

REPUBLICA DEL ECUADOR  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

III DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA



EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA EN EL  
GOBIERNO MUNICIPAL DE PEDRO MONCAYO

ING. CARLOS ECHEVERRIA C.

A

2007 - ~~2008~~

BIBLIOTECA - IAEN



012579

## **DEDICATORIA**

Quiero agradecer y dedicar el presente trabajo a mis padres y hermanos que constancia y perseverancia han sabido influenciar positivamente en mí, a través de valores y principios, así mismo al Instituto de Altos Estudios Nacionales por aportar en mi formación profesional.

## INDICE

Resumen ejecutivo.....	6
------------------------	---

### CAPITULO I

#### MARCO REFERENCIAL

1.1. Planteamiento del Problema.....	7
1.2. Antecedentes .....	7
1.3. Formulación del problema.....	8
1.4. Delimitación del problema.....	8
1.5. Objetivos.....	9
1.5.1 Objetivo General.....	9
1.5.2 Objetivos Específicos.....	9
1.6. Justificación.....	9
1.7. Descripción metodológica.....	9

### CAPITULO II

#### MARCO TEORICO

2.1. Definiciones filosóficas.....	11
2.2. Metodología de Eficiencia y transparencia CONAM.....	13

### CAPITULO III

#### ANALISIS

3.1. Información Geo-Socio Político del Cantón.....	15
3.1.1. Información General.....	15
3.1.2. Otros Aspectos.....	15
3.2. Información Institucional General.....	16
3.2.1. Marco Legal.....	16

3.2.2. Fines y Funciones del Municipio.....	16
3.2.3. Gobernabilidad del Municipio.....	17
3.3. Análisis FODA.....	18
3.4. Priorización de Problemas.....	20
3.5. Elementos de la Metodología de Eficiencia y Transparencia.....	22
3.5.1. Principios Básicos.....	23
3.5.2. Esquema Metodológico.....	24
3.5.3. Visión compartida.....	27
3.5.4. Organización Institucional.....	28
3.5.5. Seguimiento y Monitoreo.....	31
3.6 Propuesta.....	31
3.6.1 Mapa de Planificación Estratégica.....	31
3.6.2 Diagrama de Afinidad.....	33
3.6.3 Diagrama Causa – Efecto ò Fishbone.....	35
3.6.4 Matriz Sistémica.....	37
3.6.5 Diagrama De Interrelaciones.....	38
3.6.6 Árbol de Planificación.....	39
3.6.7 Matriz De Priorización.....	40
3.6.8 Matriz De Responsabilidades.....	41
3.6.9 Matriz De Tareas y Proyectos De Desarrollo.....	42
3.6.10 Matriz De Contingencias y Soluciones.....	44
3.6.11 Matriz General: Metas, Tareas, Indicadores De Gestión, Cronograma y Presupuesto.....	46

## **CAPITULO IV**

4.1. Conclusiones.....	49
4.1.1. Conclusión General.....	49
4.1.2. Conclusiones Específicas.....	49
4.2. Recomendaciones.....	49

4.2.1. Recomendación General.....	49
4.2.2. Recomendaciones Generales.....	49
4.3. Bibliografía.....	51
Glosario	

## **Resumen Ejecutivo**

Los Gobiernos seccionales en el Ecuador para su accionar cuentan con autonomía, determinada por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la máxima autoridad es electa por voto popular, siendo obligación del dignatario dirigir a la entidad municipal que tiene por objeto mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. La poca efectividad en la utilización de los recursos que posee y la deficiente calidad del gasto por parte de la entidad conlleva a la insatisfacción de los clientes (ciudadanos) por lo que nuestro estudio se encamina a identificar las acciones que debe realizar el Gobierno Municipal de Pedro Moncayo para tener un alto grado de eficiencia (capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos) y transparencia (apertura y flujo de información de las organizaciones políticas y burocráticas al dominio público) en el manejo de los recursos municipales, basados en las numerosas necesidades de los ciudadanos y los limitados recursos económicos, por lo que las decisiones que se toman deben ser las acertadas para maximizar el beneficio social. El proponer cambios a través de plasmar la VISION en ACCION, debe ser el accionar de toda institución pública que debe romper paradigmas para adaptarse al cambio continuo.

## **CAPITULO I**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

En los estados financieros de los ejercicios fiscales 2005 y 2006 del Gobierno Municipal de Pedro Moncayo se evidencian remantes de dinero debido a la falta de capacidad en inversión y ejecución de los planes operativos y planes de obras, por ende ineficiencia en el gasto público que se traduce en la ausencia de un servicio a la ciudadanía; el acceso a la información es parcial debido a una estructura orgánica caduca, que entorpece los procesos, o a la no existencia de documentación requerida; por lo antes expuesto, el pueblo demanda cambios en un marco de democratización de la información así como en mejorar la utilización de los recursos buscando maximizar los beneficios hacia sus habitantes.

#### **1.2. Antecedentes**

Los Gobiernos seccionales en el Ecuador, como toda entidad pública, tienen la obligación de rendir cuentas de lo que realizan, por ello el Gobierno Municipal de Pedro Moncayo lo tiene definido en una ordenanza municipal donde la máxima autoridad debe rendir cuenta a los ciudadanos de su gestión anual, como mandatario de la Municipalidad. Desde el año 2001 el Cantón de Pedro Moncayo comenzó un proceso participativo ciudadano con asistencia de entidades no gubernamentales, siendo la Asamblea Cantonal el órgano rector del destino del Cantón, así como de los recursos económicos determinando el norte de la administración municipal; a ello hay que sumar los presupuestos alineados con políticas y estrategias que conllevan a los planes estratégicos por mesas de concertación o ejes temáticos. La problemática por intereses particulares, o no definir lo que realmente mejorará la calidad de vida de los ciudadanos, es un punto álgido

para el cantón de Pedro Moncayo, ya que se arrastra una falta de ejecución de acuerdo a la planificación, existiendo retrasos siendo el trámite burocrático para la ejecución, lo que impide que el servicio municipal se dé en el tiempo previsto; la demora causa molestias y la dificultad de acceso a la información impide el seguimiento del trámite; por lo antes mencionado es necesario que el Gobierno Municipal de Pedro Moncayo a través de un liderazgo realice cambios, los mismos que basados en eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos y la información, permitan cumplir con una planificación en donde los dineros asignados son maximizados en beneficio social; haciendo que los ciudadanos se sientan comprometidos y satisfechos por éstas acciones con absoluta transparencia de los procesos. En este contexto el Gobierno Municipal ha recibido asistencia para modernizarse por parte del Consejo Nacional de Modernización del Estado (CONAM) y la Cooperación Alemana (GTZ).

### **1.3. Formulación del Problema**

Poca eficiencia y transparencia en la utilización de los recursos e información en el Gobierno Municipal de Pedro Moncayo.

### **1.4. Delimitación del Problema**

Nuestro estudio está dirigido al cambio de la estructura en la organización, pasando de una organización vertical a una organización más horizontal guiada ya no por funciones si no por responsabilidades, siendo la gerencia de proyectos y el cumplimiento de los objetivos lo fundamental del proceso para ser efectivos tanto interna como externamente; así mismo la contabilidad general pública que viene llevando la municipalidad no permite transparentar el gasto y el sector beneficiado, por lo que se implementará una contabilidad por centros de costos permitiendo rendir cuentas de manera



efectiva a la ciudadanía, complementado con la difusión y democratización de la información a través del Portal Web como herramienta.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Mejorar la eficiencia y transparencia en la utilización de los recursos e información, en el Gobierno Municipal de Pedro Moncayo.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar una estructura orgánica para alcanzar eficiencia en el gobierno municipal de Pedro Moncayo.
- Utilizar la planificación como medio de construcción de la Visión de Gobierno.
- Determinar un proceso de transparencia y acceso a la información en el Gobierno Municipal de Pedro Moncayo.

## **1.6. Justificación**

Como ciudadanos de un país que requiere cambios donde el accionar público ha perdido credibilidad y sus servicios son deficientes, el presente trabajo busca aportar al cambio de la institución municipal para mejorar sus servicios hacia la ciudadanía.

La propuesta de mejorar la eficiencia y transparencia en el gobierno municipal de Pedro Moncayo permite aplicar los conocimientos adquiridos en Alta Gerencia y la administración por procesos para fortalecer a la entidad municipal.

## **1.7. Descripción metodológica**

Aplicaremos el método inductivo y el deductivo partiendo de insumos como el Plan de Fortalecimiento Institucional, la ordenanza aprobada el 20 de

Diciembre del 2006 en la que se detalla la estructura orgánica y a través de la observación y recopilación de información, para cumplir con los objetivos propuestos, aplicando la metodología de eficiencia y transparencia para gobiernos seccionales expedida por el Consejo Nacional de Modernización del Estado.

## CAPITULO II

### Marco Teórico

#### 2.1. Definiciones filosóficas

En términos generales se entiende por Estado a la “organización política y jurídica de un pueblo en un determinado territorio y bajo un poder de mando según la razón”<sup>1</sup>.

“Platón decía que las sociedades debieran tener una estructura tripartita de clases la cual respondía a una estructura según el apetito, espíritu y razón del alma de cada individuo:

- Productores – Los trabajadores correspondían a la parte de “apetito” del alma.
- Protectores – Los guerreros aventureros, fuertes, valientes y que formaban el “espíritu” del alma.
- Gobernantes – Aquellos que eran inteligentes, racionales, apropiados para tomar decisiones para la comunidad. Estos formaban la “razón” del alma.”<sup>2</sup>

Aristóteles en cambio considera al “Estado como una especie de ser natural que no surge como fruto de un pacto o acuerdo. El hombre es un animal social que desarrolla sus fines en el seno de una comunidad. La política del hombre se explica por su capacidad del lenguaje, único instrumento capaz de crear una memoria colectiva y un conjunto de leyes que diferencia lo permitido de lo prohibido”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Teoría General del Estado, Andrade Sánchez Eduardo, Colección Textos Jurídicos Universitarios, 1987.

<sup>2</sup> Wikipedia, Platón

<sup>3</sup> Wikipedia, Aristóteles

Con los conceptos que anteceden nos situaremos ahora en nuestro entorno, el Gobierno Municipal de Pedro Moncayo, para lo cual necesitamos saber que la legislación que regula a los Municipios es la Ley Orgánica de Régimen Municipal LORM, la misma que dice en:

“Art. 1.- El municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción. El territorio de cada cantón comprende parroquias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales.”<sup>4</sup>

Debemos considerar que los Gobiernos seccionales son autónomos, es así que el Art. 17 de la LORM expresa:

“El Estado y sus instituciones están obligados a:

a) Respetar y hacer respetar la autonomía municipal;”<sup>5</sup>

Los actos administrativos así como legislativos son relevantes en la institución por ello expresaremos los siguientes dos artículos:

“Art. 25.- El gobierno cantonal estará a cargo del concejo municipal con facultades normativas cantonales, de planificación, consultivas y de fiscalización, presidido por el alcalde, con voto dirimente.

