



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO CON EL
ESTABLECIMIENTO DE UN BALANCE
SCORECARD PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA"

POR

ING. ANGEL MARCELO REA GUAMÁN

Tesis presentada como requisito parcial para la obtención del grado de:

MASTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2013

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por los Señores **ANGEL MARCELO REA GUAMAN** como requerimiento parcial a la obtención del Título de **MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA MPDE**.

Quito, 11 de Abril de 2013

Ing. Geovani Egas Orbe

**DIRECTOR DE
PROYECTO**

DECLARACIÓN

Yo, Ángel Marcelo Rea Guamán, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Angel Marcelo Rea Guamán

AUTORIZACIÓN

Yo, Ángel Marcelo Rea Guamán, autorizó a la Escuela Politécnica del Ejercito a la publicación del presente trabajo en la Biblioteca Virtual, o en cualquier otro medio que lo crea conveniente.

Atentamente

Ángel Marcelo Rea Guamán

Dedicatoria

A mis hijos, la razón de vivir y a mi esposa el amor de mi vida

Agradecimiento

A mis hijos que con su ternura e inocencia me apoyaron en todo momento, a mi esposa por su amor y comprensión en todo momento.

A mis padres Ligie y Angel María(+), por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor incondicional.

A mis hermana Ligia Elena, por el apoyo para elaborar este trabajo

Agradezco de manera muy especial por su conocimiento, experiencia y colaboración al Ing. Geovani Egas Orbe, quien proporcionó las guías y lineamientos para que este trabajo de investigación finalice con éxito.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	4
1.3 Hipótesis	6
1.4 Justificación	6
1.5 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo General.....	7
1.5.2 Objetivos Específicos	7
1.6 Marco Conceptual	7
1.7 Marco Metodológico.....	16
CAPITULO II	19
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	19
2.1 Caracterización Física y Territorial del Cantón Guaranda	19
2.2. Análisis Externo.....	21
2.2.1 Análisis de Macroambiente (PEST)	21
2.2.1.1 Factores Político - Institucionales.....	21
2.2.1.2 Factores Económicos.....	26
2.2.1.3 Factores Sociales y Culturales	49
2.2.1.4 Factores Tecnológicos.....	59
2.2.1.5 Sistemas Vinculados al Desarrollo Integral.....	62
2.2.1.6 Sistemas vinculados al ordenamiento territorial	64
2.2.2 Análisis de Microambiente (PORTER)	65
2.2.2.1 Competidores	65
2.2.2.2 Productos / Servicios Sustitutivos	67
2.2.2.3 Nuevos entrantes.....	67
2.2.2.4 Proveedores	68
2.2.2.5 Rivalidad entre proveedores	70
2.2.2.6 Sistemas de Asentamientos Humanos.....	70
2.2.2.7 Sistema de Movilidad, Energía y Conectividad.....	77
2.3 Análisis Interno	83
2.3.1 Capacidades y limitaciones del GAD de Guaranda	83
2.3.1.1 Situación Actual por Área.....	89
2.3.1.2 Proyección del Municipio Guaranda	96
2.3.2 Ejes de trabajo.....	98
2.3.3 Propuestas para mejorar y optimizar la administración municipal.....	100
2.3.4 Análisis del modelo de gestión.	100

2.4 Listado de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	117
CAPITULO III	122
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	122
3.1 Orientación municipal	122
3.2 Objeto social.	122
3.4 Visión.....	124
3.5 Valores.	124
3.6 Objetivos municipales.....	126
3.7 Análisis FODA.....	128
3.7.1 Fortalezas.....	134
3.7.2 Oportunidades	134
3.7.3 Debilidades	135
3.7.4 Amenazas.	136
3.7.5 Matriz Estrategias FODA.	137
3.8 Lineamientos estratégicos	140
3.8.1 Campos de acción estratégica.....	140
3.8.2 Líneas estratégicas.....	143
3.9 Perfil estratégico.....	146
3.9.1 Estrategia institucional	146
3.9.2 Mapa Estratégico	146
3.9.2 Cuadro de descripción componentes del perfil estratégico.....	148
CAPITULO IV	152
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	152
4.1 Introducción.....	152
4.2 Cuadro de mando integral tradicional	153
4.3 Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público.	155
4.4 Nuevo modelo de CMI para el sector público	156
4.5 Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	158
4.6 Un Nuevo Diseño de Perspectivas	160
4.6.1 Perspectiva de ciudadanía y urbanismo.....	160
4.6.2 Perspectiva de Responsabilidad Social y Comunitaria.....	162
4.6.3 Perspectiva de institucionalidad y gestión interna	164
4.6.4 Perspectiva de desarrollo humano y organizacional.	166
4.6.5 Perspectiva económica y financiera.....	168
4.7 Matriz de objetivos y proyectos	170
4.8 Cuadro de Mando Integral de primer nivel	172
4.9 Matriz de Contribución Crítica.....	174

4.10	Cuadro de Mando Integral de segundo nivel.....	175
4.11	Plan Operativo Plurianual	183
4.12	Presupuesto Plurianual	184
CAPITULO V.....		185
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		185
5.1	Conclusiones.....	185
5.2.	Recomendaciones	187
BIBLIOGRAFÍA.....		188

LISTADO DE TABLAS

Tabla 2.1 Ingresos 2012	29
Tabla 2.2 Egresos 2012	30
Tabla 2.3 Inversión 2012	30
Tabla 2.4 Nivel de susceptibilidad	32
Tabla 2.5 Zona Sísmica	35
Tabla 2.6 Amenaza de Caída ceniza	36
Tabla 2.7 Zonas de riesgo de heladas	38
Tabla 2.8: Hoteles en Guaranda	41
Tabla 2.9: Población por edad y sexo en el sector rural	50
Tabla 2.10 Discapacidad permanente por más de un año	51
Tabla 2.11: Necesidades Básicas Insatisfechas -NBI- y Pobreza Extrema	52
Tabla 2.12 Analfabetismo	52
Tabla 2.13: Establecimientos de enseñanza regular al que asiste la población	53
Tabla 2.14: Nacionalidad o pueblos indígenas al que pertenece la población	54
Tabla 2.15: Aporte o afiliación a la seguridad social	55
Tabla 2.16: Idioma	56
Tabla 2.17: Auto identificación según su cultura y costumbres	56
Tabla 2.18: Auto identificación según su cultura y costumbres 2	59
Tabla 2.19: Proveedores	69
Tabla 2.20 Tenencia del Suelo	72

Tabla 2.21 Cuadro de tenencia de la propiedad en vivienda.	73
Tabla 2.22 Vivienda en Guaranda	74
Tabla 2.23 Electricidad en Guaranda	83
Tabla 2.24 Estructura del GAD Cantón Guaranda	87
Tabla 2.25 Distribución Empleados del Cantón Guaranda	90
Tabla 2.26 Ingresos 2013 del Cantón Guaranda	92
Tabla 2.27 Egresos 2013 del Cantón Guaranda	93
Tabla 2.28 Valores Municipales	101
Tabla 2.29 Políticas Municipio	102
Tabla 2.30 Características COOTAD	104
Tabla 2.31 Organización y Funcionamiento	106
Tabla 2.32 POA 2013	107
Tabla 2.33 Actividades de Departamentos	112
Tabla 2.34 Clientes Internos	114
Tabla 2.35 Stakeholders	116
Tabla 2.36 Definición de fortalezas	117
Tabla 2.37 Definición de oportunidades	118
Tabla 2.38 Definición de debilidades	119
Tabla 2.39 Definición de amenazas	121
Tabla 3.1 Factores del Municipio	122
Tabla 3.2 Factores Claves Misión	123
Tabla 3.3 Matriz EFE	129
Tabla 3.4 Matriz EFI	131

Tabla 3.5 Fortalezas	134
Tabla 3.6 Oportunidades	134
Tabla 3.7 Debilidades	135
Tabla 3.8 Amenazas	136
Tabla 3.9 Definición de Estrategias	137
Tabla 3.10 Perfil Estratégico	148
Tabla 3.11 Iniciativa Estratégica/Proyectos	150
Tabla 3.12 Objetivos e Iniciativas	151
Tabla 4.1 Objetivos y Proyectos	171
Tabla 4.2 Matriz, Cuadro de Mando Integral	173
Tabla 4.3 Matriz de Contribución	174
Tabla 4.4 BSC 2do Nivel Desarrollo Comunitario	176
Tabla 4.5 BSC 2do Nivel Gestión Ambiental	177
Tabla 4.6 BSC 2do Nivel Planificación Territorial	177
Tabla 4.7 BSC 2do Nivel Obras Públicas	178
Tabla 4.8 BSC 2do Nivel Gestión Administrativa	179
Tabla 4.9 BSC 2do Nivel Gestión Financiera	180
Tabla 4.10 BSC 2do Nivel Talento Humano	181
Tabla 4.11 BSC 2do Nivel Alcaldía	182
Tabla 4.12 POA Plurianual GMC Guaranda	183
Tabla 4.13 Presupuesto Plurianual GMC Guaranda	184

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1. Movimiento en Masa	32
Ilustración 2.2 Amenaza de inundación	33
Ilustración 2.3 Nivel de amenaza sísmica y fallas geológicas	35
Ilustración 2.4 Nivel de amenaza caída de ceniza volcánica	36
Ilustración 2.5 Riesgo de Heladas	37
Ilustración 2.6 Déficit Hídrico	38
Ilustración 2.7: Grupos de edad por sexo	50
Ilustración 2.8: Población por edad y sexo en el sector urbano	51
Ilustración 2.9 Estructura de Parroquias	71
Ilustración 2.10: Organigrama GMC Guaranda	86
Ilustración 3.1 Mapa Estratégico	147
Ilustración 4.1. Perspectivas Clásica BSC	154
Ilustración 4.2 El desglose de los objetivos en el Sector Público	156

NOMENCLATURA UTILIZADA

AME : Asociación de Municipios del Ecuador.

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado.

BSC: Balance Score Card.

Msnm: Metros sobre el nivel del mar.

SENPLADES: Secretaria de Nacional de Planificación y Desarrollo.

COOTAD: Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización.

CNC: Consejo Nacional de Competencias.

GMCG: Gobierno Municipal del Cantón Guaranda

STAKEHOLDERS: Interesados, usuarios del proceso

RESUMEN

Una organización depende en gran medida de la planificación y de las estrategias que la institución defina para llegar a sus metas puesto que los Planes y Programas con características estratégicas deben apoyarse en elementos cuantificables de Gestión, determinados por manuales y reglamentos operacionales, que permitan la optimización del rendimiento y performance institucional más aun cuando es una exigencia de control por parte de los organismos reguladores de carácter oficial. El Gobierno Municipal del Cantón Guaranda, en la perspectiva de mantener y fortalecer sus actividades de servicio a la comunidad y potencializar su gestión, ha visto importante implementar el Plan Estratégico como instrumento que oriente las acciones y estrategias necesarias que la municipalidad debe asumir para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad en los próximos años, así como de establecer un Balance Scorecard y dar seguimiento a sus actividades.

- Plan Estratégico para Gobiernos Locales
- Balance Scorecard para Gobiernos Locales
- Modelo de BSC para sector Público
- Indicadores Municipales

CAPITULO I

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO CON EL ESTABLECIMIENTO DE UN BALANCE SCORECARD PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA.

1.1 Antecedentes

El Gobierno Local no es lo mismo que la Municipalidad o Gobierno Seccional; es un concepto que abarca mucho más. Acorde a Juan Carlos Cuellar en el Ecuador existen tres tipos de municipalidades¹.

La mayoría de las municipalidades son como “maestros de obra”, están planificando, ejecutando y fiscalizando obras de infraestructura que les corresponde hacer, como agua y alcantarillado. Algunas municipalidades son como “administradores de servicios”, o sea aparte de ejecutar obras también administran servicios municipales, como la recolección de basura, o en casos excepcionales servicios de salud y educación.

Sin embargo, muy pocas municipalidades se acercan a ser un verdadero “gobierno local”, lo que tendría que ver con la planificación y ejecución a corto y largo plazos de todos los aspectos relacionados con el desarrollo del cantón y con una democracia local.

El cantón autónomo descentralizado de Guaranda, se localiza en el centro del Ecuador, en la Hoya del Chimbo al noreste de la Provincia de Bolívar, dentro de las siguientes coordenadas: 1° 34' 8" Latitud sur; y, 78° 58' 1" Longitud Oeste.

Tiene como límites al Norte, las provincias de Tungurahua y Cotopaxi; al Sur, los Cantones San José de Chimbo y San Miguel de Bolívar; al Este, la Provincia de

¹ Pag. 277, Planificación Estratégica y Operativa para Gobiernos Locales, de Juan Carlos Cuellar.

Chimborazo y Tungurahua; y al Oeste, los cantones Las Naves, Echeandía y Caluma.

Tiene una superficie de 189.209 Has, 189.2 Km², está compuesto por las parroquias urbanas Gabriel Ignacio de Veintimilla, Ángel Polibio Chaves, Guanujo, y las parroquias rurales Salinas, Simiátug, Facundo Vela, Julio Moreno, Santa Fe, San Lorenzo, San Luis de Pambil, San Simón.

Se encuentra a una altitud de: 2.668 msnm, con temperaturas de 13.5° C promedio en Guaranda. Existe una variación de 2° C en el páramo y 24° C en el subtropical.

El relieve del cantón es bastante accidentado en su zona interandina, debido a la presencia de la Cordillera Occidental de Los Andes y el ramal de la cordillera de Chimbo tiene pequeños Valles en Guanujo, Guaranda y San Simón (meseta interandina) y Valles Mayores en la parte subtropical (San Luis de Pambil). Su relieve oscila entre los 4.100 metros en el arenal (sierra), y 180 metros en San Luis de Pambil (subtropical).

La mayoría del caudal hídrico del cantón se origina en los deshielos del Chimborazo, páramos y ceja de montaña. El flujo vierte hacia el río Chimbo en su mayoría, a través de dos afluentes principales: El Salinas y el Guaranda; hacia el norte y occidente en cambio el flujo hídrico alimenta a los sistemas de los afluentes del Zapotal y una pequeña parte del Catarama. Los ríos de la región subtropical son utilizados en su gran mayoría durante el verano para el riego y en pequeñas áreas de cultivos, y como fuerza motriz de pequeñas instalaciones para la molienda de caña de azúcar y la producción de alcohol en los tradicionales trapiches.

Existe marcada variedad de climas determinados por los diferentes niveles altitudinales. Esto produce la variación en la precipitación pluvial entre 500 y 2000 milímetros anuales, así como temperaturas diversas

Las autoridades del cantón Guaranda impulsan el fortalecimiento de la gestión y gobernabilidad local, a través de procesos de cooperación, asistencia, capacitación y asesoría especializada; para el cumplimiento de los mandatos de la Constitución de la República y del marco legal vigente, para promover progreso, perfeccionamiento del gobierno municipal, cooperar con el gobierno central en el estudio y preparación de planes y programas que redunden en beneficio de los intereses municipales, por ello creen necesario la implementación del plan estratégico institucional y el diseño de un Balance Score Card (BSC) para el cantón Guaranda.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las organizaciones del sector público están experimentando procesos de cambio significativos, donde las comunidades organizadas, los grupos de interés y los ciudadanos juegan cada vez un rol más activo en sus exigencias para con los entes del estado y en la rendición de cuentas por sus resultados y logros.

Actualmente el logro de la misión de estos entes, está vinculado a la habilidad de la organización para aprovechar las capacidades de sus activos intangibles, de su gente, de su conocimiento a través del fortalecimiento de su vocación de servicio público, con eficacia y eficiencia.

Estos componentes hacen de forma imperiosa la decisión de las autoridades del cantón Guaranda en elaborar el plan estratégico y el diseño de un BSC para el cantón Guaranda.

De otra parte el BSC, se ha posicionado como el desafío para la medición del desempeño en el sector privado y está igualmente bien equipado para facilitar una rápida y dramática transición al siglo XXI de las organizaciones públicas y sin fines de lucro, tomando como insumo necesario el plan estratégico Institucional.

El BSC es un Sistema de Control de Gestión que traduce la Estrategia y la Misión de la organización en un conjunto de objetivos relacionados entre sí,

medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos sus miembros. Este modelo de gestión, es válido para cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada. El BSC permite cumplir con el adagio “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”.

1.2 Problemática

En la actualidad no existe en el Municipio de Guaranda una política establecida para diseñar un Plan Estratégico de forma constante, no existe ninguna política o lineamientos de la elaboración y aplicación de la planificación estratégica del cantón, y en este sentido tampoco existe un modelo de implementación de BSC para el cantón. Sin embargo, la Secretaria de Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), ha emitido lineamientos, parámetros y definiciones para la elaboración de planes y proyectos de las entidades del estado, los cuales son de obligatorio cumplimiento y deben estar alineados al Plan Nacional del Buen Vivir.

La falta de lineamientos estratégicos ha hecho, que algunas iniciativas de desarrollo generadas por el Gobierno Descentralizado del Cantón Guaranda, no tengan la repercusión necesaria, y el efecto esperado, convirtiéndose en iniciativas aisladas que al final termina siendo un proyecto más que no aporta, y no tiene el efecto esperado, siendo los más afectados los ciudadanos y la comunidad en general.

Actualmente se ha determinado que muy pocos municipios elaboran y establecen un Plan Estratégico institucional, alineado con el plan del buen vivir definido por el Gobierno Central, sin embargo como en muchas instituciones, este plan queda simplemente en buenas intenciones que no se logran conseguir los objetivos planteados, muchas de las veces se empieza con grupos de trabajo, que luego con el pasar del tiempo se van diluyendo y perdiendo la eficiencia con la que se lo idealizo.

El BSC se ha posicionado como el desafío para la medición del desempeño en el sector privado y está igualmente bien equipado para facilitar una rápida y dramática transición al siglo XXI de las organizaciones públicas y sin fines de lucro.

Ahora en la República del Ecuador muy pocas son las Instituciones del estado que han logrado implementarlos, al ser el BSC una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico, la falta de un modelo de BSC orientado al sector público y diseñado para el estado ecuatoriano, ha contribuido al fracaso de la implementación de un plan estratégico institucional gubernamental, la perspectiva financiera que representa las aspiraciones de los accionistas en organizaciones con fines de lucro, para las instituciones del sector público no refleja sino los factores restrictivos o impulsores de otras perspectivas, más que un objetivo o fin último. En contraposición a lo que comúnmente sucede, las Instituciones del Sector Público deberían medir su éxito por cómo, con eficacia y eficiencia, logran cubrir las expectativas de los ciudadanos, dentro de su ámbito de acción. Deben medir objetivos tangibles para su misión, impacto en la calidad de vida del ciudadano, en la mejora de la sociedad, del país, por ende las consideraciones financieras no deben constituirse en el objetivo primario.

Además de ello no existe la suficiente retroalimentación de empresas del estado involucradas en este proceso, impidiendo poder tomar como referencia esos modelos de implementación. También existe un frágil impulso de las entidades de control del gobierno central que impulse la utilización de esta metodología como un mecanismo para el mejoramiento del desempeño de las instituciones estatales.

Por ello es importante elaborar y diseñar un plan estratégico con el establecimiento de un BSC para el Cantón Guaranda, de tal manera que se convierta en una herramienta de gestión clave para el éxito de una entidad pública, y especialmente del cantón Guaranda.

1.3 Hipótesis

El diseño de un Plan Estratégico con el establecimiento del BSC para el Gobierno Descentralizado del Cantón Guaranda permitirá optimizar la gestión y control de los procesos y proyectos Institucionales, lo que a su vez conllevará al cumplimiento de sus objetivos misionales.

1.4 Justificación

El escenario de las organizaciones ha cambiado, hoy en día la planificación estratégica lineal, estática y voluntarista ha dejado de ser efectiva, actualmente es imprescindible tener capacidad de “medir en movimiento” los acontecimientos del entorno y en consecuencia tomar decisiones de carácter estratégico.

La evaluación del desempeño de la gestión Pública está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública, son los fundamentos básicos que han impulsado a los gobiernos para enfatizar el desarrollo de sistemas de medición y de indicadores de desempeño en las instituciones públicas. Una de las metodologías usadas para ello es el BSC.

Por ello es necesario el diseño de un modelo de BSC para el sector público, en este caso para el gobierno local descentralizado del cantón Guaranda, el mismo que debe responder a las particularidades del sector, pues el énfasis de logro final está en el cumplimiento de la misión, pues fundamentalmente las instituciones del sector público están basadas en normativas y leyes, que les establecen el “cumplimiento de una misión”, y de hecho, muchas veces las mismas leyes la definen.

En el caso del sector público cobra especial importancia la perspectiva del cliente o usuario, porque las entidades públicas deben medir su desempeño por cuan eficaz y eficientemente cumplen con las necesidades de sus grupos de interés y no por sus resultados financieros, como las entidades privadas. La gestión pública ha cambiado sustancialmente y ahora en las organizaciones gubernamentales existe un mayor énfasis en la eficiencia y en los resultados.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Elaborar el Plan Estratégico y diseño del BSC para el gobierno descentralizado del Cantón Guaranda.

1.5.2 Objetivos Específicos

Determinar los elementos constitutivos del Plan Estratégico del Gobierno descentralizado del cantón Guaranda.

Formular el análisis situacional y el direccionamiento estratégico del gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda.

Definir la Responsabilidad Social Comunitaria como un eje fundamental para la Planificación Estratégica del Gobierno descentralizado del cantón Guaranda.

Diseñar el modelo de BSC para el gobierno descentralizado del cantón Guaranda.

Determinar los mecanismos de implementación de las herramientas de planificación estratégica para el gobierno descentralizado del cantón Guaranda.

1.6 Marco Conceptual

Plan Estratégico en General

La Planificación Estratégica se debe tomar como aquel esfuerzo organizado que permite direccionar aquellas acciones para que la Institución alcance las metas propuestas partiendo de una línea base o situación actual.

La Planificación Estratégica es un medio adecuado para poder establecer las políticas necesarias para facilitar llegar a acuerdos con todos los involucrados para poder implementar las decisiones tomadas por los entes directivos.

Un plan estratégico genera dentro de una organización, que los responsables de las mismas describan cual sería la estrategia a seguir en un corto mediano y largo plazo, para ello se establecen los objetivos estratégicos a ser alcanzados, se basan en la misión y visión que persigue la Institución, pues es el camino a seguir con lineamientos claros como los valores institucional que regulan el accionar institucional. El Plan Estratégico nos permite poder tomar decisiones actuales para superar los problemas organizativos actuales para poder mejorar el funcionamiento Institucional.

Para poder operativizar este Plan Estratégico tendrán que ser bajadas a niveles operativas para poder aplicarla como el Plan Operativo Anual y dar el seguimiento del avance de las estrategias planteadas con los indicadores generados para le efecto, hay que recordar que debe existir consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno

Actualmente se ha determinado que muy pocos municipios elaboran y establecen un Plan Estratégico institucional, alineado con el plan del buen vivir definido por el Gobierno Central, sin embargo como en muchas instituciones, este plan queda simplemente en buenas intenciones que no se logran conseguir los objetivos planteados, muchas de las veces se empieza con grupos de trabajo, que luego con el pasar del tiempo se van diluyendo y perdiendo la eficiencia con la que se lo idealizo.

En líneas generales, para hacer un Plan Estratégico se debe de tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Debe ser realizado por los mismos ejecutivos o directivos y sin ningún agente externo que imponga las actividades, pero si con un facilitador que ayude a alinear los objetivos de los interesados.
- Este facilitador también debe de ayudar a hacer un buen análisis de la realidad actual de la empresa, que hace su competencia, los clientes que se quieren, los proveedores, como está el mercado en general, el sector, el entorno etc.

Debe de haber una buena comunicación de este Plan Estratégico y una activa participación de los trabajadores, de acuerdo a los diversos niveles aunque empezando por definir los Macro Objetivos

Análisis Situacional

El análisis situacional de una organización se puede describir como el estudio del entorno del mercado y las posibilidades comerciales de las mismas, se suele hacer referencia a dos factores principales que son el externo y el interno.

En el análisis situacional se debe recurrir al análisis de los dos ambientes, el externo, donde se hace mención a las oportunidades y amenazas del mercado, y el ambiente interno, referente a las fortalezas y debilidades de la empresa.

El análisis del ambiente externo tiene estudia las características del mercado, las cuales son de naturaleza no controlable. El ambiente interno, por su parte, tiene como propósito exponer las características de la organización que son controlables, lo que permitirá optimizar las fortalezas y controlar las debilidades.

Análisis Situacional Externo

Para el análisis y evaluación del ambiente externo se puede utilizar las metodologías PEST y los enunciados de PORTER que nos ayudan en gran medida a realizar el análisis situacional de mercado, con los competidores, productos sustitutivos y demás.

Análisis PEST

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing

o idea.

El análisis PEST para hacer la evaluación considera cuatro factores que son, el Político, Económico Social y Tecnológico, que muchas veces se lo ha extendido hasta siete, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria.

PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

Las cuatro perspectivas, le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas.

Un mercado es definido por lo que se dirige hacia él, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado
- Una unidad de negocios local

Análisis PORTER

Esta metodología de análisis externo fue desarrollada por Michael Porter, realiza un estudio de análisis del sector industrial que producen los productos que pueden ser sustitutivos cercanos a los que genera la organización, así lo define Porter “como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí”², con el propósito de realizar evaluaciones del entorno que componen el mencionado sector, desde una perspectiva estratégica.

² (Porter, 1995:25)

Esta metodología permite conocer el sector industrial en donde se desenvuelve la organización, y toma en cuenta los siguientes factores:

- Número de proveedores y clientes,
- Ambiente geográfica del mercado,
- Efecto de los costos en las economías de escala,
- Canales de distribución para tener acceso a los clientes,
- Los índices de crecimiento del mercado y
- Los cambios tecnológicos.

El análisis de los factores listados anteriormente permitirán definir con que intensidad participan las variables en la competencia referentes a precios, calidad de los productos que se elaboran, el servicio que se entrega y la innovación a los servicios y productos, pues en muchos de los casos el factor que predomina puede ser el precio y en otros la calidad esperada o a su vez el servicio esperado, mucho va a depender del tipo de mercado y la expectativa de cada uno de ellos.

Análisis Situacional Interno y Modelo de Gestión.

La situación interna lo que trata de mostrar es como se encuentra reflejada la institución u organización como se describe su forma de acción y de gestión, se debe tomar desde las diferentes perspectivas, comerciales, de personal, de marketing, y el resto de actividades propias de sus procesos.

Con este análisis lo que se trata es de validar como se encuentra la empresa y que falencias se pueden encontrar para validar sus fortalezas y debilidades.

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de poder identificar algunas definiciones propias de la misma y que se resumen en:

- La evaluación de los recursos que posee una empresa para, evaluar las capacidades y situación actual.
- Ayuda identificar las fortalezas y debilidades, para de esta manera establecer cerrar y diseñar estrategias que nos permitan aprovechar y potenciar las

fortalezas, y también estratégicas que nos ayuden a neutralizar, eliminar o minimizar las debilidades.

Cuando las empresas se encuentran en funcionamiento y deseen realizar cambios en sus ámbitos de gestión, cobra mucha importancia el tema del análisis interno, para que puedan realizar un mea culpa y analizar tópicos importantes, pero también es de suma utilidad cuando existe la idea de manejar nuevos proyectos para alinearlos los mimos con las verdaderas necesidades de la organización.

Por otro lado el Modelo de Gestión lo que permite es visualizar como se está gestionando la institución u organización lo que nos mostrará es la forma en que interactúa, identificando las bondades y deficiencias, falencias en donde trabajar y puntualizar los esfuerzos institucionales.

En esencia un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto implica que los gobiernos y organismos estatales tienen un modelo de gestión sobre los cuales se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con lo que pretenden alcanzar sus objetivos.

Los modelos de gestión serán diferentes para las empresas privadas que para las públicas, pues mientras la privada se basa en la obtención de réditos económicos, las públicas se enfocan en el bienestar social de la población.

Visión, Misión, Valores.

Los conceptos utilizados para la planificación estratégica y que tiene mucha importancia son los siguientes:

Misión

Se define como la razón de ser de una organización, es el porqué de su existencia, y es lo que hará mientras esté constituida. Este elemento es el que ayudará a la organización a lograr su visión y se llega a socializar a través de una declaración pública que da a conocer a su foco de interés sobre lo que hace y el para qué existe, además de informales sobre cómo se posicionará a sí misma para

satisfacer las necesidades de sus beneficiarios. La ausencia de esta significaría estar trabajando u operando sin rumbo cierto.

Visión

Se define como el sueño que quiere alcanzar la organización en el tiempo de su existencia, debe incluir el tiempo cuando va a conseguir su deseo así como el camino por el cual va a transitar para conseguirlo, también se define como la situación ideal que debería tener la organización que nunca será alcanzada pero que al ser un sueño alcanzar se trata de un reto para la organización, lo importante, es la participación de todos los grupos de interés y que logre ser convincente.

Valores

También conocido como valores institucionales son la guía conductal de manejo de la organización y los senderos por los cuales caminar todas la organización, incluidos el talento humano. Estos factores son importantes porque son los ejes direccionadores de la organización que determina que hacemos que queremos hacer y cómo se conducirá el proceso a la consecución de la visión organizacional.

