

EL MODELO DE GESTIÓN EXECUTION PREMIUM APLICADO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PORTOVIEJO

THE EXECUTION PREMIUM MANAGEMENT MODEL APPLIED IN THE AUTONOMOUS DECENTRALIZED GOVERNMENT (GAD), OF THE PORTOVIEJO CANTON, ECUADOR

Freddy Alban Cedeño¹, Mara Molina Naranjo¹, Mercedes Cedeño Barreto²

¹Universidad Técnica de Manabí - Ecuador

²Universidad Complutense de Madrid - España

e-mail: freddyalban1@hotmail.com¹, marajacque61@hotmail.com¹, mcedeno@ucm.es²

Recibido: 01/04/2019

Aceptado: 05/08/2019

DOI: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i3.1711

Código Clasificación JEL: P41, P42

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo describir el modelo de Gestión Execution Premium aplicado en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Portoviejo Ecuador: 2014 – 2018, para ello se aplicó una metodología descriptiva – histórica, realizando un recorrido analítico de los resultados de trabajos previos en el tema y concepciones ejecutadas en cuanto a la Gestión Execution Premium aplicado al GAD del cantón Portoviejo. En los resultados se queda en claro que este instrumento de gestión ha sido aplicado de manera exitoso en otras organizaciones tanto públicas como privadas nacionales e internacionales y en otros países como es el caso de Medellín en Colombia. Como conclusiones dentro del proceso se describe en particular el hecho de que éste permitió establecer un diagnóstico y conocimiento de la realidad local, así como de las potencialidades del territorio, estableciendo una visión de largo plazo; donde se enfoca las decisiones hacia un modelo de desarrollo: territorio moderno y planificado; economía activa y próspera; una sociedad diversa e inclusiva; y, todo apalancado en una institución eficiente y confiable.

Palabras clave: planificación, coordinación y reforma, mercados de factores y de productos; precios; población

ABSTRACT

The objective of this work is to describe the Execution Premium Management Model applied in the Autonomous Decentralized Government (GAD) of the Portoviejo Canton, Ecuador: 2014 - 2018, for which a descriptive - historical methodology was applied, making an analytical digest of the results of previous works in this area and conceptions executed in terms of Execution Premium Management applied to the GAD of the Portoviejo Canton. The results make it clear that this management instrument has been applied successfully in other public and private national and international organizations and in other countries such as Colombia, specifically in the city of Medellin. As conclusions within the process, it is particularly described the fact that this made it possible to establish a diagnosis and knowledge of the local reality, as well as the potentials of the territory, establishing a long-term vision, where decisions are focused towards a development model: modern and planned territory; active and prosperous economy; a diverse and inclusive society; and, all leveraged in an efficient and reliable institution.

Key words: planning, coordination and reform, mercados de factores y de productos; precios; población



INTRODUCCIÓN

En Portoviejo se han construido en el último periodo de gobierno 2014 - 2019, obras emblemáticas como el parque La Rotonda, el parque Las Vegas, el mercado de Calderón, repotenciación de mercados de Picoazá y Río Chico, la regeneración de las calles del centro histórico de Portoviejo. Han existido mejoras en varios indicadores de la ciudad por ejemplo pasar del 64% de cobertura de agua al 92%; En recolección y barrido pasaron al 91% de cobertura en el cantón. (GAD Portoviejo, 2017) En este sentido se vuelve importante analizar el caso de estudio de Portoviejo y en particular el modelo de gestión aplicado en el plan de desarrollo implementado por esta municipalidad del cantón Portoviejo.

El modelo de gestión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Portoviejo, según lo indicado por el alcalde Agustín Casanova; tiene procesos innovadores para procurar una sociedad incluyente, solidaria y equitativa, y promueve la planificación estratégica y organización territorial como claves del desarrollo y bienestar común, sin dejar de lado la atención diaria de las necesidades de sus habitantes a través de servicios municipales de calidad en coordinación con instancias locales de participación social, que permiten el ejercicio individual y colectivo de derechos y deberes ciudadanos alrededor de la circunscripción territorial (Puntos de vistas #Exporeconstrucción, 2017).

Dicho modelo de gestión y el plan de desarrollo supera lo que señala la Ley respecto de las competencias de los gobiernos descentralizados de la escala territorial cantonal, a saber: “Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquia; y, realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas” y: “Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas.(CÓDIGO ORGÁNICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN, 2010) en el sentido de que el plan y modelo no solo se enfoca en lo que corresponde a las obras de la competencias señaladas en la ley citada sino que abarca un amplio rango de acciones que permiten al municipio de Portoviejo asumir roles importantes incluso temas productivos que son competencia del consejo provincial, así lo podemos ver en el plan de desarrollo aprobado por el consejo municipal (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, 2017).

La planificación estratégica y organización territorial del GAD Portoviejo se describe en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial con programas estratégicos y ejes de desarrollo territorializados a través de una normativa de ordenamiento que diseña la visión cantonal en una línea de tiempo y gestiona el desarrollo y crecimiento del cantón en centralidades. (Plan Maestro Urbano Portoviejo: 2019).

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Portoviejo enfoca sus esfuerzos alineados en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, que constituye un instrumento normativo para ordenar y gestionar el desarrollo y crecimiento del Cantón. El éxito del cumplimiento de este instrumento se relaciona en gran medida con la gestión y ejecución de las metas y acciones ahí planteadas y con la existencia de mecanismos concretos de retroalimentación, seguimiento y monitoreo en la implementación del mismo.