Art. 26.- El alcalde es el representante legal de la municipalidad y responsable de la administración municipal; junto con el procurador síndico la representará judicial y extrajudicialmente”<sup>6</sup>

Estos dos artículos se ven complementados en la parte administrativa con lo que dispone el Art. 66 de la LORM, que dice:

---

<sup>4</sup> Ley de Régimen Municipal

<sup>5</sup> Ley de Régimen Municipal

<sup>6</sup> Ley de Régimen Municipal

“Art. 66.- Concédese acción popular para denunciar los actos violatorios de las normas de esta sección.”<sup>7</sup>

## **2.2. Metodología de Eficiencia y transparencia CONAM**

Ahora nos situaremos sobre la herramienta con la que contaremos como base de aplicación para el Gobierno seccional de Pedro Moncayo que es La metodología de Eficiencia y transparencia para los gobiernos seccionales emitida por el Consejo de Modernización del Estado, que tiene como objeto el “desarrollado bajo el concepto de Gerencia Sistémica”<sup>8</sup> como aplicación de una nueva administración pública, complementándose bajo el aprendizaje cíclico con retroalimentación en cada ejercicio económico, la Gerencia Sistémica está enmarcada en la necesidad de que las personas y los diferentes departamentos puedan trabajar interactuando bajo la visión del gobierno para alcanzar las metas de la organización.

“La Gerencia Sistémica comprende tres aspectos esenciales:

1. Crear un clima de trabajo que permita a los trabajadores de todos los niveles realizar sus funciones tan bien como saben hacerlo, y organizar las estructuras y procesos para que esto se realice.
2. Facultar y desarrollar a los empleados y aumentar el nivel de iniciativa y su capacidad de cumplimiento.
3. Administrar las interacciones de quienes son responsables, las interacciones de la gente entre sí y con el sistema del cual forman parte, y las interacciones de estos sistemas con otros sistemas más complejos.”<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Ley Orgánica de Régimen Municipal

<sup>8</sup> Metodología de Eficiencia y Transparencia para Gobiernos Seccionales, CONAM

<sup>9</sup> Metodología de Eficiencia y Transparencia para Gobiernos Seccionales, CONAM

Debemos tener presente que todo proceso es orientado hacia la obtención de resultados, que consiste en la “determinación de cómo se deben alcanzar los programas y proyectos establecidos, y supone la confección de indicadores que facilitan la supervisión, el conocimiento y la evaluación de los logros en términos de los resultados”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Drucker Peter, *The Practice of Management and Managing for Result*, 1986

**CAPITULO III**  
**ANALISIS DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO Y DEL GOBIERNO**  
**MUNICIPAL**

**3.1. Información Geo-Socio Político del Cantón**

El Cantón de Pedro Moncayo, está ubicado al nororiente de la provincia de Pichincha.

**3.1.1. Información General**

Pedro Moncayo se encuentra aproximadamente a 50 Km de la ciudad de Quito. La superficie total del Cantón es de 337,80 Km<sup>2</sup>. Se encuentra limitada por:

Norte: Cantón Otavalo – Provincia de Imbabura

Sur: Distrito Metropolitano de Quito y Cantón Cayambe

Este: Cantón Cayambe

Oeste: Distrito Metropolitano de Quito

El Cantón Pedro Moncayo está conformado por las parroquias: La Esperanza, Tupigachi, Tocachi, Malchingui y Tabacundo, siendo ésta última la cabecera cantonal. Las fiestas de Cantonización se celebran el 26 de septiembre.

El Cantón de Pedro Moncayo está conformado por 25.594 habitantes de los cuales 12.590 son hombres y 13.004 son mujeres<sup>11</sup>.

**3.1.2. Otros Aspectos**

El Clima del Cantón fluctúa entre 18°C y 13 °C en los centros poblados y llega hasta 3 °C en las cumbres del Mojanda. La altitud se sitúa entre los 1.730 y 4.300 m.s.n.m. de acuerdo a las curvas de nivel emitidas en las

---

<sup>11</sup> Sistema de Información de Indicadores Sociales del Ecuador SIISE

cartas cartográficas y restitución fotogramétrica. Cuenta con los Ríos Granobles y Pisque principalmente, los mismos que forman parte del sistema hidrológico del Guayllabamba.

## **3.2. Información Institucional General**

### **3.2.1. Marco Legal**

El Cantón Pedro Moncayo se creó mediante Decreto Legislativo el 26 de Septiembre de 1911, la ciudad de Tabacundo es su cabecera cantonal y sus parroquias rurales son: La Esperanza, Malchingui, Tocachi, Tupigachi. Mediante ordenanza de 24 de febrero de 2005, el Concejo Municipal cambió la denominación de Ilustre Municipio de Pedro Moncayo a Gobierno Municipal de Pedro Moncayo.

### **3.2.2. Fines y Funciones del Municipio**

La Ley Orgánica Municipal en su artículo 11, establece como fines del Municipio<sup>12</sup> los siguientes:

“Art. 11.- A la municipalidad le corresponde, cumpliendo con los fines que le son esenciales, satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros organismos gubernativos.

Los fines esenciales del municipio, de conformidad con esta Ley, son los siguientes:

1. Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales;

---

<sup>12</sup> Ley de Régimen Municipal



3. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación; y,

4. Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.”

Las funciones primordiales del Municipio se ven descritas en el Art. 14 de la LORM, que expresa:

“Art. 14.- Son funciones primordiales del municipio, sin perjuicio de las demás que le atribuye esta Ley, las siguientes:

1a. Dotación de sistemas de agua potable y alcantarillado;

2a. Construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos;

3a. Recolección, procesamiento o utilización de residuos;”<sup>13</sup>

Existen más literales que expresa la LORM, por lo que se recomienda la lectura de los demás incisos.

#### **3.2.4 Gobernabilidad del Municipio**

El Concejo Municipal del Cantón Pedro Moncayo está presidido por el Alcalde, y siete concejales de diferentes partidos políticos, todos elegidos por voto popular.

El Cantón de Pedro Moncayo viene consolidando un fuerte proceso de participación ciudadana; se han llevado a cabo Asambleas Cantonales así como parroquiales para concertar sobre el destino del Cantón desde las bases, los ciudadanos.

---

<sup>13</sup> Ley Orgánica de Régimen Municipal

El Servicio de Alcantarillado y agua potable del Cantón Pedro Moncayo se encuentra descentralizado en la empresa EMPASA-PM, la misma que funciona en la cabecera cantonal, también existen juntas de aguas en cada una de las parroquias que se encargan del manejo del Agua.

El Cantón cuenta con un subsistema de agua de riego, el mismo que beneficia a una gran parte de su superficie agrícola y ganadera. Al momento está detenida la construcción del nuevo Canal de Riego Tabacundo que beneficiará a un mayor número de regantes.

### **3.3. Análisis FODA**

El Gobierno Municipal de Pedro Moncayo a fin de consolidar el proceso Participativo e Institucional, firma un convenio de asistencia técnica con la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) en el año 2005, con la finalidad de instrumentar un Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal (PDEC) y un Plan de Fortalecimiento Institucional (PFI), el mismo que ha sido entregado y aprobado en el Concejo Municipal en el mes de junio del 2006, este Plan servirá de base para el Análisis FODA Institucional<sup>14</sup> que indica:

#### **Fortalezas**

- El contar con Planes Operativos Anuales (POAs) municipales en función de las necesidades específicas de cada Dirección y Jefatura.
- Cuenta con gran cantidad de personal joven con facilidad de adaptabilidad al cambio y ganas de trabajar.
- Personal con conocimiento del área en el que desempeña sus labores.

#### **Oportunidades**

---

<sup>14</sup> Plan de Fortalecimiento Institucional Municipio de Pedro Moncayo

- El posicionamiento general del Municipio ante organismos nacionales e Internacionales de cooperación.
- La asesoría permanente de los organismos cooperantes Programa de las Naciones Unidas(PNUD), Cooperación Alemana (GTZ), Asociación de Municipalidades (AME).
- Una relación estrecha con la colectividad cantonal, no únicamente como servidor público-usuario, sino en todos los aspectos de la participación ciudadana y la planificación participativa.
- Las pasantías y visitas de conocimiento de otras experiencias.
- La implantación de nuevas tecnologías dentro de la Municipalidad y aprovechamiento de estas herramientas para contribuir al desarrollo del cantón.
- El apoyo político para realizar innovaciones.

#### **Debilidades**

- Cada Dirección tiene Planes Operativos Anuales con metodologías diferentes.
- No se realizaron reuniones semanales de coordinación interna.
- No se realizaron reuniones bimensuales de coordinación con Juntas Parroquiales y otros actores cantorales.
- Se ha ido perdiendo respeto, credibilidad e imagen institucional frente a la comunidad.
- Se perdió agilidad en la resolución de problemas mediante el trabajo en equipo al interior del municipio.

- La falta de responsabilidad y transparencia en el manejo de la información y atención al cliente es uno de los problemas más serios en la actual administración.
- La comunicación no es suficiente entre los directivos y el personal, no hay comunicación entre departamentos.
- Trámites muy demorosos, que se quedan en ciertos departamentos.
- No se da el mismo trato a todos los trámites, hay trámites que se atienden de manera inconsulta.

#### **Amenazas**

- Renovación de autoridades seccionales que no continúan con los procesos.
- Decaimiento significativo en la actividad florícola en el Cantón.
- Avance rápido de la tecnología, obsolescencia de los equipos informáticos.
- Desmotivación de los funcionarios y trabajadores por falta de incentivos institucionales.
- Falta de intereses colectivos de la juventud.

#### **3.4. Priorización de Problemas**

Nos ayudaremos de la Priorización de Problemas que se encuentran en el PFI<sup>15</sup>, acotando que relevaremos la información pertinente al problema que tratamos. Esta información se obtuvo en talleres por Dirección, en Asamblea General además de reuniones personales con Directores, Jefes y demás funcionarios de la institución.

