



Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
San Miguel de Ibarra



IBARRA
avanzamos juntos.

Plan Estratégico Participativo Institucional

Hacia la excelencia en la gestión pública de los gobiernos autónomos descentralizados.

IBARRA

CIUDAD BLANCA A LA QUE SIEMPRE SE VUELVE



Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
San Miguel de Ibarra



IBARRA
avanzamos juntos.

Alcaldía Municipal de Ibarra

Plan Estratégico Participativo Institucional

INDICE DE CONTENIDOS:

I.- PRESENTACIÓN	01
II.- RESUMEN EJECUTIVO	03
III.- DATOS GENERALES DEL CANTÓN IBARRA	04
IV.- METODOLOGIA UTILIZADA	06
1.- Marco Estratégico	06
2.- Diagnóstico Institucional	07
2.1. Análisis DOFA	08
2.2. Estructura Organizacional del GADI	10
2.3. Análisis Financiero	13
2.4. Sistema de Participación Ciudadana	15
2.5.- Línea Base	16
3.- Formulación de opciones y acciones estratégicas	27
4.- Definición de Objetivos Estratégicos	28
4.1.- Eje 1.- Ibarra Ordenada	28
4.2.- Eje 2.- Ibarra Social y Humana	28
4.3. Eje 3.- Ibarra Productiva	28
4.4. Eje 4.-Gobierno Local Fortalecido, Cercano y Transparente	28



Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
San Miguel de Ibarra



IBARRA
avanzamos juntos

5.- Formulación de indicadores y metas	30
6.- Mapa estratégico	33
7.- Proceso de mejoramiento continuo	35
8.- Construcción de la matriz de implementación	37
9.- Factores claves del éxito	37
10.- Siglas y abreviaturas	37
11.- Glosario	38
12.- Bibliografía	39
13 Anexos	40

I.- PRESENTACIÓN



En el contexto de una Administración Municipal innovadora, promotora del desarrollo local y cuyos esfuerzos se orientan fundamentalmente a la atención de las demandas ciudadanas, se ha elaborado el Plan Estratégico Participativo Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Ibarra 2014 – 2019, teniendo presente que la calidad de vida de una población, se mide por la calidad de los servicios que recibe. Lo que pienso lo digo, lo que digo lo cumplo, avanzamos juntos.

El Plan Estratégico Participativo Institucional es una herramienta técnica de planificación interna y de articulación de las políticas locales, en el que se plasman la misión, visión, objetivos estratégicos institucionales, planes, programas y proyectos, tomados como referente del Plan de Trabajo que presente como candidato a la Alcaldía del cantón Ibarra y las funciones y competencias exclusivas previstas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Este Plan Estratégico Participativo Institucional - PEPI, es el resultado del trabajo incluyente de todos los actores internos de la municipalidad, quienes asistieron a los talleres de trabajo para identificar programas y proyectos, así como las políticas y estrategias, a desarrollarse en los próximos cinco (5) años de gestión municipal.

Nuestro compromiso es ejercer un gobierno local eficiente, incluyente, participativo, cercano a la población, donde se reconozcan y respeten los derechos de todos sin distinción alguna y en especial, para quienes representan los grupos vulnerables y desprotegidos.

Servidoras y servidores públicos municipales, tenemos el enorme compromiso de gobernar juntos para AVANZAR en el desarrollo de Ibarra, luchando día a día, caminando por la misma ruta, respetando a la ciudadanía en sus aspiraciones de bienestar, igualdad, calidad de vida, oportunidades, progreso, mejora económica, tranquilidad y paz social.

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 de conformidad a la Normas de Control Interno 200-002 Planificación Estratégica.

El proceso de gobernabilidad está pasando por una serie de cambios, que se vienen impulsando desde el Gobierno Central: el proceso de modernización del Estado y la Gestión Pública; por lo que el presente documento va más allá de ser un instrumento de planificación, más bien se convierte en una herramienta que promueve el cambio institucional articulado con los procesos internos.

El Plan Estratégico comprende la relación existente con otros instrumentos de planificación como el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Plan Operativo Anual, Presupuesto Institucional, y otros.

El posicionamiento del cantón Ibarra, se basa en sus recursos y potencialidades que nos permite definir lineamientos de acción política que impulsa la gestión por resultados.

La elaboración de los indicadores de gestión se sustenta 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.

Ibarra, pensado como un centro regional proveedor de servicios de alta calidad, enfocado alrededor de las ciencias responde a un proceso formal de planeación de largo plazo, que consiste en identificar las metas y determinar las reglas, programas y proyectos requeridos para alcanzarlas.

Implementar el Plan Estratégico Participativo Institucional es sin duda, un gran reto; implica voluntad política, capacidad técnica individual e institucional, para forjar un liderazgo visionario, la identificación y compromiso de todos los actores claves, y lograr la construcción participativa de objetivos y metas comunes, a través del mejor capital: el potencial humano en el interno y el capital social en el externo; estamos seguros que priorizar su promoción y desarrollo, permitirá dar un salto significativo hacia el desarrollo institucional y local, para garantizar el impacto en la calidad de vida de los habitantes.

II.- RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico Participativo Institucional constituye el instrumento de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra, sus servidores cuentan con esta herramienta para desarrollar una estrategia que les permita alcanzar los resultados que exige nuestros clientes internos y externos. Su formulación y ejecución le permitirá mejorar gestión en el mediano plazo.

El Plan Estratégico Participativo Institucional del GAD Municipal de Ibarra para el período 2015-2019, es el resultado de un proceso de estudio, análisis y reflexión sobre la razón de ser del gobierno municipal, hacia donde se dirige y con qué valores cuenta como persona jurídica de derecho público, con autonomía política, con autonomía política, administrativa y financiera. Los gobiernos autónomos descentralizados estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Su construcción ha contado con la participación activa de todos los actores del GAD Municipal de Ibarra, logrando de esta forma un empoderamiento del mismo y la consecuente suma de esfuerzos que permitirá alcanzar los objetivos planteados en el Plan de Trabajo del señor Alcalde.

La Planificación Estratégica de Ibarra, parte de la necesidad de pensar en su concepto de desarrollo local con un alcance de territorio, bajo un proceso de vinculación con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDyOT, en busca de un desarrollo humano mediante el cual se amplían las oportunidades que pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo; sin embargo, a todos los niveles de desarrollo las tres más esenciales son: el disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimiento y, tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida digno. Pero el desarrollo humano no termina allí. Otras oportunidades altamente valoradas por muchas personas, van desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de ser creativo y productivo, respetarse a sí mismo y disfrutar de la garantía de los derechos humanos. A la luz de estos principios, el Plan Estratégico de Ibarra pretende orientar el accionar de la administración hacia la satisfacción de las necesidades básicas de la ciudadanía que generen una mejor calidad de vida para los Ibarreños lo cual representa varios retos.

La declaración de misión y visión institucional contiene elementos que agregan valor a la gestión que realiza el GAD Municipal de Ibarra; términos como la eficiencia, efectividad, eficacia, el administrar los recursos públicos y el beneficio a la sociedad, son parte integrante de estas dos afirmaciones, que se logra con los valores y principios de nuestros servidores, principalmente con: transparencia, responsabilidad, integridad y lealtad.

La gestión institucional contará con un proceso de seguimiento y control, los indicadores diseñados permitirán medir el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos al momento de implantar la estrategia, la misma que está desagregada en los proyectos descritos en la matriz de implementación, herramienta que es el insumo principal para el proceso de la planificación operativa.

III.- DATOS GENERALES DEL CANTÓN IBARRA

- **Ibarra, ciudad a la que siempre se vuelve**



Capital de la provincia de Imbabura. Está ubicada a 115 Km. al noroeste de Quito a 125 Km, al sur de la ciudad de Tulcán, con una altitud de 2.225 m.s.n.m. Posee un clima seco templado y agradable, y una temperatura promedio de 18°C.

Ibarra es una ciudad con más de cuatrocientos años de historia, también conocida como la capital de la provincia de los lagos, en la que cohabitan variedad de culturas que enriquecen y hacen única a la provincia de Imbabura.

Ibarra está constituida por cinco parroquias urbanas: San Francisco, El Sagrario, Caranqui, Alpachaca y Priorato; y siete parroquias rurales: San Antonio, La Esperanza, Angochagua, Ambuquí, Salinas, La Carolina y Lita.

Quien llegue a Ibarra disfrutará de un ambiente plácido y paisajes ensoñadores podrá, recrear la mente y la vista en sus parques, plazas, iglesias, museos, lugares tradicionales, lagunas, cascadas, cerros y deleitar su paladar con su deliciosa comida tradicional.

- **Datos Geomorfológicos**

Las elevaciones montañosas más importantes son: el Imbabura (4.500m.) el Cubilche (3.800m.), el Cunro (3.304m.).

- **Datos demográficos**

Según el VII censo nacional de población realizado en el año 2010, de los 14' 483 499 habitantes que tiene el Ecuador, la población total del cantón Ibarra alcanza a **181.175** habitantes de los cuales **93.389** corresponden a mujeres y **87.786** a hombres. (Fuente INEC).

Para el 2014 la población total del cantón Ibarra alcanza a 201.237 habitantes, de los cuales 103.738 corresponden a mujeres y 97.499 a hombres. (Proyección).

JURISDICCIÓN	POBLACIÓN MASCULINA	POBLACIÓN FEMENINA	No. DE HABITANTES	%
URBANO	76.644	81.548	158.192	78.61%
RURAL	20.855	22.189	43.045	21.39%
TOTAL DEL CANTON	97.499	103.738	201.237	100%
%	48.45%	51.55%	100%	

Fuente: INEC 2010-PDOT. GADI

- **Clima**



Una peculiaridad del Cantón Ibarra es la variedad de microclimas que van desde el frío andino en la zona de Angochagua, hasta el tropical seco del valle del

Chota, pasando por el cálido húmedo de la zona de Lita y la Carolina.

Los anuarios meteorológicos históricos (41 años) determinan una temperatura media de 15.90° C, con una variación mínima menor a 0.3°C. Los registros promedian una temperatura máxima media entre los 20 y 25° C y una mínima media entre los 7 y 11° C. Los vientos promedios son del orden de 7m/s como máximo y de 3.5 m/s, como mínimos. El análisis hidrometeoro lógico determina que las precipitaciones están entre los 1000 mm y 1400mm (PET, 2001).

▪ Características Biofísicas

La provincia de Imbabura se encuentra dentro de dos grandes cuencas que son las de los Ríos Mira y Esmeraldas. En Ibarra se identifican dos subcuencas, la del Río Chorlaví y del Río Tahuando, las microcuencas que corresponden al río Tahuando son: La Rinconada, Cucho de Torres, Curiacu, Pungu Huayco y algunos drenajes menores, las correspondientes al Río Chorlaví son drenajes menores de quebradas (IGM, 2004; Modificado Narváez, H. 2005).

Ibarra y su área de influencia inmediata (La Esperanza y San Antonio) cubre una superficie de 12.329 Has. La topografía del suelo corresponde a pendientes que fluctúan entre el 5 y el 15% en las estribaciones del cerro Imbabura. Existe una continuidad topográfica ascendente y los elementos orográficos que se destacan son los cañones del río Ambi y Tahuando.

Además, se observan las elevaciones de Guayaquil de Alpachaca (IGM, 2004; modificado Narres, H. 2005).

El área urbana de Ibarra se localiza en una llanura, sobre la costa 2204 m.sn.m., con la mayoría de su superficie en una zona central que no supera el 5% de declive. Sobre el costado occidental del río Tahuando, existe una explanada que se extiende hasta las laderas de los cerros que limitan con la laguna Yahuarcocha (PET, 2001).