El esfuerzo en generar de manera paulatina e irreversible el cambio de comportamiento en la ciudadanía y en las dependencias municipales planes de desarrollo y ordenamiento territorial PDOT y su revisión respecto a la vigencia de los mencionados planes desde 2011; es así que a partir de 2015, luego de un proceso participativo, una vez presentada a la Asamblea Cantonal, el Consejo Cantonal de Planificación emite resolución favorable a la actualización de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Portoviejo y su contenido se vuelve obligatorio en todo el territorio cantonal. (Plan de Ordenamiento Territorial, 2015)

En dicho instrumento se determina los ejes priorizados de desarrollo, alineados a la visión, que esta administración, tiene para el cantón Portoviejo, misma que señala que: Para el año 2035, a

500 años de fundación, Portoviejo es reconocido como un territorio inteligente, incluyente, próspero y sostenible. Modelo de cantón para la vida y el encuentro Manabita, que ofrece un hábitat digno y servicios públicos de calidad a ciudadanos orgullosos de su identidad cultural. Centro de negocios donde se aprovechan los recursos naturales de manera sustentable y la capacidad de su población, para la agroindustria de exportación, el turismo, los servicios especializados de alto valor agregado como la salud e industrias creativas, impulsado por un Gobierno autónomo, moderno, eficiente y confiable, que lidera la articulación regional, junto a una sociedad civil organizada, activa y con valores recuperados. (Plan de Desarrollo de Portoviejo, 2015)

Para el diseño de dicho plan y la implementación del modelo de gestión para planear y ejecutar la estrategia municipal se basa en el modelo denominado “Excelencia en la ejecución” o “Execution Premium”, desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. “Robert S. Kaplan (rkaplan@hbs.edu) es profesor de la Baker Foundation en la Escuela de negocios de Harvard en Boston. David P. Norton (dnorton@bscol.com) es el fundador y director de Palladium Group, con sede en Lincoln, Massachusetts. Son los autores de *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (Harvard Business School Press, próxima publicación en 2008).”

METODOLOGÍA

Para fines de esta investigación se estableció como tipo de investigación una metodología descriptiva – histórica, puesto que hace un recorrido por resultados de trabajos ya realizados en el tema y concepciones realizadas en cuanto a la Gestión Execution Premium aplicado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo: 2014 – 2018, para lo cual fue necesario la aplicación de los métodos: Históricos, deductivos, analíticos y reflexivos, donde la participación de autores y de investigadores permitieron evidenciar el trabajo realizado en el cantón y se describe en el documento, no obstante se recalcó que la búsqueda bibliográfica minuciosa a través de fuentes primarias, secundarias y terciarias en libros, enciclopedias, anuarios, manuales, artículos científicos publicados, notas de prensas del país, de la región y de parte del mundo en relación a los resultados del modelo permitieron describir los resultados alcanzados con el modelo y como este se aplicó para la obtención de estos fines.

RESULTADOS

Es necesario establecer lo que se entiende por modelo de gestión desde los propósitos de este artículo pues tiene varias definiciones y connotaciones por el interés y las aportaciones que este presenta al modelo de planificar una intervención, es así que para las ciencias administrativas hace énfasis en definirlo como una serie de prácticas, acciones y aplicaciones de conceptos que en muchos casos es un paradigma (Villoría, 2010). Está en relación al Estado/mercado y a la relación Estado/ciudadanía, los cuales deben poseer al menos estas características: 1.) fundamenten o impulse un nuevo tipo de gobernanza; 2.) contemplen la rendición de cuentas; 3.) incluyan medidas de transparencia como práctica emergente y estratégica, (Frederickson ,2007); (Kliksberg, 2005); (Pont, 2016)

Ya en el ámbito de modelo de gestión pública está ligada al nexo que tiene la gestión privada para aumentar su rentabilidad y mejorar las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral, es por eso que se la define como el conjunto de organización (en este caso Estado) creará un valor (público o privado) para sus clientes, usuarios y stakeholders, de carácter político y estratégico (Makòn, 2000)). En este sentido es entender y hacer el qué, para quién, quién y cómo se desarrolla la función pública. No solo para definirla sino para aplicarla tomando en cuenta la ejecución, impacto, evaluación y retroalimentación de las mismas. (Felman, 2015)

En este sentido, el Execution Premium es un modelo de gestión que presenta de manera integral el ciclo completo de gestión desde la estrategia hasta la ejecución operativa, y reúne prácticas en cada una de las etapas del modelo, y se señala que han sido aplicadas en organizaciones con y sin

finés de lucro. (Kaplan y Norton, 2016) teniendo en cuenta el contexto de elaboración del modelo que es de origen norteamericano; sin embargo, en Portoviejo se lo implementó teniendo resultados como los indicados e implementando productos en cada una de las etapas.

Se pone de manifiesto que en el año de 1992 se desarrolla la primera etapa o inicio del modelo Execution Premium con la aparición del cuadro de mando integral, el cual está publicado en el libro “The balance scorecard” publicado en 1996 y esta se vuelve la herramienta de un sistema estructurado por medio del cual se gestionan las estrategias organizacionales (Kaplan y Norton, 2016) y para el caso de una ciudad como Portoviejo y sus organizaciones.

A nivel nacional e internacional podemos indagar en otras entidades y empresas de diverso tipo donde se ha utilizado el modelo o herramientas del modelo con diferentes resultados, esto a parte de los resultados que se han logrado en Portoviejo, por ejemplo en el nivel local podemos citar el modelo de gestión de la empresa Petroecuador, el mismo que está fundamentado en el Balanced Scorecard y aplicado a tres ejes fundamentales: El primer eje es la planificación estratégica, con sus componentes (visión, misión, valores, objetivos, estrategias, indicadores y metas). El segundo eje es la gestión de procesos, los mismos que brindan operatividad a la planificación mediante actividades; el tercer eje es la gestión de proyectos que contempla proyectos de inversión (largo plazo) y proyectos de gasto corriente (mediano y corto plazo), los mismos que permiten alcanzar los objetivos definidos en la planificación y realizar mejoras a los procesos. Todos estos elementos deben estar perfectamente interrelacionados y vinculados para generar la sinergia esperada. El modelo de gestión busca la excelencia dentro de un ciclo de mejoramiento continuo; los procesos y los proyectos se convierten en las acciones que permiten cumplir con la misión y alcanzar la visión. La investigación es viable, ya que en la actualidad la GSSA está encaminada en la optimización de su gestión mediante la implementación de un enfoque en procesos y la utilización de herramientas tecnológicas como el EPR-Empresa por resultados. (Chicaiza, 2013)