---

<sup>15</sup> Plan de Fortalecimiento Institucional Municipio de Pedro Moncayo

No.	PROBLEMA	CAUSA
1	Ineficiencia en el gasto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa planificación</li> <li>• Poco seguimiento al gasto presupuestario</li> </ul>
2	Retraso en el pago a proveedores por inadecuado manejo de la documentación y trámites.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trámites están acumulados</li> <li>• Falta control Previo</li> </ul>
3	Ausencia de Indicadores de Gestión municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de Planificación</li> <li>• No existen los lineamientos claros sobre la gestión</li> </ul>
4	La información no se transparenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada dirección maneja la información de manera aislada.</li> </ul>
5	Planes Operativos contruidos con diferentes matrices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen criterios uniformes</li> <li>• Ausencia de directrices</li> </ul>
6	No están definidas las funciones en el orgánico funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal desconoce lo que tiene que hacer</li> <li>• No hay un reglamento donde se indique las funciones de cada persona.</li> </ul>
7	No existe democratización de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe desconocimiento de los procesos y de la información que se entrega al cliente.</li> </ul>
8	Tramitología y manejo de la información dispersa es uno de los problemas más graves de la actual administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desconoce en que dirección se encuentra el trámite o documentos</li> </ul>
9	Marcada división de personal no favorece coordinación y trabajo en	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prejuicios personales</li> </ul>

	equipo	
10	No se maneja el Municipio con un enfoque sistémico y de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un norte bien definido en la gestión</li> </ul>
11	Irresponsabilidad de los funcionarios en el desarrollo y cumplimiento de sus actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de control de los jefes inmediatos.</li> <li>• Enfoque de la administración del personal</li> </ul>

Debo acotar que con éstos elementos el PFI realizó una propuesta institucional de cambio a nivel del Reglamento Orgánico Estructural como el funcionamiento y lineamiento interno, los mismos que en ningún momento se llevaron a cabo, siendo éste otro documento que reposa en el Gobierno Municipal sin haberse ejecutado, el presente estudio aportará con bases para el cambio en la administración en donde la eficiencia y la transparencia en la Gestión Municipal estará dada por las personas y su interrelación.

### **3.5. Elementos de la Metodología de Eficiencia y Transparencia**

Bajo el concepto de “Gerencia Sistémica” en la que la organización es un todo, en donde las partes están interrelacionadas, y apoyándonos en la administración moderna trabajaremos en la aplicación de la metodología, en el entorno y realidad del Gobierno Municipal de Pedro Moncayo para mejorar las capacidades y asegurar la sostenibilidad institucional y local.

El Consejo Directivo del CONAM, considera que para aplicar la eficiencia y transparencia es necesario “Definir la estrategia para saber a dónde ir y cómo lograrlo, organizarse internamente para llevar a cabo eficientemente la

estrategia y definir recursos suficientes para su ejecución es el espíritu de la metodología propuesta”<sup>16</sup>

En el siguiente cuadro explicaremos la metodología a seguir:<sup>17</sup>

Cuadro No. 1

### PROCESO ADMINISTRATIVO

<b>G E S T I O N</b>	<b>PLANIFICAR</b>	VISION COMPARTIDA	VISION MISION OBJETIVOS PROYECTOS	DEMANDA
	<b>ORGANIZAR</b>	CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA INSTITUCION	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	OFERTA INSTITUCIONAL Y TECNICA
	<b>EJECUTAR</b>	RECURSOS DISPONIBLES	PROFORMA PRESUPUESTARIA	OFERTA FINANCIERA
	<b>CONTROLAR</b>	CUMPLA LA VISION COMPARTIDA	GENERACION DE INDICADORES DE GESTION	CONTROL SOCIAL RENDICION DE CUENTAS TRANSPARENCIA
	<b>EVALUAR</b>	CICLOS DE APRENDIZAJE	SISTEMA DE TRABAJO EN EQUIPO	MEJORAMIENTO CONTINUO

Fuente: GTZ

#### 3.5.1 Principios Básicos

Para el desarrollo de la metodología del proceso administrativo tenemos que tener en cuenta principios básicos administrativos como:

- Visión Integral de la gestión pública a largo plazo

<sup>16</sup> Metodología de Eficiencia y Transparencia para Gobiernos Seccionales

<sup>17</sup> Metodología de Eficiencia y Transparencia para Gobiernos Seccionales

- Pensamiento estratégico
- Administración por objetivos y proyectos
- Gerencia de informes
- Aplicación multi-nivel

En la aplicación se recomienda comenzar por integrar un equipo de trabajo el mismo que debería estar conformado por los Directores departamentales, jefes de unidades, deberán estar encabezados por la máxima autoridad el Alcalde; dependiendo del trabajo se recomienda realizar equipos de trabajo operativos sectoriales. El trabajo debe centrarse en la visión integral de la gestión municipal que se desea conseguir, pensando en forma sistémica y tomando decisiones a tiempo para evitar el fracaso del proceso de cambio.

En el gráfico No.2 se presenta el esquema de Proceso de Gestión Municipal Sistémica.



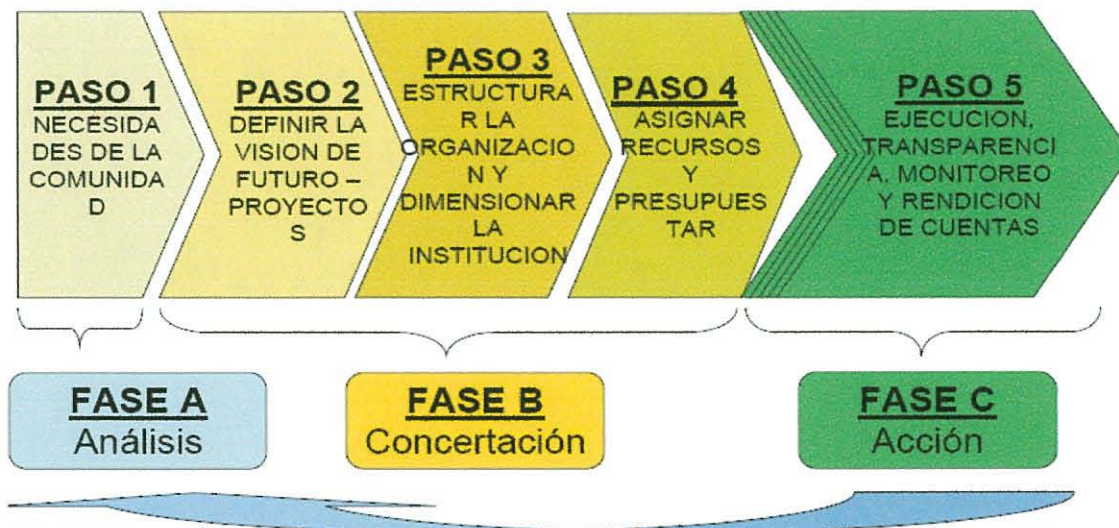
Fuente: GTZ

### 3.5.2 Esquema Metodológico

A continuación mostraremos los pasos a seguir para lograr la eficiencia y transparencia en el Gobierno Municipal de Pedro Moncayo:

Gráfico No. 3



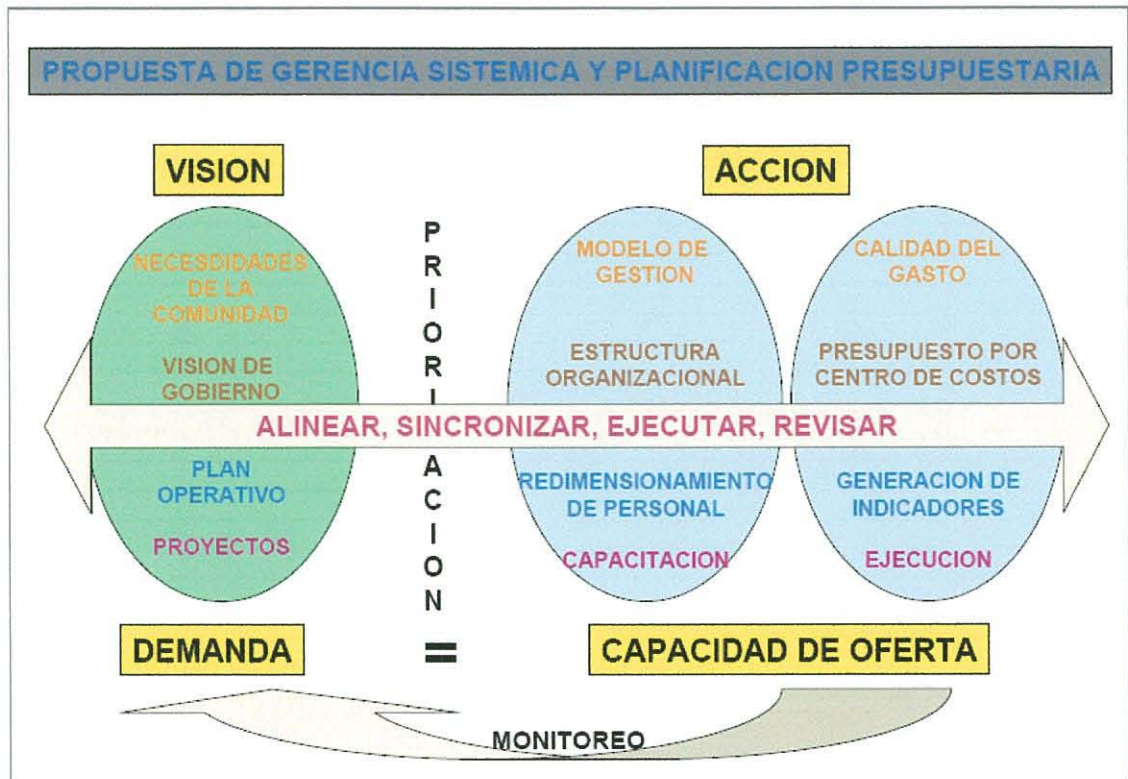


Fuente: GTZ

Notemos que nuestra propuesta parte de la demanda de las comunidades, de sus necesidades ya que la razón de ser del Municipio es brindar un servicio que la ciudadanía demanda, y como cadena agregadora de valor determina una visión de futuro del Cantón que determinará los proyectos a realizar, los mismos que requieren para su ejecución una estructura organizacional adecuada, así como disponer del talento humano capacitado, para proceder luego a la asignación de recursos económicos, mediante el presupuesto aprobado anualmente por Concejo Municipal, para finalmente ser evaluado y proceder a la rendición de cuentas, de lo que la comunidad solicitó o requería y lo que realizó la autoridad municipal.

La propuesta de Gerencia Sistémica con énfasis en planificación presupuestaria parte entonces del concepto de trasladar la “visión” a la “acción”, siendo la visión reconocida como la construcción de la demanda y la acción como la capacidad de oferta institucional.