Información general

Nombre del GAD	San Miguel de Ibarra
Fecha de creación del cantón	28 de Septiembre de 1606
Población total al 2014	201237 habitantes, proyección (INEC. s.f.).
Extensión	1.162,22 km ²
Límites	Norte: provincia del Carchi, al noroeste: provincia de Esmeraldas, al Oeste: cantones Urcuquí, Antonio Ante y Otavalo, al Este: cantón Pimampiro y al Sur: provincia de Pichincha. La localización geográfica en UTM de 10'041.000 norte, 820.000 oeste tomando como referencia el centro de la ciudad (PDOT. 2011).
Rango latitudinal	2.225 m.s.n.m.
Sitio web	www.ibarra.gob.ec

Fuente: GAD IBARRA, Equipo Técnico (PD y OT, 2015)

IV.- METODOLOGÍA UTILIZADA

El Plan Estratégico Participativo Institucional 2015-2019 es el resultado de un proceso participativo de los integrantes de cada unidad administrativa del GAD Municipal de Ibarra, en todos sus niveles.

Su ejecución se desarrolló en 6 fases:



1.- Marco Estratégico

Para la formulación del marco estratégico, los servidores del GAD Municipal de Ibarra definieron la misión, visión, principios y valores institucionales. Estas definiciones reunieron ciertas características, como la lineación con el mandato constitucional, funciones y competencias definidas en el COOTAD.

La misión propuesta responde a las siguientes interrogantes: para qué existe el gobierno autónomo descentralizado, cómo lo hacemos y para quién lo hacemos. La visión proviene de la reflexión respecto al desafío que la institución desea conseguir para el período 2015-2019.

Por otra parte, los principios y valores de sus servidores municipales son necesarios para alcanzar la visión y mantenerse en la misión.

Misión 2015-2019

SOMOS UN GOBIERNO MUNICIPAL QUE A TRAVÉS DE UNA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE, FOMENTA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL CANTÓN, BRINDANDO SERVICIOS DE CALIDAD ENMARCADOS EN VALORES, PRINCIPIOS Y NORMATIVAS, PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE VIDA DE SUS HABITANTES.

Visión 2015-2019

SER UN GOBIERNO INCLUYENTE, RECONOCIDO POR LA CIUDADANÍA POR BRINDAR SERVICIOS PÚBLICOS DE CALIDAD, CUMPLIENDO LOS PRINCIPIOS DE GOBERNABILIDAD, PARA ALCANZAR UN DESARROLLO ORDENADO, ECONÓMICO, SOCIAL, TURÍSTICO, PRODUCTIVO Y SEGURO. POSICIONANDO AL CANTÓN IBARRA EN EL AÑO 2019 COMO REFERENTE NACIONAL E INTERNACIONAL

Principios:

- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad
- Participación
- Planificación
- Transparencia
- Solidaridad
- Coordinación y Corresponsabilidad
- Equidad interterritorial

Valores:

- Honestidad
- Respeto
- Justicia
- Protección al medio ambiente
- Responsabilidad social
- Trabajo en equipo
- Perseverancia
- Lealtad
- Ética
- Liderazgo

2.- Diagnóstico Institucional

En el diagnóstico institucional, participaron en varios talleres todos los Directores, Coordinadores, Responsables, representantes de los servidores y trabajadores del GAD Municipal de Ibarra, para determinar cuáles son las debilidades y amenazas a las que la Municipalidad se enfrentará; y, cuáles son las oportunidades y fortalezas que se pueden aprovechar. También se realizó un análisis documental y se obtuvo información muy relevante en aspectos administrativos, financieros y de participación ciudadana.



2.1. Análisis DOFA:

FORTALEZAS:

1. TALENTO HUMANO CON EXPERIENCIA Y PROFESIONALIZACIÓN
2. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS MODERNAS
3. INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA ADECUADA
4. ESTABILIDAD ECONÓMICA
5. PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVO
6. PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO
7. EXPERIENCIA EN PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS.
8. AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN
9. ACERCAMIENTO CIUDADANO A LA MUNICIPALIDAD
10. NUEVA IMAGEN
11. TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS
12. RESPONSABILIDAD SOCIAL
13. COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL
14. INCLUYENTE
15. LEGISLACIÓN EXISTENTE
16. TRABAJO EN EQUIPO

DEBILIDADES:

1. INADECUADA ATENCIÓN AL CLIENTE
2. INSUFICIENTE EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO
3. ESCASA COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL
4. PARQUE AUTOMOTOR INSUFICIENTE
5. IMAGEN CORPORATIVA INAPROPIADA
6. DÉBIL PROCESO DE VINCULACIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.
7. NORMATIVA LEGAL DESACTUALIZADA
8. INSUFICIENTE CONTROL URBANO
9. NO HAY PERFILES EN PUESTOS OPERATIVOS
10. DEFICIENCIA EN POLÍTICAS CULTURALES, EDUCATIVOS Y CULTURALES
11. PLATAFORMA POLÍTICA
12. NO EXISTE EL SEGUIMIENTO Y MONITOREO A LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.
13. LIMITADA INTERACCIÓN CON ALIADOS ESTRATÉGICOS
14. DÉBIL ATENCIÓN EN LOS TRÁMITES
15. ESCASOS PROYECTOS SOCIALES
16. INESTABILIDAD LABORAL
17. FALTA DE LIDERAZGO



OPORTUNIDADES:

1. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA
2. VARIEDAD, BIODIVERSIDAD, ECOSISTEMAS DIVERSOS
3. PLURICULTURAL Y MULTIÉTNICO
4. INFRAESTRUCTURA VIAL, CONECTIVIDAD
5. ATRACTIVOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS
6. PARTICIPACIÓN CIUDADANA
7. HOSPITALIDAD DE NUESTRA GENTE
8. PATRIMONIO
9. SERVICIOS BÁSICOS EFICIENTES
10. COMERCIAL / DINÁMICA
11. INFRAESTRUCTURA DE LA PLATAFORMA GUBERNAMENTALES
12. CERCANÍA A LA CIUDAD DEL CONOCIMIENTO
13. CRÉDITOS EXTERNOS (ACCESIBILIDAD)
14. ADMINISTRACIÓN DE NUEVAS COMPETENCIAS MUNICIPALES

AMENAZAS:

1. INMIGRACIÓN ILEGAL
2. INSEGURIDAD CIUDADANA
3. INCREMENTO ACCELERADO DEL PARQUE AUTOMOTOR
4. LOCALIZACIÓN EN ZONAS DE RIESGOS NATURALES
5. FUGA DE TALENTO HUMANO
6. MARCO JURÍDICO (VARIABLE)
7. CRECIMIENTO URBANO DESORDENADO
8. DETERIORO PATRIMONIAL (ABANDONO)
9. INJERENCIA POLÍTICA NEGATIVA.
10. DESINFORMACIÓN



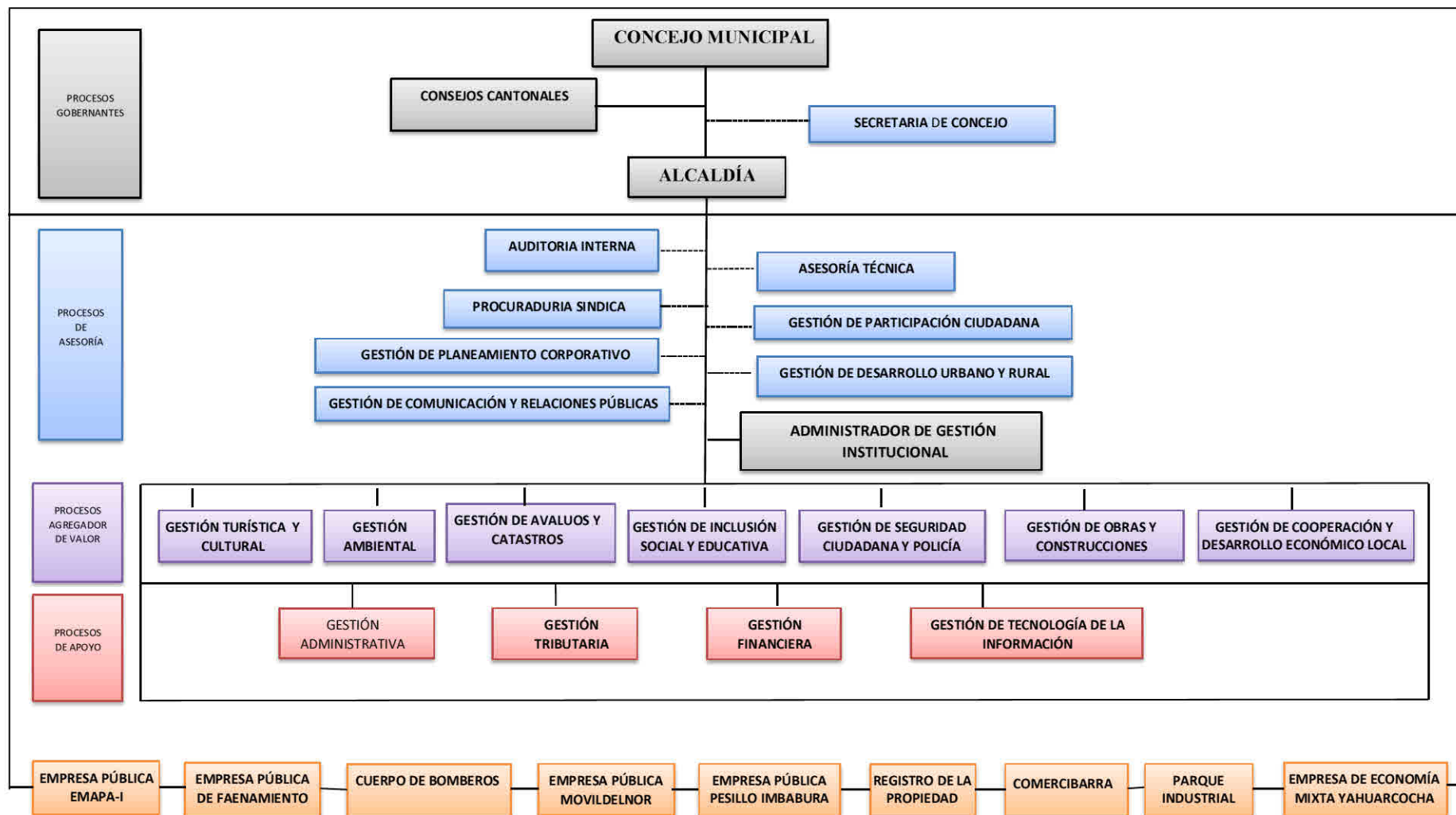
2.2.- Estructura Orgánica del GAD Municipal de Ibarra

De conformidad al Art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador, 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.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Ibarra, cuenta con su propia normativa interna que permite una gestión por procesos:

- Manual de Procedimientos.
El Ilustre Concejo Municipal de Ibarra en sesión ordinaria realizada el 12 de marzo de 2014 y ratificada el 19 de marzo del 2014, da por conocida la Resolución Administrativa No. 045-DAM-2014.
- Manual de Funciones fue aprobado con Resolución Administrativa No. 2012-009-UATH/AMI del 12 de diciembre de 2012.
- Reglamento de Evaluación del Desempeño del Talento Humano fue aprobado con Resolución Administrativa No. 2012-005-UATH-AMI del 18 de septiembre de 2012.
- Resolución Administrativa No. 031-DAM-2014 del 8 de diciembre de 2014, ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA
- Resolución Administrativa No. 084-DAM-2015 DEL 29 DE JULIO DE 2015, ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA

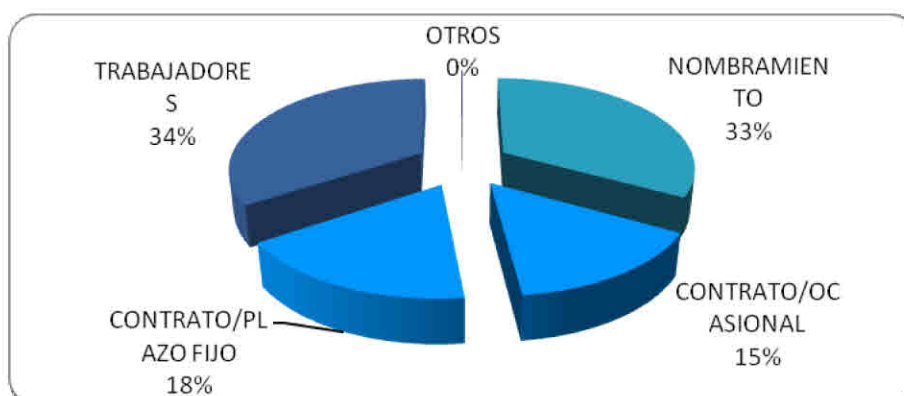
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 2015