Por otro lado, tenemos casos en empresas públicas de gobiernos autónomos como el de Quito, en específico La empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) se constituía en el referente de la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica Execution Premium (...). Bajo este modelo la EPMAPS realizó en noviembre de 2014 un taller anual de revisión y actualización de la estrategia para ejecutar, mejorar y adaptar la gestión de la misma a cambios internos y externos que envuelven a la Organización. En este taller se revisaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) institucional, se redefinió la estrategia en función del Plan de Gobierno de la alcaldía y de los nuevos retos a los que se enfrenta la Empresa, así como la evaluación del cumplimiento de los objetivos contemplados y el planteamiento de metas. En concordancia con el modelo de Planificación adoptado por la EPMAPS que demanda la integración de los niveles estratégico y operativo se ha realizado un ejercicio de planificación de largo plazo (plan maestro, plan de descontaminación, modelo financiero), mediano plazo (plan plurianual y formulación de metas específicas) y corto plazo (programas operativos, planes de trabajo, presupuesto y PAC). (plan estratégico EPMAPS, 2015 – 2019)

Otro caso de éxito de implementación del modelo de gestión es en la empresa ETAPA de la ciudad de Cuenca en donde encontramos implementados un modelo de sostenibilidad alineado al modelo Execution Premium, en este sentido las organizaciones gubernamentales en el país han implementado e implementan instrumentos y etapas del modelo como este caso señalado en ETAPA Cuenca. (Etapa, 2014)

Finalmente, uno de los casos y buenas prácticas que en palabras del alcalde Casanova se han seguido es el de Medellín, caso de estudio que tiene sus orígenes en principios de este siglo y finales del anterior en el cual en palabras de María Fernanda Ramírez Brouchoud, que los cambios producidos en Medellín obedecen a cinco ejes de innovación de administración local, estos son la participación ciudadana, la rendición de cuentas, visibilidad y transparencia, la gestión por resultados y finalmente el talento humano. (Ramírez, 2012)

Es en ese cuarto eje donde los modelos del GAD de Portoviejo y la ciudad de Medellín tienen mucho en común sin dejar de lado los otros cuatro elementos, ya que cita del texto de Ramírez,

2017 se señala: la gestión por resultados, utiliza un instrumento clave, el presupuesto por resultados.

La aplicación de esta herramienta se ve particularmente en el Plan de Desarrollo 2018-2011: Medellín es solidaria y competitiva, el cual fue elaborado bajo enfoque por resultados y señala que se debe destacar la presencia de metas claras y medibles tanto en el nivel estratégico como en el nivel programático; elementos que se describen en el Plan de desarrollo de Portoviejo.

Execution premium (modelo de gestión premio a la excelencia)

Como ya se lo indicó el modelo de gestión que se implementa en el GAD está basado en el modelo Execution Premium, que en palabras del alcalde Agustín Casanova (Portoviejo nace de ti, 2014) es un modelo de gestión de primer nivel y que es utilizado por empresas multinacionales. El modelo de gestión municipal se estructura metodológicamente en tres aspectos integradores:

- Aspectos estratégicos: Planes de desarrollo y ordenamiento territorial PDOT 2014 – 2019 con metas al año 2025, expresadas a su vez en el mapa estratégico municipal de Portoviejo 2017 – 2019 el cual traduce en políticas, perspectivas y objetivos las directrices contenidas en dicho plan de alto nivel.
- Aspectos particulares: Donde se contempla el modelo de servicios y mapa estratégico individual, su concreción en un plan estratégico por dependencia, el cual comprende lineamientos estratégicos, objetivos institucionales, metas, indicadores y planes de acción; todo ello en consonancia con la propuesta de valor planteada en el respectivo modelo de servicios.
- Aspectos centrales: Donde la Dirección Cantonal de Planificación para el Desarrollo, toma un rol central para seguimiento y evaluación de la ejecución estratégica; seguimiento y control del portafolio de proyectos municipales y la mejora continua de los procesos críticos de la cadena de valor municipal, con el afinamiento estratégico en coordinación con la realidad institucional del entorno y visión de la máxima autoridad.

A la fecha como un aspecto estratégico podríamos se debe incluir al plan ciudad o plan maestro urbano, que también está elaborado el cual cuenta con 11 planes especiales que serán el horizonte de planificación urbana con el que cuenta Portoviejo. Estos planes están orientados a cumplir los objetivos trazados por la administración del Alcalde Casanova. Y el resultado final es que como producto del modelo de gestión se generó una ordenanza en la que consta la política de ordenamiento territorial y gestión urbana de la ciudad. (PDOT, 2017)

El modelo Execution Premium por su lado establece dos momentos de desarrollo la primera la ejecución de la estrategia y la ejecución de las operaciones, (Kaplan y Norton, 2013, p27) por lo que los tres aspectos señalados anteriormente se deben alinear a estos dos momentos, alineación que la presentaremos en el cuadro #1 del presente estudio. De la misma manera cada uno de esos momentos se despliega en etapas del Execution Premium, en las cuales el GAD Portoviejo desarrolló e implemento instrumentos metodológicos para complementar el modelo de gestión:

Las etapas propuestas por el modelo “Execution Premium” y que se reflejan en el modelo de gestión municipal se explican en el siguiente cuadro 1.

Cuadro 1. Modelo Execution Premium

Etapa	Descripción
Formular la estrategia	Revisar la situación actual del gobierno local, los desafíos cantonales y el rumbo a seguir mediante un amplio despliegue de herramientas estratégicas como misión y visión, valores, objetivos de ruptura, principios rectores, objetivos estructurales.