Los Valores son en esencia la guía de conducta que nos ayude en la ejecución de la misión y alcance de la Visión, también representan pautas a seguir en las relaciones dentro y fuera de la organización.

FODA

El concepto de FODA es muy simple, nos permite analizar a nuestra organización para poder visualizar los siguientes tópicos:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

La Palabra FODA viene de los conceptos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que es un diagnostico interno externo de cómo se encuentra nuestra organización, por ello siempre se analiza preguntándose, si es bueno o es malo es interno o externo le hace bien esto a mi organización.

Las Fortalezas y Debilidades son las características positivas y negativas de la organización desde una visión interna de la misma.

Las Oportunidades y Amenazas, son las características positivas y negativas de nuestra organización desde una perspectiva externa, como se le ve a la organización frente al resto de competidores u organizaciones externas.

Todas estas características se lo hacen con el fin de superar los problemas encontrados o limitaciones existentes, así como aprovechar las bondades y oportunidades identificadas.

Cuadro de Mando Integral.

Un elemento clave para el éxito de cualquier organización (sea esta pública o privada) es la óptima implementación de sus estrategias organizacionales. El BSC “aterriza” la estrategia en medidas y metas específicas y concretas, y la organización puede así hacer un seguimiento cercano a todas las iniciativas estratégicas planteadas. La gestión basada en el BSC permite llevar a cabo un control “balanceado” ya que las medidas no sólo incluyen las financieras sino de otras áreas, tales como la perspectiva del cliente o usuario, de procesos o de aprendizaje.

En el caso del sector público cobra especial importancia la perspectiva del cliente o usuario, porque las entidades públicas deben medir su desempeño por cuan eficaz y eficientemente cumplen con las necesidades de sus grupos de interés y no por sus resultados financieros, como las entidades privadas. La gestión pública ha cambiado sustancialmente y ahora en las organizaciones gubernamentales existe un mayor énfasis en la eficiencia y en los resultados.

Adicionalmente el BSC ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción

para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.

Muchas de las entidades del estado, a pesar de tener suficientes recursos asignados a sus presupuestos, desestiman la implementación del BSC, y una de las causas es la falta de un modelo definido de BSC para el sector público, y en algunos casos lo hacen de forma errónea y desenfocándose de su necesidad real, pues lo aplican como si se tratara de una empresa privada, existe ya algunos apuntes sobre el tema, que será de mucha ayuda en la elaboración de un buen diseño de un modelo de BSC para el sector público, aplicado a los gobiernos locales del Ecuador, y particularmente del Gobierno descentralizado del cantón Guaranda.

La Perspectiva de Cliente es Elevada.

Una distinción clara entre los BSC del sector público y privado es que directamente conectada a la misión, está la perspectiva de Clientes y no la de los accionistas financieros. Lograr la misión no se equipara con la responsabilidad fiscal y de servicio, en lugar de eso la organización debe determinar a quién aspirar servir y cuáles son los requerimientos que mejor se pueden satisfacer.

Ningún Balanced Scorecard está Completo sin la Perspectiva Financiera.

Ninguna organización puede operar satisfactoriamente y satisfacer los requerimientos de sus clientes sin recursos financieros. Los indicadores financieros en el modelo de BSC para organizaciones públicas y sin fines de lucro pueden ser mejor vistas como los facilitadores del éxito para los clientes o como restricciones dentro de las cuales cada grupo debe operar.

¿Qué Procesos Internos Entregan Valor a los Clientes?

Cuando desarrollamos objetivos e indicadores para esta perspectiva nos preguntamos a nosotros mismos, “¿Cuáles son los procesos internos clave en los que debemos ser excelentes para entregar valor a nuestros clientes?”. Toda organización desde la agencia de servicio local más pequeña hasta los departamentos más grandes del gobierno federal tendrán documentados procesos para establecer sus objetivos.

La Perspectiva de Aprendizaje & Crecimiento de los Empleados Provee los Cimientos para un Buen Balanced Scorecard.

Al operar como organizaciones basadas en la misión, las agencias del sector público y sin fines de lucro dependen en gran medida de las competencias, dedicación y alineación de su personal para cumplir sus objetivos socialmente importantes. Los empleados y la infraestructura organizacional representan el hilo con el que se entrelaza el resto del Balanced Scorecard.

1.7 Marco Metodológico

Para poder diseñar el Plan estratégico Institucional del Cantón Guaranda se realizará un análisis externo que nos valdremos de las técnicas de PEST macroambientes, y microambientes de PORTER, e interno, en el cual elaboraremos el análisis FODA para poder establecer los objetivos estratégicos, previamente tendremos que haber definid la misión, visión y valores institucionales.

Aquí el reto importante de poder diferenciar cómo se usa el BSC en una organización pública o sin fines de lucro, respecto de las privadas, pero lo más importante es diseñar y desarrollar un modelo de BSC para los gobiernos locales del Ecuador, y finalmente poder verificar si este modelo es un factor de éxito de gestión.

El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados, por supuesto no se logrará la misión de un día para el otro, y de hecho puede que se vea sólo movimientos periódicos. Esta es la razón por la que las todas las perspectivas del BSC son tan vitales. Monitorear el desempeño y aprender de los resultados en las perspectivas de cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y financiera ofrecen la información de corto a mediano plazo que se requiere para acercarse al logro de la misión.

La metodología a ser implementada para implementar un Plan Estratégico Institucional y diseñar un BSC para el Gobierno descentralizado del Cantón Guaranda, se va a sustentar en la investigación directa, a través de la búsqueda de

información en centros especializados como las bibliotecas o a través del Internet, como una fuente factible de búsqueda de información.

El resultado que se quiere obtener de este estudio es el diseño de un Plan Estratégico Institucional y establecer el modelo de BSC para las entidades públicas del Ecuador y especialmente de los gobiernos locales, que deben estar acompañadas de una guía de implementación, del mapa estratégico, indicadores y la tabla balanceada, para el cantón descentralizado del cantón Guaranda.

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones.

Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Para la elaboración del presente trabajo, se realizará con métodos de recopilación de información, de forma directa, por medio de entrevistas y encuestas que implique identificar trabajos previos realizados en la implementación del BSC al sector público, y con métodos de indirectos de recopilación de información como la consulta e investigación en centros especializados como el SENPLADES y en el Internet.

Posteriormente se procederá a realizar el proceso del diseño del modelo de BSC para el gobierno descentralizado del cantón Guaranda, el trabajo se iniciará con un conjunto de conceptos y fundamentos del BSC, en esta parte se enfocara en la comprensión de la terminología y de los elementos necesarios para entender el BSC y sus particularidades.

Posteriormente se establecerán los mecanismos necesarios para ir del planeamiento estratégico a la implementación del BSC, se definirá los elementos del modelo del BSC en una entidad pública, también se definirá los elementos del modelo de BSC al modelo planteado.

Finalmente se hará una descripción de las perspectivas del BSC para el caso del sector público y la definición de los componentes de ese modelo, aplicado al Gobierno Descentralizado del Cantón Guaranda.

Los resultados de esta investigación serán el Plan Estratégico y el establecimiento de un modelo de BSC para el sector público para el gobierno descentralizado del cantón Guaranda, y las conclusiones respectivas.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Los Gobiernos locales del Ecuador, actualmente con los cambios de responsabilidades y de gestión son los que se han encaminado a la búsqueda de mejorar las soluciones a los problemas de los pobladores, especialmente de los que tienen más bajos recursos, y gestionar de mejor manera la crisis municipal, la descentralización y la autonomía de los gobiernos locales y por ende de la democracia local.

Se debe tomar en cuenta las particularidades de cada uno de los gobiernos locales en el contexto nacional, que es un reflejo de la sociedad ecuatoriana, y que lógicamente la problemática que afrontan estos gobiernos locales va a ser diferentes según el tipo de ciudad a la cual se trate.

La diversidad regional que posee el Ecuador hace que sea muy difícil tratar a los gobiernos locales como entidades homogéneas. Cada una de las ciudades llamadas grandes como Quito y Guayaquil, o las intermedias como Ambato, Riobamba, Santo Domingo, Guaranda, y las pequeñas como Puyo Tena, entre otras, son cualitativamente y cuantitativamente diferentes tanto en su estructura administrativa, complejidad y especialización fruto del trabajo que desempeñan, que llega a incluir empresas mixtas entre lo técnico y político.

2.1 Caracterización Física y Territorial del Cantón Guaranda

UBICACIÓN: Se localiza en el centro del Ecuador, en la Hoya del Chimbo al noreste de la Provincia de Bolívar, dentro de las siguientes coordenadas: 1° 34' 8" Latitud sur; y, 78° 58' 1" Longitud Oeste.

LÍMITES: Al Norte, las provincias de Tungurahua y Cotopaxi; al Sur, los Cantones San José de Chimbo y San Miguel de Bolívar; al Este, la Provincia de Chimborazo y Tungurahua; y al Oeste, los cantones Las Naves, Echeandía y Caluma.

SUPERFICIE: 189.209 Has. 189.2 Km²

PARROQUIAS URBANAS: Gabriel Ignacio de Veintimilla, Ángel Polibio Chávez y Guanujo (3).

PARROQUIAS RURALES: Salinas, Simiátug, Facundo Vela, Julio Moreno, Santa Fe, San Lorenzo, San Luis de Pambil, San Simón (8).

TOTAL PARROQUIAS: 11.

ALTITUD: 2.668 msnm (Ciudad de Guaranda).

TEMPERATURA: 13.5° C promedio en Guaranda. Existe una variación de 2° C en el páramo y 24° C en el subtropical.

OROGRAFÍA: El relieve del cantón es bastante accidentado en su zona interandina, debido a la presencia de la Cordillera Occidental de Los Andes y el ramal de la cordillera de Chimbo; tiene pequeños valles en Guanujo, Guaranda y San Simón (meseta interandina) y valles mayores en la parte subtropical (San Luis de Pambil). Su relieve oscila entre los 4.100 metros en el arenal (sierra), y 180 metros en San Luis de Pambil (subtropical).

HIDROGRAFÍA: La mayoría del caudal hídrico del cantón se origina en los deshielos del Chimborazo, páramos y ceja de montaña. El flujo vierte hacia el río Chimbo en su mayoría, a través de dos afluentes principales: El Salinas y el Guaranda; hacia el norte y occidente en cambio el flujo hídrico alimenta a los sistemas de los afluentes del Zapotal y una pequeña parte del Catarama.

Los ríos de la región subtropical son utilizados en su gran mayoría durante el verano para el riego y en pequeñas áreas de cultivos, y como fuerza motriz de pequeñas instalaciones para la molienda de caña de azúcar y la producción de alcohol en los tradicionales trapiches.

CLIMA: Existe marcada variedad de climas determinados por las diferentes altitudes. Esto produce la variación en la precipitación pluvial entre 500 y 2000 milímetros anuales, las temperaturas varían entre los 2°C, 10°C, 18°C y 24°C.

2.2. Análisis Externo

El análisis del ambiente externo tiene que estudiar las características del mercado, las cuales son de naturaleza no controlable. El ambiente interno, por su parte, tiene como propósito exponer las características de la organización que son controlables, lo que permitirá optimizar las fortalezas y controlar las debilidades.

2.2.1 Análisis de Macroambiente (PEST)

El análisis PEST nos permite analizar y determinar el incremento véase como crecimiento y disminución de la situación del mercado, para poder mirar las potencialidades y para donde habrá que direccionar la negocio, es en esencia un herramienta para medir la situación de un negocio, por sus siglas está compuesto por los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

2.2.1.1 Factores Político - Institucionales

Teóricamente, el municipio ecuatoriano forma parte de la base más descentralizada de la administración pública nacional. Está subordinado al orden político constitucional, con autoridad autónoma para administrar y regir los intereses cantonales (urbano y rural), bajo normas y órganos de gobierno establecidos por la ley y con una competencia que abarca un sinnúmero de actividades, según lo determina el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD ha establecido competencias exclusivas para la administración ejecutiva municipal que le corresponde al Alcalde y la administración, según disponen los Arts. 9 y 60 literal b) del COOTAD, y el ejercicio de la competencia normativa y fiscalizadora del Concejo Cantonal, según disponen los Arts. 7 y 57 literal a) del mismo Código, (mencionar los artículos pertinentes de la Constitución y el COOTAD, y la jerarquía de las normas jurídicas entre las que se encuentran las ordenanzas municipales), como la provisión de servicios públicos, equipamiento urbano, regulaciones constructivas, y otras funciones que van desde la educación hasta el control de la moral pública; esto es, un espectro muy amplio

de responsabilidades, tanto que podríamos decir de los municipios ecuatorianos tienen la posibilidad de "hacer todo aquello que no les está prohibido; no obstante, no están obligados a hacer nada".

Si bien el Estado reconoce el principio de autonomía municipal, jurídicamente establecido en la Constitución Política y en la Ley de Régimen Municipal (Reformas de 1982), los gobiernos locales no han podido escapar al asedio de un Estado centralista y concentrador. A ello se puede agregar que, aunque la Ley de Régimen Municipal otorga a los municipios y sus instrumentos legales las funciones y atribuciones propias de la gestión intraurbana de las ciudades, en realidad esta situación ha sido drásticamente modificada y desbordada por la magnitud y complejidad de los problemas generales.

Estos problemas son básicamente aquéllos generados por la ampliación de la demanda social y la restricción de la oferta estatal; por la redefinición de las relaciones entre los poderes central y local en el marco de la modernización del Estado y la sociedad civil, local y nacional; por el agudo proceso de urbanización que se vive; y por la propia caducidad de las estructuras municipales. De allí que en la gestión de la sociedad local se perciba cada vez más la injerencia de nuevas entidades y órganos estatales, que sobrepasan lo que es competencia municipal.

El papel protagónico del Estado en la modernización del país se refleja especialmente en la constitución de nuevos actores y fuerzas sociales. Ciertas clases tradicionales -como los grupos terratenientes- se han visto desplazadas de la escena económica, social y política, por otras de corte moderno, como grupos financieros, industriales y comerciales modernizantes. Este cambio en los sectores hegemónicos se puso de manifiesto también en el surgimiento de nuevos partidos políticos a partir del proceso de "democratización" que vive el país desde 1978. Es así que en las ciudades intermedias ecuatorianas se han conformado grupos "sin origen agrario", ligados a profesiones liberales (profesores, técnicos, profesionales, etc.), que pasan a erigirse en representantes de los nuevos partidos modernos de centro izquierda (Riobamba, Guaranda).

Según lo establece el art 264 de la Constitución de la República del Ecuador, los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben establecer la estrategia a seguir para asumir sus nuevas competencias y atribuciones, conseguir los objetivos del desarrollo local, y apegándose al artículo 60 de las responsabilidades del alcalde y alcaldesa

El rol que juega el sistema político – institucional se convierte en un eje que articula la concreción de los proyectos del resto de sistemas que se integran para su desarrollo local.

También el artículo 264 de la Constitución de la República del Ecuador describe las competencias de los Gobiernos municipales sin perjuicio de otras que determine la ley.

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.
2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas tasas y contribuciones especiales de mejoras.
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo.
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.

10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
15. En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas cantonales.

Los artículos 54 y 55 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) hacen referencia a las responsabilidades y funciones municipales, las mismas que deberán ser aplicadas a partir del 19 de octubre de 2010, fecha en la que mediante la publicación en el Registro Oficial 303, la Ley del COOTAD entro en Vigencia.

Ley Orgánica del servicio público (LOSEP), es la ley que regula el servicio público, a fin de contar con normas que respondan a las necesidades del recurso humano que labora en las instituciones y organismos del sector público. Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública.

Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, incluidas las municipalidades.

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) dentro de su ámbito de acción presenta una serie de metodologías aplicables a varios sectores de la gestión pública, ofrece conceptos, herramientas e instrumentos de utilidad

para los sectores involucrados en procesos correspondientes, contiene lineamientos para definir la planificación y programación de proyectos de inversión pública con el fin de optimizar la asignación de recursos presupuestarios, asegurando que exista una articulación con el Plan Nacional de Buen Vivir, También se incluyen documentos sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación, incluyendo una metodología para la evaluación de impacto.

El Consejo Nacional de Competencias (CNC) es el organismo representativo de todos los niveles de gobierno, creado por el artículo 269 de la Constitución, e instalado el 31 de enero de 2011, para dar inicio al proceso de descentralización en el Ecuador al amparo del nuevo modelo constitucional.

Se entiende como competencia a la capacidad de acción de un nivel de gobierno en un determinado sector; en este sentido, el CNC, tal como lo disponen la Constitución de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), tiene la misión de promover de manera organizada la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de las competencias desde el gobierno central hacia a los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) con los respectivos talentos humanos y recursos financieros, materiales y tecnológicos que posean.

Según la proforma presupuestaria 2012, así como la programación presupuestaria cuatrienal 2012-2015, y según el Art. 192 del COOTAD, los gobiernos autónomos descentralizados (GADS) participan del veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y del diez por ciento (10%) de los no permanentes del Presupuesto General del Estado, con la siguiente distribución: 27% para consejos provinciales, 67% para municipios y distritos metropolitanos y 6% para juntas parroquiales.

Luego de las últimas elecciones del 17 de Febrero de 2013, el panorama político ha cambiado, el triunfo arrollador de Alianza País ha generado en el país un panorama totalmente único y favorable para aquellos gobiernos locales afines al partido oficialista, y una gran incertidumbre entre los gobiernos locales opositores,

pues los primeros visualizan una gran oportunidad para poder cumplir sus proyectos, y los segundos miran con incertidumbre la asignación de partidas para cumplir con sus proyectos, a pesar de existir leyes que determinan los montos a ser asignados a cada gobierno local, pero no es menos cierto que el Ecuador responde a interés políticos y propagandísticos, todo este escenario crea un ambiente que con el avance del mismo determinará cuál es la postura que tome, con una mayoría atrevida y preocupante, en donde las leyes serían aprobadas únicamente por la bancada oficialista, para muchos la democracia ha desaparecido pues sin oposición no existe democracia, transformándose en un estado gobernado por los atinos o desatinos del gobernante sin ningún poder del estado capaz de confrontarlo.

Las próximas elecciones locales previstas para el 2014, que incluyen la elección de Alcaldes y concejales municipales, es un año llamado electoral en donde los interés de las autoridades locales se pondrán de manifiesto, pues muchas de ellas tienen interés políticos, en unos casos de lanzarse a la alcaldía y en otros por ser reelegidos, impactando de gran manera a las actividades programadas, y relegando los grandes proyectos del gobierno local, pues la premisa principal y actual es la de generar obras o generar proyectos de impacto visual inmediato, para poder afirmar las candidaturas de los actuales gobernantes, un tema bastante preocupante pero muy común en el Ecuador, ante esta realidad el único perjudicado es la comunidad del Gobierno Local.

2.2.1.2 Factores Económicos

El desarrollo económico productivo, local y sustentable es una prioridad para el Estado Ecuatoriano, puesto que está definido en el Plan Nacional del Buen Vivir, como su Objetivo Nro. 11, que consiste en: “Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible”, y se alinea también con la Estrategia Territorial B que promulga: Impulsar el Buen Vivir en los territorios rurales y la soberanía alimentaria”.

Subsistema Agro Productivo: El cantón Guaranda representa el 48,08% del total de la superficie provincial de Bolívar, aspecto que convierte a este cantón en el

territorio que mayor volumen y variedad de producción agropecuaria genera, debido a la alta fertilidad de sus suelos y a la disponibilidad de pisos climáticos (desde los páramos hasta el cálido en el subtropical), existiendo una considerable extensión de cultivos de plátano, que están siendo exportados a los países europeos.

Subsistema de Industria, Pequeña Industria y Artesanías: A excepción de Salinas en la que sobresale la hilandería, en el resto del cantón Guaranda no existen industrias y agroindustrias de importancia, solamente existen pequeñas industrias y artesanías, siendo la población de Salinas la que concentra el mayor número y variedad de estas iniciativas (45 microempresas), en las que sobresale la alta calidad y la utilización de la mano de obra local, logrando generar ocupación casi para todos los habitantes del lugar.

Subsistema Comercial: Seriamente afectado por la venta informal durante los días de feria que provienen de Provincias vecinas como Tungurahua y Chimborazo. Los almacenes existentes en la ciudad son abastecidos por distribuidores de otras provincias. Para la producción agropecuaria, los principales mercados están ubicados en Quito, Riobamba, Ambato, Daule y Guayaquil. Los días de feria preferentemente son los miércoles y sábados para la capital provincial y los domingos para las parroquias y otros centros poblados de importancia.

Subsistema Turismo: Guaranda tiene un paisaje colorido con un verdor impresionante, rodeado de siete colinas desde las cuales se domina y se admira la majestuosidad de la Cordillera de Los Andes, donde aparece el coloso nevado Chimborazo. Entre los lugares turísticos del cantón Guaranda se puede citar: Las lagunas de Patococha y Puricocha, al norte de la ciudad, el Complejo Turístico Las Cochas, además la colina del Cacique Guaranga, que cuenta con un museo y sala de conferencias. En la parroquia Salinas tenemos las minas de sal, el bosque Peña Blanca, Chazojuan y La Palma.

Que no han sido explotados por la falta de proyectos institucionales de masificación y promoción.

Subsistema Servicios Financieros: Existe una infraestructura de servicios financieros que ofrecen ayuda económica para el impulso de los proyectos Cantonales de los ciudadanos.

Banco del Pichincha, Banco Sudamericano, Banco de Fomento, Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Guanujo Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito Codesarrollo de los Pueblos Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Bolívar Ltda.; Cooperativa de Ahorro y Crédito Inti Pacari Ltda.

A pesar de la variedad de ofertas, las condiciones de créditos no siempre son las mejores del mercado, y en otros casos no son de aplicación a las necesidades puntuales.

Las principales Zonas de Desarrollo Económico del Cantón: La principal zona de desarrollo económico no sólo del Cantón Guaranda sino de la Región es Salinas de los Tomabelas, el trabajo de calidad emprendido por todos sus hijos ha hecho que logren adjudicarse el sello verde BSC y la norma ISO 9000 para la microempresa láctea, que goza de gran prestigio por su calidad y cuyos productos se los comercializa en los principales mercados del país.

Su gente siempre laboriosa hace que predomine la presencia de microempresas, talleres artesanales, y en el Centro de Acopio se expenden múltiples productos, todos elaborados en la parroquia y sus comunidades, así como también artesanías.

Principales productos: Cacao fino de aroma, guineo seda, Caña de azúcar, naranjilla, ganadería de carne, lácteos, con énfasis en queso, maíz suave, fréjol, mora, apicultura y apiterapia, papa, cuy faenado, granos y cereales andinos, chocho, lenteja, arveja, quinua, amaranto, maíz, cebada, trigo.

Subcomponente: Amenaza y Riesgos para las Actividades Económicas

La base económica del cantón son las actividades agropecuarias, por lo que las principales amenazas constituyen el déficit hídrico (sequias), las heladas, granizadas, el incremento de la erosión y la caída de ceniza que han afectado a la producción agrícola y pecuaria.

Para la infraestructura del sistema económico - productivo, las amenazas, se debería considerar, los incendios estructurales y sismos; se debe indicar que las vías en mal estado y los fenómenos de remoción en masa, en períodos de invierno, afectan a las actividades de comercialización en el sector rural principalmente.

Presupuesto.- Presupuesto anual asignado.

Tabla 2.1 Ingresos 2012

PRESUPUESTO 2012

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON GUARANDA		
INGRESOS CORRIENTES		
11	IMPUESTOS	458500,00
1300	TASAS Y CONTRIBUCIONES	704600,00
1400	VENTA D EBIENENS Y SERVICIO	128000,00
1700	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	250000,00
1801	TRANSFERENCIA Y DONACIONES CTES	2651959,71
2400	VENTA DE ACTIVOS DE LARGA DURACION	92500,00
2800	TRANSFERENCIA DE CAPITAL	9364536,45
3000	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	2107374,02
Fuente:	Dirección Financiera Municipio Guaranda	15´757.470,18

Tabla 2.2 Egresos 2012

PRESUPUESTO 2012	
EGRESOS	
Función I.- Servicios Generales	
Administración General	1768756,11
Administración Financiera	591206,08
Justicia Policía y Vigilancia	310774,18
Función II.- Servicios Sociales	
Educación y Cultura	1184090,25
Función III.- Servicios Comunes	
Higiene y Saneamiento Ambiental	2195943,99
Obras Públicas	7879281,98
Función IV.- Servicios Inclasificables	
Gastos comunes entidad	877417,58
Deuda Interna	950000
Fuente: Dirección Financiera Municipio Guaranda	15'757.470,17

Tabla 2.3 Inversión 2012

PRESUPUESTO 2012	
OBRAS DE INVERSION	
ADECUACION LOCALES ESCOLARES Y COMUN	250000
FOMENTO Y ATENCION A SECTORES VULNERABLES	105000
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	30000
PROYECTO DE MANEJO AMBIENTAL Y DESECHOS SOLIDOS	1000000
HERRAMIENTAS	8000
PARTES Y REPUESTOS	8000
ESTUDIO Y DISEÑO DE PROYECTOS	85000
CONSTRUCCION DE SISTEMA DE AGUA POTABLE	1277577,12
URBANIZACION Y EMBELLECIMIENTO	231846,16
OBRAS PÚBLICAS DE TRANSPORTE Y VIAS	160000
CONSTRUCCION Y RECUPERACION URBANA CENTRO HISTORICO	3353425,8
CONSTRUCCION DE MERCADO EN GUARANDA	50000
REPARACION Y ADECUACION DE LOCALES COMERCIALES	140000
JUNTAS PARROQUIALES URBANAS Y RURALES	500000
FORMACION DE PLANTACIONES	15000
LINEAS, REDES E INSTALACIONES ELECTRICAS	50000
BIENES LARGA DURACION	
MOBILIARIO	30000
MAQUINARIA Y EQUIPO	40000
HERRAMIENTAS	35000
EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	30000
PARTES Y REPUESTOS	150000
TERRENOS	352010
Fuente: Dirección Financiera Municipio Guaranda	7900859,1

Subsistema Ecológico

Riesgos y Desastres Ambientales

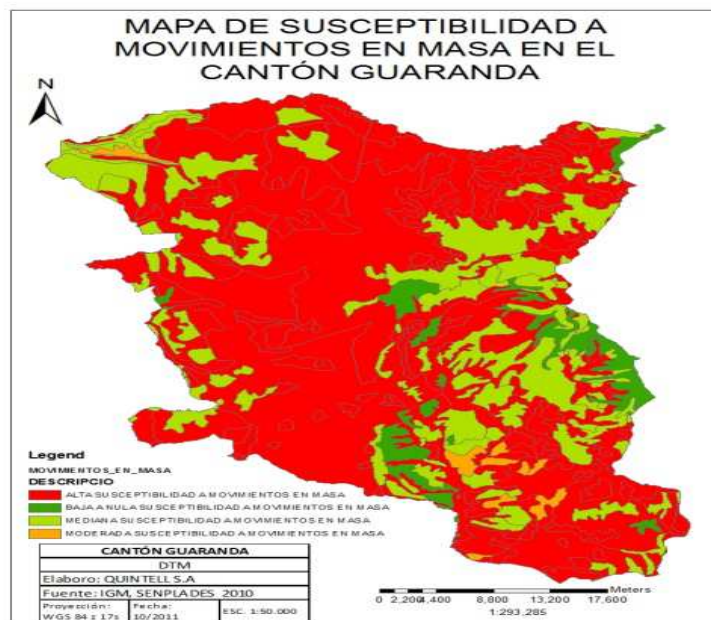
El cantón Guaranda por estar ubicado en las estribaciones entre la costa y la sierra, por lo que posee una diversidad de pisos climáticos, su relieve es muy irregular, sus características geológicas, tipo de suelo de formación volcánica, entre otros factores, hace que su territorio esté expuesto a varios tipos de amenazas como las hidrometeorológicas (movimientos en masa, inundaciones), geológicas (sismos, caída de ceniza de volcán Tungurahua), climática (heladas, déficit hídrico, vientos fuertes), antrópicas (incendios estructurales, incendios forestales, accidentes de tránsito).

A continuación se describen las principales amenazas presentes en el territorio:

Amenazas Hidrometeorológicas

Movimientos en masa: estos fenómenos se presentan debido a las características geomorfológicas con la presencia de cerros de mediana y gran altura, el relieve irregular en la mayor parte del territorio, que presentan fuertes pendientes superiores al 70%; en el aspecto geológico la mayor parte de la zona es de formación Macuchi, volcánicos del Pisayambo, volcánicos de Chimborazo, estos últimos del período cuaternario, que presentan una mecánica de inestabilidad, la mayor parte de los suelos siendo de origen volcánico, son poco consolidados, estos factores se combinan con procesos de erosión y deforestación por actividad humana, principalmente por la ampliación de la frontera agrícola; es por ello que la mayor parte del territorio presenta una alta susceptibilidad a los fenómenos de movimientos en masa, como se presenta en el cuadro y mapa (1:50.000), que fue elaborado mediante el método Mora – Varson y el álgebra de mapas en el software de Sistemas de Información Geográfica, utilizando datos geomorfológicos, pendientes, litológicos, isoyetas.

