trabajo de investigación desarrollado, se recomienda lo siguiente:

- Elaborar un manual de funciones y perfiles por competencias, el mismo que deberá ser difundido entre los servidores considerando que debe ser actualizado constantemente.
- En base a los contenidos expuestos en la Planeación Estratégica la Administración Municipal podrá considerar su ejecución con el fin de mejorar los procesos administrativos y técnicos que desarrolla la Dirección de Obras Públicas.
- Difundir el plan entre los servidores de la Dirección de manera que estos se involucren de manera directa en su ejecución y propongan opciones de mejora en el caso de considerarlas convenientes.
- Adquirir un sistema informático para el control y monitoreo de proyectos, con la finalidad de identificar desviaciones y reducir el riesgo de no cumplimiento de los plazos de ejecución.
- Contratar una Consultoría para la actualización del catastro del cantón, con el fin de contar con información certera para el prorratio de los costos incurridos por la ejecución de Obra Pública.

BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ, Martin G. MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA/ MANUAL OF STRATEGIC PLANNING. México, D.F: Panorama Editorial, S.A. de C.V., 2006.
- CORONEL, Iván. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. S/E. Cuenca, Ecuador 2012.
- CHASE; Jacobs, Aquilano, "Administración de la Producción y Operaciones", Décima Edición, Mc Graw Hill, México 2005.
- BOSSIDY, Larry, CHARAN, Ram, HAGA LO QUE HAY QUE HACER: UN MODELO PARA DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN DE SU EMPRESA Y PROYECTARLA AL FUTURO. Primera Edición. Norma. Bogotá-Colombia, 2009.
- FRIEND, Graham, ZHELE Stefan. CÓMO DISEÑAR UN PLAN DE NEGOCIOS. COLECCIÓN FINANZAS Y NEGOCIOS. Buenos Aires, Argentina, 2008.
- LARIOS, Emigdio, GIULIANI Antonio Carlos. MARKETING ESTRATÉGICO Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PÚBLICA. Puebla, México, 2009.
- MUNICIPALIDAD DE GUALACEO, Ordenanza que Reglamenta la Estructura Orgánica-Funcional de la I. Municipalidad de Gualaceo. Gualaceo Ecuador.
- PORTER, Michael E. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA. Ediciones Deusto. Primera Edición. España, 2006.
- SALLENAVE, Jean-Paul. GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Bogotá: Norma, 2002.
- SERNA, Humberto. PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA. Bogotá: Legis Editores, 1994.