Traducir la estrategia	Establecer ejes de desarrollo, programas territoriales, programas económicos, programas sociales, programas institucionales, mediante su traducción en “Mapas estratégicos” y “Balanced scorecard”, asociados a indicadores y metas. El mapa estratégico integra las estrategias y las operaciones. El siguiente paso en el proceso de planificación de la estrategia se establece en los indicadores y las metas de cada objetivo. El establecimiento de las metas permite tener una brecha aspiración – realidad y es la estrategia la que cierra esta brecha.
Alinear la organización	Alinear mediante la estructura orgánica a las dependencias junto a sus funcionarios con la estrategia cantonal, para ello se despliegan los mapas estratégicos y “Balanced Scorecard” de todas las dependencias a través del cuadro de mando integral, la formación de equipos de alto desempeño, gestión del cambio y comunicación de la estrategia.
Planear operaciones	Alinear procesos, planes operativos y financieros a la estrategia. La planificación de las operaciones a través de herramientas como la gestión de procesos, gestión de proyectos, tableros de control de procesos, sistemas de costo y planificación de los recursos.
Monitorear y aprender	Ejecutar planes estratégicos y operacionales, controlar resultados de desempeño y mejorar las operaciones y estrategia, sobre la base de la nueva información y aprendizaje de los problemas, barreras y desafíos.
Probar y adaptar	Probar y adaptar la estrategia mediante la actualización y ajuste de los resultados y análisis y cambios en el contexto competitivo. Aquí destaca el sistema de control ejecutado por la Dirección Cantonal de Planificación para el Desarrollo, que busca monitorear y evaluar los resultados de cada dependencia y empresa pública. Tiene como fin medir el cumplimiento de los objetivos y su impacto en la estrategia.

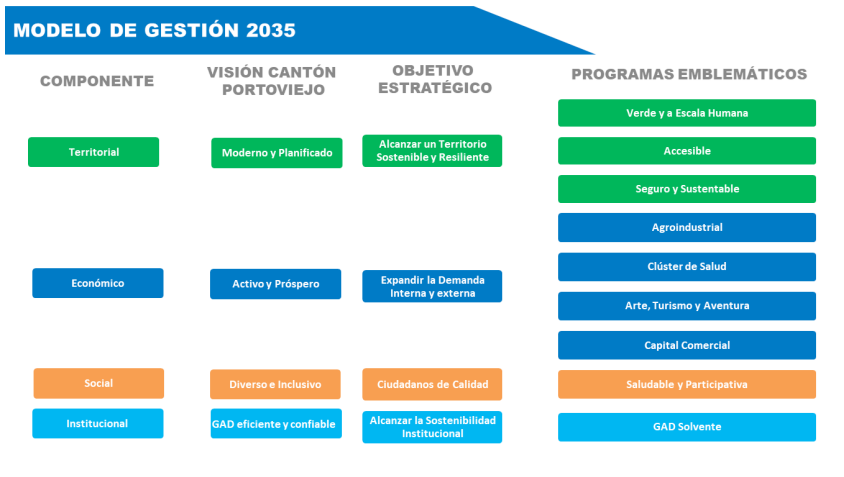
Fuente: GADs Portoviejo, 2016

DISCUSIÓN

Etapa 1: Desarrollo de la estrategia. - en este momento de despliegue del modelo se deben responder a tres interrogantes fundamentales: ¿Qué negocio participamos y por qué?, ¿cuáles son los puntos clave? Y ¿cómo podemos competir mejor? Para responder estas preguntas se han desplegado en el municipio varias de los instrumentos señalados en la metodología, pero adicionalmente complementados con otro que permiten incorporar elementos de la técnica de gestión de ciudad al modelo Execution Premium. (Kaplan y Norton, 2013)

Se desplegaron en esta etapa la visión y misión, que constan en el plan de desarrollo y de ordenamiento territorial y se diseñaron los valores organizacionales, los cuales se encuentran descritos en el modelo de gestión municipal publicado el año 2016. De estos elementos se encuentra elaborado el diagrama del modelo de gestión que a continuación se muestra. (Gráfico1)

Gráfico 1. Modelo de Gestión Gad's Portoviejo 2035



Fuente: GADs Portoviejo, 2018

Para implementar la parte operativa del modelo de gestión el GAD Portoviejo ha desarrollado diagramas con la metodología CANVAS para cada una de las dependencias y entidades adscritas los cuales están alineados al modelo de gestión del GAD; modelo CANVAS es un proceso que permite visualizar de manera resumida la razón de ser de la empresa o para el caso puntual de cada una de las direcciones, facilitando la comprensión de las interrelaciones entre los productos y servicios, los clientes y lo que perciben como valor, los proveedores, los presupuestos y recursos y los procesos relevantes de cada dirección. Lo que permitiría desplegar de mejor manera la estrategia a nivel operativo, mismo que son complementados con la herramienta foda que se encuentra desplegada de la misma manera. (GAD Portoviejo, 2017)

En los que respecta a la pregunta dos, se debe realizar un análisis estratégico y en el GAD de Portoviejo se han utilizado herramientas de diagnóstico territorial las cuales se implementaron durante la elaboración del plan de desarrollo, pero adicionalmente en el despliegue se utilizan instrumentos como el FODA y PESTEL para la elaboración y propuesta de proyectos operativos y estratégicos, el primero se detalla dentro del manual del modelo de gestión del GAD y el análisis PESTEL en el instrumento de análisis y solución de problemas (GAD Portoviejo, 2017)

Para responder a la tercera cuestión, de cómo competir mejor el GAD estableció políticas de gestión estratégica que en su momento se denominaron principios rectores los cuales buscaban delinear la ejecución de la estrategia municipal; es en esta línea de ideas que esta etapa del modelo permite delinear no solo las siguientes del momento estratégico del Execution Premium, incluso delimitando como se ejecutan las operaciones y la focalización del control (GAD Portoviejo, 2017). (Gráfico,2)