Personal del GAD Ibarra

RELACIÓN LABORAL	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	%
EMPLEADOS	317	310	270	298	290	33%
TRABAJADORES	181	177	301	314	300	34%
CONTRATO	62	98	177	69	132	15%
HONORARIOS	4	20	20	0	0	0%
PLAZO FIJO	160	172	38	136	153	17%
OTROS	2	1	1	1	1	0%
TOTAL	726	778	807	818	876	100%

Fuente: Unidad de Talento Humano GAD Ibarra, 2014



Fuente: Unidad de Talento Humano GAD Ibarra, 2014

Distribución del Personal del GAD Municipal de Ibarra

DIRECCIONES	NOMBRA-MIENTO	CONTRATO/OCASIONAL	CONTRATO/PROFE-SIONAL	CONTRATO/PLAZO FIJO	TRABA-JADO-RES	OTROS	TO-TAL
CONCEJO MUNICIPAL	9	1		1			11
ALCALDÍA	1	5		1			7
AUDITORÍA		1				1	2
TURISMO	6	3		2	2		13
PROCURADURÍA MUNICIPAL	7						7
SECRETARIA GENERAL	5	2		1			8
COMUNICACIÓN SOCIAL	9	7		3	1		20
ADMINISTRATIVA	44	11		12	54		121
SISTEMAS	11	1					12
FINANCIERA	36	2		2	2		42
CULTURA	37	7		3			47
PATRONATO	13				19		32
PARTICIPACIÓN. CIUDADANA	13	16					29
PLANIFICACIÓN	19	8		4			31

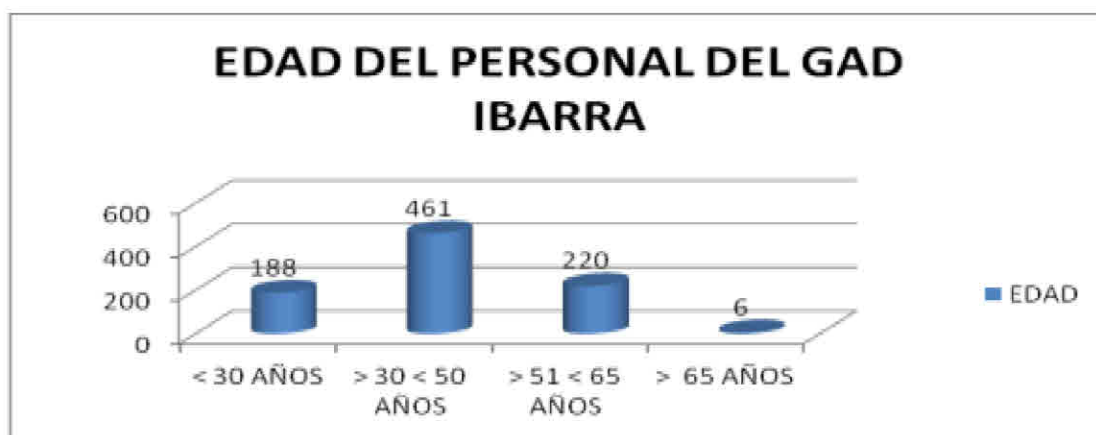
AVALÚOS Y CATASTROS	24			6			30
SALUD Y MEDIO AMBIENTE	20	5		9	135		169
OBRAS PÚBLICAS	21	1		73	85		180
GESTIÓN TÉCNICA.COOP	1	1					2
TRÁNSITO Y TRANSPORTES	14	61		30	2		113
TOTAL	290	132	0	153	300	1	876
JUBILADOS	20				103		123
TOTAL GENERAL							999

FUENTE: Unidad de Talento Humano GAD Ibarra, 2014

Edad del Personal Municipal

EDAD	EMPLEADO/TRABAJADOR	%
< 30 AÑOS	188	21%
> 30 < 50 AÑOS	461	53%
> 51 < 65 AÑOS	220	25%
> 65 AÑOS	6	1%
TOTAL	875	100%

FUENTE: Unidad de Talento Humano GAD Ibarra, 2014

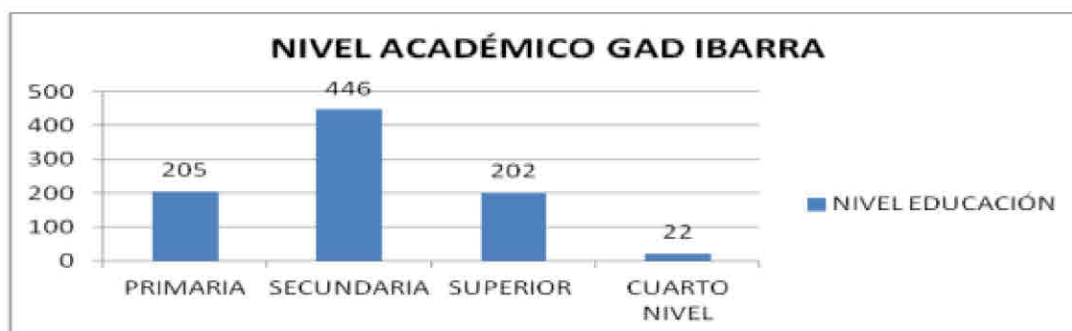


FUENTE: Unidad de Talento Humano GAD Ibarra, 2014

Nivel de educación personal GAD Ibarra

NIVEL EDUCACIÓN	EMPLEADOS/TRABAJADORES	%
PRIMARIA	205	23%
SECUNDARIA	446	51%
SUPERIOR	202	23%
CUARTO NIVEL	22	3%
TOTAL	875	100%

FUENTE: Unidad de Talento Humano GAD Ibarra, 2014



FUENTE: Unidad de Talento Humano GAD Ibarra, 2014

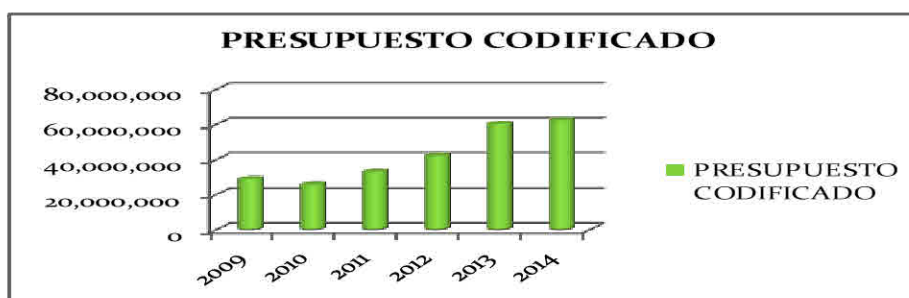
2.3. Componente financiero

CONCEPTO	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
ACTIVO CORRIENTE	4,131,047	5,192,556	7,614,472	14,674,316	18,641,232	24,440,698
ACTIVOS LARGO PLAZO	525,364	525,364	538,899	659,694	659,694	660,494
ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN	28,013,833	29,326,708	32,335,382	34,212,387	33,167,970	99,586,905
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROG	4,229,132	4,127,417	4,135,552	12,653,175	26,267,455	26,267,455
OTROS ACTIVOS	92,982	137,053	303,171	350,891	37,546	955,824
TOTAL ACTIVOS	36,992,358	39,309,098	44,927,476	62,550,462	78,773,896	151,911,376
PASIVOS CORRIENTES	1,971,924	2,586,379	2,671,487	2,456,844	1,571,505	4,017,936
PASIVOS DE LARGO PLAZO	5,193,916	4,946,304	4,169,504	4,850,545	4,322,932	3,924,985
TOTAL PASIVOS	7,165,840	7,532,683	6,840,991	7,307,389	5,894,437	7,942,921
PATRIMONIO	29,826,518	31,776,415	38,086,485	55,243,073	72,879,459	143,968,455
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	36,992,358	39,309,098	44,927,476	62,550,462	78,773,896	151,911,376

Fuente: Estados Financieros Sistema Olympe GAD Ibarra

Presupuesto institucional GAD Ibarra

PRESUPUESTO CODIFICADO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	28,675,512	25,394,192	32,645,000	41,829,195	60,044,154	61,974,995



Ejecución Presupuestaria de Ingresos

INGRESOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PRESUPUESTO	28,675,512	25,394,192	32,645,000	41,829,195	60,044,154	61,974,995
INGRESOS DEVENGADO	22,182,853	21,875,567	31,025,034	40,364,587	50,474,744	49,238,165
% EJECUCIÓN	77%	86%	95%	96%	84%	79%

Ejecución Presupuestaria de Gastos

GASTOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PRESUPUESTO	28,675,512	25,394,192	32,645,000	41,829,195	60,044,154	61,974,995
GASTOS DEVENGADO	21,097,347	19,596,336	27,000,794	28,515,483	34,001,998	40,138,053
% EJECUCIÓN	74%	77%	83%	68%	57%	65%

Indicadores financieros

CONCEPTO	FORMULA	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
DEPENDENCIA FINANCIERA	ING. TRANSF/ING. TOTAL	41%	53%	61%	49%	50%	56%
AUTONOMÍA FINANCIERA	ING. PROPIOS/ING. TOTALES	28%	33%	30%	34%	27%	31%
SOLVENCIA FINANCIERA	ING. CORRIENTES/GASTOS CORRIENTES	87%	99%	133%	333%	285%	291%
AUTOSUFICIENCIA	ING. PROPIOS/GASTOS CORRIENTES	75%	83%	102%	277%	228%	230%
AHORRO CORRIENTE	ING. CORRIENTES-GAS. CORRIENTES	-1,057,809	-94,848	2,992,486	11,640,311	10,914,592	12,822,267
RELACIÓN MININA	GAS. REMUNERACIONES/ING. PROPIOS	129%	111%	92%	68%	79%	73%
PESO DEL GASTO OPERACIONAL	GASTO CORRIENTE/TOTAL GASTOS	39%	44%	33%	17%	17%	17%
LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	209%	201%	285%	597%	1186%	608%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	19%	19%	15%	12%	7%	5%
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	PASIVO TOTAL/PATRIMONIO	24%	24%	18%	13%	8%	6%
APALANCAMIENTO	ACTIVO TOTAL/PATRIMONIO	124%	124%	118%	113%	108%	106%
ENDEUDAMIENTO: CÓDIGO PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS:							
DEBE SER MENOR AL 200%	DEUDA PÚBLICA/ING. TOTALES ANUALES Art.125 COPFP	46%	40%	24%	22%	15%	18%
DEBE SER MENOR AL 25%	SERVICIO DEUDA/ING. TOTALES ANUALES	15%	12%	7%	6%	6%	5%

Indicadores de Gestión GAD Ibarra

INDICADORES DE GESTIÓN / PERÍODO: 2009-2014						
DESCRIPCIÓN	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Impuesto Predial Urbano	1,228,698.78	1,297,567.00	1,322,422.00	1,454,611.30	1,814,536.75	1,710,936.43
Contribución Especial de Mejora	200,340.32	535,520.21	886,012.67	905,974.83	882,593.97	537,427.03
Nomenclatura	2,372.00	1,920.10	6,113.00	12,339.90	13,632.74	3,286.44
Ocupación de la Vía Pública	24,948.19	23,350.60	39,276.22	97,042.80	104,512.38	121,924.71
Impuesto Predial Rústico	219,178.09	234,288.98	201,936.58	196,288.38	260,196.22	191,695.26
Solar No Edificado	214,648.75	238,938.37	184,350.27	253,592.94	233,771.75	232,033.83
Registro de Inquilinato	24,690.00	25,654.00	25,438.00	24,692.00	24,052.00	23,108.00
Multas de Inquilinato	52,010.22	45,385.90	43,655.79	11,779.35	6,021.20	3,424.50
Alcabalas	663,885.69	751,864.91	879,312.25	881,340.62	954,836.14	1,097,581.80
Impuesto Utilidad Urbana	204,200.00	293,343.44	698,849.15	1,422,488.79	1,511,414.08	1,710,936.43
TOTAL	2,834,972.04	3,447,833.51	4,287,365.93	5,260,150.91	5,805,567.23	5,632,354.43



2.4. Sistema de Participación ciudadana

ORDENANZA QUE NORMA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL DEL CANTÓN IBARRA (Gaceta Oficial No. 11 del 5 de Abril de 2012).