Gráfico No. 4

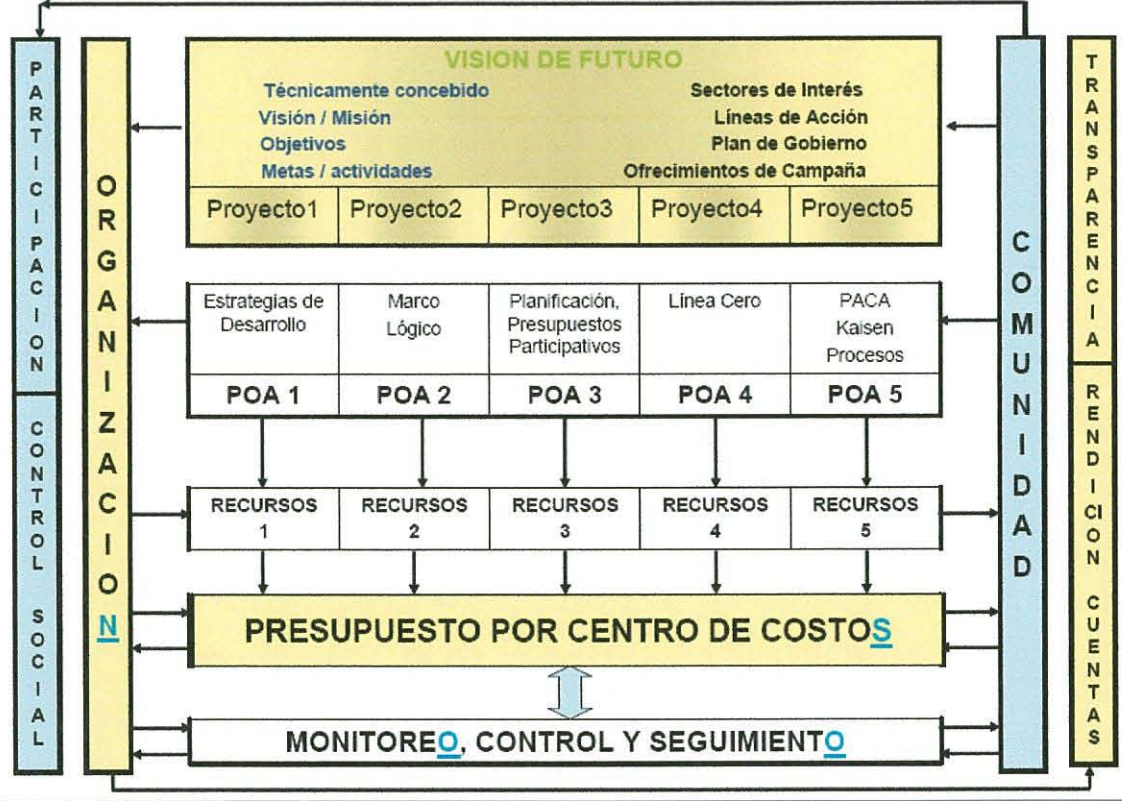


Fuente: GTZ

En el gráfico se presenta el concepto esquemático integral de la aplicación de eficiencia y transparencia:

Gráfico No. 5

## ALINEACION Y SINCRONIZACION DE LA GESTION GOBIERNO SECCIONALES



Fuente: GTZ

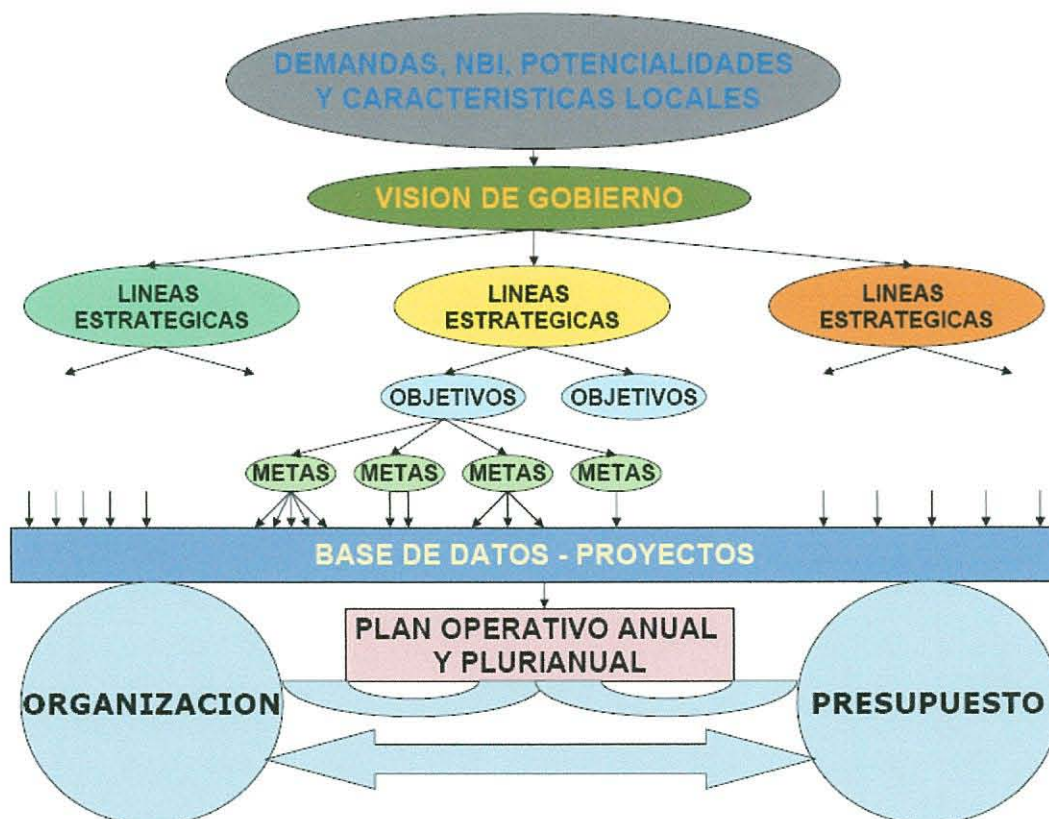
Debemos acotar que una manera de evaluar los proyectos así como las actividades diarias que se realizan, es a través de indicadores, sean éstos de gestión, financieros, cuantitativos y/o cualitativos que permitirán tomar decisiones y rendir cuentas a la ciudadanía.

### 3.5.3 Visión Compartida

Identificando los sectores de interés o líneas estratégicas, el plan de gobierno presentado por el Alcalde, las líneas de acción iniciadas y demás sistemas técnicamente concebidos permitirán la construcción de la visión compartida. Es así que los objetivos a largo plazo así como los de corto plazo se constituyen en las respuestas de la visión, en el gráfico que a

continuación se presenta podemos observar esquemáticamente lo que se propone:

Gráfico No. 6



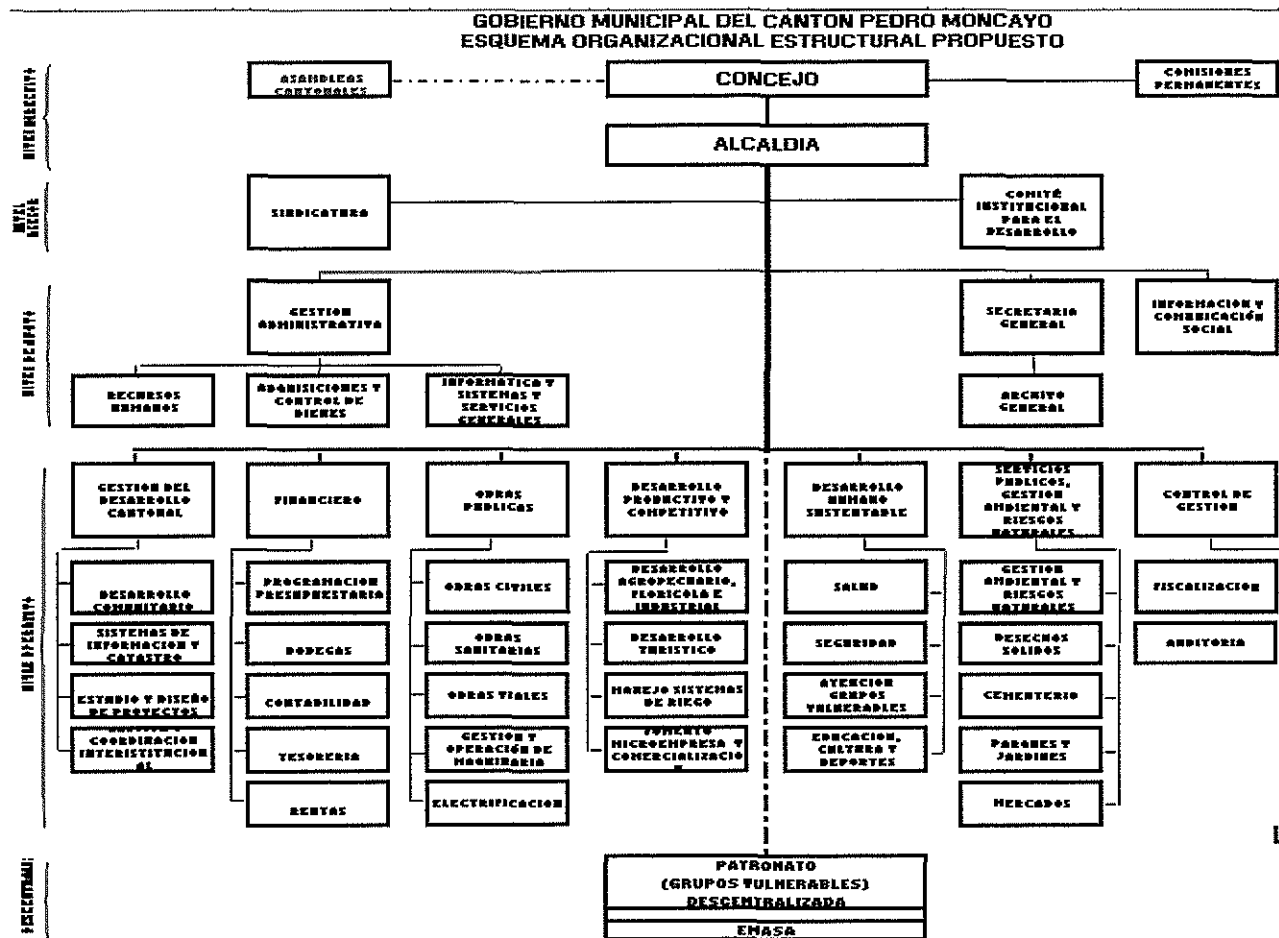
Fuente: GTZ

### 3.5.4 Organización Institucional

Una vez que sabemos donde estamos y hacia donde debemos ir, tenemos que acoplar nuestra organización para que la capacidad de respuesta sea la requerida en las demandas planteadas, a través de un redimensionamiento organizacional lo podemos conseguir sin necesidad de aumentar la nómina de personal que existe en la municipalidad, con la eliminación o creación de áreas que se ajusten a los objetivos que deseamos conseguir. Nosotros nos

ayudaremos para el diseño de la estructura organizacional bajo el pensamiento estratégico en la gestión, que parte de la necesidad de dar respuesta a un problema, con la generación de una idea de solución, todo asociado a una relación sistémica y de procesos. Nuestra base parte del financiamiento para su ejecución para su posterior administración, operación, mantenimiento, control y evaluación.