Gráfico 2. Principios rectores del GAD Portoviejo



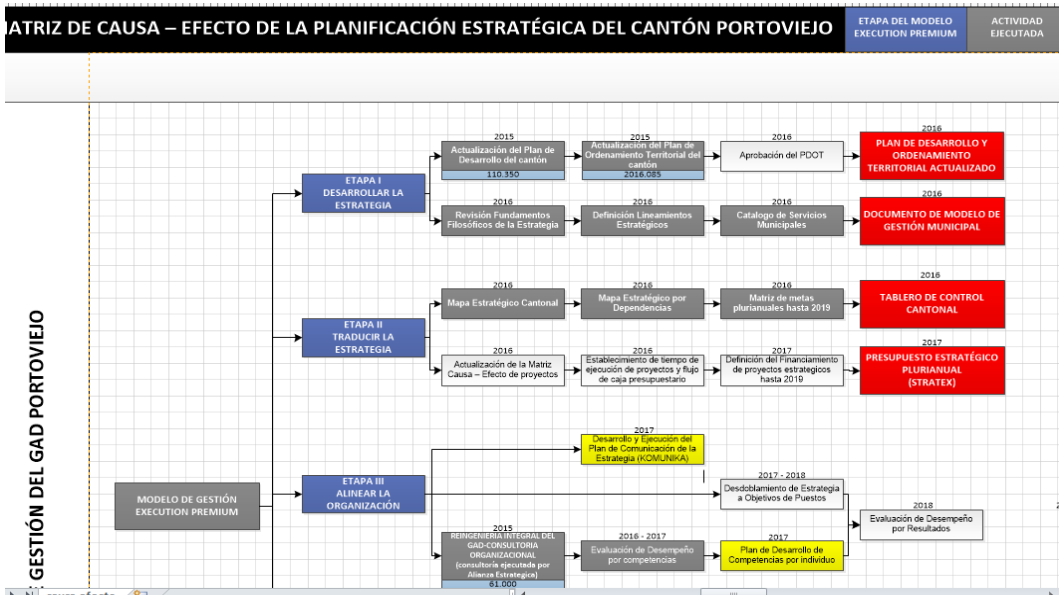
Fuente: GAD Portoviejo, 2017.

Etapa 2 Planificación de la estrategia. - Para desplegar esta etapa del modelo el GAD Portoviejo desplego herramientas como mapas estratégicos en los que se describía cada uno de los objetivos organizacionales alineados a la estratégica los cuales pueden observarse en el cuadro 1. De la misma manera estos elementos contienen indicadores y metas los cuales se despliegan por cada uno de los procesos en mapas estratégicos por direcciones y empresas que permiten implementar la estratégica de manera desconcentrada pero siempre articulada a la visión del GAD Portoviejo. (Manual del Modelo de Gestión, 2017)

En estos mapas estratégicos de cada unidad operativa del GAD se describe la estrategia desplegada que consta en el plan de desarrollo alineada a los principios rectores, políticas estratégicas señalando los mismos en cuatro ámbitos de ejecución que se determinan también en el modelo de cuadro de mando integral y ya alineados al modelo CANVAS desplegado; esto es la parte de segmento de atención para describir los objetivos de relación con los clientes, los objetivos de proceso para medir el desempeño de los procesos agregadores de valor, los de desarrollo para medir la mejora del talento humano y por último los objetivos financieros para medir el cumplimiento efectivo de la política de sostenibilidad empresarial determinada también como una política estratégica en los principios rectores. (Manual del Modelo de Gestión, 2017)

En esta misma etapa se desplegaron las iniciativas estratégicas que se detallan en el plan de desarrollo de Portoviejo, y para una mejor comprensión y establecimiento de prioridades de una manera articulada entre todas las organizaciones lo que se resume en un instrumento denominado matriz causa efecto. Gráfico. 3

Gráfico 3. Gestión del Gad's Portoviejo

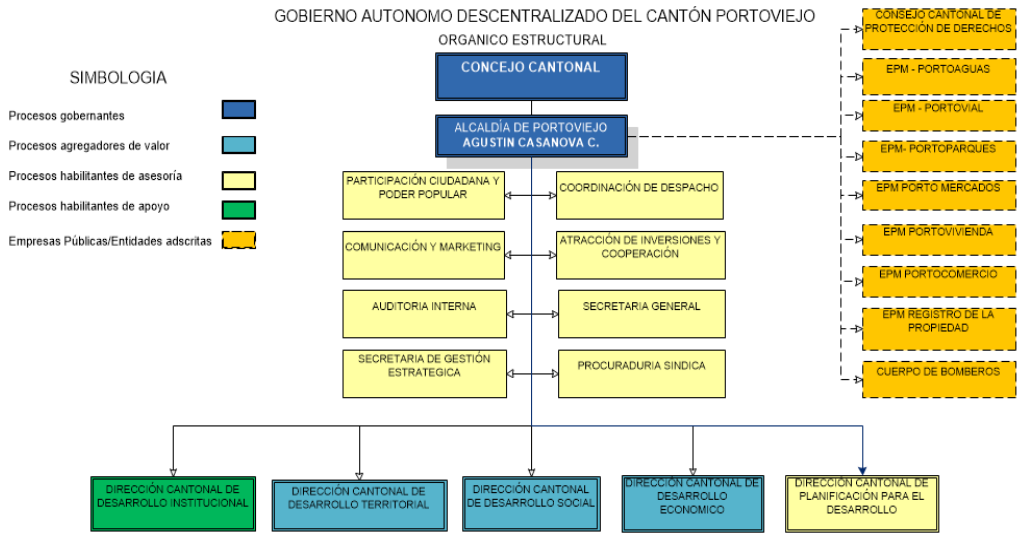


Fuente: GAD Portoviejo, 2017.

Una parte fundamental en esta parte del modelo es la definición de los financiamientos para cada una de las iniciativas, lo que hace innovador el modelo es que tradicionalmente en la institucionalidad pública se maneja el financiamiento mediante presupuestos anuales determinados en el POA de las entidades; sin embargo el modelo de Portoviejo como se señala en los principios rectores busca financiar las obras estratégicas mediante la mejora del desempeño fiscal del GAD e incrementando la capacidad de endeudamiento a efecto de buscar el financiamiento de organismos internacionales, mismos que a la fecha ya han llegado y se encuentran en trámites para la ejecución de varias iniciativas estratégicas (El Diario, 2019).