REGLAMENTO GENERAL A LA ORDENANZA QUE NORMA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL EN EL CANTÓN IBARRA (Gaceta Oficial No. 17 del 23 de Octubre de 2013).

- El Gobierno Autónomo Descentralizado, si cuenta con un mapeo de actores del territorio de conformidad al Art. 7 de la ORDENANZA QUE NORMA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL DEL CANTÓN IBARRA (Gaceta Oficial No. 11 del 5 de Abril de 2012); y, con el REGLAMENTO GENERAL A LA ORDENANZA QUE NORMA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL EN EL CANTÓN IBARRA (Gaceta Oficial No. 17 del 23 de Octubre de 2013). Con los siguientes contenidos:
 - Principios básicos del Sistema de Participación Ciudadana y Control Social
 - Organización social y territorial
 - Estructura orgánica y funcional de los consejos barriales y parroquiales urbanos.
 - De las asambleas locales barriales y/o comunitarias, asambleas locales parroquiales y de la asamblea local cantonal.
 - De los recursos económicos
 - Planificación participativa- Consejo Cantonal de Planificación
 - Presupuesto participativo

PARROQUIAS	PRESUPUESTO PARTICIPATIVO						
	2,010	2011	2012	2013	Sep-14	TOTAL	%
SAGRARIO	373,310	395,000	252,410	381,740	220,000	1,622,460	8.56%
SAN FRANCISCO	341,422	346,000	359,300	388,340	220,000	1,655,062	8.73%
CARANQUI	335,369	295,300	262,000	383,190	220,000	1,495,859	7.89%
ALPACHACA	350,869	276,300	253,000	376,060	220,000	1,476,229	7.79%
PRIORATO	326,022	370,000	267,000	380,820	220,000	1,563,842	8.25%
AMBUQUI	325,952	378,000	360,400	403,560	220,000	1,687,912	8.90%
ANGOCHAGUA	312,181	370,000	334,500	333,840	220,000	1,570,521	8.28%
LA CAROLINA	320,942	317,600	396,000	532,130	220,000	1,786,672	9.42%
LA ESPERANZA	323,859	347,200	347,160	445,420	220,000	1,683,639	8.88%
LITA	278,639	286,200	260,300	354,900	220,000	1,400,039	7.38%
SALINAS	323,019	366,500	306,000	370,460	220,000	1,585,979	8.36%
SAN ANTONIO	305,831	297,800	304,600	305,760	220,000	1,433,991	7.56%
PRESUPUESTO. PARTICIP. USD	3,917,415	4,045,900	3,702,670	4,656,220	2,640,000	18,962,205	100.00%
COMPROMISO	3,329,703	3,803,071	3,058,495	3,507,156	1,302,243	15,000,668	
%COMPROMISO	85%	94%	83%	75%	49%	79%	
DEVENGADO	1,905,330	2,801,713	2,222,056	2,128,376	1,169,127	10,226,602	
%DEVENGADO	49%	69%	60%	46%	44%	54%	

2.5. Línea Base

Población en edad de trabajar 2013

Población en edad de trabajar (PET) 2013			
Parroquia	Mayor de 10 años en adelante		
	Población total	PET total	% PET total
Ambuquí	5.983	4.750	79,4
Angochagua	3.564	2.894	81,2
Carolina	2.992	2.370	79,2
Ibarra	152.625	123.931	81,2
La Esperanza	8.043	6.362	79,1
Lita	3.658	2.586	70,7
Salinas	1.902	1.501	78,9
San Antonio	19.140	15.446	80,7
Cantonal	197.907	159.909	80,8

FUENTE: INEC, VII población y VI vivienda Censo Nacional 2010, PD y OT, 2015

Tasa de Desempleo

A pesar de que la tasa de desempleo urbano a nivel nacional aumentó de marzo 2009 a marzo 2010, en cinco ciudades de referencia dicha tasa disminuyó. Esto significa que el incremento del desempleo tuvo lugar en 122 centros urbanos del país que incluye Ibarra. Sin embargo la información del Sistema Nacional que dispone de indicadores del "INEC" presenta información desagregada a nivel provincial del censo realizado en el 2010 y para Imbabura se tiene una Tasa de desempleo del 5,0% y para el 2013 de encuestas realizadas por "ENEMDU" de 5,6% y una tasa de subempleo del 53,3%. Tal es así que para el

Cantón Ibarra se asume una tasa de desempleo entre el 1,9% y el 3,5% como límites inferior y superior con una tasa estimada del 3,3%.

Variación PEA-PIB (2010-2013)

Sector	PEA			PIB		
	2010	2013	% Incremento	2010	2013	% Incremento
Primario	9.367	10.332	10,30	34.568.621	48.070.463	39,06
Secundario	15.630	17.247	10,35	57.682.027	80.241.651	39,11
Terciario	46.855	51.634	10,20	172.916.913	240.228.101	38,93
Otros	8.817	9.727	10,32	32.538.863	45.254.966	39,08
Total	80.669	88.994	10,29	297.706.424	413.795.181	39,04

Fuente: CENSO INEC-2010; Indicadores Macroeconómicos BCE 2010-Proyecciones, PD y OT, 2015

Número de establecimientos-negocios o actividades económicas Cantón Ibarra

Actividades en el cantón Ibarra	2010		2013	
	Número	%	Número	%
Número total de actividades o negocios	6.215	68,5	10.547	75,1
Número total de actividades o negocios	2.861	31,5	3.489	24,9
Total actividades o negocios en el cantón	9.076	100	14.036	100,0

Fuente: Rentas Municipales- GAD IBARRA (Catastro), PD y OT, 2015

Distribución de los negocios y aporte según clasificador CIU

Tipo	Clasificación	2010				2013			
		Nro. Act.	%	Ingresos Totales	%	Nro. Act.	%	Ingresos Totales	%
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	17	0,27	10.127.969	1,51	124	1,18	10.039.119	1,09
B	Pesca.								
C	Explotación de minas y canteras.	7	0,11	1.677.181	0,25	9	0,09	3.320.717	0,36
D	Industrias manufactureras.	580	9,33	40.550.546	6,06	515	4,88	65.103.209	7,06
E	Suministros de electricidad, gas y agua.	1	0,02	574.825	0,09	7	0,07	1.108.059	0,12
F	Construcción.	6	0,10	5.157.660	0,77	69	0,65	5.103.313	0,55
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.	3.415	54,95	490.281.277	73,33	4.557	43,21	612.064.701	66,40
H	Hoteles y restaurantes	995	16,01	14.821.859	2,22	1.300	12,33	26.042.255	2,83
I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	142	2,28	28.927.833	4,33	1.560	14,79	67.241.299	7,29
J	Intermediación financiera.	52	0,84	48.840.350	7,30	64	0,61	77.784.804	8,44
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	296	4,76	11.858.002	1,77	1.357	12,87	34.657.059	3,76
L	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	2	0,03	687.701	0,10	7	0,07	1.018.954	0,11
M	Enseñanza.	36	0,58	839.225	0,13	64	0,61	959.975	0,10
N	Actividades de servicios sociales y de salud.	266	4,28	9.445.620	1,41	455	4,31	13.690.214	1,49
O	Otras actividades comunitarias sociales y personales de tipo servicios.	400	6,44	4.830.627	0,72	453	4,30	3.645.419	0,40
P	Hogares privados con servicio doméstico.								
Q	Organizaciones y órganos extraterritoriales.								
R	Bajo relación de dependencia sector privado					6	0,06	0	0,00

S	Bajo relación de dependencia sector público								
T	Sin actividad económica - CIU								
	Total	6.215	100	668.620.676	100,00	10.547	100,00	921.779.098	100

Fuente: Rentas Municipales- GAD IBARRA -2010-2013, PD y OT, 2015

Mercados Cantón Ibarra

Parroquia	Nº puestos -predios	Mercado
Ibarra	187	Santo Domingo
	518	Mayorista
	449	La Playa
	2045	Amazonas
	155	La Bahía
Lita	72	Lita
La Carolina	63	Nuevo Amanecer

FUENTE: Dpto. Avalúos y Catastros GAD Ibarra, 2013

Número de establecimientos-negocios o actividades económicas-cantón Ibarra

ACTIVIDADES	2010		2013	
	NUMERO	%	NUMERO	%
Número total de actividades o negocios en el cantón :	6215	68,5	10547	75,1
Número total de actividades o negocios en los mercados del cantón	2861	31,5	3489	24,9
total actividades o negocios en el cantón Ibarra	9076	100	14036	100

Fuente: Rentas Municipales- IMI (Catastro)

Elaboración: ET-PDOT-CI-Actualización 2014

Acceso de viviendas a la red de agua potable año 2010

Unidad territorial	Total de viviendas	Viviendas que disponen acceso a agua potable	
		Número	%
Cabecera Cantonal	36.976	34.985	94,62
Ambuquí	1.466	666	45,43
Angochagua	923	818	88,62
Carolina	738	202	27,37
La Esperanza	1.697	1.450	85,44
Lita	730	310	42,47
Salinas	463	336	72,57
San Antonio	4.528	4.356	96,20
Totales	47.521	43.123	90,75

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE). PD y OT, 2015.

Cobertura de servicio de agua potable, año 2014

Unidad territorial	Población proyectada atendida	Cobertura agua potable (%)
Cantón	193.052	97,39

Área Urbana	151.639	99,31
Área Rural	41.413	91,31

Fuente: Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA, 2014). PD y OT, 2015

Acceso de viviendas a la red de alcantarillado

Unidad Territorial	Total de viviendas	Viviendas que disponen acceso a alcantarillado	
		Número	%
Cabecera Cantonal	36.976	33.955	91,83
Ambuquí	1.466	741	50,55
Angochagua	923	82	8,88
Carolina	738	147	19,92
La Esperanza	1.697	559	32,94
Lita	730	202	27,67
Salinas	463	361	77,97
San Antonio	4.528	3.502	77,34
Totales	47.521	39.549	83,22

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE). PD y OT, 2015.

Cobertura de servicio de alcantarillado, año 2014

Unidad territorial	Población proyectada atendida	Cobertura alcantarillado (%)
Cantón	174.229	87,93
Área Urbana	141.774	92,85
Área Rural	32.525	71,71

Fuente: Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA, 2014). PD y OT, 2015.

Viviendas con cobertura de medios de eliminación de basura

Unidad territorial	Total de viviendas	Viviendas que disponen eliminación de basura	
		Número	%
Cabecera Cantonal	37.981	35.967	94,70
Ambuquí	1.478	967	65,43
Angochagua	925	377	40,76
Carolina	746	143	19,17
La Esperanza	1.709	1.304	76,30
Lita	738	197	26,69
Salinas	473	396	83,72
San Antonio	4.616	3.990	86,44
Totales	48.666	43.341	89,05

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE). PD y OT, 2015.

Matriz para descripción de servicios básicos, déficit, cobertura

Unidad territorial	Agua potable (%)		Alcantarillado (%)		Energía eléctrica (%)		Desechos sólidos (%)	
	Cobertura	Déficit	Cobertura	Déficit	Cobertura	Déficit	Cobertura	Déficit
Zona urbana	94,62	-5,38	91,83	-8,17	99,40	-0,60	94,70	-5,30
Parroquias rurales	77,17	-22,83	53,05	-46,95	95,84	-4,16	69,01	-30,99

Fuente: PD y OT, 2015.