Ilustración 2.1. Movimiento en Masa



Fuente: SENPLADES. Elaborado por: Equipo consultor, noviembre 2011

Tabla 2.4 Nivel de susceptibilidad

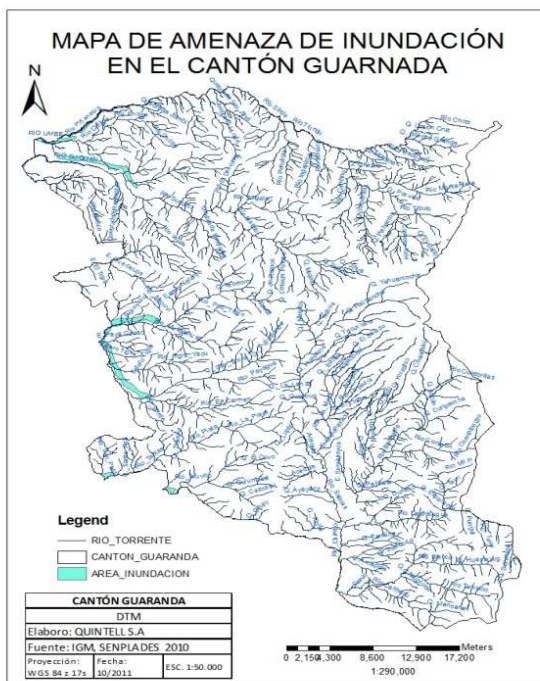
Nivel de Susceptibilidad	Área en Ha	Porcentaje
Alta Susceptibilidad	135.312	72
Moderada Susceptibilidad	2.496	1
Mediana Susceptibilidad	42.467	22
Baja Susceptibilidad	8.934	5
Total	189.209	100

Fuente Dirección Planificación Municipio de Guaranda

La mayor parte del territorio tiene una alta susceptibilidad (72%) a los fenómenos de movimientos en masa, principalmente en las zonas altas y medias del cantón, sola una mínima parte que corresponde a la zona de sub-trópico presenta una baja susceptibilidad.

Inundaciones: el cantón presenta susceptibilidad a inundaciones en la zona de subtropical, principalmente en períodos de invierno, las fuertes precipitaciones pueden ocasionar crecidas y torrentes en los ríos ocasionando desbordamiento en ríos en la parte baja, entre los sitios críticos a la amenaza de inundación tenemos a las comunidades del subtropical; principalmente en la parroquia Salinas, en los márgenes del río Chazo Juan, que podrían afectar al centro poblado del mismo nombre y a San José de Camarón; en el río Molidiahuan, a la comunidad del mismo nombre, así como a sectores de riberas de los ríos Tiagua y Salinas; que corresponde a aproximadamente 719 Ha del área expuesta a inundación en la parroquia, según referencias de los talleres participativos y base de datos de la Sala de Situación de la Unidad Provincial de la Secretaria Nacional de Gestión de Riesgos, el cantón ha presentado afectaciones en los años 1982-83, 1992, 1997-98, 2008.

Ilustración 2.2 Amenaza de inundación



Fuente Senplades 2010

Amenazas Geológicas

Sismos: el cantón y la ciudad de Guaranda históricamente ha sido afectada por fuertes terremotos, según el catálogo sísmico del Instituto Geofísico de la Escuela Politécnica Nacional – IG/EPN; la ciudad por lo menos en cuatro ocasiones se ha visto afectado por sismos de intensidades VIII (Escala MSK), siendo los eventos de 1797, 1911, originados muy probablemente en la Falla Pallatanga (una de las más activas del país), en 1674 posiblemente por una falla local, y en 1942, ocasionado en la zona de subducción, a más de 218 km. al NW de Guaranda, que provocaron fuertes afectaciones en la ciudad y centros poblados del cantón.

Según el estudio de “amenaza sísmica para la ciudad de Guaranda” por el IG-EPN, en el 2007, la amenaza sísmica para la zona de Guaranda, la principal causa es el fenómeno de subducción (placas de Nazca y Continental) que es la principal causa de los eventos sísmicos del país, otro factor constituye la influencia de la falla regional de Pallatanga, así como la fallas locales como las del río Guaranda, río Salinas, río Chimbo, la Milagro - Guaranda, entre otros.

En el mapa elaborado por la SENPLADES, en base al Código Ecuatoriano de la Construcción, 2002; el cantón presenta dos zonas de amenaza sísmica: Zona IV de Muy Alta Intensidad Sísmica, que abarca a un 79% del superficie de la parroquia, donde pueden presentar aceleraciones en roca de 0.4 g., que es la máxima en el país; la segunda constituye la Zona III de Alta Intensidad Sísmica con un 21% del territorio, en la que puede presentarse aceleraciones de 0.3 g., lo que pueden provocar sismos de fuerte intensidad, como se evidencia en los antecedentes sísmicos de la región.

A continuación se presenta en el cuadro y gráfico, las zonas y niveles de amenaza sísmica del cantón, elaborado en el software SIG, a partir del mapa del SENPLADES y el Código Ecuatoriano de la Construcción, 2002:

Ilustración 2.3 Nivel de amenaza sísmica y fallas geológicas



Fuente Senplades 2010

Tabla 2.5 Zona Sísmica

Zona sísmicas	Área (Ha)	Porcentaje
Zona IV de Muy Alta Intensidad Sísmica	149.792	79
Zona III de Alta Intensidad Sísmica	39.417	21
Total	189.209	100

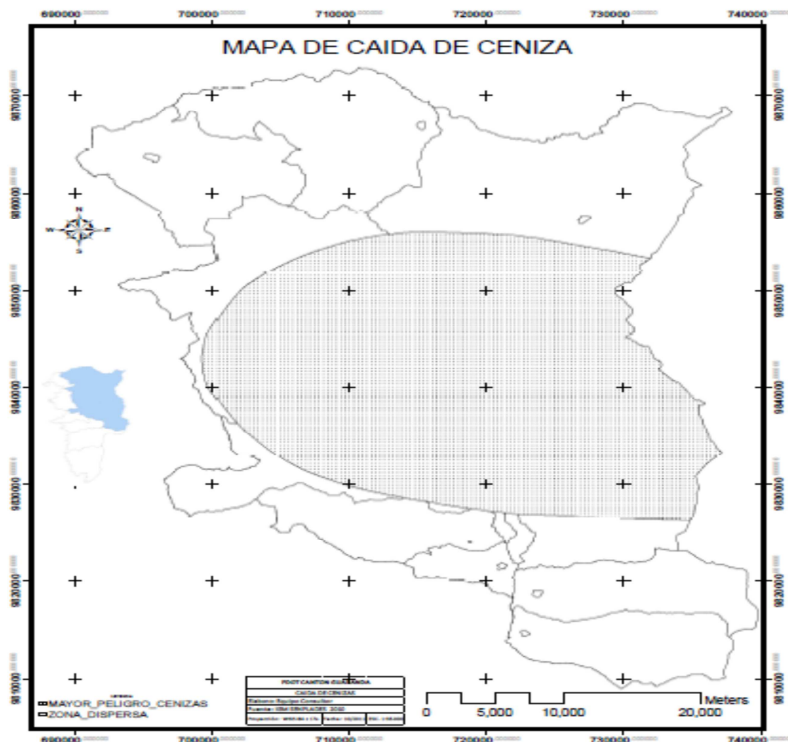
Fuente Dirección Planificación Municipio de Guaranda

Caída de ceniza: a partir del año 1999 el volcán Tungurahua, entra en una nueva fase eruptiva, cuyo proceso permanece hasta la actualidad; el cantón constituye una de las zonas de afectación por la caída de ceniza volcánica; causando efectos adversos en la salud humana y en las actividades agropecuarias.

En base a la información de la Unidad Provincial de la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos y talleres participativos; en el cantón como se puede ver en el

cuadro y mapa, se puede establecer dos zonas: la una de mayor afectación que constituyen las partes altas y hacia el norte, noreste y sur del cantón que abarca aproximadamente el 44% del territorio, y, la otra zona de menor afectación que constituye principalmente la zona de subtropical.

Ilustración 2.4 Nivel de amenaza caída de ceniza volcánica



Fuente: Senplades 2010

Tabla 2.6 Amenaza de Caída ceniza

Zonas de amenaza de caída de ceniza volcánica	Área (Ha)	Porcent aje
Mayor peligro	83.981	44
menor peligro	105228	56
Total	189.209	100

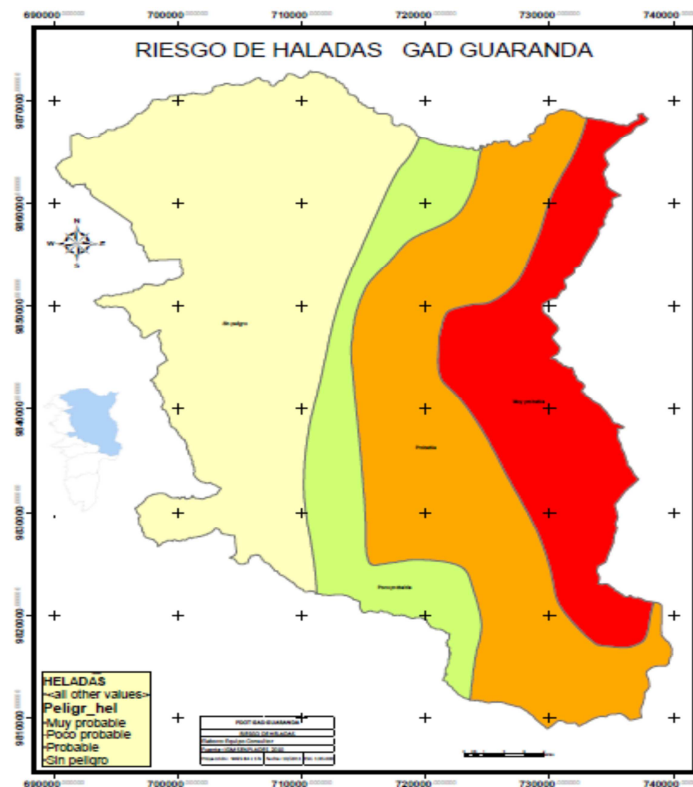
Fuente Dirección Planificación Municipio de Guaranda

Amenazas Climáticas

Heladas: los diferentes pisos ecológicos que posee el cantón, hace que exista una diversidad climática, por lo que desde las zonas: montano bajo, montano, subalpina, que corresponde a pisos altitudinales desde los 2000 a los 4000 msnm, son zonas expuestas a heladas debido a cambios bruscos de temperatura, principalmente en los meses de verano, que se presentan en las madrugadas, lo que afecta a cultivos de papa, ganado, pasto de altura.

En el mapa de heladas del cantón, se establece las zonas de posible afectación, de las cuales las zonas altas y medias del cantón, sería muy probablemente afectadas; aunque estos eventos se presentan en los períodos de verano.

Ilustración 2.5 Riesgo de Heladas



Fuente Senplades INAMHI

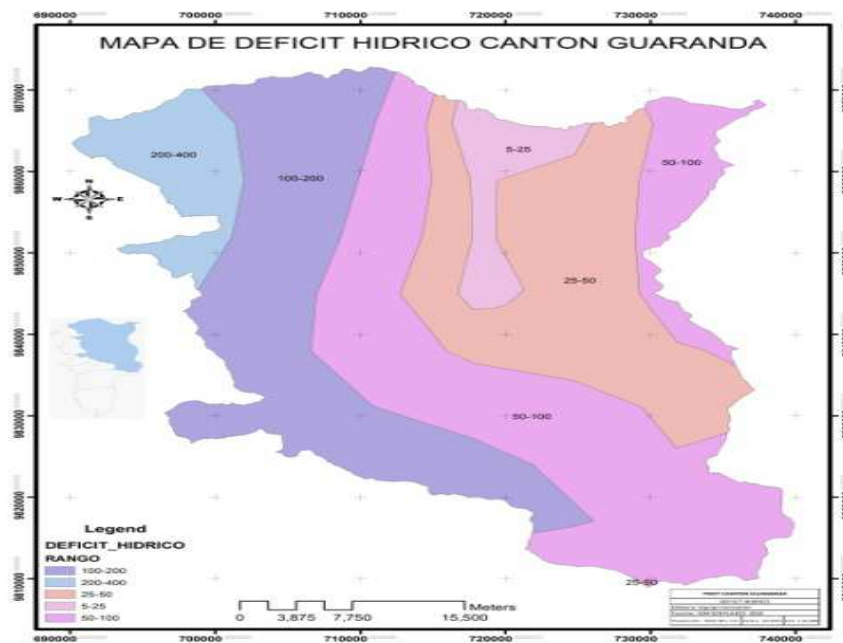
Tabla 2.7 Zonas de riesgo de heladas

Riesgo de heladas	Área (Ha)	Porcentaje
Muy probable	34.647	18
Probable	56683	30
Poco probable	23.665	13
Sin peligro	74213	39
Total	189.209	100

Fuente Dirección Planificación Municipio de Guaranda

Déficit Hídrico.-La diversidad de pisos ecológicos, hacen que se presente una variedad climática, con eventos extremos como las fuertes precipitaciones y déficit hídricos, a veces en el mismo año, se presentan problemas de déficit hídrico (5-25 mm. anuales).

Ilustración 2.6 Déficit Hídrico



Fuente: Datos INAMHI

En el 2009 hubo una fuerte afectación y el Gobierno Nacional tuvo que declarar estado de emergencia en la provincia, en la que se incluye el cantón Guaranda.

Granizadas.- Se presenta en períodos de invierno, en las comunidades de la zona alta y media, del cantón, principalmente en la parroquia Salinas.

Rayos y relámpago.-Estos eventos se presentan en períodos de invierno en las zonas altas, principalmente en las comunidades de Salinas como: El Rayo y Totoropamba; según los talleres participativos, estos eventos se presentaron con mayor afectación en los años de 1977, 1986.

Vientos fuertes: estos eventos se presentan en período de verano, con afectaciones en las comunidades de las zonas altas del cantón; según talleres parroquiales, se han presentado en las cabeceras parroquiales de Salinas y la comunidad de Talahua, como las afectaciones de 1995 y 2011; en la parroquia Facundo Vela en el año 2000.

Erosión: debido al tipo de relieve irregular y los pisos altitudinales se presentan procesos de erosión eólica e hídrica; que sin embargo en algunos sectores de las zonas altas se está acelerando debido al incremento de la frontera agrícola y la deforestación.

Cambio Climático: es un evento de carácter mundial, el mismo que puede incidir en la presencia de eventos extremos como fuertes precipitaciones, sequías y otros eventos que afecten a la localidad.

Turismo.- La privilegiada ubicación geográfica del cantón ofrece diferentes microclimas, unida a su organización social-empresarial, ha permitido posicionarla como una opción en cuanto a turismo ecológico y como un destino obligado para el agroturismo, tanto para nacionales como para extranjeros. Sin embargo, es evidente la inexistencia de infraestructura y señalética para brindar servicio al turista, con sitios seguros.

Los principales problemas encontrados son

- Falta de información turística.
- Falta señalética.
- La vialidad no permite el acceso.
- Falta infraestructura turística.
- Falta una ordenanza de control de sitios turísticos.
- Falta de seguridad.

Sin embargo se ha podido trabajar en temas como el Eco-turismo. El turismo de modo general no es explotado en Guaranda, pese a contar con atractivos naturales, pocas acciones de promoción de los atractivos turísticos, insuficiente infraestructura para desarrollar el turismo. Los principales atractivos turísticos son: El Indio Guaranga, Complejo turístico Las Cochas, reserva faunística el Chimborazo, las 7 colinas. Fiestas importantes Cantonización: 23 de Junio; Carnaval de Guaranda: Febrero; Fiestas de San Pedro de Guanujo: 29 de Julio; Provincialización: 15 de Mayo; Independencia de la ciudad de Guaranda: 10 de Noviembre; Fundación de Bolívar: 23 de Abril, sin descartar que la feria comercial de productos agropecuarios de los días miércoles y sábados.

Lo que sí es motivo de visita al sector son sus fiestas especialmente en Carnaval, ya que se concentran gran cantidad de gente de diferentes regiones del país, especialmente quienes regresan de visita a familiares.

Los servicios de actividades agropecuarias, comercios que se han desarrollado alrededor de los encadenamientos productivos vinculados como proveedores de insumos agropecuarios, tiendas de abarrotes, hoteles, hostales, alojamientos generalmente de personas que ejercen comercio o festividades de la ciudad.

Tabla 2.8 Hoteles en Guaranda

Clase	Hotel
Turista	La Colina
Media	Hotel Restaurant Cochabamba
	Hostal de las Flores
	Hotel Tambo El Libertador
Económica	Hotel Bolívar
	Hostal Santa Fe
	Hotel Márquez
	Hotel Colonial
	Hotel Los Espejos
	Hotel Cuencano

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Capacidad de alojamiento de la población en centros poblados del cantón

El parque habitacional de Guaranda se compone de viviendas de todo tipo y calidad distribuida en 956 hectáreas de terreno, al interior de éste puede encontrar gran cantidad de negocios para la satisfacción del lugareño y turista, sin embargo la falta de vivienda ha hecho que la población se aloje en casa bajo la forma de vivienda propia de arriendo.

Actualmente y debido en gran medida a la facilidad de acceder a préstamos Hipotecarios en el mercado Financiero Ecuatoriano y especialmente por parte del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, está ayudando a las personas a poder acceder a una vivienda propia, sin embargo no es lo suficiente como para poder cubrir toda la demanda de las personas que no tiene vivienda propia, por parte del Municipio no existe por ahora ningún proyecto de vivienda.

Infraestructura y acceso a los Servicios Básicos:

Acceso de la población a los servicios básicos: agua potable, saneamiento, desechos sólidos y electricidad.

Acceso a la población de agua potable.- Las parroquias, comunidades y poblados, tienen suministro de agua potable a los hogares es deficiente, dispone de agua entubada, y no está potabilizada, se carece de un sistema de almacenamiento de agua, lo hacen en pequeños represamientos de agua o en tanques azules, sin ningún sistema de decantación o normas higiénicas, poniendo en peligro vidas humanas.

Las parroquias y sus comunidades, tanto de la sierra como en el subtropical, tienen unos sistemas de baja cobertura y mala calidad de dotación de agua de consumo humano, en la ciudad de Guaranda la cobertura de agua potable y alcantarillado se da a través de la empresa de agua potable y alcantarillado EMAPA-G. En este momento la EMAPA-G está ejecutando el plan maestro de agua potable y alcantarillado de Guaranda

En la ciudad de Guaranda la cobertura de agua potable y alcantarillado se da a través de la empresa de agua potable y alcantarillado EMAPA-G. En este momento la EMAPA-G está ejecutando el plan maestro de agua potable y alcantarillado de Guaranda.

En el plano de cobertura de agua potable, se presenta la zona de cobertura del servicio en el casco urbano, la misma que cubre aproximadamente el 75%, y el restante constituye la zona que se puede dotar del servicio en forma mediata, ya que actualmente esta zona no está poblada.

Amerita comentar que en la población de Guanujo, siendo parroquia urbana de Guaranda, todavía sigue funcionando la junta de agua potable, la misma que administra este servicio en grandes extensiones de tierras, pero no administra el alcantarillado; se debería intervenir para que se unan esfuerzos y se mejoren los servicios.

Respecto a lo que son las dotaciones de agua, existen las llamadas juntas administradoras de canales de riego que están organizados y mantiene el control sobre vastas zonas agrícolas.

Acceso a la población de alcantarillado.- El cantón Guaranda está dotado de alcantarillado público de tipo combinado (aguas lluvia y aguas servidas) estas funcionan a través de tuberías de cemento, localizados en el centro de las vías a uno 0.80 metros de profundidad, estos a su vez descargan en colector general y estos en los emisores que se encuentran localizados en quebradas. Estas aguas provenientes de residuos de viviendas de industrias y comercios, sin ningún tratamiento accionan la contaminación de campos aguas abajo.

En las comunidades la eliminación se lo hace en letrinas y a veces al aire libre, las condiciones de salubridad desmejoran ocasionando un grave riesgo para la salud.

El estado a través del MIDUVI, ha emprendido en un programa de letrización que abarca a un 60 % de la población, sin embargo este se ve superado por el crecimiento poblacional y no han sido construidos estos sistemas de salubridad.

El sistema de alcantarillado de la ciudad de Guaranda funciona igualmente con un sistema combinado cuyas aguas se vierten al río Guaranda sin ningún tratamiento, la existencia de una red de alcantarillado que recorre paralelo al río, recoge las aguas de los diferentes emisores para verter en una piscina de oxidación localizada en el barrio Marcopamba; actualmente no están funcionando y carecen de mantenimiento. En el Plano de Cobertura de Sistema de Alcantarillado de Guaranda, se presenta el área de cobertura del servicio, el mismo que representa aproximadamente el 80% de la superficie de la cabecera cantonal, que cubre el servicio; el restante estaría por dotarse a medida que la ciudad vaya requiriendo del servicio por el crecimiento urbano.

Acceso de la población al servicio de la electricidad.-

El cantón Guaranda está dotado del servicio de electricidad a través de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL, llega por el sistema interconectado a las estaciones plantas de energía eléctrica.

En los años 90 el estado a través de CNEL y el programa Fondo de Desarrollo Marginal FODERUMA, dotan de electricidad llegando a casi todos lugares y sitios, faltando un 20 % de dotación de este servicio.

En Guaranda la electrificación a través del CNEL brinda el servicio a la población, el servicio lo realiza en base las líneas de alta y baja, a través de redes, suspendida a través de postes, llegando la dotación a cada domicilio.

Acceso a la población al servicio de desechos sólidos.-

La unidad de ambiente del GAD Guaranda, impulsado por la salud e higiene de la comunidad, tiene un sistema de recolección y destino final de los desechos sólidos o mal llamado basura.

La cobertura de recolección de desechos sólidos a nivel de comunidades se está trabajando con la hermana ciudad de Evergen-Bélgica, dotando a la ciudad de camiones recolectores de basura y dotándoles de algunos lineamientos de carácter técnico para el manejo de esto.

En la ciudad de Guaranda la recolección se lo hace a través de carros recolectores, y de allí al botadero de basura que todavía se encuentra funcionando. Pero se está realizando un estudio tendiente a conseguir un terreno donde realizar el botadero o la planta de tratamiento de desechos sólidos a través de la mancomunidad.

Equipamiento existente en la ciudad de Guaranda.- Dentro de la trama urbana se asientan equipamientos de servicios sociales que a continuación se citan:

Instituciones públicas y de turismo, farmacias, bancos, cooperativas de ahorro y crédito, hoteles, hosterías y hostales, residenciales, restaurantes, pensiones, discotecas, fuentes de soda y un sin número de locales comerciales.

Deficiencias y necesidades para el equipamiento.

Cultura.-

- Inexistencia de museo
- Mejoramiento del Teatro Nilo
- No existe lugares de consulta como bibliotecas públicas

Recreación deportiva y encuentro ciudadano

- Mejoramiento del área recreacional existente
- Falta de espacios para la familia
- Faltan espacios deportivos o complejos
- Inexistencia de equipamiento recreativo y áreas verdes para la población infantil
- Inexistencia de equipamiento recreativo de cobertura urbano cantonal.

Seguridad civil.-

- Falta la construcción de un destacamento de bomberos en la ciudad y en las parroquias.
- Falta la construcción de edificaciones de seguridad (UPC) y destacamentos de policía en sitios estratégicos del cantón.

Bienestar e inclusión

- Construcción de geriátricos, asilos, guarderías infantiles en sitios estratégicos, para reforzar las actividades de las comunidades.
- Mejoramiento y ampliación de la actual guardería, e implementación de una nueva, al norte de la ciudad.
- Construcción de comedores comunitarios.

Abastecimiento.-

- Reubicación del camal en Guaranda
- Construcción de camales en las parroquias
- Construcción de un centro de acopio en Guaranda y en las parroquias
- Construcción de mercado mayorista en Guaranda
- Construcción de mercados y plazas en las comunidades.
- Construcción de plazas de comercialización de ganado en las comunidades

Saneamiento ambiental.-

- Faltan plantas de tratamiento de aguas servidas en Guaranda y en las parroquias
- Falta de un sistema de alcantarillado separado de alcantarillado (aguas lluvia y servidas) a las parroquias y obligar a las nuevas urbanizaciones la implementación de este servicio
- Falta de plantas procesadoras de desechos sólidos.
- Falta de ubicación de rellenos sanitarios y escombreras

Deficiencia administrativa, financiera y limitaciones de la gestión local municipal

Si bien la problemática municipal está vinculada a situaciones como la descentralización-centralización, la autonomía, competencias, carencia de rentas,

etc., la crisis tiene otros componentes adicionales, relacionados también a la estructura interna administrativa ya la capacidad técnico-operativa de los municipios para responder a las demandas de la población de bajos recursos.

En este sentido, la incapacidad estructural que tienen los municipios para financiar con sus propios recursos los gastos crecientes en que incurren, y la inadecuación de sus estructuras administrativas a las nuevas demandas sociales y de funcionamiento, del aparato municipal.

La deficiencia administrativa municipal

Los municipios, como muchos otros del país, presentan problemas de organización interna. Mientras el reglamento orgánico estructural señala una organización administrativa, el organigrama funcional –que determina la estructura administrativa desde el punto de vista de la división del trabajo- varía respecto a aquél, reflejando que en la realidad se dan modificaciones y superposiciones en el desempeño de las funciones o actividades adjudicadas a determinadas dependencias municipales.

De esta forma, la estructura funcional municipal se ve afectada en los aspectos de coordinación y vinculación entre las diferentes unidades de dirección, asesoramiento y operatividad; las funciones, actividades y responsabilidades no están delimitadas, lo que redundará en claros síntomas de ineffectividad, de ineficacia y, en algunos casos, de una total ausencia de visión administrativa.

En cuanto al grado de capacitación y tecnificación del personal municipal, éste presenta niveles bajos (falta una aplicación real de la Ley de Carrera Administrativa, promoción, sistemas de evaluación, etc.), siendo reducida la proporción de profesionales y técnicos en el total del personal. No hay capacitación regular del personal, y éste es calificado de acuerdo a criterios personales, compromisos y decisiones políticas de alcaldes y concejales. Sus condiciones salariales son inferiores respecto a los mismos trabajadores municipales y a otras actividades y

profesiones dentro de la ciudad, generándose situaciones que van desde cargos vacantes permanentes, hasta malos manejos y "corrupción" pública. A ello se suma el que, por el alto crecimiento del personal en los municipios citados, los gastos en burocracia llegan a representar más de 70 por ciento de los gastos corrientes.

Otro aspecto por relevar es la poca o nula incorporación de planes y programas del municipio a las necesidades de la comunidad, observándose la falta de las estructuras requeridas para ello y del personal idóneo y calificado que las pueda promover, así como la ausencia del respaldo institucional y político correspondiente. Los pocos y desactualizados planes no responden a los acelerados procesos de desarrollo urbano de este tipo de ciudades, o se desvinculan rápidamente de ellos. Y ello lleva a que los representantes (alcaldes, concejales) asuman decisiones a corto plazo desarticuladas e incoherentes, guiados por criterios clientelares y ofertas inmediateístas.

Dependencia y manejo financieros

El hecho de que la capacidad económica y financiera de los municipios de las ciudades intermedias esté determinada en gran medida por los condicionamientos político-administrativos y de tramitación de recursos procedentes del gobierno central, limita las posibilidades de un desempeño autónomo de estos gobiernos locales.

En general, los municipios ecuatorianos tienen una debilidad económica crónica. Ella se evidencia, por un lado, en la disminución relativa de su participación en el presupuesto nacional (de 8,8 por ciento en 1975 bajó a 6,6 por ciento en 1984)³; y, por otro, en la merma de sus recursos en relación al crecimiento de la población urbana. El 71,5 por ciento de los recursos con que cuentan las ciudades intermedias estudiadas, son externos (es decir, provenientes de transferencias e ingresos de capital del gobierno central), lo que no genera impacto alguno en la obtención de nuevos ingresos, pero sí en el manejo de sus egresos, ensanchados en gastos de

³ Verdesoto & Unda 1987: 10

burocracia. El 28,5 por ciento de los ingresos son internos y se diluyen en gastos corrientes. La situación se agrava porque esos ingresos, en lugar de crecer, se ven disminuidos cada año. Esta fragilidad financiera de los municipios se ha ido gestando paulatinamente por la presencia de factores como la crisis económica e inflación, una estructura rígida de ingresos¹⁴ y flexible de los gastos, el crecimiento de la demanda y el proceso centralizador del Estado.

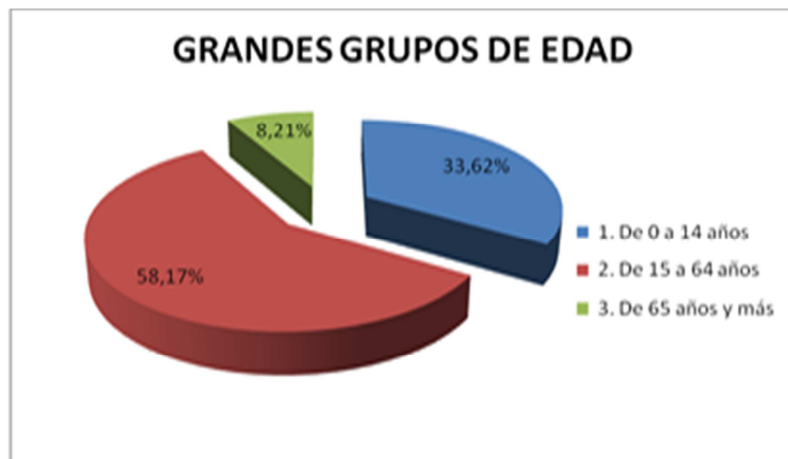
2.2.1.3 Factores Sociales y Culturales

El cantón Guaranda según los datos del INEC, Censo de Población y Vivienda del año 2010, tiene un total poblacional de 55.374 habitantes, de los cuales, 26.155 son hombres y 29.219 son mujeres.