Etapa 3 Alineación de la organización a la estrategia:- De lo analizado para que esta etapa se implemente se ejecutaron varias acciones las cuales deben señalarse en las tres etapas de intervención que se ejecutaron en Portoviejo: quiebre, levante y consolidación; en palabras del propio alcalde Casanova en el Diario del 27 de septiembre del 2017, era una ingenuidad no hacer el quiebre y el levante con personas nuevas y por supuesto con una estructura nueva, lo que en principio es la etapa de alineación pues se requiere diseñar una estructura que se alinee a la visión estratégica y como se evidencia en el Gráfico N.º1 requeriría que este enfocada en componentes del modelo de sostenibilidad: territorial, social, económico e institucional, y es así que la estructura orgánica municipal fue reestructurada para que apunte al cumplimiento de la estratégica de desarrollo indicada pero también se realizaron ajustes de personal y se incorporó personal con perfiles ajustados a las exigencias de la visión estratégica (El Diario 2017). Gráfico 4.

Gráfico 4. Organigrama Gobierno Autónomo Descentralizado.



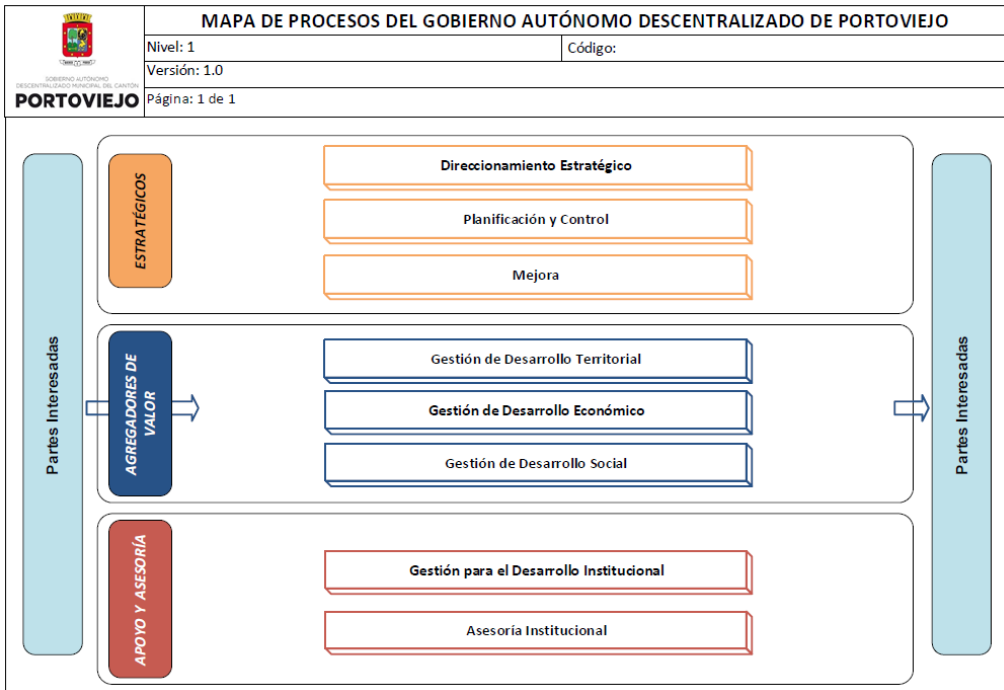
GAD Portoviejo 2019

Etapa 4 Planificación de las operaciones.- En este momento es cuando la estrategia pasa del mero hecho de diseño a la ejecución, enfocar se en los procesos agregadores de valor en los presupuestos operativos que terminen o desencadenen en una gestión de calidad (Kaplan y Norton 2013) es así que se priorizaron procesos como el de barrido y recolección, el de agua potable, el de mantenimiento de calles, pero sobre todo un plan de cierre de brechas financieras para ir mejorando finanzas municipales que permitan el futuro financiamiento de como se dijo las iniciativas estratégicas del modelo (Buenas prácticas post terremoto, 2018)

Para delinear esta operación de los procesos se diseñaron instrumentos también para mejoras de los procesos, tanto con la implementación de una norma de calidad y la definición de la política de calidad en el que el GAD Municipal del Cantón Portoviejo se compromete a brindar servicios municipales de calidad e intervenir con transparencia como institución planificadora, reguladora y facilitadora del desarrollo humano con la participación ciudadana, haciendo de Portoviejo un cantón competitivo, en el que se pueda vivir con dignidad. El GAD Municipal une sus esfuerzos para ser una institución pública moderna, eficiente y confiable, a través de un modelo de gestión enfocado en resultados y en la mejora continua. La gestión de la Municipalidad de Portoviejo se sustenta en el ordenamiento jurídico vigente, estructura orgánica y funcional adecuada, servicios de calidad, trabajo en equipo, sostenibilidad presupuestaria, protección al ambiente, participación ciudadana, comunicación efectiva; y, en el compromiso y capacidad de sus recursos humanos. (GAD Portoviejo, 2017) fundamentos filosóficos del GAD Portoviejo.

Esta política esta aterrizada en cada área municipal mediante manuales y procesos delineados en el mapa de procesos organizacional que permite a la organización tener claro como fluyen las acciones que generan valor para los ciudadanos; y, de la misma manera las mejoras de los procesos deben contener un análisis previo y estar alineadas al modelo de gestión y visión estratégica para lo cual se implementó una metodología de análisis estratégico para que se realicen propuesta de mejoras a los procesos o incluso para acciones de impacto territorial según se describen en la matriz de análisis para la solución de problemas. (Gráfico 5)