Equipamientos por circuitos administrativos de planificación del Distrito 10, Ibarra

Código del circuito	Descripción del circuito (parroquia)	Equipamientos educativos	Equipamientos de salud	Equipamientos seguridad (UPC)
10D01C01	Sagrario	19	3	1
10D01C02	San Francisco, Caranqui	8	-	1
10D01C03	Caranqui, San Francisco	7	2	1
10D01C04	San Francisco	8	-	2
10D01C05	San Francisco, Sagrario	4	-	2
10D01C06	San Francisco, Sagrario	7	1	1
10D01C07	Sagrario	7	1	1
10D01C08	Sagrario, Alpachaca	6	-	4
10D01C09	Alpachaca	5	3	4
10D01C10	Sagrario, Alpachaca	6	1	4
10D01C11	Alpachaca	8	-	1
10D01C12	Priorato	7	1	2
10D01C13	San Antonio	15	2	2
10D01C14	Ambuquí	16	2	3
10D01C15	Carolina	16	1	1
10D01C16	Salinas	4	1	1
10D01C17	Lita	17	1	1
10D01C18	Angochagua, La Esperanza	20	2	3

Fuente: Sistema Nacional de Información (SIN). PD y OT. 2015.

Déficit cantonal de vivienda

Unidad territorial	Déficit cuantitativo (%)		Déficit cualitativo (%)			
Cabecera Cantonal	26,83		9.12			
Ambuquí	29,81		35.95			
Angochagua	26,11		57.96			
Carolina	37,26		46.21			
La Esperanza	31,05		44.67			
Lita	44,25		34.11			
Salinas	42,33		16.41			
San Antonio	37,70		15.77			
Cantón Ibarra	Urbano (%)	Rural (%)	Total (%)	Urbano (%)	Rural (%)	Total (%)
	7,08	32,97	13,83	26,82	33,93	28,68

Fuente: Sistema Nacional de Información (SNI, 2010). PD y OT, 2015.

Caracterización de los asentamientos

Nivel	Unidad territorial	Servicios sociales		Población	% viviendas con servicios básicos		
		Salud	Educación		Agua potable	Alcantarillado	Electricidad
I	Angochagua	4	17	3.263	45,43	50,55	94,88
II	Ambuquí	1	8	5.477	88,62	8,88	96,53
II	Carolina	2	17	2.739	27,37	19,92	94,17
II	La Esperanza	1	12	7.363	85,44	32,94	94,99
I	Lita	3	17	3.349	42,47	27,67	84,52
III	Salinas	1	5	1.741	72,57	77,97	98,70
IV	San Antonio	2	15	17.522	96,20	77,34	98,12
V	Cabecera Cantonal	10	136	139.721	94,62	91,83	99,40

Fuente: PD y OT, 2015.

Matriz para descripción de servicios de acceso a servicios en telecomunicaciones

Cantón	Acceso	Cobertura
Internet	6.415 viviendas	13,18 %
Telefonía móvil	39.724 viviendas	81,63 %
Telefonía fija	22.830 viviendas	46,91 %
Acceso a internet gratuito	3.000 Beneficiarios en uso simultáneo	20 Puntos de conectividad operativos
Radiocomunicaciones MUNICIPALES	Transmisor	Cobertura
La voz de Imbabura 1.050 Kilo Gers	5 Kwas	Imbabura, Carchi, norte de Pichincha
Nuestra Radio 89.9 Mhz	500 watts	Imbabura, Carchi, norte de Pichincha

Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información y de la Comunicación, Dirección de Comunicación GAD Ibarra, 2014. PD y OT, 2015. Censo de Población y Vivienda 2010 (REDATAM-INEC, 2014). PD y OT, 2015.

Tipo de vías cantonales por competencia

Competencias	Tipo de vías	Longitud	
		(km)	(%)
GAD IBARRA	Urbanas	575,77	42,65
MTOP (E10-E35)	Primarias	171,84	12,72
GPI	Secundarias	126,96	9,41
GPI	Terciarias	475,42	35,22
Total		1.349,99	100,00

Fuente: Gobierno Provincial de Imbabura (GPI, 2014). PD y OT. 2015.

Red vial estatal vehicular y férrea

Nombre	Tipo	Longitud (km)
QUITO – TULCÁN (Troncal de la Sierra)	Ruta E35	95,98
IBARRA – SALINAS (Transversal Fronteriza)	Ruta E10	75,86
Ferrocarril Transandino	Línea Férrea	46,51

Fuente: Gobierno Provincial de Imbabura (GPI, 2014). PD y OT. 2015.

Estado actual de la red vial urbana

Red vial de la zona urbana de Ibarra										
Tipo de vía	Tipo de capa de rodadura (km)						Calidad (km)			
	Asfalto	Adoquín de hormigón	Piedra	Las-tre	Ninguna	Adoquín de piedra antigua	Buena	Regular	Mala	Total
Arterial	32,13	4,67	1,36				38,16			38,16
Colectora	2,06	24,96	0,61		0,29		24,96	2,96		27,92
Local	2,12	176,08	94,23	2,52	93,36	3,78	178,20	100,53	93,36	372,09
Peatonal		2,88	0,43		16,74			3,31	16,74	20,05
Total	36,31	208,59	96,63	2,52	110,39	3,78	236,32	106,80	110,10	458,22
Sin Apertura Área Urbana	5,52 km						Total Vías Área Urbana			575,77
Urbano Marginales	112,03 km (VÍAS POR CLASIFICAR)									

Fuente: Unidad de proyectos, Dirección de obras públicas. PD y OT. 2015.

Líneas de recorridos de buses urbanos

Ruta	No buses	Horario	Frecuencia	Recorrido (km)			Tiempo de ruta	Velocidad promedio km/h	
				Inicio	Retorno	Total			
Cooperativa De Buses “San Miguel de Ibarra”									
Aduana	11	06:00 18:15	10 min.	12.05	11.11	23.16	01:29:00	31	
Ejido	17	05:45 18:45	8 min.	11.73	13.36	25.09	01:53:00	22	
Esperanza	20	05:55 21:00	8 min.	12.06	12.61	24.67	01:54:00	20	
Florida	12	06:00 18:20	10 min.	11.58	13.59	25.17	01:55:00	19	
Odilas	14	06:00 19:15	10 min.	13.47	11.25	24.72	02:08:00	23	
San Antonio	12	06:00 18:00	10 min.	12.49	12.40	24.89	02:26:00	24	
Santo Domingo	12	06:00 18:30	10 min.	12.11	15.13	27.24	02:00:00	23	
Universidades	7	06:25 17:00	15 min.	12.26	10.67	22.93	01:20:00	21	
Victoria	13	06:00 19:40	8 min.	10.62	10.85	21.47	01:45:00	24	
Cooperativa De Buses “28 de Septiembre”									
Aduana	13	06:00 19:00	10 min.	12.33	13.45	25.78	01:48:00	39	
Aloburo	1	TURNOS			-		00:32:00	24	
Arcángel	18	06:00 19:00	15 min.	14.76	15.77	30.53	02:00:00	30	
Azaya	19	06:00 19:00	7 min.	10.01	7.97	17.98	01:35:00	30	
Bellavista	1	TURNOS			8.64	8.41	17.05	00:35:00	26
Católica	14	06:00 19:00	6 min.	6.40	10.42	16.82	01:18:00	39	
Esperanza	1	06:00 19:00	1 h.	8.14	8.11	16.25	00:50:00	22	
Milagro	12	06:00 19:00	10 min.	18.62	18.66	37.28	01:50:00	35	
Naranjito	1	TURNOS			7.36	7.39	14.75	00:50:00	20
Palmas	15	06:00 19:30	6 min.	11.61	11.09	22.7	01:28:00	21	
Pugacho	13	06:00 19:00	10 min.	9.20	8.91	18.11	01:55:00	19	
San Antonio	16	06:00 19:00	10 min.	14.41	13.89	28.3	02:26:00	25	
Santa Rosa	8	06:00 19:00	15 min.	9.49	10.01	19.5	01:45:00	19	
Soles	15	06:00 19:00	8 min.	13.73	12.98	26.71	01:50:00	22	
Tanguarín	14	06:00 19:00	10 min.	16.12	16.36	32.48	02:16:00	23	
TOTAL				269.19	274.39	543.58			

Fuente: Dirección de tránsito GAD Ibarra, 2014. PD y OT, 2015

Componente biofísico

Subsistema	Detalle	Indicadores
Uso del suelo	Área de cultivo (Ac)	28707,78 hectáreas
Cobertura del suelo	Zonas para bosques	74133 hectáreas
Recursos no renovables	33 concesiones mineras	339,36 hectáreas
Recursos naturales degradados	Diagnostico de flora	5 comunidades rurales
	Diagnóstico de fauna	Sin generar datos
Impactos y niveles de contaminación	Emisiones fuentes fijas	5 industrias, 31 ladrilleras y tejerías
	Emisiones fuentes móviles	50.543 vehículos circulan en el cantón
	Ruido	Se considera los 50 dB como el límite superior deseable
Residuos sólidos	Producción per cápita urbana	0,71 Kg/hab/día
	Producción per cápita rural	0,57 Kg/hab/día
	Servicio de recolección	90%
	Área de barrido	3.751,43 hectáreas
Ecosistemas frágiles	Bosque Protector Zuleta.	4.131,2 hectáreas
	Bosque Protector Guayabillas.	54,1 hectáreas
	Área Ecológica de Conservación Municipal Taita Imbabura.	1637,38 hectáreas
Proporción y superficie bajo conservación	Bosques y áreas de conservación.	5822,68 hectáreas
Ecosistemas para servicios ambientales	Yahuarcocha	Longitud axial de 10,59Km2 con una superficie de 25,07 Km2, perímetro de 26,96Km
		Aguas servidas se descargan en forma directa a la laguna.
		Crianza de ganado vacuno y porcino en forma desordenada.
		Construcción de invernaderos sin permisos respectivos.

		Relleno de áreas pantanosas con escombros.
Clima	Temperatura	18.4 °C.
	Precipitaciones	500 a 1000 mm durante el año.
	Humedad relativa	68%.
Relieve	La Carolina, Angochagua, Yuracruz y Cochapamba, presentan fuertes pendientes.	53117 hectáreas con pendientes del 5 al 25%
Suelos	Orden Entisol:	20.299 hectáreas de este tipo de suelo, en especial en parroquias como La Carolina.
	Orden Inceptisol.	46.082 hectáreas de este suelo, principalmente en las parroquias de Lita y la Carolina.
	Orden Mollisol	47.396 hectáreas, lo encontramos en las parroquias de La Carolina, Ibarra, Angochagua y La Esperanza
Conflictos de uso de suelo	Tierras en uso adecuado	31.265 hectáreas, localizadas en Lita, Salinas, San Antonio, Caranqui y La Esperanza.
	Tierras Sobre utilizadas	46.967 hectáreas, se localizan en La Carolina, parte alta de Ambuqui, Sagrario y Angochagua
	Tierras Subutilizadas	18.332 hectáreas, se localizan de forma dispersa en todas las parroquias
	No aplica	La extensión aproximada es de 17.705 hectáreas
Agua	Ríos principales	Rio Mira, Rio Lita y Rio Chota
	Ríos secundarios	Rio Ambi, Cachaco, Paramabas, Collapí, San Pedro, San Jerónimo, Salado, Amarillo, Palacara, Pigunchuela y Rio Verde.
	Ríos terciarios	Rio Tahuando, Chorlaví, Cariacu, Cascajal, Verde Chico y Ajaví.
	Captaciones de agua	47 captaciones

Indicadores Socio-Cultural

SUBSISTEMA	COMPONENTE /VARIABLE	SUBCOMPONENTE/SUBVARIABLE	INDICADOR	CALCULO
ANÁLISIS DEMOGRÁFICO	POBLACIÓN	TASA DE CRECIMIENTO	Tasa de natalidad	17,8 por cada 1000
			Tasa de crecimiento de la población	2.20%
		POBLACION URBANA Y RURAL	Mortalidad infantil	2.04%