Por grupos de edad, la población de 0 a 14 años representa el 33.62%, la población de 15 A 64 años representa el 58.17%, La población entre 65 y más de edad o adultos mayores representan el 8,21%, de la población total.

El 83.75% de personas que se encuentran entre 1 y 54 años, representan una edad joven dentro de la población; además se puede manifestar que el 50.68% de la población es decir más de la mitad de habitantes de la ciudad de Guaranda se encuentran comprendidos en edades entre 1 y 24 años lo que podemos sostener que la mayor parte de la población es relativamente joven, debido especialmente a la disminución de la migración juvenil por la presencia de la Universidad de Bolívar.

Ilustración 2.7: Grupos de edad por sexo



Fuente INEC 2010

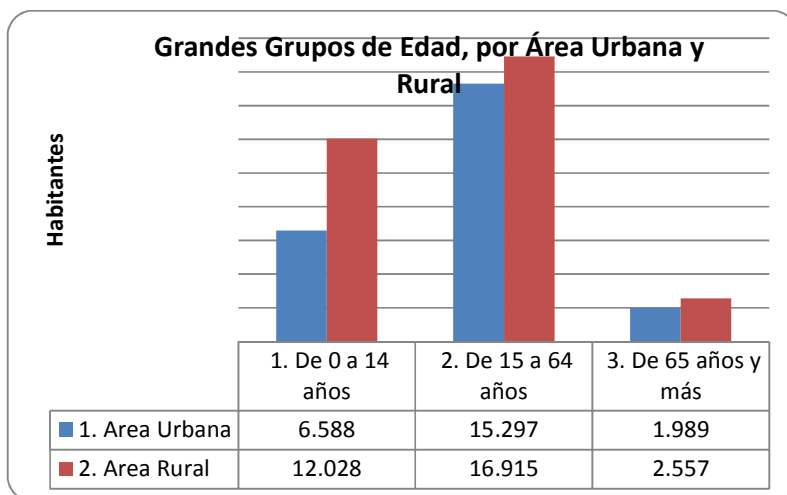
Tabla 2.9: Población por edad y sexo en el sector rural

AREA # 020150 GUARANDA

Grandes grupos de edad	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
1. De 0 a 14 años	9.415	9.201	18.616
2. De 15 a 64 años	14.723	17.489	32.212
3. De 65 años y más	2.017	2.529	4.546
Total	26155	29.219	55374

Fuente: INEC 2010

Ilustración 2.8: Población por edad y sexo en el sector urbano



Fuente: INEC 2010

En el Sector rural se encuentra el mayor número de habitantes, siendo notorio que en edades comprendidas entre 0 y 14 años los habitantes del sector rural duplican en número; mientras que en edades comprendidas entre 15 y 64 años existe una mínima diferencia que se puede manifestar que es debido a la movilidad de la población por causas de trabajo y estudio, siendo evidentes que existe un proceso de emigración del campo a la ciudad en estas edades, existiendo evidencias de abandono de tierras debido a la baja producción y comercialización.

Tabla 2.10 Discapacidad permanente por más de un año

AREA # 020150 GUARANDA

Grupos de edad	Discapacidad permanente por más de un año			Total
	Si	No	No responde	
1. De 0 a 14 años	556	16.266	1.794	18.616
2. De 15 a 64 años	1.658	26.982	3.572	32.212
3. De 65 años y más	973	2.972	601	4.546
Total	3187	46.220	5967	55374

Fuente: INEC 2010

Del cuadro precedente, se infiere que el 5,76% de la población del cantón presenta discapacidad permanente; de los cuales el grupo de edad comprendida entre 15 a 64 años representa el 2,99%, mientras que el grupo de edad de 65 años en adelante equivale al 1,76% y el 1% corresponde al tramo entre 0 y 14 años, datos oficiales que son observados solamente a la población que brinda información; existiendo 5.967 personas que no responden sobre el tema.

Tabla 2.11: Necesidades básicas insatisfechas -NBI- y pobreza extrema

INDICE	TOTAL %
Pobreza por NBI	38,70%
Pobreza por consumo	28,30%
Pobreza extrema por consumo	23%
Número de hogares con hacinamiento crítico	34,60%
Tasa de crecimiento poblacional *	5.12 %

Fuente: ECV 2005-2006; ENEMDUR 2007; *Censo 2010

En el ámbito social, la población de Bolívar tiene diversos desafíos. El porcentaje de pobreza por NBI a nivel nacional, Bolívar se encuentra con el 38.7%. Asimismo, el porcentaje de pobreza extrema por consumo es del 23%.

Tabla 2.12 Analfabetismo

Sabe leer y escribir	Casos	%	Acumulado %
Si	4234,60 %	85.22	85.22
No	7,347	14.78	100.00
Total	49,693	100.00	100.00

Fuente: INEC 2010

Uno de cada 6 habitantes del cantón Guaranda no saben leer ni escribir lo que determina un nivel considerable de atención a este grupo poblacional en campañas

de alfabetización, coincidentemente es muy similar al porcentaje provincial es decir existe un alto índice de analfabetismo provincial y local.

Tabla 2.13 Establecimientos de enseñanza regular al que asiste la población

Establecimiento de enseñanza regular al que asiste	Casos	%	Acumulado %
Fiscal (Estado)	18,756	86.84	86.84
Particular (Privado)	1,93	8.94	95.77
Fisco misional	872	4.04	99.81
Municipal	41	0.19	100.00
Total	21,599	100.00	100.00

Fuente: INEC 2010

El mayor número de estudiantes del cantón asisten regularmente a establecimientos de educación fiscal o subsidiados por el Estado lo que permite que niños y adolescentes tengan oportunidades de desarrollo intelectual, mientras que porcentajes bajos asisten regularmente a establecimientos particulares o privados y fisco misionales, cubriendo las necesidades locales.

Tabla 2.14: Nacionalidad o pueblos indígenas al que pertenece la población

Nacionalidad o Pueblo Indígena al que pertenece	Casos	%	Acumulado %
Awa	1	0.00	0.00
Achuar	8	0.03	0.04
Shuar	5	0.02	0.06
Zapara	2	0.01	0.07
Andoa	57	0.24	0.30
Kichwa de la sierra	8,97	37.11	37.41
Pastos	1	0.00	37.41
Natabuela	1	0.00	37.42
Otavalo	15	0.06	37.48
Karanki	6	0.02	37.50
Panzaleo	1	0.00	37.51
Chibuleo	7	0.03	37.54
Kisapincha	4	0.02	37.55
Tomabela	63	0.26	37.81
Waranka	12,972	53.66	91.48
Puruhá	29	0.12	91.60
Kañari	10	0.04	91.64
Saraguro	2	0.01	91.65
Paltas	3	0.01	91.66
Manta	1	0.00	91.66
Huancavilca	1	0.00	91.67
Otras nacionalidades	156	0.65	92.31
Se ignora	1,858	7.69	100.00
Total	24,173	100.00	100.00

Fuente: INEC 2010

Un alto porcentaje de la población del cantón Guaranda forman parte de los pueblos indígenas, que se encuentran radicados de forma permanente en la ciudad, mismos que practican sus tradiciones y culturas, convirtiéndose en parte de la población económicamente activa, practican el idioma kichwa adicionalmente del español.

Tabla 2.15: Aporte o afiliación a la seguridad social

Aporte o afiliación a la Seguridad Social	Casos	%	Acumulado %
Seguro ISSFA	159	0.39	0.39
Seguro ISSPOL	180	0.44	0.83
IESS Seguro general	4,758	11.72	12.55
IESS Seguro voluntario	665	1.64	14.19
IESS Seguro campesino	632	1.56	15.74
Es jubilado del IESS/ISSFA/ISSPOL	719	1.77	17.51
No aporta	30,784	75.80	93.31
Se ignora	2,715	6.69	100.00
Total	40,612	100.00	100.00

Fuente: INEC 2010

La población de Guaranda se encuentra respaldada con asistencia social siendo la más importante la que determina el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por medio del seguro general como aporte obligatorio, con un seguro voluntario de quienes desean obtener una jubilación y asistencia médica oportuna, además existe un seguro campesino que brinda oportunidades a familias del área rural a gozar de beneficios médicos, encontramos otros tipos de seguros que brindan a personal activo y pasivo de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

IDIOMA

Dentro de la población se habla el castellano/español 44.208 casos, mientras se encuentran 380 casos que hablan **idioma** extranjero e idiomas que se detallan a continuación, en los cuales la mayoría se refieren a las diferentes etnias indígenas que se encuentran en el Cantón Guaranda, hay que recordar que muchos de estos son dialectos que se han venido hablando y por los cuales se han logrado comunicar y establecer grupos étnicos las diferentes comunidades de indígenas de la zona desde tiempos prehistóricos:

Tabla 2.16: Idioma

Lengua Ancestral	Casos	%	Acumulado %
Awapít	1	0.01	0.01
Achuar Chic	3	0.02	0.03
ShuarChich	4	0.03	0.05
Andoa	32	0.20	0.25
Kichwa	15,862	99.65	99.91
Otros	15	0.09	100.00
Total	15,917	100.00	100.00

Fuente: INEC 2010

Tabla 2.17: Auto identificación según su cultura y costumbres

Auto identificación según su cultura y costumbres	Casos	%	Acumulado %
Indígena	24,173	43.65	43.65
Afroecuatoriano/a	256	0.46	44.12
Afrodescendiente			
Negro/a	15	0.03	44.14
Mulato/a	108	0.20	44.34
Montubio/a	144	0.26	44.60
Mestizo/a	29,03	52.43	97.02
Blanco/a	1,579	2.85	99.88
Otro/a	69	0.12	100.00
Total	55,374	100.00	100.00

Fuente: INEC 2010

SUBSISTEMA DEMOGRÁFICO

El cantón Guaranda con una superficie de 1.897,8 km²., se divide en tres parroquias urbanas: Ángel Polibio Chávez, Gabriel Ignacio Veintimilla y Guanujo; y, ocho parroquias rurales: Salinas, Simiátug, Facundo Vela, San Luis de Pambil, San Simón, San Lorenzo, Santa Fe y Julio Moreno.

El crecimiento no planificado de la ciudad de Guaranda, es el resultado de un proceso que se presenta desde los años 80 con la creación de la Universidad Estatal de Bolívar, (los estudiantes emigraban a otras ciudades como son Quito y Guayaquil, podría inferirse que la población de 18 hasta los 25 años no había en Guaranda), la apertura de las puertas de la universidad crea un escenario para que la población se quede o venga a Guaranda de diferentes provincias del país, en busca de estudios de tercer nivel y especialidades educativas, creando una expectativa de empleo, trabajo y vivienda. El crecimiento físico y poblacional de la ciudad de Guaranda se puede constatar en los siguientes hechos:

1. La actual configuración física territorial que asume el asentamiento urbano.
2. El crecimiento natural sostenido de la población, que se ve agudizado por las fuertes migraciones inter y extra cantonales de los últimos años que se han densificado medianamente en los núcleos urbanos de Guaranda, Guanujo y en proximidades de la universidad, con bajas densidades hacia la periferia, Vinchoa, Laguacoto, Joyocoto, Chaquishca y la zona norte de Guanujo.
3. En las dos direcciones últimas se constata un crecimiento urbano especulativo y ficticio, a través de la repartición de terrenos y el fraccionamiento denominado "lotizaciones", por el interés especulativo sobre áreas contiguas a vías importantes en el ámbito intercomunidades e intercantonal.
4. La agudización de procesos de segregación urbana, se constata en la inexistencia de servicios urbanos básicos; en la inadecuación de vías, por lo tanto, en bajas condiciones de vida y habitabilidad principalmente en los barrios que se han venido consolidando en los últimos diez años hacia el este de la vía Guaranda -Ambato.
5. En la ciudad son claras las diferencias en las condiciones físico ambientales y de habitabilidad en los diferentes barrios y sectores, en especial existen marcados contrastes entre el centro consolidado, centros históricos de las diferentes parroquias de la ciudad y los nuevos asentamientos al este de la vía Ambato Guaranda, aquello ha determinado variaciones significativas en la presencia de vías, infraestructura y equipamiento y por tanto, en la calidad de vida urbana.

6. Se observa, aunque en un bajo porcentaje, tendencias en el crecimiento de asentamientos de viviendas en sitios de riesgo, especialmente en laderas inestables que rodean a la ciudad.

Patrimonio Cultural.- Deben tener muy en cuenta que en las poblaciones se encuentran lugares cuyos centros urbanos han sido elevados a patrimonio cultural de la nación, es el caso de la ciudad de Guaranda que tiene dos centros urbanos catalogados e inventariados por El Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, y que necesita realizar una serie de actividades tendientes a mantener, conservar y difundir este patrimonio.

El Centro Histórico de Guaranda está compuesto por un conjunto de casas construidas con materiales autóctonos y con una ingeniería propia de comienzos del siglo XX (hay algunas construcciones del siglo XIX) guardan en su diseño y estructura la genialidad de los constructores de antaño que aprovecharon al máximo los materiales propios de la época: tapial, adobe, adobón, teja, madera para pisos, puertas, ventanas, pasamanos.

Principales dinámicas de movilidad

La migración campo – ciudad.- Este es un tema de insatisfacción de la comunidad que responde a muchos factores como la falta de empleo, la falta de colegios apropiados o que no cumplen con las expectativas y el confort o que no está de acuerdo a niveles de la población.

La falta de empleo o fuentes de trabajo es la principal causa del mayor índice de migración, el poblador o habitante en búsqueda de mejores oportunidades de trabajo e ingresos para él o para su familia se desplace a lugares distantes o a centros poblados como Quito, Ambato, Riobamba, Babahoyo, Guayaquil y otras ciudades.

El cuadro de migración de la ciudad refleja los problemas de insatisfacción de la ciudadanía

Tabla 2.18: Autoidentificación según su cultura y costumbres 2

Situación de migración del cantón Guaranda					
Sexo del migrante	Casos	%	Principal motivo de viaje	Casos	%
Hombre	183	53	Trabajo	207	60
Mujer	161	47	Estudios	61	18
Total	344	100	Unión familiar	54	16
			Otro	22	6
Total				344	100

Fuente INEC Censo 2010

2.2.1.4 Factores Tecnológicos

La gran necesidad de los gobiernos actuales por agilizar, optimizar, flexibilizar, transparentar y abaratar procesos y/o actividades del sistema público, ha motivado a utilizar en forma acelerada y sustancial las tecnologías de información y comunicación (TIC) para el desarrollo de aplicaciones cada vez más complejas, necesariamente apoyadas por arquitecturas dedicadas, especialmente diseñadas para trabajar de la manera más óptima, integrando sistemas, utilizando las mejores herramientas de gestión y desarrollando modelos adecuados a las necesidades de Gobierno, creando plataformas compatibles que resuelven temas como la interoperabilidad, compatibilidad, acceso, seguridad, entre otras.

El Gobierno Electrónico (GE) es la transformación de todo el gobierno como un cambio de paradigma en la gestión gubernamental, es un concepto de gestión que fusiona la utilización intensiva de las TIC, con modalidades de gestión, planificación y administración, como una nueva forma de gobierno. Bajo este punto de vista, el GE basa y fundamenta su aplicación en la administración pública, teniendo como objetivo contribuir al uso de las TIC para mejorar los servicios e información ofrecida a los ciudadanos y organizaciones, mejorar y simplificar los procesos de soporte

institucional y facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y la participación ciudadana.

En otras palabras, busca optimizar el uso de los recursos para el logro de los objetivos gubernamentales. Su implementación implica el paso por una serie de estados, no necesariamente consecutivos y utiliza intensamente las TIC, sin embargo es importante tener presente que GE es en definitiva un medio, no un fin en sí mismo.

La presión sobre los organismos públicos para mejorar sus servicios, para aumentar su eficiencia, para mostrar una mayor transparencia y entregar accesibilidad son cada vez mayores y en ese marco, las nuevas tecnologías de la información juegan un rol fundamental.

Una vez que una tecnología ha sido implantada con éxito, y a través de ella se han formalizado procesos y prácticas adecuadas de trabajo, la vuelta atrás es difícil.

Uno de los objetivos primordiales del GE es el de acercar el Estado a los ciudadanos y de fomentar su participación en las decisiones públicas. Las TI en el contexto del GE aparecen como un instrumento poderoso para promover la participación ciudadana.

Por otro lado, implementar un GE implica, entre otras actividades, redefinir, agregar y/o eliminar procesos, definir políticas de calidad y seguridad, analizar los procesos de negocio en cada uno de los servicios públicos, todo esto en vías de lograr la integración e interoperabilidad de estos servicios. Las soluciones tecnológicas que ayudan a esta tarea deben ser capaces de responder de forma óptima a las necesidades de integración derivadas de la existencia de entornos heterogéneos tanto en aplicaciones como en sistemas.

En la actualidad, la introducción de las TIC en la Planificación Estratégica de los servicios públicos, está produciendo cambios en diversas áreas: justicia, educación, salud, economía, impuestos, etc. El significativo desarrollo de las TIC en los últimos años abre nuevos e interesantes canales, tanto para la provisión de servicios a la

sociedad, como para mejorar la calidad y oportunidad de la información a la que los ciudadanos pueden acceder. Durante los últimos años la mayoría de los gobiernos de América Latina han implementado una serie de reformas estructurales y legales de modernización de la gestión pública que posibilitan una mejor instalación del GE y de su desarrollo gradual, transitando en buena medida hacia las diferentes etapas que con que la literatura denomina los modelos de su evolución.

La utilización de recursos de TIC para potenciar la capacidad de un gobierno en el logro de sus metas y entrega eficiente de sus servicios a los ciudadanos es absolutamente imprescindible. Con un GE la filosofía de las aplicaciones verticales cambia, ya no hay aplicaciones aisladas, ahora son servicios que pueden usar y reutilizar, según su necesidad, los diversos departamentos y áreas de la organización compartiéndola con otras instituciones públicas. Las consecuencias e impactos en la atención a los ciudadanos se expresan en al menos los siguientes aspectos: los usuarios pueden recibir atención sin restricción horaria y no importando en qué lugar geográfico se encuentren, los usuarios tienen acceso a información pública en forma simple, oportuna, clara y transparente; los usuarios pueden resolver sus problemas a través de un contacto único con el Estado, aunque se trate de requerimientos que involucren a más de una institución; los usuarios no están obligados a presentar ningún documento o certificar información que se encuentre disponible en formato electrónico por alguna institución pública, los usuarios pueden hacer transacciones financieras en forma electrónica, (por ejemplo pagar un certificado de nacimiento, o recibir el pago por un servicio prestado un organismo público si se es un proveedor del Estado). Los ciudadanos son libres para consultar sobre información de los actos públicos del Estado que sea de su interés conocer. El Estado transparentará dichos actos dejándolos disponibles electrónicamente. Los ciudadanos tienen derecho a participar y expresar su opinión por medios electrónicos (e-participation).

Por otra parte, las reformas a la gestión apoyadas en las TIC no solamente han afectado la operación interna de los entes públicos, sino que también generan una serie de externalidades que van desde fomentar el uso de Internet por parte de los ciudadanos, hasta impulsar la aplicación de transformaciones gerenciales que

tienden a eliminar trabas burocráticas, simplificar procedimientos administrativos y reducir la cantidad de documentos.

2.2.1.5 Sistemas Vinculados al Desarrollo Integral

Sistema ambiental- Corresponde al patrimonio natural que sostiene y determina las diversas actividades de la población. También puede denominarse como sistema biofísico. Se debe establecer la situación general del medio ecológico o físico natural del cantón, *en el marco del diagnóstico ambiental provincial*: sus potencialidades y limitaciones para el desarrollo de las actividades de la población; las condiciones de sustentabilidad; las amenazas naturales y socio naturales existentes y potenciales; y las opciones y condiciones para acoger las actividades y a la población. Los principales componentes son clima, ecosistemas, agua, suelo, aire, recursos naturales no renovables. Una vez identificados estos componentes, es necesario caracterizar su gestión, biodiversidad y categorías de protección, incluyendo un análisis de riesgos y seguridad.

Sistema económico.- Comprende al conjunto e interrelación de factores vinculados con el desarrollo de la economía integral del territorio y las opciones o potencialidades que pueden aprovecharse para fomentar el logro del Buen Vivir. Debe establecerse la situación general de la economía del cantón: condición económica de la población; opciones de desarrollo endógeno; opciones para el desarrollo de emprendimientos que generen trabajo y empleo; potencialidades y recursos con los que puede contarse; factores de concentración y redistribución de la riqueza. Los principales componentes son:

- Actividades agro productivas, forestales, pesqueras, extractivas, industriales, manufactureras, servicios, turísticas, entre otras.
- El sistema económico reconoce las diversas formas de organización de los modos de producción.
- Disponibilidad de infraestructura de apoyo, los principales mercados.

- Situaciones de riesgo presente y futuro, determinadas por la vulnerabilidad del territorio (social, física, económica) frente a amenazas identificadas.

Sistema sociocultural.- La parte social comprende la dinámica poblacional, las características demográficas, las formas de organización de los actores sociales, el aporte a la cogestión del territorio; lo cultural se refiere al conjunto de valores que componen la identidad y cultura de la población. Debe aclarar la movilidad social, el ritmo de crecimiento demográfico; las características del tejido social, la capacidad de las organizaciones sociales para el trabajo en redes y las posibilidades de incorporarse en los procesos de cogestión del territorio.

Se debe establecer el nivel de consolidación de valores patrimoniales tangibles e intangibles y la identidad cultural.

Sistema político – institucional.-Comprende el campo del desarrollo organizacional general, tanto de la institución municipal (y sus actores territoriales) cuanto de las instancias desconcentradas de gobierno, para cumplir con las competencias y roles que les asignan la Constitución y las leyes pertinentes.

- En relación con el diagnóstico político institucional del GAD, se debe establecer su capacidad para la gestión del territorio, entendido este último como la conjunción entre las actividades de la población, en todos sus órdenes, sobre el medio físico natural. En tal sentido se debe analizar el modelo de gestión actual en todos sus aspectos, focalizando el tema de la planificación y gestión del territorio.

En correspondencia con el diagnóstico de las instituciones desconcentradas, se debe establecer el comportamiento o apertura a colaborar o participar junto al GAD en los temas de sus competencias.

2.2.1.6 Sistemas vinculados al ordenamiento territorial

Sistema de asentamientos humanos.- Correspondiente a las formas de distribución y ocupación del territorio por parte de la población, (áreas rurales, ciudades, poblados y demás formas de aglomerado poblacional); los vínculos que guardan entre sí los grupos de población asentados en el territorio, la accesibilidad a los servicios sociales y básicos, la calidad del hábitat (seguro, equitativo, inclusivo) y las posibilidades de alojamiento y desarrollo de actividades. Para el efecto, debe identificarse al menos como referentes para el diagnóstico del equipamiento cantonal:

- La distribución espacial de la población (poblamiento) en relación con la capacidad de alojamiento que brinda el territorio.
- Las principales tendencias de movilidad social de la población en el cantón (migración entre áreas urbanas o rurales-urbanas, asentamientos atractivos y/o expulsores de población, migración intercantonal, entre otros cantones o entre provincias.
- Políticas y formas del uso y ocupación del suelo en el área cantonal y en los centros poblados (cabeceras de cantón y parroquias).
- La situación de riesgo de la población ante amenazas de carácter natural y social (exposición a amenazas, vulnerabilidad de las estructuras).
- Tipos de vínculos funcionales entre los distintos asentamientos del cantón: relaciones de complementariedad e interdependencias (insumo para el modelo territorial).
- Características de los asentamientos urbanos (densidad, tipologías urbanas, espacio público, etc.).
- Accesibilidad de la población urbana y rural a los servicios básicos y sociales y la relación entre los equipamientos y la ubicación de la población en relación con los servicios municipales de recreación, áreas verdes, aprovisionamiento (mercados, camales) de seguridad ciudadana, entre otros.
- Normatividad vigente en relación con asentamientos humano.

Sistema de movilidad, energía y conectividad.- Está constituido por redes y flujos que permiten articular y dinamizar los demás sistemas. Comprende respectivamente:

- Infraestructura vial, sistemas de transporte, tránsito y seguridad vial.
- La capacidad de vinculación de los centros poblados y las áreas de actividad económica del cantón con los mercados locales, provinciales o regionales.
- La capacidad y calidad de los sistemas del desplazamiento de la población y de los bienes producidos en el territorio cantonal y en los centros poblados, cuando su tamaño lo amerite.
- Redes y sistemas de telecomunicaciones, la capacidad de acceso de la población a servicios de telecomunicaciones.
- Equipamientos y redes de interconexión energética, disponibilidad, en el territorio, de energía para atender la demanda doméstica y de las actividades productivas.
- Sistemas de riego que atraviesan el territorio cantonal, en coordinación con el Gobierno Provincial, en tanto suelen ser elementos vertebradores para la organización del territorio cantonal.
- Se debe establecer las características actuales de cobertura y los posibles niveles de riesgos a los que estos sistemas están expuestos.

2.2.2 Análisis de Microambiente (PORTER)

Para realizar un análisis de la problemática planteada, se ha considerado como principal entorno de microambiente al cantón Guaranda, optándose por la aplicación del método de las cinco (5) Fuerzas de Michael Porter.

2.2.2.1 Competidores

Las actividades realizadas y obligaciones asignadas a los gobiernos locales, únicamente pueden ser sustituidas o complementadas por los Gobiernos Provinciales o a nivel central por el Gobierno Nacional, quienes en muchas

circunstancias elaboran proyectos de forma global y que abarca algunas de las responsabilidades de los Gobiernos Locales, que ayudan a la solución de las necesidades de la ciudadanía, pero en determinados casos se mira como una intromisión en el ámbito de gestión de los Gobiernos Locales, sin embargo hay que recordar que la comunidad del cantón pertenece a la provincia y es parte del territorio ecuatoriano, por lo que de alguna manera es totalmente entendible y justificable la injerencia provincial y nacional.

Sin embargo de esto, no es menos cierto que mucho tiene que ver la imagen de popularidad de las autoridades a cargo que se ve mermada por la gestión externa, cuando por otra parte todas las autoridades deberían trabajar en forma conjunta con los gobiernos provinciales como el gobierno central, en resumen se puede mencionar que siempre serán vistos como competencia estos dos actores.

Las parroquias rurales son una extensión del gobierno local y por tanto deberían juntar esfuerzos para poder gestionar de mejor manera la gestión parroquial, pues las competencias según el artículo 267 de la constitución de la República, son complementarias a las de los gobiernos locales, sin embargo existe diferencias ideológicas que no permiten avanzar con una adecuado armonía debido a la falta de gestión de las autoridades parroquiales que muchas veces son elegidos por simpatía y que no logran concretar las aspiraciones de la comunidad, además de ello se suma la falta de coyuntura política entre autoridades que termina en una disputa de autoridad entre ellos.

Finalmente cabe mencionar que las autoridades del Gobierno Local del Cantón Guaranda es de otra línea política del Gobierno Central, así como del Gobierno Provincial, por tanto existe mucha pugna política que no permite trabajar en conjunto, existiendo iniciativas aisladas o muchas veces repetidas que lo único que hacen es afectar a la comunidad habida de dichos servicios.

2.2.2.2 Productos / Servicios Sustitutivos

La existencia de nuevos productos que se estén generando por parte de entes paralelos al Gobierno Autónomo del Cantón Guaranda, es inexistente, no existe una planificación de nuevos servicios, que más bien son generados según las exigencias o pedidos de las comunidades. No existen estudios que ayuden al fortalecimiento de la comunicación y de la ayuda comunitaria.

Una de las actividades importante llevadas a cargo por parte del Gobierno Central, que han ayudado a la gestión municipal, es el apoyo a la recuperación del Patrimonio Nacional en el cual están invirtiendo como cinco (5) millones de dólares para la recuperación del patrimonio histórico de Guaranda, en el cual el Gobierno local no ha generado ninguna iniciativa, otro tema en el cual se ha beneficiado el cantón de las actividades del gobierno central ha sido el manejo Turístico que impulsa el gobierno a nivel nacional, incluyendo al cantón Guaranda por los continuos spots y programas publicitarios, que ayudaran a reactivar este sector tan importante para el desarrollo social del país.

Otros tipos de servicios que ayuden a suplir esta demanda se está generando a través de charlas entre las autoridades locales y la comunidad tanto urbana como rural, para levantar un inventario de necesidades y aspiraciones de la ciudadanía, siendo la rural la más desprotegida en este sentido.

2.2.2.3 Nuevos entrantes

Las organizaciones no gubernamentales en Guaranda han tenido un gran campo de acción lo que ha permitido que ciertos proyectos de infraestructura y de servicios como ayuda social tengan buen impacto y buena acogida en el cantón, un ejemplo de esto es la ayuda técnica que está brindando la Organización Belga de Manejo de escombros, para su aporte y ayuda en el manejo de los desechos sólidos del cantón, en las comunidades rurales han tendido mucha acogida las ONG que den ayuda para las agua servidas y gestión del agua potable.