Gráfico 5. Mapa de Procesos Municipal



Fuente: GAD Portoviejo, 2017

Gráfico 6. Matriz de análisis para la solución de problemas estratégicos

PORTOVIEJO						
MATRIZ DE ANÁLISIS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ESTRATÉGICOS						
DIRECCIÓN CANTONAL		DIRECCIÓN CANTONAL DE PLANIFICACIÓN DESARROLLO				
DIRECCIÓN OPERATIVA		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROYECTOS				
PROBLEMA						
ANTECEDENTE						
CLASIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA		GOBIERNOS MUNICIPALES				
COMPETENCIA		1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.				
CONCURRENCIA		EXCLUSIVO				
ETAPA 1. SITUACIÓN ACTUAL				ETAPA 2. IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS		
METODOLOGÍA: PESTEL Y FODA				METODOLOGÍA: LLUVIA DE IDEAS, MEJORES PRACTICAS, COSTO BENEFICIO, PRIORIZACION PONDERADA.		
COMPONENTES	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	VARIABLES	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3
ECONÓMICO	EMPLEO		NOMBRE			
	EMPRESA					
	GASTO PÚBLICO					
SOCIAL	INGRESOS NO PERCIBIDOS		COSTO			
	GRUPO POBLACIONAL AFECTADO					
	SEGMENTO DE LA POBLACIÓN					
POLÍTICO	PROBLEMÁTICA DEL SEGMENTO		BENEFICIARIOS			
	PERCEPCIÓN CIUDADANA					
	ANÁLISIS DE LOS ACTORES DEL PROBLEMA					
LEGAL	NORMATIVA LEGAL QUE ACENTÚA EL PROBLEMA/ RESCISA DE NORMATIVA LEGAL		TIEMPO DE EJECUCIÓN			
	DESCRIPCIÓN DE LA AFECTACIÓN AMBIENTAL					
TECNOLÓGICO	DESCRIPCIÓN DE LA AFECTACIÓN AMBIENTAL		RETORNO			
	TECNOLOGÍA ACTUAL CON LA QUE SE ABORDA EL PROBLEMA					
FORTALEZAS INSTITUCIONALES	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS, RECURSO HUMANO, TECNOLOGÍAS Y COMUNICACIÓN MUNICIPALES PARA ABORDAR EL PROBLEMA		ES PARTE DE LA PROPIEDAD DE VALOR MUNICIPAL?			
	PROYECTOS RELACIONADOS					
DEBILIDADES INSTITUCIONALES	RECURSOS, RECURSO HUMANO, TECNOLOGÍAS Y COMUNICACIÓN MUNICIPALES PARA ABORDAR EL PROBLEMA					
ELABORADO POR:		FIRMA NOMBRE CARGO	REVISADO POR:		FIRMA NOMBRE DIRECTOR CANTONAL	

Fuente: Gad's Portoviejo, 2018

Etapa 5 Control y aprendizaje. - Como parte de esta etapa la integración de la información sobre operaciones y la revisión de la estrategia se realiza mediante la conformación de reuniones mensuales de revisión de la estrategia denominadas “Comité de calidad”, que es el espacio donde se analiza y discute cada objetivo e indicador, y es aquí donde se diseñan y ajustan los planes de acción (Manual del Modelo de Gestión, 2017).

La estructuración de mapas estratégicos y objetivos, indicadores y metas corresponde al desarrollo de la segunda y tercera etapas del modelo de gestión, se ponen de manifiesto en esta etapa en la que se revisan los resultados y avances logrados, así también los nudos críticos que se hayan encontrado en la ejecución de los proyectos, poniendo de manifiesto en acuerdos que deben ser cumplidos por cada uno del responsable (procedimiento de los comités de calidad, GADs Portoviejo, 2017). Estos compromisos son registrados y se da seguimiento en dos sistemas el SI GESTIÓN y el sistema de control de trámites, lo que permite hacer un control al detalle de cada una de las actividades, pero adicionalmente de las iniciativas estratégicas planteadas.

Con el desdoblamiento del mapa estratégico en mapas sectoriales, indicadores, metas y planes de acción de cada una de las direcciones generales, direcciones operativas y empresas públicas del municipio se logra establecer exactamente la manera en que cada dependencia a través de su gestión, asume y por lo tanto impacta o contribuye en los resultados institucionales previstos en el mapa estratégico municipal – por tanto PDOT – lo que mantiene la actividad institucional coordinada a todo nivel y permite optimizar los recursos organizacionales y la satisfacción ciudadana. Los lineamientos estratégicos atraviesan verticalmente los mapas estratégicos, los grandes temas o ejes de acción que se definen en la formulación de la estrategia de cada dependencia; estos lineamientos surgen del modelo de servicios, del análisis FODA de la entidad y representan un grupo de objetivos enlazados por relación causa – efecto. (GAD Portoviejo, 2017) manual del modelo de gestión

Cada dirección operativa y empresa pública municipal adopta su propio e individual mapa estratégico con objetivos específicos denominados “Objetivos de mapa estratégico”, pues son aquellos a los que efectivamente contribuye; de esta manera se consigue desdoblar el mapa institucional – en tanto PDOT – en mapas de las direcciones operativas y empresas públicas municipales, estructurados por los objetivos de resultados de los segmentos de atención de cada dirección institucional de su sector que contienen la estrategia de cada una para enfocar su acción en los próximos años y de esta manera cumplir de manera práctica y objetiva el PDOT. (GAD Portoviejo 2017) manual del modelo de gestión

De esta manera surgen los mapas estratégicos generales, se consolidan los modelos de servicios por dependencia y los planes estratégicos y planes de acción por dependencia y empresa pública, esto facilita las actividades de seguimiento, evaluación y control tanto a nivel central, como a nivel particular por dependencia municipal; a nivel central se establece un modelo de control y seguimiento mediante sistemas, elaboración de informes de gestión y el cronograma de operativización del modelo de control.

Todo este esfuerzo por la mejora continua y fortalecimiento del modelo de gestión busca estructurar de manera definitiva la administración municipal como una institución planificadora, reguladora y facilitadora del desarrollo humano con la participación ciudadana, con servicios de calidad, y que cualquier intento de volver al desorden mediante ofrecimientos populistas que conlleven el atraso y daño a la ciudad sea identificado oportunamente – y rechazado – por ciudadanos y ciudadanas de Portoviejo que reconocen y aprecian criterios de calidad de la política pública con énfasis en eficiencia, eficacia y efectividad con orientación a resultados, características que deben mantenerse en busca del progreso y mejores días para el cantón Portoviejo.