			Tasa de mortalidad general	427,28 p/c 100000
		ESTRUCTURA POR EDAD	Población urbana año 2010	139721; 77,11%
			Población rural año 2010	41454; 22,88%
		ESTRUCTURA POR GENERO	Población por género	93389 mujeres y 87786 hombres
EDUCACIÓN	ANALFABETISMO	POBLACIÓN ANALFABETA	Población analfabeta	5.50%
	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	POBLACIÓN QUE HAYA ASISTIDO A UN CENTRO EDUCATIVO	Tasa de asistencia educación básica	90.40%
			Tasa de asistencia al bachillerato	61.10%
			Escolaridad de la población	10,04 años
			Deserción escolar: Dato 2012 - 2013	2,23% urbano y 2,47% rural
SALUD	DESNUTRICIÓN	NIÑOS CON GRADO DE DESNUTRICIÓN	Desnutrición crónica	18.40%
			Desnutrición aguda.	3.68%
	ENFERMEDADES	ENFERMEDADES QUE AFECTAN A LA POBLACIÓN	Tasa de mortalidad general	427,98 p/c 100000
			Cobertura de equipamiento de salud.	Mtrs/habita= - 11
ACCESO AL ESPACIO PÚBLICO	RECREACIÓN	DESARROLLO DEPORTIVO Y RECREACIÓN	Cobertura canchas deportivas y coliseos.	Mtrs/habita= 1,53
		ACCESO Y USO DEL ESPACIO PÚBLICO	Índice de uso del espacio público	70 escenarios/200 eventos culturales= 0,35
COHESIÓN SOCIAL Y PETENENCIA DE LA POBLACIÓN CON UN TERRITORIO	ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN	SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA	Índice de seguridad; Nº de acciones preventivas/número de barrios	120 acciones preventivas/138 barrios urbanos = 0,86

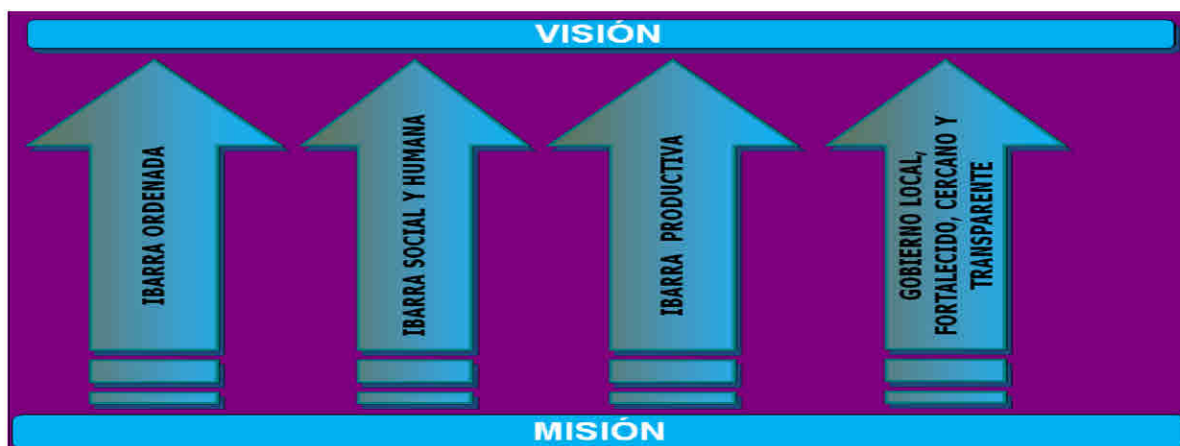
ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN			NBI en el ejercicio de los derechos	NBI urbano 29,51%
		ORGANIZACIÓN Y TEJIDO SOCIAL		NBI Rural 75,93%
			Estructura de base de la población e identificación de tejidos sociales	120 organizaciones sociales
DIVERSIDAD CULTURAL	GRUPOS ÉTNICOS	INDÍGENAS	# personas pertenecientes nacionalidades indígenas	100%
			población indígena	8.84%
		MESTIZOS	población mestiza	78.20%
			Población negra/o	1.69%
		BLANCOS	población blanca	3.78%
		AFROECUATORIANOS	población Afroecuatoriana	2.36%
		OTROS	Población perteneciente a otra etnia	0.17%
PATRIMONIO Y CONOCIMIENTO ANCESTRAL	PATRIMONIO TANGIBLE	SITIOS NATURALES	Montañas	13
			Ambientes lacustre	6
			Ríos	6
			Bosques	6
			Fenómenos geológicos	2
	PATRIMONIO INTANGIBLE	MANIFESTACIONES CULTURALES	Históricas	33
			Etnográficas	27
			Realizaciones técnicas y cien	14
			Realizaciones artísticas y conté	1
			Acontecimientos programados	1
MOVILIDAD ESPACIAL (HUMANA)	MIGRACIÓN	LUGAR DE DESTINO	Salidas internas por destino	Quito 4247
				Tulcán 1179
				Otavaló 542
				Antonio ante 512
				Espejo 451
			Salidas fuera del país	Varios destinos 2353

3.- Formulación de opciones y acciones estratégicas

La formulación de las opciones y acciones estratégicas que son respuestas a los resultados del diagnóstico institucional, fueron propuestas elaboradas por grupos focales organizados en mesas de trabajo y moderados por integrantes del equipo técnico de la Unidad de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Como resultado de esta etapa se obtuvieron las siguientes líneas estratégicas:

- 1.- Calidad de los servicios
- 2.- Desarrollo productivo y competitividad
- 3.- Desarrollo territorial
- 4.- Mejorar accesibilidad, movilidad y conectividad.
- 5.- Legitimidad social
- 6.- Recuperación Económico Productivo
- 7.- Gobernabilidad y atención prioritaria
- 8.- Generación de emprendimientos
- 9.- Ampliar y potenciar las capacidades de la población
- 10.- Ordenamiento territorial
- 11.- Garantizar el derecho al uso de espacios públicos
- 12.- Mejorar la convivencia ciudadana
- 13.- Potenciar la cultura y el patrimonio cultural.
- 14.- Promover un ambiente sano y sustentable
- 15.- Promover un desarrollo económico sostenible

Al relacionar las líneas estratégicas con la misión, se determina que la gestión institucional se resume en cuatro Ejes Estratégicos: Ibarra Ordenada; Ibarra Social y Humana; Ibarra Productiva; y, Gobierno Local Fortalecido, Cercano y Transparente.



4.- Definición de Objetivos

4.1.- Eje Estratégico No.1.- Ibarra Ordenada

Objetivo General:

Organizar el territorio cantonal con soluciones para las deficiencias de ordenamiento, infraestructura, equipamiento de servicios públicos, movilidad, vivienda ambiente y gestión de riesgos.

Objetivos Específicos:

- Implementación de un sistema vial integral.
- Generar un programa de mantenimiento de obra pública existente en el cantón.
- Crear un sistema de administración de equipamientos municipales.
- Maximizar el uso de tecnologías aplicadas a la gestión y potencializar los inventarios.
- Creación de un sistema de gestión de dotación de vivienda en el cantón Ibarra
- Mejorar la dotación de servicios básicos en el cantón Ibarra

Políticas y Lineamientos Estratégicos.

- Generar proyectos emblemáticos con participación ciudadana.
- Coordinar acciones institucionales e interinstitucionales.
- Diversificar y generar mayor valor en los servicios públicos en los sectores prioritarios.
- Garantizar el acceso a servicios públicos de calidad.

4.2.- Eje Estratégico No.2.- Ibarra Social y Humano

Objetivo General:

Mejorar las condiciones sociales de los ciudadanos y ciudadanas, a través de la construcción de políticas públicas locales, promoción cultural, servicios sociales incluyentes de calidad, fomentando una sociedad culta, participativa y segura.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar las capacidades de la administración municipal para la prestación de servicios públicos sociales y humanos de calidad con calidez, incorporando un enfoque intercultural, intergeneracional, de discapacidades, de movilidad humana y de género.
- Profundizar procesos de formación, capacitación, difusión, información y sensibilización que promuevan la participación ciudadana y construyan una cultura democrática.
- Establecer programas de capacitación para servidoras y servidores públicos que procuren el cumplimiento de los derechos de participación ciudadana y la transparencia en la gestión pública.
- Implementar el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.
- Generar acciones de política pública, concienciación, fomento y respeto de los derechos humanos, con énfasis en los derechos de los grupos: generacional, pueblos y nacionalidades, género, movilidad y discapacidad.
- Propender a la igualdad y a la no discriminación.
- Fortalecimiento de la Junta y Redes de Protección.
- Masificar las actividades deportivas y recreativas en la población, considerando sus condiciones físicas, de ciclo de vida, cultural, étnico y de género, así como sus necesidades y habilidades, para que ejerciten el cuerpo y la mente en el uso del tiempo libre.

- Impulsar la corresponsabilidad entre el GAD I y la ciudadanía en la gestión de sistemas de festivales, fiestas populares y conmemorativas
- Coordinar acciones intersectoriales con los diferentes niveles de gobierno y con la participación comunitaria, para la elaboración de agendas artísticas culturales de acceso gratuito que fortalezcan la identidad plurinacional y las identidades diversas.
- Articular a las poblaciones y los actores locales a la gestión de la industria turística a través de la promoción del destino Ibarra, con énfasis en la economía popular y solidaria.
- Mejorar el acceso y la calidad de las bibliotecas Municipales y potenciar la infraestructura y equipamiento educativo, deportivo.
- Unificar, Fortalecer y mejorar el funcionamiento la Unidad Educativa Municipal para ofrecer un servicio educativo de calidad y calidez a niños, niñas y adolescentes del cantón Ibarra.
- Ampliar las oportunidades a jóvenes en condiciones de marginalidad para fortalecer su proceso formativo, de inclusión participativa a través de acciones ciudadanas, liderazgo y participación ciudadana, mediante el acceso y uso de la información adecuada, y la producción de material comunicacional, aplicando tecnologías informáticas y otros recursos innovadores.
- Fortalecer la organización comunitaria para la convivencia pacífica y el respeto de los derechos de las personas, las comunidades, los pueblos, las nacionalidades y los colectivos.
- Implementar mecanismos y estrategias comunicacionales y educativas, que promuevan la convivencia pacífica y contribuyan a mejorar la seguridad ciudadana.

Políticas y Lineamientos Estratégicos.

- Coordinación interinstitucional con instancias competentes en educación, deporte y salud, para la dotación de infraestructura y equipamiento.
- Articular con Gobiernos Autónomos Descentralizados e instituciones del Estado la implementación y el funcionamiento de los Sistemas de protección integral del cantón.
- Generar propuestas para el financiamiento de proyectos culturales, deportivos, recreativos, educativos y turísticos.
- Impulsar procesos de inclusión y participación en la toma de decisiones, amparados en la normativa legal vigente.
- Formular y ejecutar políticas locales de planes de seguridad y convivencia ciudadana.

4.3.- Eje Estratégico No.3.- Ibarra Productiva

Objetivo General:

Lograr un crecimiento equitativo de la producción, el comercio y los servicios, de forma consensuada entre el municipio y los diferentes actores locales.

Objetivos Específicos:

- A partir de la línea base, actualizar la información que permita, mejorar las condiciones económicas de los señores comerciantes, garantizando estabilidad en sus puestos de trabajo.
- Implementar cadenas productivas y de valor agropecuarias
- Conectar a la economía cantonal con mercados nacionales, e internacionales
- Generar una sinergia de actores que contribuyan a lograr la consistencia, sostenibilidad, y sustentabilidad de proyectos.
- Mantener un banco de proyectos que permita buscar financiamiento interno y externo.
- Impulsar la actividad turística del cantón, mediante el posicionamiento de productos turísticos, tomando en cuenta las potencialidades de cada zona.

Políticas y Lineamientos Estratégicos.

- Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción cantonal de bienes y servicios.
- Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales.
- Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios turísticos.
- Fortalecer la economía popular y solidaria en el cantón Ibarra.
- Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.
- Coordinar con los actores productivos eventos que potencialicen nuestras capacidades a nivel nacional e internacional.
- Articular la gestión privada y pública para generar mayor producción de bienes y servicios para ser más competitivos.

4.4.- Eje Estratégico No.4.- Gobierno Local Fortalecido, Cercano y Transparente

Objetivo General:

Fortalecer la Gestión Institucional del GAD, mediante la implementación del sistema de calidad, rendición de cuentas y participación ciudadana, para satisfacer las necesidades de la colectividad.