Como otro actor que está participando en este proceso son los fondos y corporaciones que a nombre del Gobierno Central y con apoyo de ONGs extranjeras realizan obras en el cantón como el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador CODENPE.

Una mención especial se debe hacer a los trabajos mancomunados que se acordarán entre gobiernos locales así como con los gobiernos provinciales vecinos, otra forma de gestión es los financiamientos de las entidades tanto nacionales como extranjeras que ayudan a la gestión y desarrollo comunitario como Corporación Financiera Nacional, Banco del Estado, Organización de Estados Americanos, y como se anotó anteriormente organismos no gubernamentales de gobiernos amigos como Bélgica

2.2.2.4 Proveedores

Quienes dan el soporte y abastecimiento de los diferentes insumos necesarios para el manejo de las obras del gobierno local, se los maneja con contratos que en su totalidad entran al portal de compras públicas para su adjudicación, por ende se garantiza que sea transparente y puedan participar muchos proveedores para asegurar que el ganador sea quien brinde mayores beneficios a la Institución, en ese sentido se tiene cubierto la provisión de elementos necesarios para la gestión municipal.

El gobierno local cuenta con varios proveedores quienes realizan trabajos de diferentes índoles entre los que cuenta:

- Obras Públicas entre las que contamos con: Aulas escolares, mercados, baños públicos, bordillos, parques infantiles
- Insumos: Papelería, indumentaria para consumo diario
- Servicios: Gasolina para los vehículos, lavado de vehículos, servicios del portal web, arreglo de equipamiento informático.
- Estudios: Análisis de pre factibilidad de los proyectos institucionales.

Tabla 2.19: Proveedores

PROVEEDORES	
Construcción de aulas y adecentamientos	Borja Naranjo Víctor Leopoldo
	Palis Escudero Henry Omar
	Changoluiza Gavilanes José Miguel
	Rojas Salvador Santiago Orlando
	Gaibor Jurado María Paola
	López Verdezoto Vicente Mauricio
	Cárdenas Quintana Soraya Lucia
Consultoría de modelo de gestión, gestión catastral, plan de ordenamiento territorial GAD-GUARANDA, plan de regulación urbana	OPALCC CIA LTDA
Consultoría de impacto ambiental	COSTELAM
Computadoras y suministros	Herrera Gudiño Alei Wladimir
	Rea Guamán Edwin Roberto
Material de Aseo	Paucar Almeida Mónica Paulina
Mobiliario	Moyano Sánchez Lourdes Mariana
Material Eléctrico	Lema Játiva Edison Ramiro
Llantas	Aua Garzón Eddy Eugenia
Servicio de Seguridad Privada	Alta Seguridad Privada
Materiales de Construcción	Peñafiel Barba Margarita del Rocío
	Tigreros Saltos Narcisa Teresa
Pólizas de Seguros	Compañía de Seguros y Reaseguros CENSEG S.A
Materiales de Construcción	Ferretería Borja
Computadoras, cartuchos, toners	Mikeweb
Materiales de Aseo y de Cafetería	Multicomercio Guaranda
Suministros de Oficina	Librería San Pedro+B2
Gasolina y Lubricantes	Gasolinera Meza
Muebles de Oficina	Mueblería Olguita
Material eléctrico	Marriot
	Ecoluz
Material Eléctrico	Procoinet
Repuestos	JV Borja
	Repuestos Cardenas
Amplificaciones	Casa Musical UVS
Publicidad	Visión Zona Digital
	Print Center
	Radio Impacto, Matiavi, La Paz

Fuente: Dirección Financiera del Municipio de Guaranda

2.2.2.5 Rivalidad entre proveedores

En la actualidad los procesos de contratación son realizados por medio del portal de compras públicas gestionado por el Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP), quien gestiona por medio de este portal todos los procesos de adquisición por parte de entidades estatales, para ello a principios de año se ingresa al mencionado portal el Plan Anual de Compras.

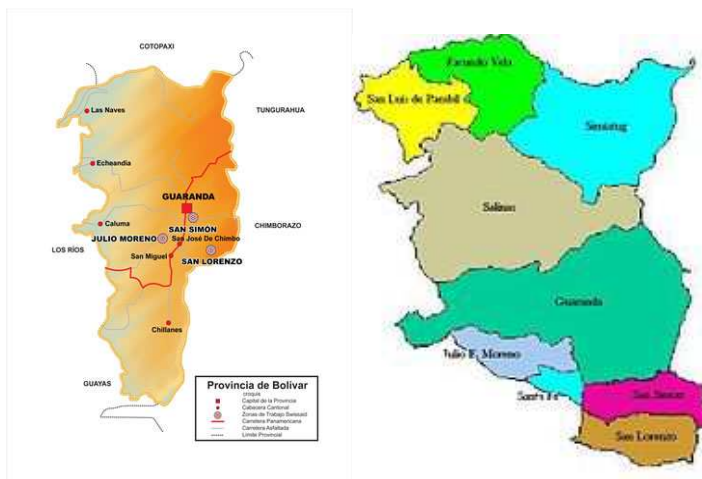
Por medio de este portal, el INCOP ha permitido y ha logrado que se establezca una transparencia en la adjudicación de los bienes y servicios que desea contratar las entidades públicas, entre ellas el Municipio de Guaranda, logrando que la competencia entre los proveedores sea muy beneficiosa para la Institución logrando mejores precios y valores reales de los bienes o servicios solicitados, por ejemplo el proceso de subasta inversa que permite que los proveedores oferten a niveles bien bajos pues la subasta adjudica al mejor postor, para ello han creado un catálogo de productos a ser adquiridos.

El portal hasta hoy está cumpliendo con su labor ha logrado que los proveedores entreguen los productos solicitados a precios muy convenientes, y la rivalidad entre proveedores se establezca por las condiciones solicitadas en los pliegos contractuales y los servicios ofertados por los proveedores, tomando como premisa el ganar y ganar, y transparentándose el proceso adjudicatario, así como el ahorro monetario que tiene la institución, tema que es muy bien visto por la Contraloría general del estado.

2.2.2.6 Sistemas de Asentamientos Humanos

Situación de los componentes.- Este sistema es el más cercano o identificado con los componentes del régimen cantonal, es un instrumento fundamental para la identificación del modelo territorial y genera además información para los correspondientes diagnósticos provinciales y parroquiales

Ilustración 2.9 Estructura de Parroquias



Fuente: Internet Wikipedia

El cantón Guaranda con una superficie de 1.897,8 km²., se divide en tres parroquias urbanas: Ángel Polibio Chávez, Gabriel Ignacio Veintimilla y Guanujo; y, ocho parroquias rurales: Salinas, Simiátug, Facundo Vela, San Luis de Pambil, San Simón, San Lorenzo, Santa Fe y Julio Moreno.

Tenencia del suelo

La tenencia de la propiedad tiene características de privadas, públicas y comunitarias, en las ciudades, la tenencia de la propiedad va desde los páramos que son propiedad del estado y la controla el Ministerio de Ambiente y hasta las zonas tropicales que tienen una característica privada, sin embargo según el COOTAD, dentro de este contexto privado existen áreas de control y propiedad del estado que a través de los Gobiernos Autónomos Descentralizados GADs o de los Ministerios, tienen o mantienen el control, como son cuencas de ríos y lechos de quebradas, playas y que establecen la accesibilidad a los mismos.

Los principales problemas encontrados en la etapa de diagnóstico sobre estos temas son:

- Políticas municipales en cuanto a las donaciones de terrenos.
- Las tierras o propiedades son privadas.
- No existen terrenos disponibles para la implantación de equipamiento.
- Falta infraestructura
- Concentración del equipamiento
- Mala ubicación del parque industrias o no funciona
- Falta trazado de la trama vial

Tema trascendental es la tenencia de la tierra que está en manos privadas, y la concentración de la tierra en manos privadas ha hecho que la ciudad no tenga un desarrollo normal, las lotizaciones y la repartición por herencia y la falta de una política de planificación han hecho que las áreas disponibles se fraccionen o se subdividan.

Tabla 2.20 Tenencia del Suelo

Tenencia del suelo	Porcentaje	Observaciones
Uso privado	10%	Propiedades particulares
Uso público	90%	Propiedades del gobierno y del GAD
Comunitaria	10%	Tierras comunitarias Iglesias y centros comunitarios

Fuente: Oficina de catastros del GAD Guaranda, 2011.

Acceso de la población a la vivienda

La conformación de las viviendas depende de varios factores de trascendencia como es el crecimiento poblacional y económico que permite la construcción de unidades de vivienda y que permite el crecimiento de las ciudades, también mucho tiene que ver la situación económica, la facilidad de créditos para construcción y vivienda así como las entidades financieras.

Tabla 2.21 Cuadro de tenencia de la propiedad en vivienda.

Cuadro de tenencia o propiedad de la vivienda en el cantón Guaranda

Tenencia o propiedad de la vivienda	Casos	%	Acumulado %
Propia y totalmente pagada	7740	55	55
Propia y la está pagando	769	5	60
Propia (regalada, donada, heredada o por posesión)	1839	13	73
TOTAL DE VIVIENDA PROPIAS	10348		
Prestada o cedida (no pagada)	1476	10	84
Por servicios	50	0	84
Arrendada	2254	16	100
Anticresis	20	0	100
Total	14148	100	100

Fuente: Ecuador: Censo de Población y Vivienda 2010

Según el dato de INEC 2010 en el cantón Guaranda se registran 10348 viviendas propias, lo que equivale al 44.6 % de la población que tiene vivienda propia, lo que representa un déficit de 55.40 %.

A continuación se presenta un cuadro resumen del tipo y tenencia de vivienda del cantón, según datos del censo INEC 2010.

Tabla 2.22 Vivienda en Guaranda

Situación de vivienda en el cantón Guaranda			
Tipo de la vivienda	Número	%	Tenencia o propiedad de la vivienda
Casa/Villa	14204	75	Propia y totalmente pagada
Departamento en casa o edificio	1145	6	Propia y la está pagando
Cuarto(s) en casa de inquilinato	700	4	Propia (regalada, donada, heredada o por posesión)
Mediagua	2197	12	Prestada o cedida (no pagada)
Rancho	283	1	Por servicios
Covacha	142	1	Arrendada
Choza	302	2	Anticresis
Otra vivienda particular	48	0	Total
Hotel, pensión, residencial u hostal	9	0	
Cuartel Militar o de Policía/Bomberos	2	0	
Centro de rehabilitación social/Cárcel	3	0	
Hospital, clínica, etc.	5	0	
Convento o institución religiosa	5	0	
Asilo de ancianos u orfanato	1	0	
Otra vivienda colectiva	3	0	
Sin Vivienda	2	0	
Total	19051	100	

Fuente INEC Censo 2010

Acceso de la población al espacio público y a los equipamientos cantonales.

Espacio Público.- La falta de espacio público en el cantón ha hecho que las actividades lo realicen en sitios improvisados, donde se realiza las actividades deportivas, culturales, de ocio, etc., este espacio combina las actividades activas y pasivas, se encuentra dotada de una cancha deportiva, esta área casi improvisada por su tamaño, no brinda las comodidades para realizar la práctica deportiva y otras actividades.

No existen parques recreacionales para toda edad en especial para la niñez.

Equipamiento cantonal.- El déficit de equipamiento cantonal refleja las inequidades de una población a otra, la falta de políticas gubernamentales o seccionales tendientes a equipar con infraestructura industrial comercial y otras han impedido el crecimiento de la ciudad. Pueden ver que las poblaciones que carecen de equipamiento industrial o algún tipo de accionar económico, se estancan y viven en la suma pobreza.

Los problemas más frecuentes encontrados en el cantón podemos mencionar:

- Falta de preocupación de las autoridades municipales en el mantenimiento de los parques y plazas.
- No existe camal
- No existe mercado
- No existe plaza de comercialización de ganado
- No existe apoyo al comercio y a la industria
- Falta centros de acopio
- No existen espacios para la actividad deportiva
- Falta de lugares de recreación
- Escasa información turística.

Cultura.- En la ciudad de Guaranda existen dos teatros, el teatro Nilo, el de la Casa de la Cultura que está en funcionamiento y el teatro Bolívar se encuentra abandonado. Existen bibliotecas de la municipalidad, pero la principal biblioteca no dispone de un edificio para realizar la actividad, los libros se encuentran empacados en alguna bodega y no prestan el servicio adecuado.

Recreación.- Guaranda cuenta con espacios para la recreación activa y pasiva como los complejos Galo Miño Jarrín, Camilo Montenegro, Parque Cordobés, Parque 9 de Octubre y otras canchas que están en diferentes lugares de la ciudad, el déficit de espacios hace que los deportistas tengan que esperar por turnos para realizar la actividad.

Plazas y Parques.- La ciudad de Guaranda ha terminado la restauración del Parque Central, devolviéndole a la ciudad un espacio digno de ser visitado, hoy se encuentra en etapa de adjudicación del contrato para la construcción de la plaza 15 de Mayo, es necesaria la restauración de otras plazas y parques que están emplazadas en la trama urbana de la ciudad de Guaranda, sin desmerecer las otras que existen en el cantón de igual valía para cada uno de sus habitantes.

Bienestar o inclusión.- En la ciudad existen orfanatos y asilo de ancianos, pero el crecimiento poblacional, hace que el espacio sea insuficiente.

Abastecimiento.- En la ciudad están emplazados varios mercados, entre ellos el mercado 10 de Noviembre y que está funcionando y el mercado 24 de Mayo que está en remodelación y se ha improvisado una plaza de comercialización en el sector de la av. Kennedy, en Guanujo existe un mercado que está en funcionamiento.

Cementerios.- En la parroquia Ángel Polibio Chaves existe el cementerio general, regentado por la municipalidad, es necesaria la ampliación según las demandas de proyección de la población; existe otro cementerio en la parroquia de Guanujo que es regentado por la Curia Diocesana que se ha retaceado sin ninguna planificación.

Comercio.- Es de notar la falta de espacios para la actividad de feria libre, la infraestructura es insuficiente y obliga a realizar las actividades fuera de los límites de estos, además no existe un sitio de estacionamiento, tanto para embarque como para desembarque. Además no cuenta con estacionamientos de clientes que ocupan estas instalaciones, problema que hace que la actividad no responda a los intereses de una ciudad como tal.

No existe un centro de acopio o mercado mayorista, las tareas mayores se las hace en los mercados de la localidad, ocasionando problemas urbanos de

magnitud, con consecuencias de deterioro de la imagen urbana y problemas de tráfico y tránsito vehicular.

Estacionamientos.- El parque automotor dentro de la ciudad se ha cotizado, tanto así que la municipalidad ha creado una política de estacionamiento a través del cobro tarifado. Sin embargo el problema existe y los estacionamientos se los hace al costado de las vías.

Equipamiento existente en la ciudad de Guaranda.- Dentro de la trama urbana se asientan equipamientos de servicios sociales que a continuación se citan:

Instituciones públicas y de turismo, farmacias, bancos, cooperativas de ahorro y crédito, hoteles, hosterías y hostales, residenciales, restaurantes, pensiones, discotecas, fuentes de soda y un sin número de locales comerciales.

2.2.2.7 Sistema de Movilidad, Energía y Conectividad

Redes Viales y de Transporte

Redes viales.- En el territorio se evidencia la ausencia de un plan vial integral cantonal, provincial e inter parroquial que considere la jerarquización, lo que ha incidido negativamente para el desarrollo del cantón.

No existe ordenamiento del eje vial longitudinal trasversal en el desarrollo de la vía Guaranda – Quito y Guaranda-Guayaquil, Guaranda – Riobamba y el Tena y la interconexión con los otros centros poblados.

Las vías secundarias que permiten el acceso a las diferentes comunidades y barrios, en su mayoría son lastradas y necesitan mejoramiento, para garantizar una mejor comunicación y transporte de productos hacia los mercados, así como la comunicación entre los poblados.

La ausencia de una normativa aplicable a un ordenamiento urbano en zonas y sectores rurales, la inexistencia de trama urbana, que posibilite el planteo y replanteo integral de nuevas vías de comunidades y sectores urbanos, ha sido un factor preponderante en el desarrollo del cantón, es necesario emprender en un plan vial de mejoramiento de vías internas y de interconexión con otros poblados, en especial con la vía a la cabecera cantonal.

Caracterización de vías.-El cantón Guaranda tiene una vialidad que conecta con el resto del país:

- La primera, conecta la cabecera cantonal con el resto de cantones y provincias
- La segunda conecta la cabecera cantonal y las parroquias.
- La tercera conecta los caminos vecinales con las diferentes comunidades y parroquias.

LA ESTRUCTURA URBANA VIAL.- En muchos casos no existen aceras o solamente están contruidos los bordillos.

Calidad de la vías.- En lo urbano, el 75 % de la vialidad está en mal estado, es necesario mejorar la calidad de las capas de rodadura y la calidad de los servicios, para perfeccionar la imagen de la ciudad, propendiendo a asegurar la transportación y el desplazamiento, tanto a pie como en transporte.

Calidad en el transporte.- La mala calidad del transporte de pasajeros y el maltrato al usuario, hacen que se tomen otras alternativas y no se ocupen a las empresas locales.

No existen vías para llegar a varias comunidades en las parroquias rurales.- La falta de un anillo vial, hace que no existan vías de comunicación o carreteras que lleguen a las comunidades, impidiendo la comercialización de los

productos, los cuales se descomponen en el sitio, deteriorando la capacidad de venta – producción.

Falta apertura y mejoramiento de vías urbanas.- Es necesario el estudio integral del plan urbano, para estructurar y definir otra alternativa vial, la vía asfaltada, ya no soporta el tránsito vehicular, con el agravante de que el plan de uso de suelo no se lo aplica y se ha permitido la implantación de negocios en los costados de las vías, se han instalado talleres mecánicos, vulcanizadoras, comercio, tiendas de abastecimiento, que al no tener un estacionamiento para realizar la actividad, los vehículos se parquean en plena vía, produciendo estancamientos peligrosos y un riesgo para la seguridad humana. La vía asfaltada no tiene un ancho adecuado que pueda tolerar paradas y estacionamientos en los costados.

La vialidad debería cumplir con los siguientes campos de acción y logros:

- Seguridad
- Calidad en la capa de rodadura
- Asegurar el traslado continuo
- Llegar a destinos y a todas las parroquias y comunidades
- Acceso al servicio

Principales Problemas Encontrados

Inseguridad.- El mal estado de las vías, la falta de señalética, ocasionan accidentes de tránsito en diversas vías del cantón.

Mala calidad de la vías.- Tanto en las vías asfaltadas, como en las lastradas, el Estado o los GAD deberían promover un plan de acción y de intervención para que ya no se lastren las vías, sino más bien se construyan planes viales con capas de rodadura resistentes, de hormigón que garanticen el desarrollo de la ciudad y de la provincia.

Mala calidad en el transporte.- La mala calidad del transporte de pasajeros y el maltrato al usuario hacen que se tomen otras alternativas y no se ocupen las empresas locales.

No existen redes viales para acceso a varias parroquias.- Esto genera dificultades en el proceso de comercialización de productos.

Las vías secundarias que permiten el acceso a los diferentes recintos y barrios, en su mayoría son lastradas y necesitan mejoramiento para garantizar la comunicación y el transporte de productos hacia los mercados, así como la comunicación entre los pobladores.

Transportación.-La ciudad de Guaranda objeto de este estudio, ha permanecido hasta hoy al margen del desarrollo económico y social. Varios han sido los factores que contribuyen para ello, pero entre todos, el más preponderante ha sido el de carecer de una estructura vial a nivel regional que permita dinamizar las actividades económicas. La provincia de Bolívar mantiene la misma estructura vial de la época de la colonia, en la cual por su situación geográfica era paso obligado en los viajes Guayaquil-Quito y viceversa.

El ser humano desde sus inicios comenzó desplazándose de un lugar a otro en busca de las mejores oportunidades y mejorar su calidad de vida, la transportación tiene diferentes modos a lo largo de la historia; a Guaranda se llega de diferentes puntos y utilizando varios medios de transportación como son: vehículos livianos, buses intercantonales e interparroquiales y hasta la utilización de bestias de carga.

La transportación o desplazamiento humano de un punto a otro se lo realiza por diversos motivos y circunstancias pudiendo ser la salud, educación, comercialización, negocios vivienda, turismo, y otros.

Políticas de Transporte.- El transporte pesado, todavía pasa por el centro de la ciudad; el tránsito liviano atraviesa la ciudad de norte a sur por una sola vía principal que es la conocida como:

- Al norte se sale por la vía conocida como Alfredo Noboa, Che Guevara y Leónidas Proaño.
- Hacia el sur por la avenida Elisa Mariño hasta el puente de la Unidad Provincial.
- Salida este que conduce a las poblaciones de Vinchoa.

Terminales terrestres.- El terminal terrestre de Guaranda, está localizado en el sector centro – este de la ciudad, presta el servicio a la población de Guaranda, pero se ha visto desplazado o se lo ocupa en el trayecto de la vía principal, la ubicación deja mucho que desear en los actuales momentos, los transportes recorren ingresan y salen del terminal terrestre sin control de ninguna autoridad, recogiendo pasajeros a lo largo de estas vía, y creando paradas por doquier. No se establecen paradas exclusivas de transporte, dos paradas de transporte interprovincial se han creado la una al sur en la Av. Kennedy y la otra en el norte ubicada en el partidero a Las Cochas.

Sistema de Conectividad.

Guaranda, cabecera provincial y cantonal, tiene cobertura limitada del total de telefonía convencional al igual que del servicio celular, impidiendo alcanzar la mejor comunicación con cada una de las parroquias y comunidades. Ante esta situación las autoridades deberían gestionar ante el Consejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL, la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones SENATEL y el Consejo Nacional de Telecomunicaciones CNT para alcanzar un cien por ciento de cobertura permitiendo que la comunicación llegue a todos los sectores logrando mejorar la calidad de vida de la población.

Principales problemas de conectividad

- El cantón no cuenta con una buena cobertura de telefonía móvil y fija
- El cantón no cuenta con un buen servicio de Internet
- Falta de señal abierta de televisión;
- Falta Televisión por satélite.

En la ciudad se aprecia la existencia de varios locales que de alguna manera suplen este servicio como son:

- Cibercafés
- Telefonía nacional e internacional
- Cabinas de telefonía celular de Claro, Alegro y Movistar

Al interior de la ciudad existen radioemisoras como son:

Guaranda; Universidad de Bolívar; Impacto; Turbo; Bolívar; Paz; entre otras.

Cuenta además con un canal local de televisión de la municipalidad, que es escuchada para mantener informada a la ciudad y a los recintos o comunidades. Pero este servicio es limitado, su cobertura es local y con un servicio deficiente, la programación no es variada.

A la falta de señales de televisión variada existe un servicio de TVCABLE y señal satelital de televisión.

Principales problemas de conectividad:

- El cantón no cuenta con suficiente cobertura de telefonía móvil y fija que cubra todo el cantón.
- Falta de señal abierta de televisión en las comunidades.

- Se dispone de una mínima cobertura del servicio de internet.
- Falta Televisión por satélite.

Sistemas de energía

Energía.-El cantón Guaranda está dotada de energía eléctrica a través de Consejo Nacional de Electrificación (CENEL) con su sucursal EMELBO, la cobertura de servicio ha mejorado, como se demuestra en el cuadro comparativo entre datos del censo INEC 2001 y el de EMELBO, ver cuadro adjunto:

Tabla 2.23 Electricidad en Guaranda

Nivel territorial	Servicio de electricidad en el cantón Guaranda	
	% de Cobertura en área rural (1)	% de Cobertura en área urbana (2)
Cantón Guaranda	74.4%	91%
Sector Urbano	83.6%	
Parroquias Rurales		
Facundo Vela	53.8%	76%
Julio Moreno	38.5%	70%
Salinas	67.2%	78%
Santa Fe	87.0%	90%
San Lorenzo	72.3%	89%
San Luis de Pambil	69.6%	91%
San Simón	82.5%	90%
Simiátug	43.5%	68%

Fuente:(1) SIISE 4.5, en base a censo INEC 2001. (2) CENEL, EMELBO, 2011

2.3 Análisis Interno

2.3.1 Capacidades y limitaciones del GAD de Guaranda

Estructura orgánica actual del gobierno cantonal.- Para la ejecución de los proyectos se ha iniciado procesos de organización interna basados principalmente

en la capacidad financiera y administrativa del GAD, así como también en un sistema de planificación operativa anual, toma de decisiones, seguimiento y evaluación, en la articulación con actores de niveles GAD y en el fortalecimiento de la participación ciudadana, por lo que estos procesos hacen necesario no perder de vista el fortalecimiento de la capacidad de gobernabilidad de cada una de las instancias locales, que de manera coordinada interinstitucional e intersectorialmente, logren desencadenar procesos sinérgicos que permitan atender las necesidades de la población del casco central y parroquias urbanas de la ciudad de Guaranda. Los niveles operativos actuales del GAD son.

Nivel Legislativo

- Concejo Municipal

Nivel Directivo

- Alcaldía
- Secretaría General
- Dirección General Administrativa
- Dirección General de Desarrollo y Competitividad

Nivel Asesor

- Departamento de Planificación
- Departamento Jurídico
- Unidad Auditoría Interna
- Departamento Comunicación Social
- Unidad Convenios Interinstitucionales

Nivel de Apoyo

- Dirección de Talento Humano
- Dirección Logística
- Dirección Financiera
- Departamento de TICs

Nivel Operativo

- Dirección de Desarrollo Territorial y Vivienda
- Dirección de Seguridad y Asistencia Municipal
- Dirección de Obras Públicas
- Dirección de Movilidad
- Dirección de Gestión Ambiental
- Dirección de Participación y Desarrollo Comunitario
- Dirección de Servicios Municipales
- Departamento de Servicio al Cliente

Entidades de Inclusión Social

- Patronato Municipal
- Casa de la Niñez y Adolescencia

Empresas Municipales

- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado

Ilustración 2.10: Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda

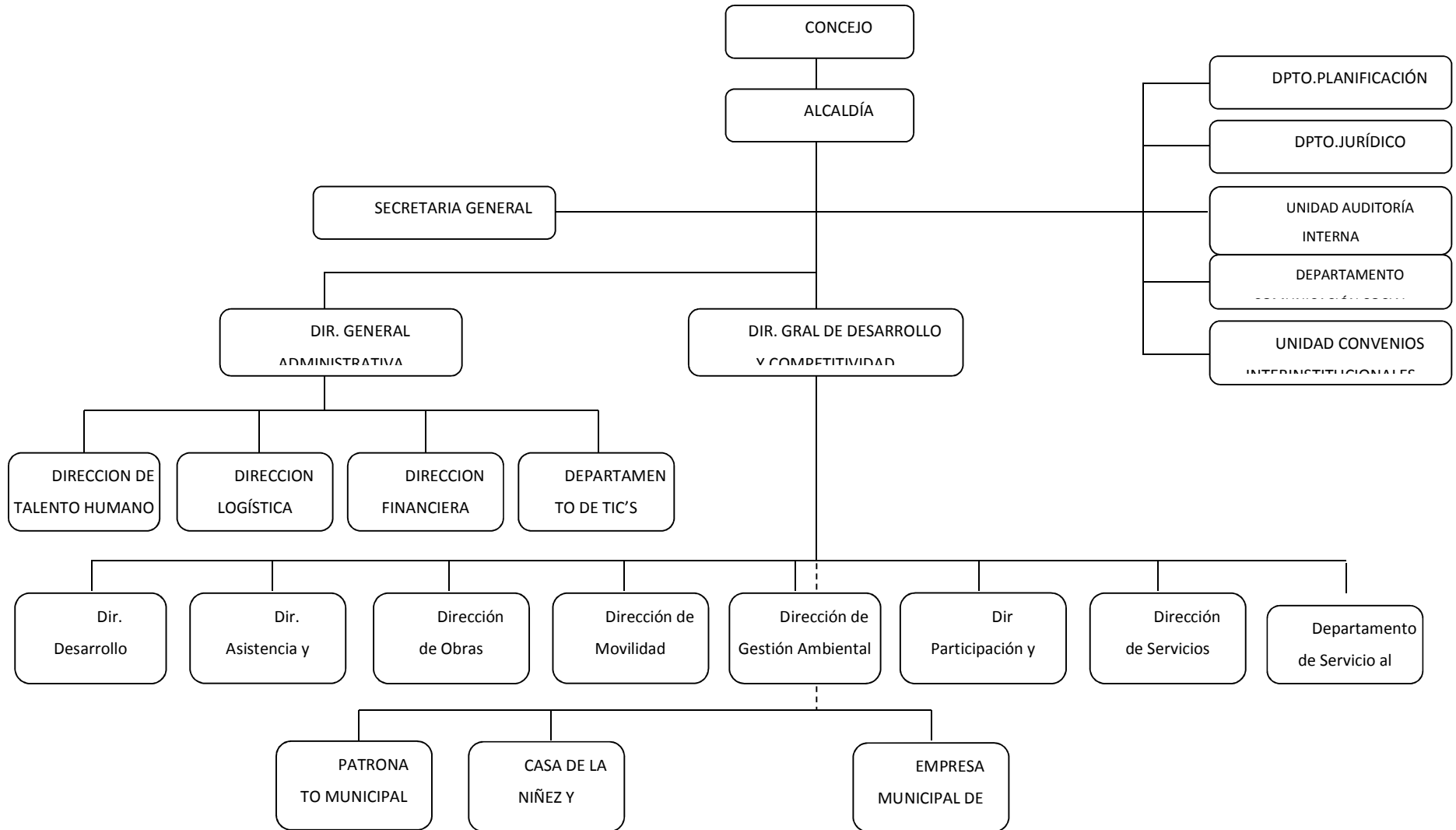


Tabla 2.24 Estructura del Cantón Guaranda

ALCALDE, VICEALCALDE, 8 CONSEJALES	
COMISIONES	COMISIÓN DE MESA EXCUSAS Y CALIFICACIONES
	COMISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO
	COMISION DE IGUALDAD Y GÉNERO
	COMISION DE SERVICIOS PÚBLICOS
	COMISION DE URBANISMO Y OBRAS PÚBLICAS
	COMISIÓN DE SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES
	COMISIÓN DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE
	COMISIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Fuente: Municipio de Guaranda

Limitaciones operativas y financieras.-Entre ellas, el escaso personal técnico, bajos niveles de formación y capacitación, deficiencias de equipamiento operativo y administrativo, alta dependencia económica en las asignaciones del gobierno central, baja generación de recursos propios, altos niveles de subsidios y déficit operativo en los servicios públicos.