Gráfico No. 7



Fuente: Municipio de Pedro Moncayo

### **3.5.5 Seguimiento y Monitoreo**

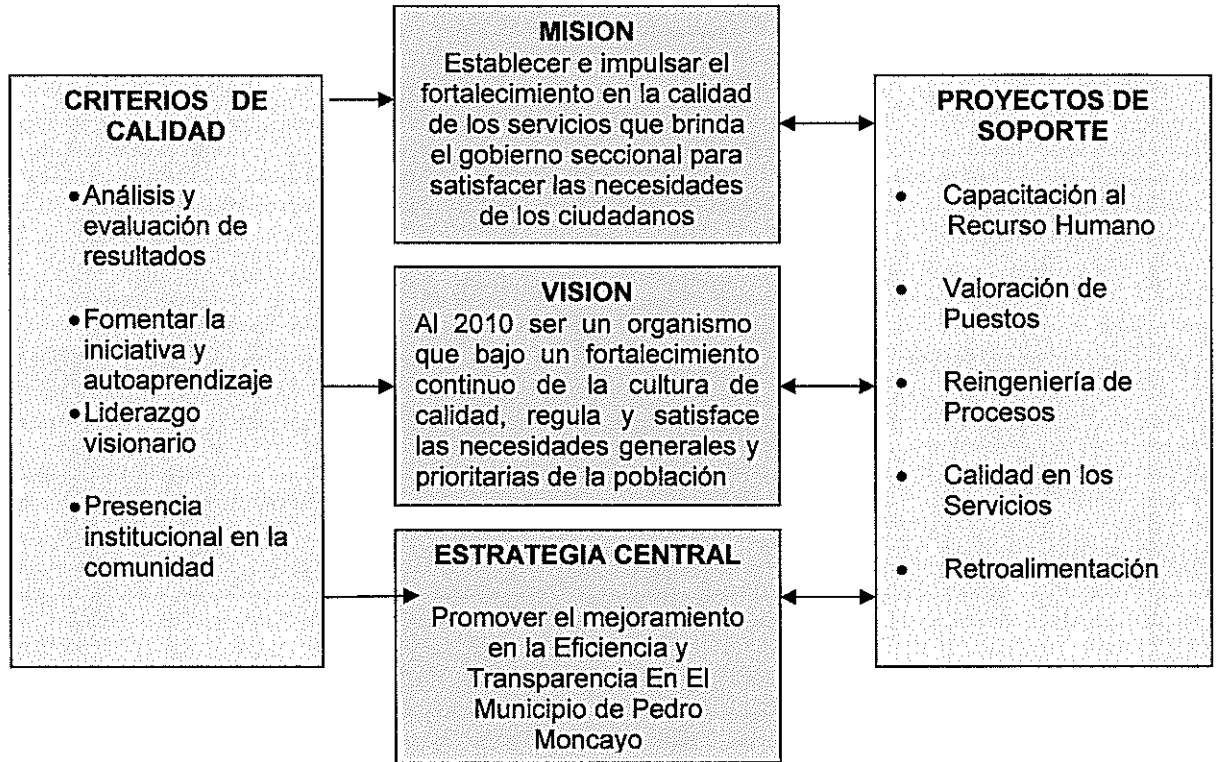
Como base de todo está siempre el seguimiento y monitoreo que permite tomar decisiones y evaluar el avance de o retroceso, basados en la calidad total como objetivo de un servicio que demanda la ciudadanía. El monitoreo es la medición periódica del nivel de cumplimiento, así como la justificación de las posibles desviaciones con miras a introducir los ajustes pertinentes en la programación o en el enfoque del trabajo. Al ser interpretado al monitoreo como un ejercicio de reflexión propia por cada uno de los miembros del Municipio, éstos comenzarán un proceso de empoderamiento en donde cada uno es gerente de sus proyectos y alcanza sus metas, por lo que se deja pendiente un programa de incentivos hacia el personal que refuerce su motivación, el mismo que no necesariamente debe ser económico.

### **3.6. Propuesta**

#### **3.6.1. Mapa de Planificación Estratégica**

Identificado el problema Central se determinó la Misión y Visión a la cual se quiere alcanzar, utilizando el Mapa de planificación estratégica se llegó a consensos concluyendo la estrategia a seguir.

Gráfico No. 8



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría



### 3.6.2. Diagrama de Afinidad

Se elabora el Diagrama de Afinidad, en el que se presentan puntos relevantes en forma de preguntas, las cuales las agrupamos según los problemas, identificados por su naturaleza y afinidad, conforme a la recopilación de datos obtenidos, ideas y opiniones.

Gráfico No. 9

<p><b>ECONOMICO</b></p> <p><b>¿Cómo distribuir en forma eficiente y equitativa los recursos económicos?</b></p>	<p><b>CAPITAL INTANGIBLE</b></p> <p><b>¿Cómo mejorar la administración del capital intangible?</b></p>	<p><b>EVALUACION Y SEGUIMIENTO</b></p> <p><b>¿Cómo supervisar y evaluar el cumplimiento de objetivos de cada una de las Unidades?</b></p>	<p><b>PROCESOS INSTITUCIONALES</b></p> <p><b>¿Cómo optimizar una gestión por procesos y sistémica?</b></p>	<p><b>CLIENTES</b></p> <p><b>¿Cómo mejorar los servicios hacia los clientes?</b></p>
<p>¿Quiénes son los responsables del manejo del sistema económico?</p>	<p>¿Existen un plan de motivación e incentivos al personal en la municipalidad?</p>	<p>¿Por qué la evaluación es importante dentro de la organización?</p>	<p>¿Existen procesos en la municipalidad?</p>	<p>¿Los servicios que brinda la municipalidad son accesibles a los ciudadanos?</p>
<p>¿Cómo se distribuirá los recursos en forma eficiente y equitativa?</p>	<p>¿Cuenta el Gobierno municipal con tecnología informática y comunicaciones?</p>	<p>¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los diferentes sistemas de evaluación de un sistema?</p>	<p>¿Quién es el encargado de la actualización de procesos?</p>	<p>¿Existe socialización de lo que realiza la insitución municipal?</p>

¿Existe un sistema de alta calidad técnica en los procesos presupuestarios y contables?	¿Existe personal capacitado en la institución?	¿Existe acceso a la información sobre las evaluaciones a cada Unidad?	¿Existe una cadena de valor?	¿Existe medición de la satisfacción de los usuarios?
¿Existen políticas de distribución de recursos en función de necesidades?	¿Existe el personal técnico necesario en la institución?	¿Quién es el responsable de evaluar a las unidades?	¿Existen procesos de Innovación?	¿Se fomenta la participación ciudadana?
¿Quién garantiza la oportuna y transparente rendición de cuentas?	¿Existe una cultura organizacional alineada con los objetivos institucionales?	¿Quién establece las políticas públicas municipales de evaluación y seguimiento?	¿Existen procesos Regulatorios?	¿Qué nexos dispone la municipalidad para interrelacionarse con la ciudadanía?
		¿Es objetiva o subjetiva la evaluación que se realiza?	Que procesos son críticos y agregadores de valor?	

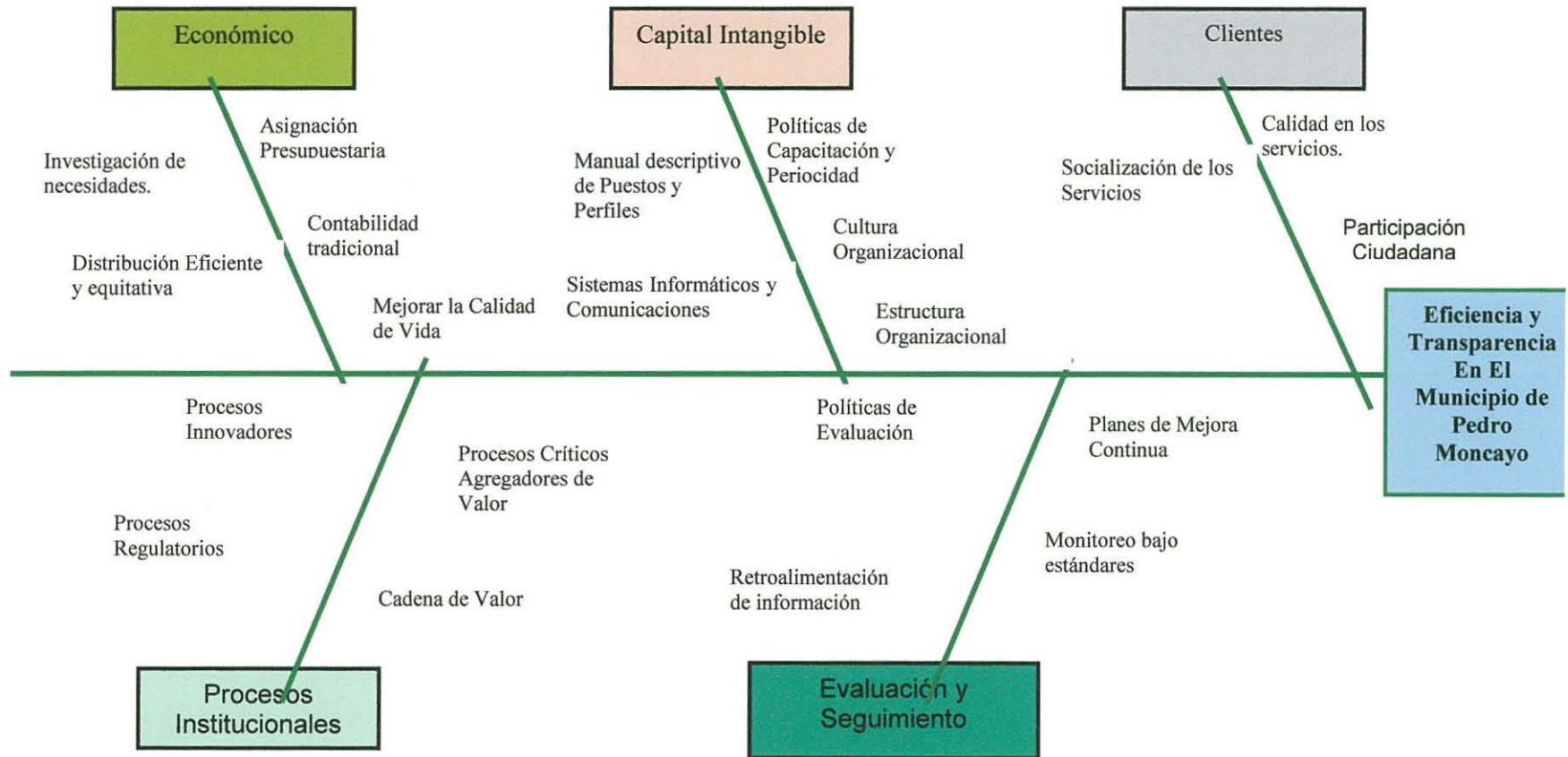
**Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría**

### 3.6.3. Diagrama Causa – Efecto Ò Fishbone

Una vez concluido el diagrama de afinidad, procedimos a elaborar el diagrama causa-Efecto en donde identificamos las causas que provocan el problema, representado como una espina de pescado, en donde la cabeza principal, es el problema en estudio, que en este caso es: ¿Cómo mejorar la eficiencia y transparencia en la utilización de los recursos e información en el Gobierno Municipal de Pedro Moncayo? En el gráfico podemos apreciar cinco espinas que son los problemas que más influyen en el desarrollo de la institución; en cada una de éstas espinas se han colocado las causas.