Objetivos Específicos:

- Generar condiciones que posibiliten a los habitantes del cantón Ibarra disfrutar de servicios de calidad.
- Promover un cambio de cultura organizacional, para responder a las necesidades de los clientes-usuarios.
- Garantizar y fortalecer la participación democrática de la sociedad en la planeación, ejecución y evaluación de la gestión municipal.
- Demostrar a la ciudadanía que existe un gobierno transparente, como resultado de la correcta inversión de los recursos públicos.

Políticas y Lineamientos Estratégicos.

- Institucionalización de procedimientos y mejoramiento continuo
- Cultura de Paz y Mediación de Conflicto
- Cultura de evaluación permanente con indicadores de calidad.
- Comunicación participativa y de interacción
- Inclusión Respeto y discriminación
- Contar con un Código Ética.
- Estructura organizacional definida
- Gestión en beneficio del usuario
- Ambiente laboral adecuado
- Establecer un mecanismo de rendición de cuentas
- Financiamiento oportuno de los proyectos

5.- Formulación de indicadores y metas

Una vez definido los objetivos, se procedió con la formulación de indicadores y metas, donde se identificaron las variables que se requieren y pueden medidas para detectar el comportamiento de los

resultados que se irán obteniendo periódicamente, con la finalidad de facilitar el seguimiento y la evaluación de la estrategia definida.

El proceso de Seguimiento y Evaluación comprende la recopilación y análisis de la información que permita verificar y cuantificar los resultados de las acciones realizadas y el progreso en el cumplimiento de la meta propuesta para el año de análisis (meta anualizada). Con este proceso se busca proporcionar alertas tempranas que permitan retroalimentar las políticas públicas en los territorios.

El seguimiento no consistirá únicamente en reportar resultados, sino en efectuar un análisis de las situaciones a destacar y las que deben ser corregidas, identificando las causas y consecuencias del incumplimiento de las metas, se utilizará el BALANCED SCORECARD BSC, el propósito fundamental del BSC es el de que el GAD Municipal de Ibarra cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

Los 5 Principios de una Organización Centrada en la Estrategia:

1. Liderazgo del Equipo Ejecutivo para Movilizar el Cambio
2. Traducir la Estrategia en términos Operacionales
3. Unir y Alinear la Organización en torno a la Estrategia
4. Lograr que todos en la Organización trabajen en la Estrategia
5. Hacer de la Estrategia un Proceso Continuo

El indicador, por ser la forma como se mide un objetivo puede establecerse en diferentes términos, dependiendo de la naturaleza del objetivo a evaluar. REGLA: Cuando los Objetivos

Hijos tienen distintos indicadores el INDICADOR DEL OBJETIVO PADRE ES FACTOR. REGLA: Cuando los Objetivos Hijos tienen el mismo indicador el OBJETIVO PADRE SE CALCULA EN FUNCIÓN DEL MISMO INDICADOR DE LOS HIJOS.

COD	OBJETIVO	INDICADOR
3.1	CONSTRUIR LA ORGANIZACION	FACTOR
3.1.1	REALIZAR INNOVACIONES	# INNOVACIONES EXITOSAS
3.1.2	CREAR PRODUCTOS NUEVOS	# PRODUCTOS NUEVOS
3.1.3	GENERAR ALIANZAS	# ALIANZAS

COD	OBJETIVO	INDICADOR
1.1	INCREMENTAR LOS INGRESOS	VALOR U\$D
1.1.1	PRODUCTO A	VALOR U\$D
1.1.2	PRODUCTO B	VALOR U\$D
1.1.3	PRODUCTO C	VALOR U\$D

Existen 2 opciones de signo + (MAS) y – (MENOS). La asignación del signo se establece en función del objetivo e indicador.






OBJETIVO	INDICADOR	SIGNO
INCREMENTAR INGRESOS	VALOR U\$D	+
REDUCIR GASTOS ADMINISTRATIVOS	GASTOS ADMIN. / NIG TOTALES	-
MAXIMIZAR SATISFACCIÓN CLIENTES	CALIFICACIÓN ENCUESTAS SOBRE 5.	+
MINIMIZAR RECLAMOS POR LINEA DE PRODUCTO	# RECLAMOS RECIBIDOS	-
REDUCIR CUENTAS POR COBRAR	# DIAS DE COBRO	-
PRODUCTIVIDAD POR VENDEDOR	USD PROM * VENDEDOR * MES	+

Reglas para definir las metas:

1. Las metas siempre son NUMÉRICAS.
2. Las metas se establecen en función del INDICADOR y PERIODICIDAD.
3. Los Objetivos Compartidos deben tener la misma meta en el mismo período.

La definición de metas planeadas implica darles un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada Objetivo Relacionado, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de los objetivos a lo largo del tiempo. La fijación de las metas planeadas esta directamente relacionada con las periodicidades.

Es recomendable para su fijación que se tomen en cuenta aspectos como las experiencias pasadas, expectativas de crecimiento y desarrollo, pero sobre todo las reales capacidades del GAD Municipal de Ibarra y la realidad del entorno en que se desarrolla.

La gestión institucional será evaluada el rendimiento, con el siguiente criterio: El administrador puede definir los rangos de evaluación a través de colores (azul , verde , amarillo , rojo  y súper rojo ) , que se mostrarán a través de los diferentes reportes. El software Strategic tiene configurado de la siguiente manera:

Configuración de rangos de rendimientos para selección de símbolos y colores

INGRESE LOS PORCENTAJES

AZUL	
110 %	
VERDE	
100 %	
AMARILLO	
90 %	
ROJO	
80 %	
SUPER ROJO	

Grabar Información

PORCENTAJE RENDIMIENTO	COLOR EN REPORTES
0% - 80%	Súper Rojo (Incumplimiento)
81% - 90%	Rojo (Incumplimiento)
91 – 100%	Amarillo (Por cumplir)
100 - 110%	Verde (Cumplido)
110% en adelante	Azul (superado)

ISO 9000 y BALANCED SCORECARD

- BSC: ESTRATEGIA, OBJETIVOS, METAS, PLANES DE ACCIÓN Y RESPONSABLES.
- ISO: ESTABLECER LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE DAN SOPORTE A LA ESTRATEGIA Y AL CONOCIMIENTO GENERADO.

“El ISO y el BSC son el Sancho y el Quijote de la gestión organizacional”

6.- Mapa Estratégico

Es la representación gráfica orientadora y comunicativa de cómo el GAD Municipal de Ibarra llegará a concretar la visión institucional en los próximos cinco años. Los Ejes Estratégicos son aquellos pilares fundamentales en los que se traduce la estrategia organizacional y que deben reflejarse claramente en la Misión. El conjunto de ellos refleja nuestra estrategia.

Es fundamental el identificarlos ya que permiten tener el marco de referencia sobre el que se definirán los Objetivos e Indicadores de la organización, se nutren de los Objetivos e Indicadores que definiremos en la Etapa de Estructuración Estratégica. Su ejecución permitirá medir el grado de cumplimiento de nuestra Misión y acercamiento a nuestra Visión.

Sus componentes son los objetivos estratégicos y tácticos, ubicados en cuatro perspectivas que se presentan a continuación:

1. **Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.
2. **Perspectiva del Cliente:** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plante.
3. **Perspectiva Interna:** En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas
4. **Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnología:** Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

MAPA ESTRATÉGICO

MAXIMIZAR SATISFACCIÓN CIUDADANA



OPTIMIZAR GESTIÓN POR PROCESOS



MAXIMIZAR CAPACIDAD DE GESTIÓN

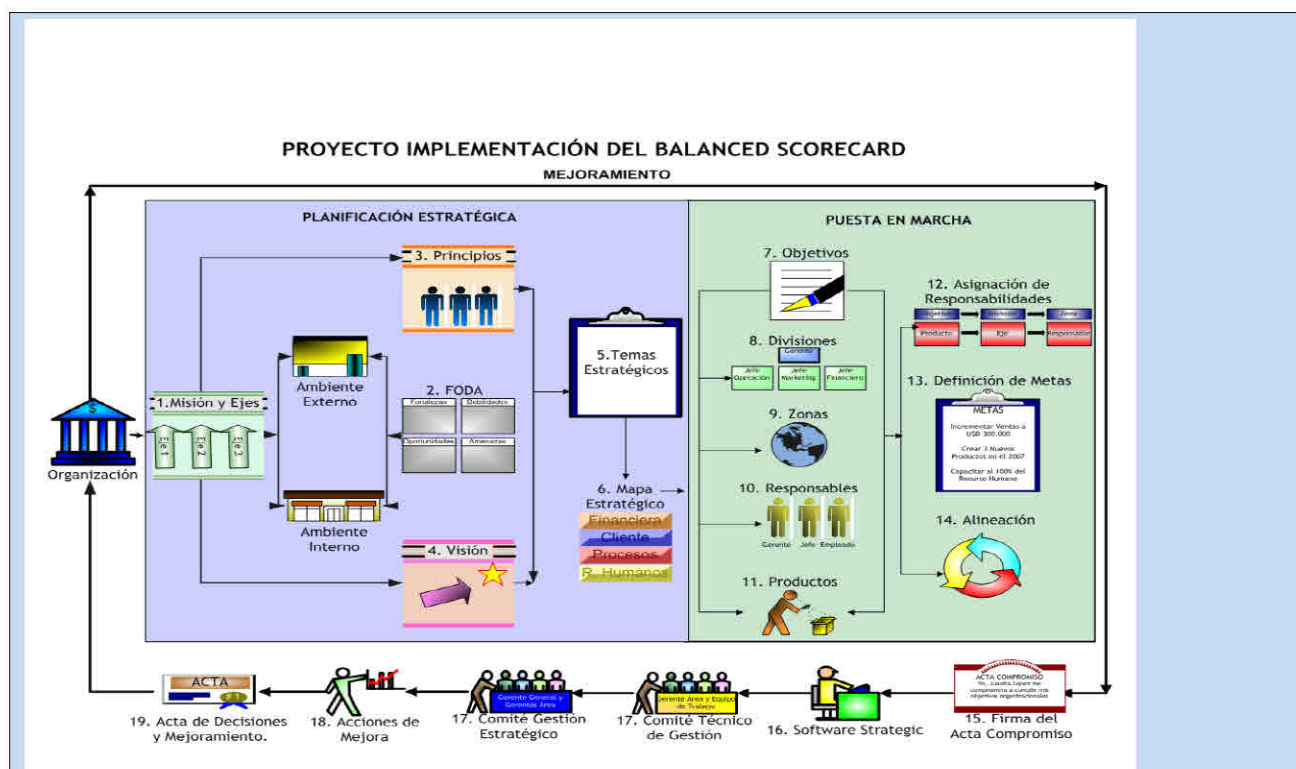


OPTIMIZAR RECURSOS FINANCIEROS



7.- Proceso de mejoramiento continuo

Balanced Scorecard



El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra a fin de realizar el seguimiento y medición de procesos, contará con el sistema de cuadro de mando integral (BALANCED SCORECARD), cuyo propósito es definir la estructura lógica en que deben organizarse los diferentes objetivos y temas estratégicos, identificar sus relaciones, sus inductores, aquellos factores que garantizarán su cumplimiento y la manera como los diferentes componentes de la organización deben contribuir para lograrlos.

Con todos los elementos del BSC definidos y una vez que se cuente con el software "Strategic" totalmente cargado con la información necesaria, es el momento de trasladar todo lo planificado a la práctica y a la evaluación de su desempeño, para lo que es necesario que el Coordinador de Gestión haya ingresado todas las metas ejecutadas del período a evaluar con la suficiente anticipación como para poder realizar una evaluación previa al Comité de Gestión. Para lograr esto, también es fundamental que los responsables del cumplimiento de objetivos entreguen oportunamente la información respectiva al Coordinador de Gestión, por lo que el seguimiento al cumplimiento de esta actividad por parte del Coordinador de Gestión es clave.

El mecanismo mediante el que se realizará la Evaluación Estratégica son los Comités de Gestión (CG), que constituyen uno de los principales Valores Agregados que el servicio brinda al cliente y consiste en realizar mediante un trabajo conjunto el análisis de la situación organizacional en cuanto a sus objetivos estratégicos fundamentales, sobre la base de lo que se tomarán decisiones de mejora efectivas. La periodicidad de ejecución de estos comités para que se tomen decisiones oportunas es que sea mensual, y dependiendo de la disponibilidad de información debería realizarse en las primeras semanas del mes siguiente al que se está evaluando la gestión institucional.