Alta dependencia de las transferencias del Gobierno Central.-En promedio los ingresos municipales, (65% al 90%) está constituido por las transferencias del Gobierno Central.

Limitaciones en la planificación y gestión.- Persistencia en la percepción de que los planes formulados, se quedan en el escritorio, lo cual contribuye a deslegitimar el valor de la planificación, discontinuidad en la gestión entre administraciones de turno.

Ineficiencia en el uso de recursos.- Duplicación en inversiones y acciones, ausencia de una visión de largo plazo y la evaluación sistemática de resultados. Estas situaciones aún prevalecen en la diaria rutina de trabajo del

gobierno municipal, así como en las gestiones ciudadanas y de las organizaciones locales.

Deficiencias en la estructura administrativa y clima organizacional.- Demasiados niveles jerárquicos internos; excesiva división de unidades administrativas; trámites lentos; estilos de dirección que no facilitan consensos; conflictos internos e inter-organizacionales; bajos niveles de calidad en la gestión y provisión de servicios públicos; imagen pública deteriorada.

La departamentalización institucional (exceso de direcciones, departamentos y jefaturas).- El trabajo por funciones o actividades que no diferencian el nivel de desempeño, cumplimiento de metas y resultados, son algunas de las causas de esta situación. Se están sin embargo, implantando procedimientos idóneos para facilitar y socializar el conocimiento de la Misión y metas institucionales del gobierno municipal y de desarrollo, con un enfoque hacia la gestión por procesos y resultados.

Descoordinación intra e interinstitucional. Acciones internas desarticuladas, débil alineación y empoderamiento del personal con la misión institucional. En lo interinstitucional: esfuerzos aislados sin direccionamiento común. Percepción ciudadana exagerada sobre el deterioro de la imagen de la administración pública.

Las causas principales se encuentran en actitudes y prácticas, a nivel institucional, trabajo aislado, conflictos personales, baja de autoestima e identidad, desconocimiento de procedimientos, entre otros.

Debilitamiento de esfuerzos colectivos evidenciados en la poca coordinación y participación de acciones comunes establecidas por las competencias de los representantes de los ministerios en el cantón y GAD Provincial.

Inequitativa y deficiente provisión de servicios públicos.-Bajos niveles de cobertura, accesibilidad y calidad en la prestación de servicios; zonas excluidas de la provisión de servicios básicos y marginadas; redes de infraestructura básica obsoletas, imprevisión en la operación y mantenimiento; tasas y tarifas desactualizadas, déficit financiero en la operación de servicios; saldos de cartera vencida, son entre otras las causas que impiden además generar una cultura tributaria ciudadana.

2.3.1.1 Situación Actual por Área

Administrativo

Adquisiciones (Compras Públicas)

- Falta de Gestión oportuna la manejo de las compras y devengamiento del presupuesto asignado
- Inexistente planificación de compras oportunas y necesarias, pues se hacen compras de último momento e innecesarias
- Existe un plan anual de compras que debería salir de los POAs pero no se lo hace, por eso casi nunca se cumple con todo el plan anual de compras
- Existen muchas compras por ínfima cuantía lo cual nos hace incumplir los procesos de compras públicas y eso es por no planificar los recursos que se requieren para todo el año en las diferentes dependencias municipales

Servicios municipales (Mercados, terminal camal, cementerio, centro médico)

- Gestión ineficiente de mercados, inexistente control de puestos de venta.

- No existen procesos para los servicios que prestan y las tasas no están reguladas por ninguna ordenanza lo que hace más complicado que se cumpla
- Falta de control de costos al interior de los mercados, falta de control sanitario permanente a los productos que se expenden al interior.
- Mal manejo de los desechos del camal municipal y gestión ineficiente.
- Las instalaciones están mal ubicadas y mal equipadas, por eso no hay una buena recaudación ni manejo adecuado de los desechos
- Mala Planificación de cobertura del cementerio y proyección futura.
- Mejor atención en el centro médico, planificación de cobertura oportuna.

Talento Humano

Los empleados del municipio que se pueden identificar son los siguientes

Tabla 2.25 Distribución empleados del cantón Guaranda

Concepto	Número
Empleados Municipales totales	245
Personal Administrativo de LOSEP	120
Personal de Código de Trabajo	105
Directivos incluido el alcalde y los concejales	20

Fuente: Dirección TH Municipio de Guaranda

- Falta de procesos institucionales que implique una distribución de personal por actividades
- Falta definir y designar puestos de trabajos por roles y competencias, según los procesos y actividades definidas.
- No existe un plan de carrera para los servidores municipales (no permite la LOSEP), todavía está por definirse los puntos extras, a la espera de la normativa, incentivo para ascensos por falta de presupuesto, y de leyes claras, por ahora no existe nada aun definido creando malestar y falta de incentivo en el personal municipal.

- No existe plan de capacitación al personal según competencias

Tecnológico

- Equipamiento tecnológico insuficiente
- Personal técnico sin perfil y rol definido
- No existe un plan de continuidad al negocio
- No existe seguridades informáticas
- Escasa presencia en la web
- No manejan su propia página web subcontratan el servicio
- Falta automatización de algunos procesos
- No poseen una intranet Institucional que agilicen sus procesos institucionales
- No poseen un sistema de gestión Documental generando caos en el manejo de documentación

Financiero

Tesorería

- No existe un adecuado control de los pagos realizados
- Procesos manuales
- No existe coordinación con presupuesto

Presupuesto (estado)

- No existe un buen plan de adquisiciones, lo que impide el gasto efectivo del presupuesto
- Procesos manuales

Tabla 2.26 Ingresos 2013 del Cantón Guaranda

INGRESOS 2013			
FUENTES DE INGRESOS	PARCIAL	VALORES PARCIALES	VALOR TOTAL
DE AUTOGESTION			1590480
INGRESOS TRIBUTARIOS		1193480	
INGRESOS NO TRIBUTARIOS		397000	
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES		2952334,11	2952334,11
DE FONDOS AJENOS	20000		
FODESEC A LOS MUNICIPIOS	2932334,11		
TRANSFERENCIA DE CAPITAL E INVERSION			9927889,16
TOTAL VENTA DE ACTIVOS		74500	
VENTA DE ACTIVOS	72500		
OTROS INGRESOS	2000		
TRANSFERENCIA DE CAPITAL		328000	
EMPRESAS PUBLICAS (EMAPA-G)	100000		
RETENCION IVA POR COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS	220000		
COOPERACION DE ORGANISMOS MULTILATERALES	8000		
APORTES Y PARTICIPACION DE CAPITAL REGIMEN SECCIONAL AUTONOMO		8015389,16	
INGRESOS DESTINADOS PARA GASTOS NO PERMANENTES	6842112,92		
RECURSOS NO REEMBOLSABLES BEDE	600000		
ASIGNACION PARA EMPRESA AGUA POTABLE (ICE)	573276,24		
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO		1510000	
CUENTAS PENDIENTE SPOR COBRAR	500000		
SALDO DISPONIBLE CAJA BANCOS	110000		
SECTOR PUBLICO FINANCIERO BEDE	900000		
TOTAL DE INGRESOS			14470703,27
TOTAL DE INGRESOS FISCALES DE AUTOGESTION			1590480
TOTAL TRANSFERENCIAS DE GOBIERNO CENTRAL			12880223,27
TOTAL DE INGRESOS			14470703,27

Fuente: Dirección Financiera Municipio Guaranda

Tabla 2.27 Egresos 2013 del Cantón Guaranda

EGRESOS 2013			
FUENTES DE INGRESOS	PARCIAL	VALORES PARCIALES	VALOR TOTAL
GASTOS CORRIENTES			3998881,3
ADM,INISTRACION GENERAL		2082771,07	
GASTO EN PERSONAL	1821994,07		
SUMINISTRO	260777		
ADMINISTRACION FINANCIERA		599685,99	
GASTO EN PERSONAL	332175,99		
SUMINISTRO	267510		
JUSTICIA POLICIA Y VIGILANCIA		326989,45	
GASTO EN PERSONAL	314629,45		
SUMINISTRO	12360		
GASTO COMUNES ENTIDAD		989434,79	
SUMINISTRO	495340		
TRANSFERENCIA CORRIENTE	115477,23		
EROGACIONES	378617,56		
GASTOS DE CAPITAL			9746821,96
EDUCACION Y CULTURA		1035918,93	
BIENES LARGA DURACION	40000		
GASTOS PERSONAL	601598,93		
SUMINISTROS	277320		
OBRA	117000		
HIGIENE Y SANEAMIENTO AMBIENTAL		1642263,37	
BIENES LARGA DURACION	300000		
GASTOS PERSONAL	1095623,37		
SUMINISTROS	121640		
OBRA	125000		
OBRAS PUBLICAS		7009639,66	
BIENES LARGA DURACION	1510000		
GASTOS PERSONAL	1154044,55		
SUMINISTROS	317131,63		
OBRA	3455187,24		
TRASFERENCIAS INVERSION	573276,24		
ADMINISTRACION GENERAL		48000	
ADMINISTRACION FINANCIERA		11000	
DEUDA PUBLICA			725000
TOTAL DE EGRESOS			14470703,26
PERSONAL SUMINISTROS Y TRANSF. CORRIENTES			7566239,79
REMUNERACIONES	39,38%	5698683,93	

SUMINISTROS	12,11%	1752078,63	
TRANSF. CORRIENTES	0,80%	115477,23	
TOTAL INVERSION			6331187,24
BIENES LARGA DURACION	13,19%	1909000	
OBRA PUBLICA	25,55%	3697187,24	
DEUDA PUBLICA	5,01%	725000	
TRANSFERENCIA INVERSION AL EMAPAG ICE	3,96%		573276,24
TOTAL DE INGRESOS	100,00%		14470703,27

Tabla 2.27 Egresos 2013 del Cantón Guaranda

Fuente: Dirección Financiera Municipio Guaranda

El último año (2012) de gestión, el nivel de ejecución del presupuesto es de apenas el 88%, debido en gran medida a la falta de planificación para poder ejecutar todos los proyectos planificados.

Contabilidad (olympus)

- Sistema contable olympus no cubre las necesidades contables actuales
- Muchos procesos manuales

Bodegas (inventarios)

- No existe un plan de mejoramiento al control de inventarios con las tecnologías actuales
- Este es el cuello de botella toda el área financiera por que se detienen los procesos por reglas que ellos imponen sin sustento legal genera malestar entre direcciones, empleados, proveedores y usuarios porque todos son clientes internos y externos de esta dirección

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado

- Falta de plan estratégico del agua potable

- No hay control debido a la autonomía administrativa financiera
- Falta de gestión en el manejo de los desechos sólidos
- No existe un plan integral de residuos sólidos, no se clasifica, no se educa para que voten menos basura e incremento de la frecuencia del barrido en la ciudad

Cultura

Comité permanente del Carnaval de Guaranda

- No existe un plan de manejo y gestión del carnaval que permita tener una presencia Internacional
- Falta de iniciativas de marketing para posicionar la fiesta autóctona
- Injerencia de intereses políticos
- No existe planificación continua sino 2 meses antes de carnaval

Talleres municipales

Ejecutan obra pública y fiscalización

- Exceso de maquinaria obsoleta
- No existe plan de retiro
- Descoordinación entre las tareas a realizarse y las planificadas por falta de prioridades, no existe quien se responsabilice.
- Los talleres municipales están dentro de la dirección de Obras Públicas que ejecutan obra pública y fiscalización
- Exceso de maquinaria obsoleta y chatarra
- No existen planes de mantenimiento predictivo ni correctivo ni un registro de uso planificado de maquinaria y vehículos

Planificación

Ordenamiento territorial

- Escueto plan de ordenamiento territorial que no abarca todas las necesidades de la Institución, peor aún de la comunidad
- Existe un plan de ordenamiento territorial que fue hechos en todas las parroquias y de donde se sacó el presupuesto participativo, pero el resultado no es tan real... no se sabe que pasó
- No se da seguimiento a ningún plan de trabajo se realizan las tareas a pedido según la necesidad
- Inexistente Plan Estratégico institucional
- No existen objetivos a seguir y plan de acción a seguir
- Planes operativos que no responden a las necesidades y realidades institucionales

Impuestos donaciones de Bélgica

- Mala gestión de los impuestos de la ciudadanía y también de las donaciones de gobiernos amigos
- Se aprobaron ordenanzas para bajar impuestos no para subirlos, eso afecta al presupuesto, todo por intereses políticos porque bajaron al mínimo de la ley los concejales

2.3.1.2 Proyección del Municipio Guaranda

Actualmente el GAD de Guaranda se encuentra empeñado en mejorar su gestión imagen institucional y relación con la comunidad, hay muchas tarea que realizar, para poder alcanzar los objetivos institucionales, está muy consiente que no hacer nada no es la solución y que se debe generar cambios para poder mejorar aquellas actividades, procesos políticas, y procedimientos que actualmente están funcionando, si dejamos que las cosas sigan su ritmo como actualmente vienen funcionando se corre varios riesgos innecesarios que se pueden agrupar de la siguiente manera, con las siguientes consecuencias:

Económico, la dependencia de la partidas presupuestarias del nivel central, crean una incertidumbre de todas las iniciativas planificadas el gobierno municipal, que generan malestar la entrega tardía o a veces no entrega de obras municipales de las cuales la ciudadanía está al tanto y da seguimiento de cumplimiento, que mermarían la imagen institucional, generando una desconfianza de la gestión municipal.

Político-Social. La falta de coyuntura de la ideología partidista del gobierno municipal con el gobierno central hace que pueda existir un divorcio entre las acciones a tomar por parte del gobierno central sin tomar en cuenta las necesidades y proyectos a cumplir por parte del gobierno local, perjudicando de gran manera a los ciudadanos del cantón en servicios y obras prioritarias, debido a la falta de coyuntura política.

La diversidad de pueblos y razas aglutinada en el espacio social del cantón, que históricamente no haya tenido una relación pacífica que permita conjugar un ideal único comunitaria de ayuda social mutua, generará un conflicto que no podría ser manejado y dejar de lado el ideal comunitaria, generándose ideas aisladas servicios y obras totalmente desarticuladas que supuestamente evitarían enfrentamientos.

Administrativo, la falta de una verdadera gestión por procesos, puede llevar a que la administración cantonal tenga gasto excesivo dinero sin apuntar a un verdadero cambio y un derrotero de gestión óptima, existiendo una desvinculación con la sociedad por falta de espacios adecuados para la unión comunitaria, por la excesiva falta de una estructura orgánica que vele por recuperar esos espacios comunitarios y darles el valor que lo merece.

Comunidad, el concepto lo dice si no hay comunidad no hay solidaridad, equidad y falta de ayuda entre todos los habitantes del cantón generando un divorcio peligroso entre todos los actores de Guaranda.

Si no existen la suficiente planificación para poder generar un proyecto a largo plazo para poder cubrir las necesidades del cantón y de sus habitantes, seguirán estancados en el desarrollo y con muchas necesidades que jamás podrán ser solventadas como lo deberían hacer las autoridades con su población, para poder tener muchas fuentes de las cuales tomar y generar un mejor nivel de vida en el cantón.

2.3.2 Ejes de trabajo

Como otro insumo importante en la elaboración del diagnóstico estratégico cantonal, se identificó la situación estratégica que se da en cada uno de los siguientes sistemas y las causas específicas que las generaron. Se presenta agrupados los sistemas según su mayor grado de relación con el desarrollo o el ordenamiento territorial, sin perjuicio de que entre todos ellos existen y deben identificarse interrelaciones e interdependencias. La importancia de tomarlos en cuenta radica en el esquema actual que está utilizando el cantón para ordenar sus esfuerzos y que tienen base en el Plan de Ordenamiento Territorial que el gobierno central está impulsando.

Eje político institucional

Implementar una estructura administrativa por procesos, que permita articular, optimizar, operatividad y transparentar eficaz y eficientemente la provisión de bienes y servicios que demanda la colectividad; promoviendo las destrezas del talento humano para cumplir con los procesos correspondientes, en un ambiente amigable y de confianza mutua.

Actualmente se establece como factor importante las asignaciones que por ley se debe dar a los municipios, sin importar la línea política del gobierno local y del gobierno central, es un factor muy importante a tomar en cuenta

Eje territorial

Mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de los barrios, mediante la ejecución de proyectos de carácter integral que propendan a la

construcción de ciudadanía a través de la participación, seguridad y el fortalecimiento social.

La obligatoriedad de generar un plan de desarrollo territorial permite tener una visión siempre clara de las necesidades de la comunidad, y de tener que cumplir con los presupuestos asignados.

Eje de desarrollo económico

Ejecutar proyectos de reforestación para el mantenimiento y conservación de los micro-cuencas hidrográficas de la provincia de Bolívar, para garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable, así como para establecer un sistema económico-social solidario y sostenible cuyo fin primordial es el ser humano.

Y apoyar con los proyectos actuales y de aprovechamiento de las iniciativas actuales encaminadas a mejorar las empresas municipales actuales y ampliar su cobertura con iniciativas de turismo, como por ejemplo el comunitario.

Eje socio ambiental

Ejecutar acciones tendientes a imprimir conciencia en la ciudadanía que permita la administración individual y colectiva de la disposición selectiva de los desechos sólidos y eliminar la presencia de basura en los espacios públicos, aceras, calles, parques plazas, mercados, entre otros.

Actualmente se encuentra en proceso el manejo de los desechos sólidos con ayuda de gobiernos amigos, hay que mantenerlo y sostenerlo en el tiempo.

2.3.3 Propuestas para mejorar y optimizar la administración municipal

La propuesta de mejora se desprende de las necesidades y deseos institucionales, son los datos e información que se genera en los directivos, y que son colocados y publicados en la página web Institucional, recoge como las expectativas y anhelos institucionales, que se han merecido la publicación de las mismas.

- Mejorar la calidad de los servicios y la aplicación de la normativa legal vigente.
- Implementar procesos participativos en los diferentes niveles de la administración municipal.
- Generar aplicación de un plan de gestión de talento humano.
- Elaborar y ejecutar el plan de desarrollo cantonal.
- Actualizar y ejecutar el plan ambiental.
- Implementar la unidad de gestión ambiental.
- Diseñar, gestionar e implementar proyectos productivos rentables para la población.
- Incentivar y apoyar la creación y funcionamiento de microempresas comunitarias productivas.
- Emprender la construcción de planes de vivienda, aprovechando el apoyo del gobierno central.
- Mejorar y conservar el eje vial cantonal.

2.3.4 Análisis del modelo de gestión.

Se entiende por **modelo de gestión** al esquema o marco de referencia para la gestión y administración de una entidad o institución. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Los artículos 54 y 55 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) hacen referencia a las responsabilidades y funciones municipales, las mismas que deberán ser

aplicadas a partir del 19 de octubre de 2010, fecha en la que mediante la publicación en el Registro Oficial 303, la Ley del COOTAD entro en vigencia, complementario a esto el Consejo Nacional de Competencias, es el encargado de generar las condiciones necesarias a fin de que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) ejerzan sus competencias con eficiencia tomado como tiempo del 2012-2015, quien marcará la hoja de ruta necesaria para cumplir con una de las atribuciones que tiene el Consejo Nacional de Competencias. (Cootad, Art.119).

Actualmente en el Gobierno Descentralizado del Cantón Guaranda, este modelo de gestión no está definido pero aún implementado y socializado, lo que existe es un trabajo a priori según los dictámenes del día a día y el cumplimiento de las necesidades apremiantes y críticas de la comunidad, así como el cumplimiento de las exigencias del gobierno central, y queda por último el sujetarse a proyectos de cobertura nacional y provincial, que incluyen la geografía territorial del cantón, que muchas veces son las obligaciones de las competencias municipales.

Sin embargo no es menos cierto que se puede hacer un análisis de la situación actual con interpretación de cómo se realizan ciertas actividades tareas y proceso institucionales, fruto de ello se ha recopilado la siguiente información.

Valores y políticas de la gestión institucional.

Tabla 2.28 Valores Municipio

VALORES
Transparencia
Participación, Equidad, Interculturalidad
Solidaridad, Humanismo
Integridad Ética y Competencias
Ecológico

Fuente Dirección de TH del Municipio de Guaranda

Tabla 2.29 Políticas Municipio

POLITICAS	
1	Concertación de los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la ciudad.
2	Movilización de esfuerzos para dotar al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
3	Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, entre otros, que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia municipal
4	Preservación y encausamiento de los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
5	Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, ejecutivo, de apoyo y operativo; en consecuencia dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones
6	Identificación de los problemas prioritarios de la organización interna institucional y de la comunidad y la búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio

Fuente Dirección de TH del Municipio de Guaranda

Líneas de gestión del municipio y cuadro comparativo de éstas con las competencias según el COOTAD y el Plan Nacional de Descentralización.

La nueva organización territorial como propuesta de recuperación y transformación del Estado; la propuesta de caminar hacia un Estado regional autónomo, requirió de un Estado que, a más de recuperar sus facultades de rectoría, planificación y regulación, se gobernase de manera profundamente descentralizada, entendiendo a ésta como una forma de redistribución del poder y de ejercicio corresponsable en la obligación de satisfacer las demandas de la ciudadanía.

En el modelo anterior, todas las competencias del gobierno central podían “descentralizarse” a excepción de las regularmente calificadas como intransferibles, requiriéndose tan solo de la simple voluntad de los gobiernos subnacionales para asumirlas y ejercerlas “a la carta”, a partir de un modelo de

negociación “uno a uno”, que fomentaba prácticas excluyentes y clientelares, y que no consideraba la integralidad del país. Frente a esa realidad, la Constitución de 2008 y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), desarrollan un modelo que se rige por principios de obligatoriedad, progresividad, equidad, solidaridad, subsidiariedad, corresponsabilidad y unidad, entre otros. Otra diferencia esencial entre el nuevo modelo y el anterior radica en el componente fiscal de la descentralización; así, la Constitución dispone de manera expresa que toda competencia debe ser transferida con recursos, es por ello que el COOTAD desarrolla el procedimiento de costeo de las competencias a transferir, además de que tiene por objeto generar mayor equilibrio territorial en la provisión de bienes y servicios públicos.

La Constitución consagra un Sistema Nacional de Competencias que, a través de un organismo integrado democráticamente por todos los niveles de gobierno (Consejo Nacional de Competencias), regula el procedimiento y la transferencia de las competencias exclusivas y adicionales. Con ello se busca dotar de institucionalidad al sistema, a diferencia del modelo anterior en el que no existía rectoría alrededor del proceso de descentralización, siendo esta una de las razones de su exiguu impacto en ese período. En este sentido, el Consejo Nacional de Competencias, de conformidad con el COOTAD, tiene la obligación de aprobar un Plan Nacional de Descentralización cuya finalidad es impulsar la equidad interterritorial.

Tabla 2.30 Características COOTAD

COOTAD
a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana
d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios;
n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

Fuente: COOTAD

El Consejo Nacional de Competencias indica: La propuesta de nueva organización político administrativa del Estado ecuatoriano fue pensada alrededor de los conceptos de autonomía y de región. En el caso de la autonomía, ésta no significó bajo ningún punto de vista secesión, por el contrario, el COOTAD reconoce como principio substancial de la nueva organización territorial el de unidad; así, la autonomía es concebida como una garantía de que ninguna función del Estado ni autoridad extraña podrá interferir en las potestades y competencias de los GAD, salvo disposición contraria y expresa de la Constitución o la ley. La autonomía comprende el derecho y la

capacidad efectiva de los niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios.

Con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, con quienes se relacionan las competencias del Municipio se puede mencionar a los siguientes:

- OBJETIVO 1: AUSPICAR LA IGUALDAD, COHESIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL Y TERRITORIAL EN LA
- OBJETIVO 2: MEJORAR LAS CAPACIDADES Y POTENCIALIDADES DE LA CIUDADANÍA
- OBJETIVO 3: MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN
- OBJETIVO 4: GARANTIZAR LOS DERECHOS DE LA NATURALEZA Y PROMOVER UN AMBIENTE SANO Y SUSTENTABLE
- OBJETIVO 7: CONSTRUIR Y FORTALECER ESPACIOS PÚBLICOS, INTERCULTURALES Y DE ENCUENTRO
- OBJETIVO 8: AFIRMAR Y FORTALECER LA IDENTIDAD NACIONAL, LAS IDENTIDADES DIVERSAS, LA PLURINACIONALIDAD Y LA INTERCULTURALIDAD
- OBJETIVO 10: GARANTIZAR EL ACCESO A LA PARTICIPACIÓN PÚBLICA Y POLÍTICA
- OBJETIVO 11: ESTABLECER UN SISTEMA ECONÓMICO SOCIAL, SOLIDARIO Y SOSTENIBLE

Cuál es la organización y funcionamiento de los procesos relacionados con las competencias.

Tabla 2.31 Organización y Funcionamiento

PROCESO	AMBITO	INTEGRANTES
LEGISLATIVO	Determina las políticas en la que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores	El Concejo Municipal Participación Ciudadana
GOBERNANTE	Orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo, le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su mando se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento de las diferentes acciones y productos	La Alcaldía.
ASESOR	Corresponde al consultivo de ayuda o de consejo a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través de un proceso Gobernante, quien podrá asumir, aprobar o modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el Proceso Asesor	Procuraduría Sindica Auditoría Interna Comunicación Organizacional Coordinación General (Planificación, Gestión y Cooperación)
PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO.	Es el que brinda asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a todos los demás Procesos	Secretaría de Concejo Gestión Administrativa y Servicios Generales. Gestión Financiera Gestión de Talento Humano
PROCESOS SUSTANTIVOS O PRODUCTIVOS; GENERADORES DE VALOR	Es el encargado de la ejecución directa de las acciones de las diferentes gerencias de productos y de servicios hacia el cliente; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la Municipalidad; ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Los productos y servicios que entrega al cliente, lo perfecciona con el uso eficiente de recursos al más bajo costo y forma parte del proceso agregador de valor.	Desarrollo Comunitario y Gestión Social Gestión Ambiental Gestión de Planificación Territorial Gestión de Obras Públicas

Tabla 2.31 Organización y Funcionamiento

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Cuáles son los indicadores de gestión y las metas trazadas a corto plazo (actuales)

Si bien es cierto el Cantón Guaranda ha comenzado a estructurar su organización basado en procesos, pero aún no ha logrado articular un Plan Estratégico que le permita dibujar su camino hacia la visión que desea, por lo cual aún no existe un plan claro y definido para establecer indicadores que le permitan medir la gestión de sus unidades de trabajo, por ahora no existe nada implementado, lo que se hace es el seguimiento a las tareas y proyectos importantes, aquellos que tienen impacto político y de atención a la ciudadanía, el día a día es la constante.

Existe Plan Operativo Anual del año 2013, en el que se puede visualizar el plan de acción trazado, que lo único que llega corrobora es el trabajo del día a día sin la planificación debida.