Este diagrama es de gran importancia, pues nos ayuda a relacionar las causas de problema con su respectivo efecto; nos damos cuenta de los puntos que debemos abordar, y con ello determinaremos las estrategias a implantar.

**Gráfico No. 10 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO ò FISHBONE**

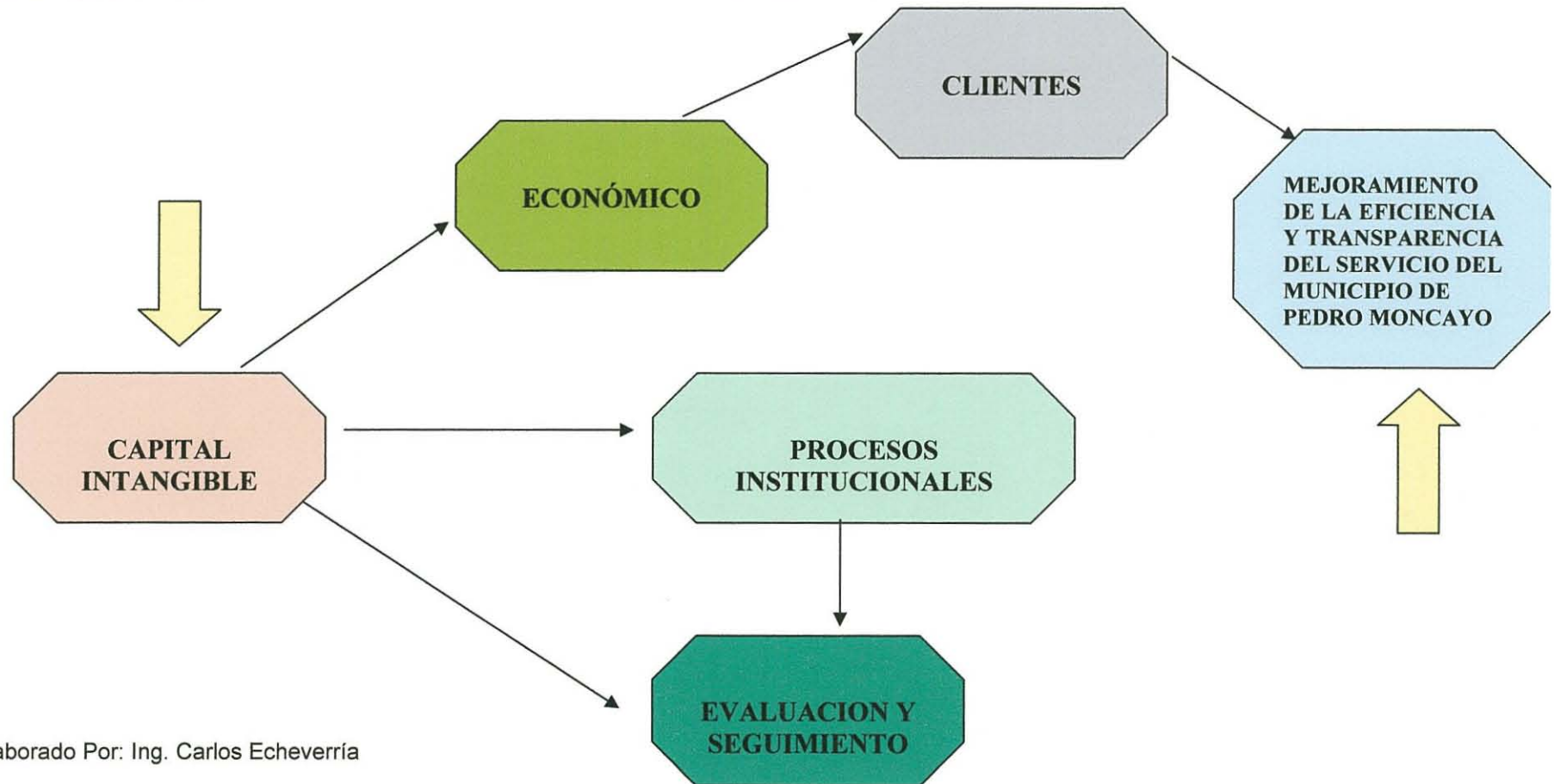


Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

### 3.6.4. Matriz Sistémica

Como se observa en el gráfico esta herramienta nos ayudó a identificar nuestro objetivo principal, y, la meta que queremos alcanzar

Gráfico No. 11

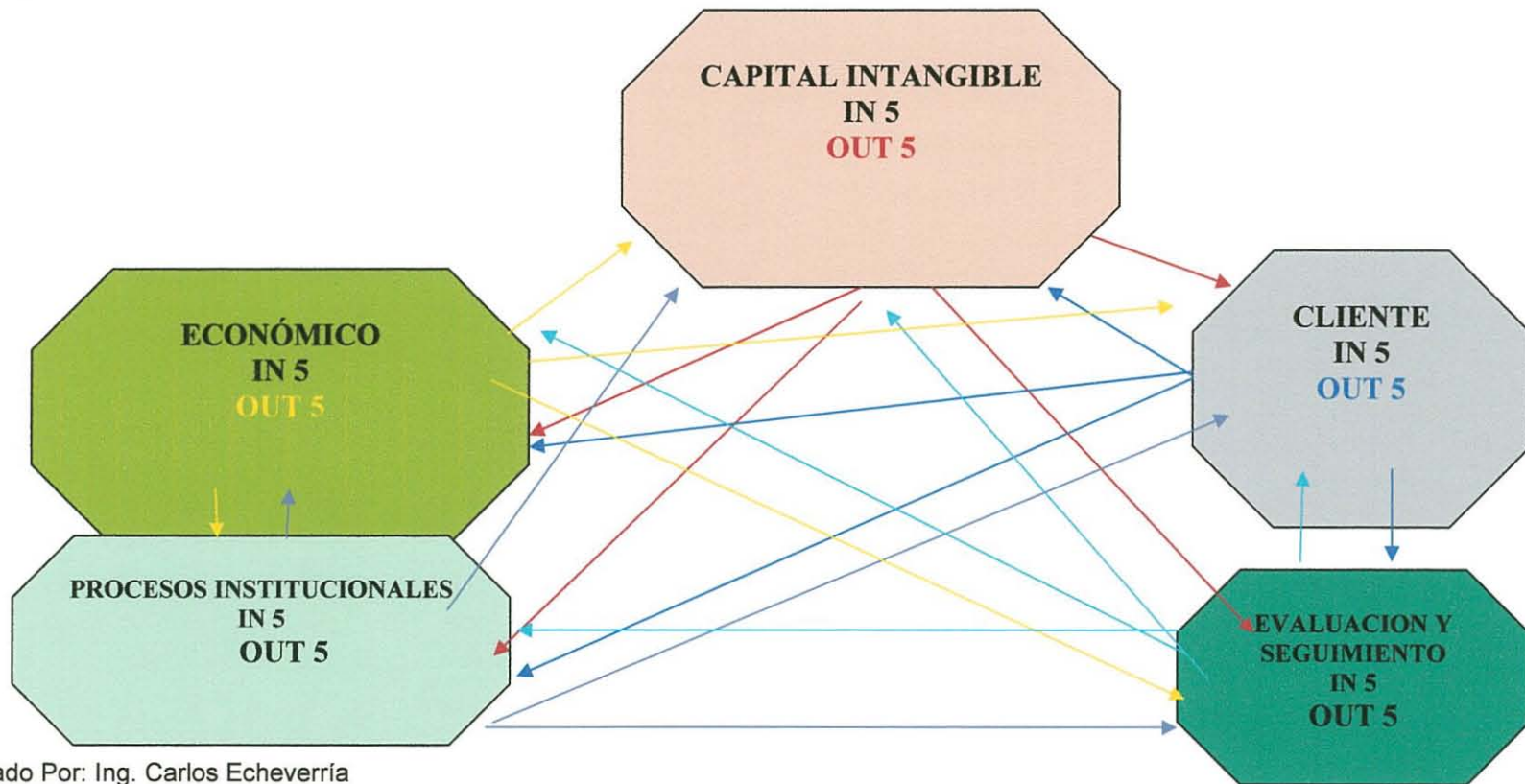


Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

### 3.6.5. Diagrama De Interrelaciones

Para construir el diagrama de interrelaciones, recopilamos la información de cada uno de los subtemas y realizamos un análisis crítico sobre los aspectos importantes a fin de mejorar y mantener la calidad, luego se conectan e interrelacionan y observamos la forma cómo se afectan entre sí.

Gráfico No. 12



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

### 3.6.6. Árbol De Planificación

Gráfico No. 13



Elaborado Por: Carlos Echeverría

En el árbol de planificación, el objetivo central o misión de nuestro plan es el Mejoramiento de la Eficiencia y Transparencia en el Municipio de Pedro Moncayo; como se muestra en el gráfico; tenemos detallado cada uno de los objetivos específicos que nos llevarán al cumplimiento de ésta misión.

### 3.6.7. Matriz De Priorización

La matriz de priorización nos permitió identificar las tareas más importantes, así como asignar un orden de importancia e impacto al proceso a través de una ponderación.

Las tareas con los puntajes más altos se constituyeron en los planes operativos, aquellos con la calificación más alta, a partir de ello, definimos responsables. La evaluación del impacto de estas tareas se ha ponderado en equipo y en una escala del 1 al 10.