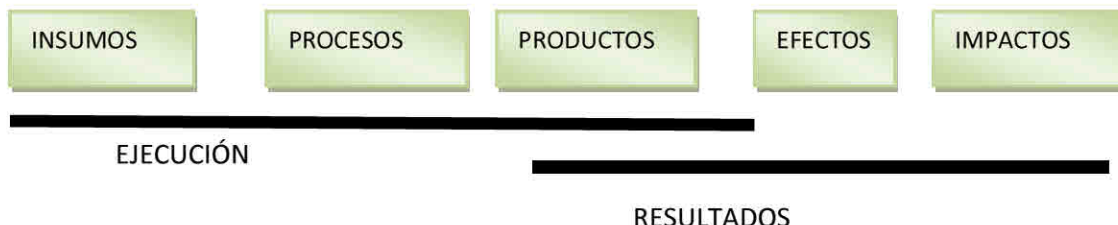
Cadena de Resultados

EFICIENCIA

Relación entre los insumos y productos

EFICACIA

Cumplimiento de objetivos



Comité de Gestión

El Comité de Gestión está integrado por el Sr. Alcalde o su Delegado más los Coordinadores de los temas estratégicos, responsable del análisis periódico del desempeño estratégico y, sobre la base de esto, de la adopción de acciones correctivas o preventivas. La reunión del Comité de Gestión será mensual y/o trimestral, previa la formulación de un orden del día que determine el Sr. Alcalde o su Delegado.

Acta de Decisiones Tomadas, documento en el que se plasma claramente la situación de aquellos objetivos que muestran un comportamiento anormal, las acciones a emprender para mejorar su gestión y los responsables de su ejecución; en general, las oportunidades de mejora en la gestión.

En el Comité de Gestión Municipal se llevará a cabo las siguientes actividades:

- Análisis de Resultados del Período con relación a lo Planificado: Para lo que deben centrarse en las principales variaciones del periodo analizado, el Coordinador de Gestión deberá realizar un análisis previo de la situación organizacional en el período y motivar de igual forma que los miembros del CG realicen también este análisis previo, situación que sin duda permitirá que se ejecute de una manera más ágil y eficiente. La profundidad y calidad del análisis se irá incrementando conforme el comité adquiera mayor madurez y conforme se logre una mayor proactividad de los participantes.
- Toma de Decisiones: Como resultado de lo anterior los miembros del CGE tomarán en forma conjunta algunas decisiones, las que pueden ir desde evaluar las fuentes de información y forma de cálculo de las metas ejecutadas, la modificación de Objetivos, Indicadores, Responsables, Planes de Acción, Metas y demás elementos estratégicos, hasta la ejecución de acciones puntuales para mejorar el desempeño, aspectos que por su naturaleza deben ser discutidos y aprobados por todos los involucrados.

Es importante que todas estas decisiones queden claramente descritas y formalizadas en el Acta de Decisiones Tomadas a fin de garantizar su correcta ejecución futura, este documento lo debe preparar el Coordinador de Gestión, y entregarla a los miembros del CGE lo más pronto posible, esto permitirá que todos tengan claras sus responsabilidades respecto a las decisiones tomadas y cuenten con un medio adecuado para analizar la situación de la estrategia organizacional en sus puntos clave.

En cada CG el funcionario debe manejar el Acta de Decisiones Tomadas, de tal forma que se facilite la revisión del estado actual de las acciones de mejora que se habían establecido sobre los objetivos evaluados anteriormente; esto permitirá, según sea el caso, establecer si dichas decisiones se mantienen "Pendientes" con nuevas consideraciones de plazo, responsabilidades, etc. o a su vez señalarlas como Ejecutadas (Cumplidas) o Cerradas (No aplica su ejecución). Para los dos últimos casos, debe especificarse claramente la forma como se llegó a este estado de ejecución.

En el caso de que se requieran realizar modificaciones “extra -comités”, el mecanismo mediante el cual se ejecutarán es una comunicación directa con el Coordinador de Gestión, quien a su vez debe trasladar estas observaciones al funcionario con las debidas justificaciones.

Adicionalmente, es muy importante que se registren en el acta dos aspectos que medirán la efectividad de los CG:

- a. Las acciones del Acta anterior que se han ejecutado y,
- b. Las Mejoras logradas como resultado de la ejecución del BSC y las decisiones tomadas en los CG.

Si se considera adecuado por la forma como se ha venido realizando la evaluación periódica, el asesor puede preparar de igual forma en conjunto con el Coordinador de Gestión un informe resumen de la Ejecución Estratégica del período analizado a fin de lograr una mayor comprensión de los aspectos analizados y facilitar su seguimiento por parte de los miembros del CG.

En el Comité de Gestión se analizará los resultados del cumplimiento de los objetivos, metas, indicadores, a fin de determinar el comportamiento y tendencias de los resultados reales frente a lo programado; al existir desviaciones, que acciones a emprender se va a realizar para mejorar su gestión y los responsables de su ejecución; en general, las oportunidades de mejora continua.

8.- Construcción de la Matriz de Implementación

8.1. Eje Estratégico No. 1.- Ibarra Ordenada (**Anexo 1**)

8.2.- Eje Estratégico No.2.- Ibarra Social y Humano (**Anexo 2**)

8.3.- Eje Estratégico No.3.- Ibarra Productiva. (**Anexo 3**)

8.4.- Eje Estratégico No.4.- Gobierno Local Fortalecido, Cercano y Transparente (**Anexo 4**)

9.- Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito son aspectos sin los cuales ninguna estrategia planteada en nuestro Plan Estratégico Participativo Institucional PEPI podrá ser llevado a cabo. Para que el GAD Municipal de Ibarra durante el periodo 2015-2019 pueda cumplir con su misión y lograr alcanzar su visión de futuro, se debe asegurar la estabilidad de sus factores clave, que son:

- Apoyo y compromiso de la máxima autoridad con la ejecución del PEPI
- Fortalecimiento de la autonomía administrativa, financiera y económica del GAD Municipal de Ibarra.
- Responsabilidad social en la gestión del GAD Municipal de Ibarra
- Participación ciudadana
- Comprometer a su talento humano, para dirigir y lograr los objetivos institucionales.
- Financiar los recursos para la implementación de los planes, programas y proyectos del GAD Municipal de Ibarra.
- Voluntad política para impulsar nuevas iniciativas a favor de la ciudadanía.
- Rendición de cuentas

10.- Siglas y abreviaturas

PEPI: Plan Estratégico Participativo Institucional

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado

COOTAD: Código Orgánico de Organización Territorial, Atomía y Descentralización.

DOFA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

OE: Objetivo Estratégico

TIC's: Tecnologías de la información y comunicación

NCI: Normas de Control Interno

11.- Glosario

Acción estratégica: Es un camino u orientación que resulta de la agrupación de opciones estratégicas.

Análisis DOFA: El proceso que ayuda a entender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden impactar a un proyecto o al objetivo de una organización; y a formular estrategias dirigidas a minimizar esas debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades.

Corrupción: Es la práctica que consiste en hacer abuso de poder, de funciones o de medios para sacar un provecho personal económico o de otra índole.

Diagnóstico Institucional: En el contexto de la Planificación Estratégica, implica un análisis estratégico que conlleva una investigación y estudio del medio ambiente o entorno en que se desenvuelve la organización, para comprenderlo y mejorar la eficacia organizativa y su capacidad para desplegar y reorientar sus recursos de manera óptima. Existen varias herramientas para efectuar este análisis estratégico, entre otras, se pueden destacar el análisis DOFA.

Efectividad: Es el grado en que se producen los efectos esperados con el mejor uso de recursos.

Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.

Eficiencia: Uso apropiado de recursos. Estrategia: Se refiere al conjunto de acciones, objetivos tácticos y estratégicos.

Excelencia Empresarial: Es organizar, gestionar y hacer todo bien a la primera, siempre y todos, en todos los ámbitos de la organización, logrando resultados integrales excelentes planificados.

Indicador: Magnitud utilizada para medir o comparar tendencias y resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de objetivos.

Mapa estratégico: Describe la ruta prevista para transitar desde los ámbitos fundamentales previstos como perspectivas.

Marco estratégico: El Marco Estratégico es el resultado de la reflexión en que la organización analiza sistemáticamente la razón de su existencia, sus condiciones futuras y sus valores, a fin de orientar estratégicamente sus objetivos principales, y que estén alineados con la razón de ser de la organización y con la expectativa de rendimiento esperado por los clientes. El resultado de esta reflexión es la creación de las declaraciones de misión, visión y valores.

Matriz de implementación: Se refiere al enlace entre el nivel estratégico y el nivel operativo detalla los proyectos que el GAD Municipal de Ibarra adoptará para implementar los objetivos estratégicos, específicos y las metas del plan estratégico.

Meta: Es la cuantificación de los objetivos tácticos y estratégicos.

Misión: Es el propósito de la existencia de una organización, es lo que da sentido y significado a su existencia. En otras palabras, responder la siguiente pregunta: “¿Por qué o para qué existe?”. La misión está directamente relacionada con los objetivos institucionales.

Objetivo Específico o Táctico: Es un resultado preciso y mensurable que apoya el logro de un objetivo estratégico.

Objetivo Estratégico: Es la expresión de logro que se espera que los servicios prestados alcancen en el mediano o largo plazo. Deben ser consistentes con la misión y visión.

Opción estratégica: Es un conjunto de iniciativas generadas por los involucrados, que responden al análisis DOFA.

Perspectiva: Demostrar la capacidad de idear y aplicar nuevas ideas, organizar y gestionar los recursos y oportunidades, involucrar a influir en otras personas, asumiendo los riesgos y la búsqueda de soluciones innovadoras para aumentar el rendimiento.

Planificación estratégica: Es un proceso sistemático que abarca a toda la organización, articula la visión, misión y valores institucionales, formalizando objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, metas y asignación de recursos que permitan alcanzar la visión de futuro de una organización. Es estratégica por cuanto implica la preparación de la “mejor respuesta estimada” frente a las circunstancias del medio ambiente dinámico de la organización y su entorno.

Recurso público: Todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título, realicen a favor del Estado o de sus instituciones, personas naturales o jurídicas u organismos nacionales o internacionales. Los recursos públicos no pierden su calidad de tales al ser administrados por corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles y otras entidades de derecho privado, cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución, hasta tanto los títulos, acciones, participaciones o derechos que representen ese patrimonio, sean transferidos a personas naturales o personas jurídicas de derecho privado, de conformidad con la ley.

Valores: Representan los principios éticos de la organización que deben guiar las acciones del GAD Municipal de Ibarra. Al redactar la declaración de valores, se necesita considerar cómo obtendrá una alineación de los valores tanto organizacionales como los del servidor, igualmente debe considerar cómo se sustentarán y pondrán en práctica estos valores en la organización. Una vez establecidos, proporcionarán una reacción rápida y decisiva a las situaciones inesperadas que se presenten.

Visión: La visión del futuro es el sueño de la realidad futura de una organización, que sirve como guía e inspiración. Para ello, la visión debe expresar un estado futuro, que sea lo suficientemente desafiante para superar el rendimiento o la creación de nuevos métodos o soluciones, pero debe ser factible, ya que representa un verdadero deseo de ser.

12.- Bibliografía

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana

- Manual del Administrador Software de gestión estratégica "STRATEGIC"
- Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado 2013-2017 www.contraloria.gob.ec
- Planificación Estratégica de Gerencia www.degerencia.com
- Planificación Estratégica www.plandenegocios.com
- Planificación Estratégica www.comarafp.org/portal/index/php
- Plan de Trabajo de Ing. Álvaro Castillo A. Alcalde del Cantón Ibarra
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2023 del GAD Municipal de Ibarra.
- Elementos de Planificación www.proosctel.com
- Planificación Estratégica www.dspace.ups.edu.ec
- Presupuesto GAD Municipal de Ibarra 2015
- Plan Operativo Anual POA 2015