Tabla 2.32 POA 2013

POA 2013		
CONCEPTO	VALOR	ACTIVIDADES
EJE TERRITORIAL	3830187,24	Regeneración de escalinatas, acceso, muro bordillos, aceras, adoquinado, readoquinamiento Ensanchamiento, rehabilitación, adecuaciones, construcción de nichos, Varias reparaciones, asfalto, calles , sector terminal terrestre, Parroquias: Construcción mercado, adcentamiento de centros educativos, Estudio y construcción de alcantarillado sanitario, Construcción de canchas deportivas, Compra de terrenos para oficinas de coordinación técnica de Magap y espacios públicos, construcción de viseras y adoquinado varias calles, plazoleta pública de parqueamiento de vehículos, Mejoramiento del puesto de salud, Mejoramiento de la infraestructura educativa y turismo Construcción del mercado parroquia Simiátug primera y segunda etapa.
EJE ECONOMICO	887.000,00	Readecuaciones, baterías sanitarias, adecuación, teatro baterías sanitarias planta central, construcción Construcción de sistemas de agua comunitaria, mercado Parroquias Construcción casa del médico, adecuaciones locales escolares Continuación de la construcción de mercados. Infraestructura de educación, salud y servicios básicos. Estudio de consultoría Unidad Municipal de Transito. Expropiación terrenos —————> Continúa

EJE SOCIAL	145.000,00	Regeneración escalinatas, escuela futbol EVENTO DE PROMOCION TURISTICA ADECUACION LOCALES COMUNALES Y ESCOLARES FOMENTO Y ATENCIÓN SECTORES VULNERABLES Construcción planta de reciclaje Varios trabajos sectores prioritarios
EJE DE GOVERNABILIDAD	122.500,00	Rádios, Prensa escrita local, prensa escrita nacional Producción El Libertador Diario Institucional, Gaceta Oficial Informativo de rendición de cuentas Campaña de Imagen Institucional Campaña de medio ambiente trabajo de Marketing para TV5 (Reforma compra de equipo)
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	764.550,00	EQUIPO ODONTOLOGICO CENTRO MEDICO Implementación de software de archivo digital Mantenimiento y conservación, vehículos, servicio de capacitación vestuario, lencería y :prendas de protección combustibles, lubricantes y aditivos, materiales oficina, materiales de aseo instrumental médico menor, seguro de vehículos y maquinaria, seguros de personal, mobiliarios, maquinarias y equipos canal y banda municipal proyector teatro municipal, herramientas higiene, partes y repuestos higiene MAQUINARIAS Y EQUIPOS Una Moto Suzuki 250, Martillo Pioner, Camioneta
BIENES Y SERVICIOS	110.238,00	Energía eléctrica, telecomunicaciones (telefs e internet), servicio de correo, edición, impresión, reproducción y publicaciones (gastos directos) espectáculos culturales y sociales, festival de danza, fiesta de 10 Noviembre carnaval de Guaranda 2011, festividades barriales y parroquiales, eventos de promoción turística servicios de promoción radial 8 radias locales, servicio de vigilancia pasajes al interior, pasajes al exterior, viáticos y subsistencias al interior viáticos y subsistencias al exterior, gastos para instalación, conservación y reparación de bienes muebles para uso normal terrenos, edificios, locales y residencias, mobiliarios maquinarias y equipos, vehículos, herramientas, bienes artísticos y culturales ARRENDAMIENTOS DE BIENES Terrenos, edificios, locales y residencias, mobiliarios, Maquinarias y equipos vehículos, herramientas, otros arrendamientos CONTRATACION DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES Gastos para cubrir servicios de investigación, evaluación, asesoría, estudio y diseño especializados. Consultoría, asesoría e investigación → Continúa

especializada, servicios de capacitación Fiscalización e inspecciones técnicas, estudio y diseño de proyectos	
GASTOS EN INFORMATICA	
Desarrollo de sistemas informáticos, mantenimiento y Reparación de equipos y Sistemas Informáticos	
BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	
Gastos en adquisiciones de bienes ocasionales y necesarios para la administración y funcionamiento institucional	
Vestuario, lencería y prendas de protección, combustibles y lubricantes, materiales de oficina, materiales de aseo	
materiales de impresión, fotografía, reproducción y publicaciones (especie valorada y existencia)	
instrumental médico menor, medicinas y productos farmacéuticos, materiales de construcción, eléctricos plomaría y carpintería, materiales didácticos, repuestos y accesorios menores, suministros para actividades agropecuarias	
Pesca y caza, otros de uso y consumo corriente, Eventos de promoción turística	
BIENES DE LARGA DURACION	
Comprende gastos destinados para adquisiciones de bienes muebles, maquinarias, equipos y sistemas informáticos que prolonga vida útil y mejora rendimiento institucional	
BIENES MUEBLES	
Mobiliarios, maquinarias y equipos, vehículos, herramientas (mayores), equipos, sistemas y paquetes informáticos	
bienes artísticos y culturales, libros y colecciones, pertrechos para la defensa y seguridad, partes y repuestos	
TOTAL	5859475,24

Fuente: Dirección Financiera del Municipio de Guaranda

Distribución de los recursos de acuerdo a las líneas de gestión.

Los recursos son distribuidos según los ejes de trabajo propuesto y no sobre las competencias que son definidas para el trabajo de las municipalidades, sin embargo se prioriza por el impacto político y en segundo lugar la comunidad, los ejes de trabajo sobre los cuales gira su gestión son:

Eje político e institucional.

Entre sus obligaciones se Implementar una estructura administrativa por procesos, que permita articular, optimizar, operatividad y transparentar eficaz y eficientemente la provisión de bienes y servicios que demanda la colectividad;

promoviendo las destrezas del talento humano para cumplir con los procesos correspondientes, en un ambiente amigable y de confianza mutua.

Eje territorial.

Mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de los barrios, mediante la ejecución de proyectos de carácter integral que propendan a la construcción de ciudadanía a través de la participación, seguridad y el fortalecimiento social.

Eje de desarrollo económico.

Ejecutar proyectos de reforestación para el mantenimiento y conservación de las micro-cuencas hidrográficas de la Provincia de Bolívar, para garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable, así como para establecer un sistema económico-social solidario y sostenible cuyo fin primordial es el ser humano.

Eje socio ambiental.

Ejecutar acciones tendientes a imprimir conciencia en la ciudadanía que permita la administración individual y colectiva de la disposición selectiva de los desechos sólidos y eliminar la presencia de basura en los espacios públicos, aceras, calles, parques plazas, mercados, entre otros.

Cultura organizacional y liderazgo.

A pesar de que muchas de las autoridades elegidas para la alcaldía del Cantón Guaranda, han demostrado una capacidad de liderazgo en sus actividades previas, no han logrado transmitirlo a la organización municipal; por tal razón, la cultura organizacional aun es un tema pendiente por parte de las autoridades competentes, sin embargo están conscientes de que deben buscar y alcanzar su propia cultura organizacional de acuerdo a sus necesidades específicas, sin dejar de lado la promoción de rasgos culturales propias del cantón.

Sin embargo se puede mencionar del análisis realizado que es una Institución netamente burocrática y jerárquica, donde se cumple órdenes y no

se alcanzan resultados de cohesión, aunque el trabajo en equipo está presente se diluye porque este trabajo debería iniciarse en los mandos superiores es decir las direcciones ya que son cabezas de áreas estratégicas.

Actualmente se pretende empoderar a los directores para la toma de decisiones en sus áreas, para así dinamizar los procesos y crear un verdadero flujo de información.

También están tratando de implementar una Intranet para que funcione la comunicación interna, ya que no existe actualmente un sistema desarrollado para ello, es importante mencionar que uno de los principales problemas es la escasa comunicación tanto horizontal como vertical, y la de doble vía es casi nula, lo que genera desconocimiento y poco compromiso por los proyectos planteados como municipio

Como se puede notar no existe mecanismos de comunicación ni la cultura comunicativa institucional, no existe actualmente ninguna herramienta de comunicación interna, chat o blogs institucionales, por ejemplo la dirección de Talento Humano está dirigido por personas sin el perfil adecuado, mientras en cultura se tiene a una profesional con cuarto nivel en Recursos Humanos gestionando proyectos deportivos,

Finalmente es importante mencionar que el trabajo en equipo por parte de los funcionarios municipales es muy llevadero pero lastimosamente ese esfuerzo no es suficiente debido a la inexistente estrategia institucional, todo esfuerzo es en vano.

Caracterización de la forma de prestar los servicios a los ciudadanos

Actualmente no existe una encuesta bien definida que les permita a las autoridades del Cantón Guaranda determinar si la atención que brindan a la ciudadanía es el adecuado, y si realmente se sienten satisfechos con el mismo, para poder de esa manera determinar si se debe analizar diferentes formas de hacerlo, para mejorar la atención ciudadana, por ello el tema de identificar atributos que permitan caracterizar las diferentes formas de atención que se

les pueden dar a los ciudadanos, es aún un tema pendiente y que no se ha identificado como prioritario.

Sin embargo, en este análisis, empíricamente y de acuerdo a una observación directa, se ha podido identificar el siguiente modus operandi de los servicios que provee el Municipio de Guaranda a la ciudadanía:

Tabla 2.33 Actividades de Departamentos

Dirección de Planificación
Control y regulación urbana
Proyectos de desarrollo territorial
Ordenamiento territorial
Asesoría técnica
Dirección de Gestión Ambiental
Gestión integral de residuos sólidos (barrido, recolección y disposición final)
Cuidado de parques y jardines
Programas de educación y protección ambiental
Dirección de Obras Públicas
Ejecución y fiscalización de obras públicas urbanas y rurales
Dirección Administrativa
Servicios Municipales (Cementerio, Terminal terrestre)
Procesos de Compras Públicas
Dirección Financiera
Recaudación de impuestos y tributos
Contabilidad y Auditoría
Custodia de recursos financieros y administración de los mismos
Dirección Cultura
Promueve la educación, cultura y deportes, con diferentes proyectos y actividades en la ciudad
Bibliotecas, biblioteca móvil
Proyectos de desarrollo turístico
Dirección de Talento Humano
Manejo de subsistemas de talento humano: Planificación, selección, capacitación, evaluación de desempeño
Seguridad y Salud Ocupacional
Centro médico
Dirección Jurídica
Asesoría jurídica
Manejo de contratos y convenios
Registro de la Propiedad
La inscripción de los instrumentos públicos, títulos y demás documentos que la Ley exige o permite que se inscriban en los Registro correspondiente a más de servir de medio de tradición del dominio de los bienes raíces y de los otros derechos reales constituidos en ellos a dar publicidad a los contratos y actos que trasladan el dominio de los mismos bienes raíces o imponen gravámenes o limitaciones a dicho dominio y de garantizar la autenticidad, veracidad y seguridad de los títulos, instrumentos públicos y documentos que deban registrarse.

Fuente Municipio de Guaranda:

Las actividades están definidas sin embargo no se cumplen en su totalidad, hay actividades que se realizan dependiendo de la coyuntura que tenga el director del área, por ejemplo hace dos años las actividades de manejo de residuos eran manejados por la Dirección de Obras Públicas, había un conformismo por parte de las autoridades y primaba el concepto de hacer lo mínimo necesario, evidenciándose la falta de una estructura por procesos, y el respeto de las competencias de cada área, sumando a la falta de comunicación entre los directores y por tanto al mala información que se generaba hacia el concejo municipal, mucho tuvo que ver el liderazgo del primer personero municipal quien definió las tareas críticas a personal de confianza sin importar en que área labore, sino más bien la confianza que generaba el personal.

Cómo los procesos del Municipio de Guaranda, asumen la visión para el cambio.

La definición a priori de una visión de la municipalidad no fue suficiente para poder empujar la búsqueda de una estructura por procesos, que tan solo quedo en la determinación de un organigrama más real y estructurado, pero el elemento canalizador de la visión, que es el plan estratégico nunca ha existido, por tanto es un tema pendiente y prioritario para que el GAD de Guaranda pueda concretar sus aspiraciones y pueda entregar una mejor atención a los ciudadanos. Precisamente en ello reside la importancia del presente trabajo, con el que se pretende llenar dicho vacío.

Cómo operan las herramientas de socialización de las estrategias al interior de la institución.

No está establecido un plan estratégico institucional, por tanto no existe un mecanismo de socialización del tema, más aun si se lo está por implementar, se debe socializar la elaboración del mismo y posteriormente comenzar el proceso de aplicación del mencionado plan, es un tema pendiente para el Municipio.

Lo que actualmente hacen es un trabajo diario, según las necesidades del día a día, que se impulsa por la necesidades apremiantes de la ciudadanía o

por el pedido de las autoridades, en este caso el Consejo Municipal y el edil principal.

También se realizan tareas proyectos, programas en función de las coyunturas interinstitucionales o por pedidos del gobierno central, si bien es cierto algunos proyectos se los planifica pero nos e sabe a qué apuntan y que tanto nos están llevando a la visión, es decir no existe la estrategia, sino únicamente el sobrevivir día a día, En épocas de campaña se requiere hacer trabajo visible sin importar el desembolso de dinero o peor aún que tanto apoya al crecimiento Institucional, lo único que hacen son reuniones directorales de seguimiento de compromisos y tareas

Datos porcentuales de los clientes del Cantón Guaranda

No se tienen datos exactos pero se pudo identificar los siguientes:

Tabla 2.34 Clientes Internos

Concepto	Número
Clientes Internos	245
Personal con tercer nivel	100
Personal con cuarto nivel	5
Años de Experiencia promedio	15

Fuente: Dirección de Talento Humano GADCG

Clima laboral y programas o actividades de capacitación de la institución;

La falta de una estructura organizacional por procesos implementada, permite que el clima laboral no sea el adecuado pues la superposición de funciones es muy a diario así como la subrogación de las mismas, pues es más evidente el descontento y desconcierto en algunos casos cuando se trata de determinar qué actividades deben realizar cada uno, la falta de un plan de carrera e incentivos para los funcionarios generar malestar, sumado a la capacitación incipiente y cuando existe se da solo al personal cercano a las autoridades sin un verdadero análisis de necesidades y perfiles profesionales.

No existe un plan de capacitación debidamente aprobado por lo tanto no existe financiamiento para cumplir con este punto

- Los trámites para pagos demoran 2 meses por procesos repetitivos y sin valor
- No se cuenta con plan de carrera ni plan de incentivos
- Gente sin perfil en puestos estratégicos (avalúos y catastros)

Análisis de los criterios de selección del personal y de la asignación de funciones de acuerdo a los perfiles.

Cumplen con la norma de selección que establece el Ministerio de Relaciones Laborales, y poseen un manual de funciones para la valoración de puestos, pero el mismo se encuentra desactualizado con la estructura por procesos que se desea impulsar.

El manual de funciones se hace en función al levantamiento de información y creación de necesidades de las diferentes direcciones, de eso nace la creación y valoración de puestos que determina el perfil, funciones y grupo ocupacional al que pertenece, luego con eso se puede hacer un proceso de selección

Los proceso para un concurso de méritos y oposición

- A) Preparar el proceso de reclutamiento
- B) Convocatoria
- C) Evaluación y selección
 - a. Mérito
 - i. Verificación de postulantes
 - ii. Evaluación
 - b. Oposición
- D) Expedición del nombramiento provisional de prueba
- E) Inducción

Hay que recordar que las competencias del puesto y el perfil adecuado del personal ser contratado, no responde a una estructura organizacional por proceso, por tanto se corre el riesgo de contratar personal que luego nos e adapte a la nueva estructura organizacional.

Para el proceso de reclutamiento se sigue el proceso definido por socio empleo, sin embargo internamente no se sigue los procedimientos establecidos, y se filtra información relevante al mismo creando un malestar y generando desconfianza en el proceso, colabora el hecho de ser una ciudad pequeña donde todos se conocen y que existen muchos lazos familiares, a pesar de que se ha propuesto contratar a una empresa externa para que lleve los concursos, no se ha podido hacer debido a la falta de presupuesto.

Identificación de los stakeholders y su forma de relacionarse con el Municipio.

No existe la gestión adecuada de stakeholders lo que no les permite identificar cuáles son, por ello el relacionamiento que se hace con la ciudadanía es de forma espontánea y como una necesidad que se genera de los pedidos y clamores de las necesidades de los ciudadanos, es un proceso que refleja la gestión por respuesta a la presión ciudadana, pero no existe una verdadera gestión de los interesados.

De lo que se pudo apreciar en la estructura del municipio de Guaranda se puede identificar los siguientes stakeholders:

Tabla 2.35 Stakeholders

STAKEHOLDERS	
INTERNOS	Consejo Municipal
	Consejo Municipal
	Alcalde
	Direcciones y áreas de apoyo
	Empleados municipales
EXTERNOS	Ciudadanos del Cantón
	Organismos de control
	Proveedores
	Entidades gubernamentales provinciales y nacionales
	Países amigos de convenios bilaterales

Fuente Dirección TH Municipio de Guaranda

2.4 Listado de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Con toda la información recopilada del análisis situacional tanto interno como externo de la organización con las diferentes perspectivas con las que se le puede observar, y analizando el modelo de gestión actual, y con la colaboración estrecha del personal clave del Gobierno Descentralizado del Cantón Guaranda, elaboraron el listado de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que lograron visualizar para analizarlas, priorizarlas y comenzar a trabajar con ellas para de allí en adelante puedan trabajar sobre los objetivos estratégicos institucionales.

Tabla 2.36 Definición de fortalezas

Fortalezas
Voluntad de cambio y mejora en el servicio.
Experiencia del primer personero municipal.
Se trabaja bajo la filosofía de servicio a la comunidad y la vivencia de valores.
Todos y cada uno de los Funcionarios de la Municipalidad tienen presente que primero es el cliente, y cualquier inquietud, problema, o dificultad en sus trámites son atendidos, con una voluntad de servicio a la comunidad y vivencia de valores.
Fuente de ingresos constantes representados por usuarios claramente definidos.
Recaudaciones por impuestos y tasas altamente efectivas y redistribución de recursos a favor de la comunidad.
Servicio y apoyo a la mancomunidad a través de una gestión pública de manos limpias.
Iniciativa de cambio por parte de los directivos del GMCG de una organización de tipo funcional a una organización por procesos, además de manejarse según la Ley de Transparencia.
Compromiso hacia el desarrollo comunitario por parte de los niveles operativos del GMCG, utilizando de manera óptima los recursos disponibles.
La mayor fortaleza que posee la Municipalidad es el <i>Trabajo en Equipo</i> y el compromiso para mejorar la imagen y el prestigio de su servicio que estuvo en entredicho en gobiernos anteriores, evidente apoyo conjunto entre Directores y Jefes departamentales.

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Tabla 2.37 Definición de oportunidades

Oportunidades
Expectativas de la comunidad de la gestión municipal.
Diversas actividades turísticas que ofrece el Cantón a la ciudadanía.
Auge local de nuevas tecnologías.
Mayor apertura para que estudiantes secundarios y universitarios accedan a pasantías.
Posicionar el Carnaval de Guaranda como eje estratégico del desarrollo económico del cantón.
Impulso en el país del modelo municipal participativo para la comunidad y por la comunidad.
Implementación de una reingeniería de procesos que fortalezca su estructura y gestión en pro de aumentar la eficiencia y eficacia en el funcionamiento institucional.
A través de ordenanzas municipales sólidas garantizar el mejoramiento continuo del GMCG y del Cantón.
Desconcentrar y descentralizar competencias de gestión operativa del GMCG para dar una mejor atención a los clientes y usuarios.
Difusión de una nueva cultura organizacional, para que los funcionarios públicos a nivel de todo el país y en sus diferentes niveles de gobernanza
Ofrecer nuevos servicios que se alineen con las expectativas de la comunidad.
Crear Programas de Capacitación Anuales claramente definidos y que involucren a todo el GMCG con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.
Diseñar e Implementar un Plan de Marketing Turístico con impulso a nivel nacional e internacional.
Implementar el Presente Plan Estratégico desarrollado para el GMCG y que sirva como instrumento guía para la consecución de objetivos.
Crear alianzas estratégicas que permitan diversificar los servicios municipales y una mayor cooperación Municipio-Empresas Privadas.
Impulsar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para los servicios municipales.
Ser el primer municipio de la zona central del país en tomar la batuta del cambio organizacional.

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Tabla 2.38 Definición de debilidades

Debilidades
Falta de Plan de Capacitación e incentivos al personal municipal por la ineficiente distribución de carga de trabajo y definición de roles, lo que existe una falta de involucramiento y resistencia al cambio.
No existen indicadores de gestión que midan la eficiencia de las diferentes actividades departamentales del municipio en su conjunto.
Mala gestión de los recursos informáticos, económicos y de maquinaria municipal, generando descontento y malestar en los empleados municipales, lo que se refleja en la atención a la ciudadanía, por la deficiente atención.
Mal manejo de la página web institucional (desactualización) y de los sistemas de difusión que no permiten a la ciudadanía conocer de las actividades y proyectos que impulsa el GMCG a favor de la comunidad guarandea.
No existen vehículos para movilizar al personal técnico de la comisaría de construcciones, obras públicas e inspectores de avalúos y catastros.
Falta de recursos económicos y retrasos en la asignación presupuestaria que se ve reflejado en un déficit de 4 millones en el actual presupuesto del GMCG.
Falta de apoyo entre los diferentes departamentos municipales evidenciado principalmente por canales de comunicación internos obsoletos.
No se maneja adecuadamente el archivo de documentos, lo que dificulta el acceso y el control de registros en el GMCG.
No se posee un programa de incentivos para promover la jubilación voluntaria de los funcionarios municipales que han cumplido con los años de servicio.
Estructura organizacional de tipo jerárquica.
Falta de presupuesto para equipamiento y mantenimiento de los equipos e instalaciones del GMCG.
Mala comunicación interna.
Cargos no asignados según el perfil por competencias que vinculen al talento humano con las líneas estratégicas del GMCG, lo que crea ineficiencia administrativa.
Falta de difusión de la cultura organizacional y de los principios y valores que enmarcan a la municipalidad.
Resistencia y miedo al cambio por parte de los funcionarios del GMCG, principalmente por la mala aplicación de las políticas de personal por parte de la administración anterior, la cual no aplicó adecuadamente las sugerencias emitidas por la SENRES.
No existe una correcta distribución del personal de acuerdo al perfil del puesto y el área en la que debe desarrollar sus habilidades y destrezas.
Déficit y sub-utilización de Recursos Técnicos y Materiales los mismos que no cubren las necesidades del personal y no permiten al mismo realizar sus actividades y tareas de forma eficiente.
No existe un departamento de Planificación y Desarrollo Urbano y Rural, y comunitario claramente identificado.
Los trabajadores no cuentan con los equipos de protección adecuados para desempeñar sus labores.
Incremento del gasto corriente del GMCG por la presencia de cargos duplicados en base a las mismas funciones.
Los inspectores del Área de Avalúos y Catastros carecen de sistemas computacionales y de tecnología, el trabajo se lo realiza de forma manual.
Personal desmotivado y sin compromiso con el GMCG y la comunidad ya que no existe un sistema de incentivos; lo que ocasiona un bajo nivel de empoderamiento e involucramiento del personal.

—————> Continúa

La falta de experiencia de los señores concejales no ha permitido que grandes proyectos a favor de la comunidad que se impulsa desde la municipalidad se ejecuten.

No existe una evaluación del rendimiento profesional del personal involucrado en el GMCG, que permita medir resultados programados con resultados obtenidos.

No existen Plan Estratégico Institucional, ni existe indicadores de gestión que midan la eficiencia de las diferentes actividades departamentales del municipio en su conjunto, por cada rol y actividades que realiza.

Infraestructura física, tecnología y maquinaria obsoleta y mal utilizada no apta para el desempeño correcto del personal del GMCG.

De acuerdo al Radar de Gestión, el eje de Gestión del Talento Humano es la de menor desempeño relativo con un 46% de cumplimiento, evidenciado en los temas de autoridad, responsabilidad y delimitación de roles en cada uno de los procesos institucionales.

No existe una estructura organizacional por procesos, lo que implica una inadecuada distribución de cargas de trabajo por perfiles y roles, generando inadecuada atención a los ciudadanos, falta de involucramiento y resistencia al cambio por parte del personal

Se ofrece un servicio al cliente personalizado que genera más costos de habilitación de puestos y personal burocrático que distraen recursos que deben ser utilizados en obras y servicios para la ciudad.

Parte del personal expresa una resistencia al cambio, en gran medida por la influencia y desinformación de personas no capacitadas o no entendidas en los temas de cambio que han ocasionado cierto temor en los funcionarios.

Bajo involucramiento del personal, en ciertas áreas el personal no se encuentra identificado su compromiso con la Institución.

Se evidencia falta de reconocimientos a la preparación académica; excesiva influencia Burocrática.

Leyes y Ordenanzas municipales cambiantes y no difundidas claramente, esto genera en la comunidad malestar y poca confianza en el trabajo del gobierno municipal que los representa.

Tabla 2.38 Definición de debilidades

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Tabla 2.39 Definición de amenazas

Amenazas
Inestabilidad política y económica a nivel país lo que retrasa el desarrollo productivo.
Amenaza de nuevos entrantes que generen mejores servicios a la comunidad como fundaciones médicas, fundaciones de labor social y ONGs que apoyan al desarrollo comunitario.
Políticas de descentralización cambiantes que crean inestabilidad asociado a esto de pocos incentivos para el fomento de la inversión interna.
Los cambios de autoridades a nivel de gobierno central genera retraso en la ejecución de obras prioritarias debido a que las nuevas autoridades desconocen de los planes de inversión en las diferentes provincias del país, así como de la diferencia de la ideología política.
Retraso o eliminación de partidas presupuestarias desde el Gobierno Central lo que no permite cumplir con los programas y proyectos municipales y por ende afecta al desarrollo de la comunidad.
Inconformidad de la comunidad generalizada por mala calidad en servicios, retraso e incumplimiento de proyectos y obras de responsabilidad municipal.
Falta de credibilidad de la comunidad hacia el sector público por mantener el paradigma de la política ecuatoriana y la vivencia de corrupción en gobiernos anteriores en la Ciudad de Guaranda.
Riesgos naturales impredecibles (Volcán Tungurahua, sismos, calentamiento global).
Migración de la población por falta de plazas de trabajo lo que tiende a reducir la recaudación de ingresos y pérdida de competitividad con otras provincias aledañas.

Fuente: Marcelo Rea Guamán

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 Orientación municipal.

Para articular una correcta definición de la orientación de las actividades del Gobierno Municipal del Cantón Guaranda se analizaron los siguientes factores:

Tabla 3.1 Factores del Municipio

FACTOR	CRITERIOS	CONCLUSIÓN
NECESIDAD	Servicios básicos	Proveer a la ciudadanía bienes y servicios de consumo colectivo de calidad, planificando y generando el desarrollo económico y social que maximicen la satisfacción y bienestar de la comunidad mediante el trabajo en sinergia con el pueblo.
	Mantenimiento y Desarrollo de la ciudad de Guaranda	
	Salud, educación	
	Servicio de transporte	
	Obras publicas	
	Promover deberes y derechos ciudadanos	
CLIENTES	Ciudadanos de la ciudad de Guaranda	Habitantes tanto del sector rural como del sector urbano de la ciudad de Guaranda, además de los visitantes nacionales y extranjeros de la ciudad.
	Habitantes del sector urbano y rural	
	Empleados del municipio de la ciudad de Guaranda	
VENTAJAS MUNICIPALES	Honestidad y transparencia	Personal con experiencia y comprometido con el desarrollo de su ciudad mediante el adecuado desempeño de sus actividades diarias y la vivencia de valores, aprovechando el apoyo de la ciudadanía al actual gobierno municipal.
	Equipo humano comprometido con el desarrollo de la ciudad	
	Experiencia del personal municipal	

Fuente: Marcelo Rea Guamán

3.2 Objeto social.

Como parte de la definición del objeto Social del Municipio de Guaranda, se identificaron los factores claves que constituyen la razón de ser del municipio.

Tabla 3.2 Factores Claves Misión

FACTORES CLAVE	PARÁMETROS	DEFINICIÓN
Naturaleza de la gestión municipal	Finalidad de la gestión municipal	Administrar los recursos del estado y la comunidad para generar un desarrollo comunitario y bienestar social en general.
Razón para existir	Definición del Negocio-Necesidad	Proveer a la ciudadanía bienes y servicios de consumo colectivo de calidad, planificando y generando el desarrollo económico y social que maximicen la satisfacción y bienestar de la comunidad
Clientes a los que sirve	Definición del negocio-Clientes	Habitantes tanto del sector rural como del sector urbano de la ciudad de Guaranda, además de los visitantes nacionales y extranjeros de la ciudad
Características generales	Definición del negocio-Ventajas municipales	Personal con experiencia y comprometido con el desarrollo de su ciudad mediante el adecuado desempeño de sus actividades diarias y la vivencia de valores, aprovechando el apoyo de la ciudadanía al actual gobierno municipal.
Posición deseada del municipio	Visión	Constituirse en un municipio modelo de desarrollo comunitario y en una ciudad digna para vivir, trabajar e invertir.
Principios y valores	Vivenciados	Honestidad y transparencia. Responsabilidad Liderazgo Compañerismo

Fuente: Marcelo Rea Guamán

3.3 Misión.

El Gobierno Municipal del Cantón Guaranda planifica, gestiona y administra el bienestar y desarrollo social, cultural, económico de su comunidad entregando con honestidad y eficiencia prestaciones y servicios colectivos de calidad con el firme compromiso de mantener una ciudad digna para vivir, trabajar e invertir.

3.4 Visión.

Ser reconocidos como un municipio modelo a nivel nacional, que ofrece servicios de consumo colectivo de calidad, que genera satisfacción y bienestar a sus habitantes tanto del sector rural como del sector urbano así como a sus visitantes nacionales y extranjeros, trabajando en sinergia con el pueblo para hacer de Guaranda un (cantón) una ciudad de desarrollo económico, político y social, apta para invertir y vivir en armonía y seguridad, hasta diciembre del 2015.

3.5 Valores.

- Transparencia
 - Participación, Equidad, Interculturalidad
 - Solidaridad, Humanismo
 - Integridad Ética y Competencias
 - Ecológico
-
- **Transparencia**

Que la información pública que se transmita a la sociedad, sea veraz, oportuna, transparente y suficiente para cumplir con el derecho de acceso a la información de los gobernados, establecido en la ley y su reglamento de la materia, así como de los lineamientos emitidos por las autoridades

competentes, sin más limitaciones que las que imponga el interés público. Se deberá cumplir y respetar los derechos a la privacidad y los datos personales establecidos en las disposiciones jurídicas y los lineamientos emitidos por las autoridades competentes.