**Gráfico No. 14**

MATRIZ DE PRIORIZACIONES					
TAREAS / VARIABLES	CALIDAD VIDA	COMPROMISO	COMUNICACIÓN	TOTAL	PRIORIDAD GENERAL
<b>ECONOMICO</b>					
Distribuir eficiente y equitativamente el presupuesto municipal	10	10	10	30	P1
Investigar necesidades	10	9,4	10	29,4	P3
Asignar recursos vía presupuesto.	10	9,8	9,4	29,2	P4
Rendición de Cuentas	8	9	10	27	P8
Contabilidad por Centros de Costos para determinar la calidad del Gasto	6	7	7	20	P19
<b>CAPITAL INTANGIBLE</b>					
Políticas de Motivación e incentivo a los funcionarios municipales	8	9	8	25	P12
Sistemas actualizados de Información y comunicaciones	8	8	9	25	P13
Estructura Organizacional	7	6	7	20	P20
Manual de Clasificación de Puesto y Perfiles	6	7	6	19	P21
Cultura Organizacional alineada a la visión de Gobierno	6	6	7	19	P22



MATRIZ DE PRIORIZACIONES					
TAREAS / VARIABLES	CALIDAD VIDA	COMPROMISO	COMUNICACIÓN	TOTAL	PRIORIDAD GENERAL
<b>PROCESOS INSTITUCIONALES</b>					
Cadena de Valor	10	9	10	29	P5
Procesos Críticos Agregados de Valor	8	8	10	26	P9
Procesos Reguladores	8	7	10	25	P14
Procesos Operativos	6	7	10	23	P16
Procesos Innovadores	6	7	10	23	P17
<b>CLIENTES</b>					
Participación Ciudadana	10	9,5	10	29,5	P2
Calidad de los Servicios.	10	9	9	28	P6
Socialización de los Servicios	10	8	8	26	P10
<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>					
Monitoreo Bajo estándares	10	9	9	28	P7
Políticas de Evaluación	9	8	9	26	P11
Planes de Mejora Continua	8	8	9	25	P15
Seguimiento y Feed Back de información	8	7	8	23	P18




Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

### 3.6.8. Matriz De Responsabilidades

Seleccionamos las diez tareas que tuvieron la puntuación más alta, las cuales pasan a formar parte del plan operativo. Luego se designó las áreas de responsabilidad con los funcionarios, lo cual se refleja en el diagrama de responsabilidad, esto significa quién hace qué.

Además se definió las formas cómo medir los resultados. Las tareas van en orden de puntuación, de lo más alto a lo más bajo.

Gráfico No. 15

Alta Responsabilidad		9 puntos
Mediana Responsabilidad		6 puntos
Baja Responsabilidad		3 puntos

TAREAS ORDENADAS	ALCALDIA	DIR. ADMINISTRATIVA	DIR. FINANCIERA	UNIDAD DE SISTEMAS	UNIDAD RECURSOS HUMANOS
<b>ECONOMICO</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
Distribuir eficiente y equitativamente	●	○	○	▲	▲
Investigar necesidades	●	▲	▲	▲	▲
Asignar recursos vía presupuesto.	▲	▲	●	▲	▲
Rendición de Cuentas	●	○	○	○	○
Contabilidad por Centros de Costos para determinar la calidad del Gasto	▲	▲	●	▲	▲
<b>CAPITAL INTANGIBLE</b>	<b>24</b>	<b>39</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>36</b>
Políticas de Motivación e incentivo a los funcionarios municipales	▲	●	○	○	●
Sistemas actualizados de Información y comunicaciones	○	○	○	●	○
Estructura Organizacional	○	●	○	▲	○
Manual de Clasificación de Puesto y Perfiles	▲	○	▲	▲	●
Cultura Organizacional alineada a la visión de Gobierno	○	●	○	○	○
<b>PROCESOS</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
Cadena de Valor	○	●	○	○	○
Procesos Críticos Agregadotes de Valor	○	●	○	○	○
Procesos Reguladores	○	●	○	○	○
Procesos Operativos	○	●	○	○	○
Procesos Innovadores	○	●	○	○	○
<b>CLIENTES</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>21</b>
Participación Ciudadana	●	○	○	▲	○
Calidad de los Servicios.	●	●	●	●	●
Socialización de los Servicios	●	○	○	○	○
<b>EVALUACION Y SEGUIMIENTO</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>36</b>
Monitoreo Bajo estándares	○	●	○	○	●
Políticas de Evaluación	○	●	○	○	●
Planes de Mejora Continua	○	●	○	○	●
Seguimiento y Feed Back de Información	○	●	○	○	●
	<b>138</b>	<b>162</b>	<b>135</b>	<b>117</b>	<b>141</b>

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

### 3.6.9. Matriz De Tareas y Proyectos De Desarrollo.

Una vez definidas las tareas mas importantes procedimos a estructurar un cuadro en el que constan las acciones que nos permitirán diseñar los respectivos proyectos, entendiéndose como un proyecto al conjunto de actividades independientes orientadas a un fin específico fijándose un tiempo de inicio y de finalización.

Gráfico No. 16

TAREAS /ACCIONES	PROYECTOS DE DESARROLLO
<b>ECONOMICO</b>	
Distribuir eficiente y equitativamente	Asambleas Parroquiales
Investigar necesidades	Planes de Desarrollo Parroquial
Asignar recursos vía presupuesto.	Presupuestos Participativos
Rendición de Cuentas	Ordenanza de Rendición de Cuentas
Contabilidad por Centros de Costos para determinar la calidad del Gasto	Implementar una Contabilidad por centros de Costos
<b>CAPITAL INTANGIBLE</b>	
Políticas de Motivación e incentivo a los funcionarios municipales	Diseñar Políticas de Motivación e Incentivo a funcionarios municipales
Sistemas actualizados de Información y comunicaciones	Diseñar e implementar un Sistema Informático de trámites y un Portal Web
Estructura Organizacional	Actualizar la Ordenanza que regula la estructura organizacional
Manual de Clasificación de Puesto y Perfiles	Diseñar un Manual de Clasificación de Puestos y Perfiles
Cultura Organizacional alineada a la visión de Gobierno	Plan de Imagen corporativa
<b>PROCESOS INSTITUCIONALES</b>	
Cadena de Valor	Determinar la cadena de valor del municipio
Procesos Críticos Agregadores de Valor	Determinar los procesos críticos agregadores de valor
Procesos Reguladores	Elaborar procesos reguladores
Procesos Operativos	Elaborar procesos operativos
Procesos Innovadores	Elaborar procesos innovadores
<b>CLIENTES</b>	
Participación Ciudadana	Fomentar los procesos participativos
Calidad de los Servicios.	Determinar estándares de calidad en los servicios municipales
Socialización de los Servicios	Creación y publicación mensual de una revista informativa
<b>EVALUACION Y SEGUIMIENTO</b>	
Monitoreo Bajo estándares	Elaborar trimestralmente un monitoreo de calidad bajo estándares
Políticas de Evaluación	Elaborar y socializar políticas de Evaluación
Planes de Mejora Continua	Elaborar un plan de mejora continua
Seguimiento y Feed Back de información	Diseñar e implementar un Sistema de seguimiento

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

### 3.6.10. Matriz De Contingencias y Soluciones

El propósito del diagrama de contingencias es pensar críticamente que riesgos existen.

Gráfico No. 17

OBJETIVOS	TAREAS	CONTINGENCIAS	SOLUCIONES	ASIGNACION PRESUPUESTARIA
<b>ECONOMICO</b> Distribuir eficiente y equitativamente los recursos económicos en el 2008	Distribuir eficiente y equitativamente	No se realizan Asambleas Parroquiales	Realizar una Asamblea Cantonal	2500
Conocer las necesidades de los ciudadanos de Pedro Moncayo	Investigar necesidades	Planes de Desarrollo Parroquial desactualizados	Realizar un convenio para que el AME desarrolle planes parroquiales	7000
Asignar correctamente los recursos económicos para el año 2008	Asignar recursos vía presupuesto.	No se realizan Presupuestos Participativos	Reforma el presupuesto	2000
Crear una ordenanza de Rendición de Cuentas del Municipio	Rendición de Cuentas	No aprueban la ordenanza Rendición de Cuentas	Disponer el cumplimiento de lo establece la Ley	1500
Llevar la contabilidad municipal por centros de costos	Contabilidad por centros de costo	No se implementa una Contabilidad por centros de costo	Reprogramar la fecha de inicio de la contabilidad por centro de costos	5000
<b>CAPITAL</b> <b>INTANGIBLE</b> Crear Políticas de Motivación e Incentivo a los funcionarios municipales	Políticas de Motivación e Incentivo para funcionarios municipales	No se Diseñan Políticas de Motivación e Incentivo a los funcionarios municipales	Realizar mesas de trabajo para crear instituciones institucionales	2000
Diseñar e implementar un Sistema Informático de trámites y un Portal Web en el año 2008	Sistemas actualizados de información y comunicaciones	No se Diseña un Sistema Informático de trámites y un Portal Web	Realizar un convenio con el AME para que desarrollen la Página Web	15000
Actualizar la Ordenanza que regula la estructura organizacional	Estructura Organizacional	No se actualiza la Ordenanza que regula la estructura organizacional	Recursos humanos desarrolle un actualización del orgánico	1000
Diseñar un Manual de Clasificación de Puestos y Perfiles	Manual de Clasificación de Puesto y Perfiles	No se Diseña un Manual de Clasificación de Puestos y Perfiles	Contratar a un profesional que desarrolle ambos manuales	2500
Disponer de un Plan de imagen corporativa	Cultura Organizacional alineada a la visión de Gobierno	No se elabora un Plan de imagen corporativa	Realizar un convenio con el AME para que asesoren en el Plan de Imagen Corporativa	5000