Para viabilizar el sistema de control y aprendizaje se han estructurado equipos por cada proceso operativo que permita el seguimiento y monitoreo permanente de los indicadores, pero sobre todo de cada uno de los hitos de las iniciativas estratégicas a los cuales se les denomina delegados de planificación lo que permite aterrizar las políticas de gestión y control en cada uno de los procesos competencia del GAD Municipal.

Etapa 6: Prueba y adaptación de la estrategia. - la última etapa del modelo buscar ajustar la

estrategia, revisar que iniciativas deben incorporarse y cuales deben ajustarse, es así que la prueba de fuego de esta etapa se vivió en 16 de abril del año 2016, pues con el terremoto acontecido fue necesario revisar el modelo y en específico la etapa seis y efectivamente se realizaron ajustes e incorporaron nuevas iniciativas (buenas prácticas post terremoto) GAD Portoviejo 2018.

CONCLUSIONES

El modelo de gestión de Portoviejo parte de un diagnóstico y conocimiento de la realidad local, pero también de las potencialidades del territorio lo que permite establecer la visión de largo plazo; además enfoca las decisiones hacia dicha visión y prioriza el logro de resultados en los aspectos determinados en el modelo de desarrollo territorial que se ajusta a la metodología Execution Premium. Se implementó siguiendo cada una de sus etapas: Desarrollo de la Estrategia, Planificación de la estrategia, alineación de la organización a la estrategia, Planificación de las operaciones, Control y Aprendizaje y Prueba y adaptación de las estrategia; en la primera etapa haciendo el diagnóstico territorial y de potencialidades y sobre esto se define la visión a largo plazo; en una segunda etapa se despliegan los proyectos estratégicos que permitirían la transformación del cantón Portoviejo e incorporan a otros niveles de competencias de gobierno y formas innovadoras de financiamiento; en la tercera etapa se estructura la organización y se realizan cambios en la gestión del talento humano; en la quinta etapa se puede evidenciar el exhaustivo control de los proyectos y actividades, y para cerrar las etapas del modelo se realiza una revisión de los proyectos y se incorporan o se ajustan los existentes en virtud de los logros alcanzados. La implementación del modelo de gestión de Portoviejo permitiría alcanzar la visión de territorio moderno y planificado; Economía Activa y próspera; sociedad diversa e inclusiva; todo apalancado en una institución eficiente y confiable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chicaiza, I. (2013). Implementación de un Modelo de Gestión Estratégica basado en la metodología BSC para la Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente de EP Petroecuador (Cuarto nivel: Maestría en Gerencia Empresarial (FCA). Escuela Politécnica Nacional.

Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralizado (2010), Gobierno Autónomo de Portoviejo, Departamento de Planificación.

Diagnóstico por componente ambiental. (2015). Retrieved from <http://www.portoviejo.gob.ec/diagnostico-por-componente-ambiental-socio-cultural-economico-institucional-y-diagnostico-integrado/>

El Diario, G. (2016). Alcalde Casanova: Retrieved from <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/389539-alcalde-casanova-el-plan-de-desarrollo-de-portoviejo-seguira-en-marcha/>

El Diario, G. (2017). 11 proyectos considerados en Portoviejo hasta el 2035 | El Diario Ecuador. Retrieved from <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/451333-11-proyectos-considerados-en-portoviejo-hasta-el-2035/>

El Diario, G. (2017). Agustín Casanova: “Achicaré la burocracia en el 2018” | El Diario Ecuador. Retrieved from <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/449020-agustin-casanova-achicare-la-burocracia-en-el-2018/>

El Diario, G. (2018). Agustín Casanova: “Somos territorio para la inversión” | El Diario Ecuador. Retrieved from <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/491198-agustin-casanova-somos-territorio-para-la-inversion/>

El Diario, G. (2018). Manabí | El Diario Ecuador. Retrieved from <http://www.eldiario.ec/manabi-ecuador/manabi>

Empresa Publica Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento EPMAPS. (2014). *Direccionamiento y Planificación Estratégica*. Quito.

ETAPA. (2014). *II Memoria de sostenibilidad de Etapa EP, 2014*. Portoviejo: Departamento de Gestión Empresarial ETAPA EP.

Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo. (2015). *Modelo de Gestión Plan de Desarrollo del Cantón Portoviejo 2014 - 2019*. Portoviejo.

Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Portoviejo. (2017). *Manual de Gestión Centrado en la Satisfacción*. Portoviejo: Dirección cantonal de Planificación para el Desarrollo.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Portoviejo. (2015). *Actualización del Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Portoviejo*. Portoviejo.

Kaplan R. & Nortòn D. (2016), *EL Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000*.

Klikberg, B. (1994), *Pobreza: un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial*. México, FCE.

Makòn, M (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*. Argentina.

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, (2017), Gobierno autónomo descentralizado del Cantón Portoviejo, Departamento de Planificación.

Plan de Ordenamiento Territorial (2017), Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Portoviejo Plan Maestro Urbano Portoviejo (2019); Gobierno autónomo descentralizado del Cantón Portoviejo. Departamento de Planificación.

Pont , J. (2016). *Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, (16)*

Portoviejo Nace de Ti. (2014). *Proyectamos un Portoviejo con servicios municipales de calidad* [Video]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=dBfXCI3UT-4>

Puntos de vista #Expo Reconstrucción: Agustín Casanova, a. (2017). *Puntos de vista #Expo Reconstrucción: Agustín Casanova, alcalde de Portoviejo*. Retrieved from <https://www.mundoconstructor.com.ec/puntos-de-vista-exporeconstruccion-agustin-casanova-alcalde-de-portoviejo/>

Ramírez, M. (2012). *Transformaciones del Estado en el gobierno Local: La Nueva gestión pública en Medellín. Reflex ones Politicas, 28*. doi: ISSN0124

Villoria M. (2012), “El Gobierno Abierto como subsistema de políticas: una evaluación desde el institucionalismo discursivo” en Hofmann