OBJETIVOS	TAREAS	CONTINGENCIAS	SOLUCIONES			ASIGNACION PRESUPUESTARIA
<b>PROCESOS INSTITUCIONALES</b>						
Determinar la cadena de valor del municipio	Cadena de Valor	No se elabora la cadena de valor del municipio	Realizar un taller para determinar la cadena de Valor	Recursos Humanos desarrolle la cadena de valor	El comité de desarrollo interno determine la cadena de valor	
Determinar los procesos críticos agregadores de valor	Procesos Críticos Agregadores de Valor	No se Determinan los procesos críticos agregadores de valor	Cada unidad determine los procesos agregadores de valor	Convenio con AME para determinar los procesos	Recursos Humanos realice un documento para determinar los procesos críticos	
Elaborar procesos reguladores	Procesos Reguladores	No se Elaboran procesos reguladores	Cada unidad cree sus procesos reguladores	Convenio con AME para determinar los procesos reguladores	Convenio con la U. central para asignar un técnico que elabore procesos	
Elaborar procesos operativos	Procesos Operativos	No se Elaboran procesos operativos	Cada unidad cree sus procesos operativos	Convenio con AME para determinar los procesos	Convenio con la U. central para asignar un técnico que elabore procesos	
Elaborar procesos innovadores	Procesos Innovadores	No se Elaboran procesos innovadores	Cada unidad cree sus procesos innovadores	Convenio con AME para determinar los procesos	Convenio con la U. central para asignar un técnico que elabore procesos	
<b>CLIENTES</b>						
Fomentar los procesos participativos	Participación Ciudadana	No se Fomenta los procesos participativos	Reuniones con dirigentes sociales	Crear espacios de participación ciudadana	Coordinar procesos participativos desde la unidad de planificación	
Determinar estándares de calidad en los servicios municipales	Calidad de los Servicios.	No se Determinan estándares de calidad en los servicios municipales	Cada unidad administrativa establece estándares de calidad	Formar una comisión que determine los estándares de calidad de los servicios municipales		
Creación y publicación mensual de una revista informativa	Socialización de los Servicios	No se Crea la revista informativa	Crear una revista digital	Elaborar unos informativos volantes	La unidad de comunicación elabore una revista mensual	
<b>EVALUACION Y SEGUIMIENTO</b>						
Elaborar trimestralmente un monitoreo de calidad bajo estándares	Monitoreo Bajo estándares	No se Elabora trimestralmente un monitoreo de calidad bajo estándares	Realizar monitoreos semestralmente	Establecer como política el monitoreo bajo estándares	Disposición de la máxima autoridad para realizar monitoreo de estándares	
Elaborar y socializar políticas de Evaluación	Políticas de Evaluación	No se Elaboran y socializar políticas de Evaluación	Cada unidad realice evaluación continua	Recursos Humanos establezca políticas de evaluación	Elaborar una ordenanza de evaluación	
Elaborar un plan de mejora continua	Planes de Mejora Continua	No se Elabora un plan de mejora continua	Cada unidad realice mejora continua	Establecer como política la mejora continua	Realizar un convenio con el AME para que elaboren un plan de Mejora Continua	
Diseñar e implementar un Sistema de seguimiento	Seguimiento y Feed Back de información	No se implementa un Sistema de seguimiento	Recursos Humanos realice un plan de seguimiento	El comité de desarrollo interno municipal realice un seguimiento continuo	Reprogramar la implementación de un sistema de seguimiento	

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

### 3.6.11. Matriz General: Metas, Tareas, Indicadores De Gestión, Cronograma y Presupuesto.

Finalmente resumimos nuestro trabajo en la metas estratégicas a ser cumplidas, cuantificando los objetivos y tareas, ubicándolos en el tiempo de 5 años, debido a las situaciones políticas que se puedan dar, se asigna un presupuesto y se utiliza indicadores de gestión que constituyen instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas

Gráfico No. 18

INDICADORES DE GESTION, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO										
OBJETIVO	TAREAS	META	INDICADORES DE GESTION	CRONOGRAMA y PRESUPUESTO					Presupuesto Total	
				2007	2008	2009	2010	2011		
<b>ECONOMICO</b>										
Distribuir eficiente y equitativamente los recursos economicos en el 2008	Distribuir eficiente y equitativamente	Mejorar la calidad de distribución de los recursos municipales para el año 2008	recursos asignados/recursos municipales	100%						2500
Conocer las necesidades de los ciudadanos de Pedro Moncayo	Investigar necesidades	Un documento de las necesidades priorizadas por parroquia	Un documento	100%						7000
Asignar correctamente los recursos economicos para el año 2008	Asignar recursos vía presupuesto.	Maximizar el beneficio del Presupuesto para el año 2008	Proforma presupuestaria	100%						2000
Crear una ordenanza de Rendición de Cuentas del Municipio	Rendición de Cuentas	Una ordenanza de Rendición de cuentas	Una ordenanza de Rendición de cuentas	100%						1500
Llevar la contabilidad municipal por centros de costos	Contabilidad por Centros de Costos para determinar la calidad del Gasto	Contabilidad por centros de costos en el año 2007	El tipo de contabilidad	100%						5000

OBJETIVO	TAREAS	META	INDICADORES DE GESTION	CRONOGRAMA y PRESUPUESTO					Presupuest Total
				2007	2008	2009	2010	2011	
<b>CAPITAL INTANGIBLE</b>									
Crear Políticas de Motivación e incentivo a los funcionarios municipales	Políticas de Motivación e incentivo a los funcionarios municipales	Plan de motivación y capacitación	Un plan de motivación y capacitación	20%	20%	20%	20%	20%	2
Diseñar e implementar un Sistema Informático de trámites y un Portal Web en el año 2008	Sistemas actualizados de Información y comunicaciones	Un Sistema Informático de trámites y un Portal Web en el año 2008	Un Sistema Informático de trámites y un Portal Web	50%	50%				15
Actualizar la Ordenanza que regula la estructura organizacional	Estructura Organizacional	Un proyecto de actualización de la estructura orgánica	Un documento	50%	50%				1
Diseñar un Manual de Clasificación de Puestos y Perfiles	Manual de Clasificación de Puesto y Perfiles	Un manual de clasificación de Puestos y perfiles	Un manual	50%	50%				2
Disponer de un Plan de Imagen corporativa	Cultura Organizacional alineada a la visión de Gobierno	Un plan de Imagen corporativa	Un plan	20%	20%	20%	20%	20%	5
<b>PROCESOS INSTITUCIONALES</b>									
Determinar la cadena de valor del municipio	Cadena de Valor	Un documento con la cadena de valor	Un documento	100%					1
Determinar los procesos críticos agregadores de valor	Procesos Críticos Agregadores de Valor	Un documento con los procesos críticos agregadores de valor	Un documento	60%	10%	10%	10%	10%	2
Elaborar procesos reguladores	Procesos Reguladores	Un documento con los procesos reguladores	Un documento	60%	10%	10%	10%	10%	2
Elaborar procesos operativos	Procesos Operativos	Un documento con los procesos operativos	Un documento	60%	10%	10%	10%	10%	2
Elaborar procesos innovadores	Procesos Innovadores	Un documento con los procesos innovadores	Un documento	60%	10%	10%	10%	10%	2

OBJETIVO	TAREAS	META	INDICADORES DE GESTION	CRONOGRAMA y PRESUPUESTO					Presupues Total
				2007	2008	2009	2010	2011	
<b>CLIENTES</b>									
Fomentar los procesos participativos	Participación Ciudadana	Aumentar en un 10% la participación ciudadana cada año	participación nueva / participación anterior	20%	20%	20%	20%	20%	
Determinar estándares de calidad en los servicios municipales	Calidad de los Servicios.	Un documento con estándares de calidad de los servicios	Un documento	100%					
Creación y publicación mensual de una revista informativa	Socialización de los Servicios	Una revista mensual	Una revista mensual	20%	20%	20%	20%	20%	
<b>EVALUACION Y SEGUIMIENTO</b>									
Elaborar trimestralmente un monitoreo de calidad bajo estándares	Monitoreo Bajo estándares	Monitoreo trimestral de los calidad	Un documento trimestral	20%	20%	20%	20%	20%	
Elaborar y socializar políticas de Evaluación	Políticas de Evaluación	Un documento con políticas de evaluación	Un documento	100%					
Elaborar un plan de mejora continua	Planes de Mejora Continua	Un plan de mejora continua	Un plan	100%					
Diseñar e implementar un Sistema de seguimiento	Seguimiento y Feed Back de información	Un sistema de seguimiento mensual	Un documento	20%	20%	20%	20%	20%	

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría



## **CAPITULO IV**

### **4.1.2. Conclusiones**

#### **4.1.1. Conclusión General**

Al utilizar la metodología antes expuesta se mejora la eficiencia y transparencia en la utilización de los recursos e información, en el Gobierno Municipal de Pedro Moncayo.

#### **4.1.2. Conclusiones Específicas**

- Se propone un cambio en la Estructura orgánica del Gobierno Municipal de Pedro Moncayo que permitirá responder a la demanda ciudadana desde la perspectiva de la visión compartida y con aplicación de Gerencia Sistémica.
- Al utilizar la planificación aseguramos la construcción de la Visión de Gobierno tanto a corto como a largo plazo, teniendo en cuenta que se desglosa a nivel de tareas o proyectos.
- La rendición de cuentas es el medio que permite transparentar la información entre lo demandado por la comunidad y lo ejecutado por la Alcaldía.

### **4.1. Recomendaciones**

#### **4.2.1. Recomendación General**

Se debe tener cuidado en la articulación de los grupos de trabajo así como de la información base que determinará la visión compartida, ya que esto permitirá disponer de un horizonte claro en la elaboración de la propuesta.

#### **4.2.2. Recomendaciones Generales**

- En el proceso de Estructurar el nuevo orgánico debe consensuarse con los empleados y trabajadores, proponer alternativas y encaminar

hacia una realidad de articular la demanda de servicios que la comunidad solicita; así mismo no se recomienda incrementar o disminuir personal, se debe reasignar objetivos y proyectos para que se ejecuten.

- Se debe inculcar como cultura organizacional que lo que no está presupuestado no se ejecuta, por ello la necesidad que los planes operativos se ajusten a una realidad y tiendan a alcanzar los objetivos de la municipalidad, los mismos que deben tener presupuesto referencial, tiempo de ejecución y fecha de inicio para obtener indicadores de gestión.
- Se debe tener cuidado en rendir cuentas a la comunidad, con información pertinente y entendible, ya que existe gran número de comunidades indígenas que pueden no entender la rendición de cuentas y se cause un efecto de no querer asistir a las mismas por no encontrar sentido

[http://es.wikipedia.org/wiki/Plat%C3%B3n de Atenas](http://es.wikipedia.org/wiki/Plat%C3%B3n_de_Atenas)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Aristoteles>

## **Glosario**

**Calidad de Vida:** bienestar, felicidad y satisfacción de un individuo, que le otorga a éste cierta capacidad de actuación, funcionamiento o sensación positiva de su vida.

**Eficiencia:** es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible

**Eficacia:** es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado.

**Transparencia:** Información completa, clara y de fácil acceso.

**Efectividad:** Cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.

**Gasto:** Es toda aquella erogación que llevan a cabo los entes económicos para adquirir los medios necesarios en la realización de sus actividades de producción de bienes o servicios.

**Inversión:** se refiere al empleo de capital en algún tipo de negocio con el objetivo de incrementarlo.

**Visión de Gobierno:** Es el sueño a largo plazo que desea el Gobierno Municipal conseguir.

**Gerencia Sistémica:** Es la aplicación de métodos, técnicas y herramientas interrelacionadas con entre sí y el contexto, tomando en cuenta que la institución está compuesta por partes relacionadas e interdependientes.

**Estrategia:** Es el camino a seguir para conseguir los objetivos.

Yo, Carlos Martín Echeverría Cueva, autor de la presente monografía autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales, para que publiquen o utilicen la Monografía conforme lo establezcan las autoridades correspondientes.

Atentamente,

Ing. Carlos Echeverría C.