El servidor municipal se comprometerá a que en los procesos de decisión, aplicación y desarrollo de las políticas públicas e Institucionales de gobierno municipal, se consideren los valores de publicidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas, atendiendo siempre al interés de la comunidad.

- **Solidaridad y humanismo**

Se deberá trabajar en conjunto para poder forjar los ideales comunes, para satisfacción de las necesidades comunitarias, y poder tener un crecimiento sostenido

El servidor municipal debe propiciar la conciliación de los intereses y responsabilidades colectivas e institucionales, a efecto de fortalecer el diálogo y la convivencia pacífica y digna de los ciudadanos.

La relación de los valores éticos más altos es esencial en la cosmovisión humanista, se debe creer en el conocimiento científico y debe capacitarnos para hacer elecciones más prudentes, con el fin único de ser forjadores de cambios en el convivir comunitario del cantón.

- **Equidad, participación, Interculturalidad**

Se necesita que la predisposición de ánimo que mueve a dar a cada uno lo que es justo, debe ser la premisa de actuación en los servidores municipales, con la participación de todos los conglomerados que hacen la comunidad del cantón, incluyendo a los grupos minoritarios, más aun a sabiendas que el cantón es de alto nivel de pluriculturalidad, con la presencia de diferentes

etnias, para lo cual se solicita la participación de todos para el bienestar comunitario, recordando el lema "**Nada por encima del ser humano y ningún ser humano por debajo de otro**"

- **Integridad ética y competencias**

El conjunto de valores morales y principios que rigen la conducta humana, serán los que direccionen el comportamiento de los servidores municipales, en este sentido no hay un muro infranqueable entre los hechos y los valores, es decir entre él es y él debe. Mediante el uso de la razón y el conocimiento nos podemos capacitar para materializar nuestros valores, llevarlos a la luz de la evidencia y al mismo tiempo tener una precognición de las consecuencias.

También se debe priorizar las características de cada uno de los seres humanos para poder tomar lo mejor, y llevarlo a la excelencia sus fortalezas y designar las competencias de cada uno según sea su naturaleza.

- **Ecológico**

La tierra como el lugar donde habitamos, de donde se provee lo necesario para satisfacer las necesidades de la comunidad del cantón será la premisa a ser respetada para la convivencia entre la naturaleza y el hombre, respetando los principios históricos de comportamiento entre la naturaleza y nosotros.

Se deberá tener mucho cuidado con el manejo de los desperdicios, la adecuada utilización de los recursos que provee la naturaleza, tomando en consideración que todo lo que necesitamos lo provee la naturaleza, para lo cual hay que ser respetosos y aprovecharla de forma adecuada.

3.6 Objetivos municipales.

- ✓ **Ciudadanía y urbanismo**

EJE: Gestión de necesidades ciudadanas

Diseñar un sistema de gestión de necesidades ciudadanas que permita atender de manera rápida y eficiente requerimientos, inquietudes y reclamos, midiendo la satisfacción de los usuarios al evaluar el rendimiento de los servicios ofrecidos, priorizando las urgencias de manera técnica y ordenada logrando de manera sostenida consolidar la imagen municipal al mejorar en forma continua la atención a la ciudadanía.

✓ **Institucionalidad y gestión interna**

EJE: Imagen y posicionamiento institucional

Fortalecer la gestión interna municipal mediante la aplicación del sistema de gestión por procesos viviendo a través de valores, principios y paradigmas de excelencia una correcta aplicación de la ley de transparencia alcanzando de manera eficiente los objetivos estratégicos al consolidar al Gobierno Municipal de Guaranda como un modelo administrativo de excelencia.

✓ **Responsabilidad social y comunitaria**

EJE: Servicios sociales y comunitarios

Implementar el plan estratégico que permita medir el cumplimiento de las políticas, objetivos, misión y visión municipales a través de la formulación, ejecución de procesos y procedimientos administrativos, para controlar la distribución de recursos y fortalecer los servicios sociales y comunitarios, construyendo diariamente el desarrollo de la ciudad de Guaranda.

EJE: Gerencia municipal, comunicación y relaciones públicas institucionales

Promover e implementar una cultura de participación e inclusión ciudadana a través de un sistema de comunicación ágil que garantice el adecuado flujo de información para coadyuvar a la solución de los problemas sociales cumpliendo con las expectativas de la comunidad.

✓ **Desarrollo humano y organizacional**

EJE: Desarrollo del talento humano institucional

Elaborar un programa de selección, evaluación y capacitación del talento humano en aspectos técnicos municipales y de gestión pública organizacional, revirtiendo conocimiento mientras se motiva al trabajo en equipo en el entorno de un buen clima laboral con la finalidad de optimizar las acciones municipales, afianzando el empoderamiento del personal en base a una adecuada capitalización de su experiencia.

✓ **Económica y financiera**

EJE: Finanzas y presupuesto

Optimizar la gestión financiera municipal mediante la construcción de un sistema administrativo-financiero que en el marco de una planificación presupuestaria adecuada se dirija al efectivo control de costos, al fortalecimiento de ingresos municipales y al logro de una generación de información económica – financiera oportuna y confiable.

3.7 Análisis FODA

Para elaborar y determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Gobierno Autónomo del Cantón Guaranda, se trabajó en talleres participativos con las autoridades, con una lluvia de ideas que permita ir definiendo cual es la realidad del cantón actualmente tanto en su entorno interno como en su entorno externo, para poder tomar los correctivos

necesarios y llegar a conseguir los objetivos deseados, los mismos que fueron listados en el capítulo II del presente trabajo.

Para poder establecer con que listado debemos trabajar, se realiza una matriz de factores externos llamada (EFE), y una matriz de factores internos (EFI), La matriz EFI, la primera resume las oportunidades y amenazas de la institución y determina la importancia que cada una de ellas desempeña en la organización, el procedimiento de la Matriz EFI es la misma con la diferencia que las oportunidades y amenazas se remplazan por las fortalezas y debilidades.

Tabla 3.3 Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Expectativas de la comunidad de la gestión municipal.	0,06	4,00	0,24
Diversas actividades turísticas que ofrece el Cantón a la ciudadanía.	0,06	4,00	0,24
Auge local de nuevas tecnologías.	0,07	3,00	0,21
Mayor apertura para que estudiantes secundarios y universitarios accedan a pasantías.	0,05	3,00	0,15
Posicionar el Carnaval de Guaranda como eje estratégico del desarrollo económico del cantón.	0,03	4,00	0,12
Impulso en el país del modelo municipal participativo para la comunidad y por la comunidad.	0,03	4,00	0,12
Implementación de una reingeniería de procesos que fortalezca su estructura y gestión en pro de aumentar la eficiencia y eficacia en el funcionamiento institucional.	0,03	3,00	0,09
A través de ordenanzas municipales sólidas garantizar el mejoramiento continuo del GMCG y del Cantón.	0,02	3,00	0,06
Desconcentrar y descentralizar competencias de gestión operativa del GMCG para dar una mejor atención a los clientes y usuarios.	0,02	3,00	0,06
Difusión de una nueva cultura organizacional, para que los funcionarios públicos a nivel de todo el país y en sus diferentes niveles de gobernanza	0,04	3,00	0,12
Ofrecer nuevos servicios que se alineen con las expectativas de la comunidad.	0,03	3,00	0,09
Crear Programas de Capacitación Anuales claramente definidos y que involucren a todo el GMCG con la finalidad de mejorar el desempeño	0,01	3,00	0,03
		→	Continúa

laboral.			
Diseñar e Implementar un Plan de Marketing Turístico con impulso a nivel nacional e internacional.	0,02	3,00	0,06
Implementar el Presente Plan Estratégico desarrollado para el GMCG y que sirva como instrumento guía para la consecución de objetivos.	0,02	3,00	0,06
Crear alianzas estratégicas que permitan diversificar los servicios municipales y una mayor cooperación Municipio-Empresas Privadas.	0,02	3,00	0,06
Impulsar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para los servicios municipales.	0,01	3,00	0,03
Ser el primer municipio de la zona central del país en tomar la batuta del cambio organizacional.	0,02	3,00	0,06
AMENAZAS			
Inestabilidad política y económica a nivel país lo que retrasa el desarrollo productivo.	0,01	1,00	0,01
Amenaza de nuevos entrantes que generen mejores servicios a la comunidad como fundaciones médicas, fundaciones de labor social y ONGs que apoyan al desarrollo comunitario.	0,06	1,00	0,06
Políticas de descentralización cambiantes que crean inestabilidad asociado a esto de pocos incentivos para el fomento de la inversión interna.	0,05	1,00	0,05
Los cambios de autoridades a nivel de gobierno central genera retraso en la ejecución de obras prioritarias debido a que las nuevas autoridades desconocen de los planes de inversión en las diferentes provincias del país, así como de la diferencia de la ideología política.	0,07	2,00	0,14
Retraso o eliminación de partidas presupuestarias desde el Gobierno Central lo que no permite cumplir con los programas y proyectos municipales y por ende afecta al desarrollo de la comunidad.	0,09	1,00	0,09
Inconformidad de la comunidad generalizada por mala calidad en servicios, retraso e incumplimiento de proyectos y obras de responsabilidad municipal..	0,07	1,00	0,07
Falta de credibilidad de la comunidad hacia el sector público por mantener el paradigma de la política ecuatoriana y la vivencia de corrupción en gobiernos anteriores en la Ciudad de Guaranda.	0,05	2,00	0,10
Riesgos naturales impredecibles (Volcán Tungurahua, sismos, calentamiento global).	0,04	1,00	0,04
Migración de la población por falta de plazas de trabajo lo que tiende a reducir la recaudación de ingresos y pérdida de competitividad con otras provincias aledañas.	0,02	1,00	0,02
TOTAL	1,00		2,38
Resultado 2,38 < 2,50: Muchas amenazas externas			

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Tabla 3.4 Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Voluntad de cambio y mejora en el servicio.	0,02	3,00	0,06
Experiencia del primer personero municipal.	0,02	3,00	0,06
Se trabaja bajo la filosofía de servicio a la comunidad y la vivencia de valores.	0,02	4,00	0,08
Todos y cada uno de los Funcionarios de la Municipalidad tienen presente que primero es el cliente, y cualquier inquietud, problema, o dificultad en sus trámites son atendidos, con una voluntad de servicio a la comunidad y vivencia de valores.	0,03	4,00	0,12
Fuente de ingresos constantes representados por usuarios claramente definidos.	0,03	3,00	0,09
Recaudaciones por impuestos y tasas altamente efectivas y redistribución de recursos a favor de la comunidad.	0,03	3,00	0,09
Servicio y apoyo a la mancomunidad a través de una gestión pública de manos limpias.	0,02	3,00	0,06
Iniciativa de cambio por parte de los directivos del GMCG de una organización de tipo funcional a una organización por procesos, además de manejarse según la Ley de Transparencia.	0,03	4,00	0,12
Compromiso hacia el desarrollo comunitario por parte de los niveles operativos del GMCG, utilizando de manera óptima los recursos disponibles.	0,04	4,00	0,16
La mayor fortaleza que posee la Municipalidad es el <i>Trabajo en Equipo</i> y el compromiso para mejorar la imagen y el prestigio de su servicio que estuvo en entredicho en gobiernos anteriores, evidente apoyo conjunto entre Directores y Jefes departamentales.	0,05	4,00	0,20
DEBILIDADES			
Falta de Plan de Capacitación e incentivos al personal municipal por la ineficiente distribución de carga de trabajo y definición de roles.	0,05	2,00	0,10
No existen indicadores de gestión que midan la eficiencia de las diferentes actividades departamentales del municipio en su conjunto.	0,03	2,00	0,06
Mala gestión de los recursos informáticos, económicos y de maquinaria municipal, generando descontento y malestar en los empleados municipales, lo que se refleja en una atención incompleta a la ciudadanía.	0,05	2,00	0,10
Mal manejo de la página web institucional (desactualización) y de los sistemas de difusión que no permiten a la ciudadanía conocer de las actividades y proyectos que impulsa el GMCG a favor de la comunidad guarandehña.	0,01	1,00	0,01
No existen vehículos para movilizar al personal técnico de la comisaría de construcciones, obras públicas e inspectores de avalúos y catastros.	0,01	1,00	0,01
		→	Continúa

Falta de recursos económicos y retrasos en la asignación presupuestaria que se ve reflejado en un déficit de 4 millones en el actual presupuesto del GMCG.	0,01	2,00	0,02
Falta de apoyo entre los diferentes departamentos municipales evidenciado principalmente por canales de comunicación internos obsoletos.	0,02	2,00	0,04
No se maneja adecuadamente el archivo de documentos, lo que dificulta el acceso y el control de registros en el GMCG.	0,01	1,00	0,01
No se posee un programa de incentivos para promover la jubilación voluntaria de los funcionarios municipales que han cumplido con los años de servicio.	0,01	1,00	0,01
Estructura organizacional de tipo jerárquica.	0,02	2,00	0,04
Falta de presupuesto para equipamiento y mantenimiento de los equipos e instalaciones del GMCG.	0,03	1,00	0,03
Mala comunicación interna.	0,02	2,00	0,04
Cargos no asignados según el perfil por competencias que vinculen al talento humano con las líneas estratégicas del GMCG, lo que crea ineficiencia administrativa.	0,01	2,00	0,02
Falta de difusión de la cultura organizacional y de los principios y valores que enmarcan a la municipalidad.	0,01	2,00	0,02
Resistencia y miedo al cambio por parte de los funcionarios del GMCG, principalmente por la mala aplicación de las políticas de personal por parte de la administración anterior, la cual no aplicó adecuadamente las sugerencias emitidas por la SENRES.	0,01	2,00	0,02
No existe una correcta distribución del personal de acuerdo al perfil del puesto y el área en la que debe desarrollar sus habilidades y destrezas.	0,02	2,00	0,04
Déficit y sub-utilización de Recursos Técnicos y Materiales los mismos que no cubren las necesidades del personal y no permiten al mismo realizar sus actividades y tareas de forma eficiente.	0,02	1,00	0,02
No existe un departamento de Planificación y Desarrollo Urbano y Rural, y comunitario claramente identificado.	0,05	2,00	0,10
Los trabajadores no cuentan con los equipos de protección adecuados para desempeñar sus labores.	0,02	2,00	0,04
Incremento del gasto corriente del GMCG por la presencia de cargos duplicados en base a las mismas funciones.	0,01	2	0,02
Los inspectores del Área de Avalúos y Catastros carecen de sistemas computacionales y de tecnología, el trabajo se lo realiza de forma manual.	0,01	2,00	0,02
Personal desmotivado y sin compromiso con el GMCG y la comunidad ya que no existe un sistema de incentivos; lo que ocasiona un bajo nivel de empoderamiento e involucramiento del personal.	0,01	2,00	0,02
La falta de experiencia de los señores concejales no ha permitido que grandes proyectos a favor de la comunidad que se impulsa desde la municipalidad se ejecuten.	0,01	1,00 →	0,01 Continúa

No existe una evaluación del rendimiento profesional del personal involucrado en el GMCG, que permita medir resultados programados con resultados obtenidos.	0,02	2,00	0,04
No existen Plan Estratégico Institucional, ni existe indicadores de gestión que midan la eficiencia de las diferentes actividades departamentales del municipio en su conjunto, por cada rol y actividades que realiza.	0,05	2,00	0,10
Infraestructura física, tecnología y maquinaria obsoleta y mal utilizada no apta para el desempeño correcto del personal del GMCG.	0,05	2,00	0,10
De acuerdo al Radar de Gestión, el eje de Gestión del Talento Humano es la de menor desempeño relativo con un 46% de cumplimiento, evidenciado en los temas de autoridad, responsabilidad y delimitación de roles en cada uno de los procesos institucionales.	0,02	2,00	0,04
No existe una estructura organizacional por procesos, lo que implica una inadecuada distribución de cargas de trabajo por perfiles y roles, generando inadecuada atención a los ciudadanos, falta de involucramiento y resistencia al cambio por parte del personal	0,05	2,00	0,10
Se ofrece un servicio al cliente personalizado que genera más costos de habilitación de puestos y personal burocrático que distraen recursos que deben ser utilizados en obras y servicios para la ciudad.	0,02	2,00	0,04
Parte del personal expresa una resistencia al cambio, en gran medida por la influencia y desinformación de personas no capacitadas o no entendidas en los temas de cambio que han ocasionado cierto temor en los funcionarios.	0,01	1,00	0,01
Bajo involucramiento del personal, en ciertas áreas el personal no se encuentra identificado su compromiso con la Institución.	0,01	2,00	0,02
Se evidencia falta de reconocimientos a la preparación académica; excesiva influencia Burocrática.	0,02	2,00	0,04
Leyes y Ordenanzas municipales cambiantes y no difundidas claramente, esto genera en la comunidad malestar y poca confianza en el trabajo del gobierno municipal que los representa.	0,01	2,00	0,02
TOTAL	1,00		2,35

Resultado 2,35 < 2,50 :
Muchas debilidades Internas

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Tabla 3.4 Matriz EFI

Una vez determinada en las matrices de factores externos y la matriz de factores internos, la priorización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que se detallan a continuación.

3.7.1 Fortalezas

Tabla 3.5 Definición de fortalezas

Fortalezas
Todos los Funcionarios de la Municipalidad tienen presente que primero es el cliente, y cualquier inquietud, problema, o dificultad en sus trámites son atendidos, con una voluntad de servicio a la comunidad y vivencia de valores.
Fuente de ingresos constantes representados por usuarios claramente definidos.
Recaudaciones por impuestos y tasas altamente efectivas y redistribución de recursos a favor de la comunidad.
Servicio y apoyo a la mancomunidad a través de una gestión pública de manos limpias.
Iniciativa de cambio por parte de los directivos del GMCG de una organización de tipo funcional a una organización por procesos, además de manejarse según la Ley de Transparencia.
Compromiso hacia el desarrollo comunitario por parte de los niveles operativos del GMCG, utilizando de manera óptima los recursos disponibles.
La mayor fortaleza que posee la Municipalidad es el <i>Trabajo en Equipo</i> y experiencia del primer personero municipal, con el apoyo conjunto entre Directores y Jefes departamentales.

Fuente: Marcelo Rea Guamán

3.7.2 Oportunidades

Tabla 3.6 Definición de oportunidades

Oportunidades
Expectativas de la comunidad a la gestión municipal.
Diversas actividades turísticas que ofrece el cantón a la ciudadanía.
Auge local de nuevas tecnologías.
Mayor apertura para que estudiantes secundarios y universitarios accedan a pasantías.
Posicionamiento del Carnaval de Guaranda como una fiesta nacional y de costumbres ancestrales.
Impulso en el país del modelo municipal participativo para la comunidad y por la comunidad.
Difusión de una nueva cultura organizacional, para que los funcionarios públicos a nivel de todo el país y en sus diferentes niveles de gobernanza

Fuente: Marcelo Rea Guamán

3.7.3 Debilidades

Tabla 3.7 Definición de debilidades

Debilidades
No existe una estructura organizacional por procesos, lo que implica una inadecuada distribución de cargas de trabajo por perfiles y roles.
Falta de plan de capacitación e incentivos al personal municipal por la ineficiente distribución de carga de trabajo y definición de roles, lo que existe una falta de involucramiento y resistencia al cambio.
No existen plan estratégico institucional, ni existe indicadores de gestión que midan la eficiencia de las diferentes actividades departamentales del municipio en su conjunto, por cada rol y actividades que realiza.
Mala gestión de los recursos informáticos, económicos y de maquinaria municipal, generando descontento y malestar en los empleados municipales, lo que se refleja en una atención incompleta a la ciudadanía.
Infraestructura física, tecnología y maquinaria obsoleta y mal utilizada no apta para el desempeño correcto del personal del GMCG.
No existe un departamento de Planificación y Desarrollo Urbano y Rural, y comunitario claramente identificado.
Leyes y Ordenanzas municipales cambiantes y no difundidas claramente, esto genera en la comunidad malestar y poca confianza en el trabajo del gobierno municipal que los representa.

Fuente: Marcelo Rea Guamán

3.7.4 Amenazas.

Tabla 3.8 Definición de amenazas

Amenazas
Amenaza de nuevos entrantes que generen mejores servicios a la comunidad como fundaciones médicas, fundaciones de labor social y ONGs que apoyan al desarrollo comunitario.
Políticas de descentralización cambiantes que crean inestabilidad asociado a esto de pocos incentivos para el fomento de la inversión interna.
Los cambios de autoridades a nivel de gobierno central generan retraso en la ejecución de obras prioritarias debido a que las nuevas autoridades desconocen de los planes de inversión en las diferentes provincias del país, así como de la diferencia de la ideología política.
Retraso o eliminación de partidas presupuestarias desde el Gobierno Central lo que no permite cumplir con los programas y proyectos municipales y por ende afecta al desarrollo de la comunidad.
Inconformidad de la comunidad generalizada por mala calidad en servicios, retraso e incumplimiento de proyectos y obras de responsabilidad municipal.
Falta de credibilidad de la comunidad hacia el sector público por mantener el paradigma de la política ecuatoriana y la vivencia de corrupción en gobiernos anteriores en la Ciudad de Guaranda.
Riesgos naturales impredecibles (Volcán Tungurahua, sismos, calentamiento global).
Migración de la población por falta de plazas de trabajo lo que tiende a reducir la recaudación de ingresos y pérdida de competitividad con otras provincias aledañas.

Fuente: Marcelo Rea Guamán

3.7.5 Matriz Estrategias FODA.

Tabla 3.9 Definición de Estrategias

MATRIZ DE DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS - FODA		
RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA = PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Expectativas de la comunidad a la gestión municipal.	Amenaza de nuevos entrantes que generen mejores servicios a la comunidad como fundaciones médicas, fundaciones de labor social y ONGs que apoyan al desarrollo comunitario.
	Diversas actividades turísticas que ofrece el Cantón a la ciudadanía.	Políticas de descentralización cambiantes que crean inestabilidad asociado a esto de pocos incentivos para el fomento de la inversión interna.
	Auge local de nuevas tecnologías.	Los cambios de autoridades a nivel de gobierno central generan retraso en la ejecución de obras prioritarias debido a que las nuevas autoridades desconocen de los planes de inversión en las diferentes provincias del país, así como de la diferencia de la ideología política.
	Mayor apertura para que estudiantes secundarios y universitarios accedan a pasantías.	Retraso o eliminación de partidas presupuestarias desde el Gobierno Central lo que no permite cumplir con los programas y proyectos municipales y por ende afecta al desarrollo de la comunidad.
	Posicionamiento del Carnaval de Guaranda como una fiesta nacional y de costumbres ancestrales.	Inconformidad de la comunidad generalizada por mala calidad en servicios, retraso e incumplimiento de proyectos y obras de responsabilidad municipal.
	Impulso en el país del modelo municipal participativo para la comunidad y por la comunidad.	Falta de credibilidad de la comunidad hacia el sector público por mantener el paradigma de la política ecuatoriana y la vivencia de corrupción en gobiernos anteriores en la Ciudad de Guaranda.
	Difusión de una nueva cultura organizacional, para que los funcionarios públicos a nivel de todo el país y en sus diferentes niveles	Riesgos naturales impredecibles (Volcán Tungurahua, sismos, calentamiento global).

—————> Continúa

de gobernanza		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>Migración de la población por falta de plazas de trabajo lo que tiende a reducir la recaudación de ingresos y pérdida de competitividad con otras provincias aledañas.</p>		
<p>Todos los Funcionarios de la Municipalidad tienen presente que primero es el cliente, y cualquier inquietud, problema, o dificultad en sus trámites son atendidos, con una voluntad de servicio a la comunidad y vivencia de valores.</p>		
<p>Fuente de ingresos constantes representados por usuarios claramente definidos.</p>	<p>Plan progresivo de Mejora en Atención a la ciudadanía (O1,O2,O6,O7,F1)</p>	
<p>Recaudaciones por impuestos y tasas altamente efectivas y redistribución de recursos a favor de la comunidad.</p>		<p>Atención y Servicios Personalizado (F1, A1,A5)</p>
<p>Servicio y apoyo a la mancomunidad a través de una gestión pública de manos limpias.</p>		<p>Desarrollo de Nuevos Servicios(F6,F7,A1, A5)</p>
<p>Iniciativa de cambio por parte de los directivos del Cantón Guaranda de una organización de tipo funcional a una organización por procesos, además de manejarse según la Ley de Transparencia.</p>		
<p>Compromiso hacia el desarrollo comunitario por parte de los niveles operativos del GMCG, utilizando de manera óptima los recursos disponibles.</p>		
<p>La mayor fortaleza que posee la Municipalidad es el Trabajo en Equipo y experiencia del primer personero municipal, con el apoyo conjunto entre Directores y Jefes departamentales.</p>		<p>Iniciativas para reducir costos operativos(A5, F6)</p>
		<p>—————> Continúa</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
No existe una estructura organizacional por procesos, lo que implica una inadecuada distribución de cargas de trabajo por perfiles y roles.	Gestión de Desarrollo Social y Comunitario (D6,D7, O1, O6,O7)	Optimización de Recursos Financieros y de las asignaciones Presupuestarias (D4,D5, A6)
Falta de Plan de Capacitación e incentivos al personal municipal por la ineficiente distribución de carga de trabajo y definición de roles, lo que existe una falta de involucramiento y resistencia al cambio.	Plan de Desarrollo de Talento Humano (Capacitación)(D1,D2, O4, O7)	Sistema de Comunicación Organizacional y de relaciones Publicas Institucionales (D4,D6, A1,A3, A5,A6,A7,A8, A2)
No existen Plan Estratégico Institucional, ni existe indicadores de gestión que midan la eficiencia de las diferentes actividades departamentales del municipio en su conjunto, por cada rol y actividades que realiza.	Modelo Estratégico Basado en Mediciones en Tiempo Real (D2, D3, D4, D6, O1, O2, O5,O6)	
Mala gestión de los recursos informáticos, económicos y de maquinaria municipal, generando descontento y malestar en los empleados municipales, lo que se refleja en una atención incompleta a la ciudadanía.	Diseño e implementación de un manual de Funciones por Competencias (D1,D2, O4,O6,O7)	Plan anual de inversiones y ejecución de Obras, Tiempo de Respuesta (D4,D5, A4, A7, A8)
Infraestructura física, tecnología y maquinaria obsoleta y mal utilizada no apta para el desempeño correcto del personal del GMCG.	Consolidación del Modelo Organizacional por Procesos (D1, D4, O1, O2, O4, O5)	
No existe un departamento de Planificación y Desarrollo Urbano y Rural, y comunitario claramente identificado.	Plan de Difusión de Turismo Comunitario (O1, O2, O5, O6)	Sistema de Gestión de Calidad (D1,A6, A1)
Leyes y Ordenanzas municipales cambiantes y no difundidas claramente, esto genera en la comunidad malestar y poca confianza en el trabajo del gobierno municipal que los representa.	Fortalecimiento de Empresas Municipales (D5,D6,D7, O1, O6,O7)	
	Innovación Tecnológica y Sistemas Informáticos (D5, O1, O3)	

Tabla 3.9 Definición de Estrategias.

Fuente: Marcelo Rea Guamán

3.8 Lineamientos estratégicos

Para poder manejar de mejor manera la gestión municipal, se han identificado campos y líneas de acción en donde corresponde actuar estratégicamente para poder cumplir con los objetivos municipales.

3.8.1 Campos de acción estratégica

Gestión de necesidades ciudadanas

La gestión implica que en el municipio se debe tener siempre como precepto una inagotable voluntad de cambio y una mejora continua al servicio

De la misma manera es provechar la mayor fortaleza que posee la municipalidad es el trabajo en equipo y el compromiso para mejorar la imagen y el prestigio de sus servicio que estuvo en entredicho en gobiernos anteriores, evidente apoyo conjunto entre directores y jefes departamentales.

También es importante recalcar que todos y cada uno de los funcionarios de la municipalidad tienen presente que primero es el cliente, y cualquier inquietud, problema, o dificultad den sus trámites son atendidos.

Servicios sociales comunitarios

En este campo de acción hay que gestionar y ofrecer nuevos servicios que se alineen con las expectativas de la comunidad, y también impulsar un modelo municipal participativo para la comunidad y por la comunidad y servir de ejemplo para los demás municipios del país.

Gerencia municipal

En este campo de acción se debe poner mucho énfasis en el servicio y apoyo a la mancomunidad a través de una gestión pública de manos limpias, en la implementación de una reingeniería de proceso que fortalezca su estructura y gestión en pro de aumentar la eficiencia y eficacia en el funcionamiento institucional, se debe Impulsar el cambio de cultura organizacional para que los funcionarios públicos del GMCG contribuyan proactivamente a la gestión institucional

Se debería generar indicadores de gestión que midan la eficiencia de las diferentes actividades departamentales del municipio en su conjunto, que no exista un déficit y subutilización de recursos técnicos y materiales los mismos que no cubre las necesidades del personal y no permiten al mismo realizar sus actividades y tareas de forma eficiente

Se deberá implementar un plan estratégico caducado hace 4 años, y socializarlo a todos los niveles institucionales del personal del GMCG, luego se lo debe implementar el plan estratégico desarrollado para el GMCG y que sirva como Instrumento guía para la consecución de objetivos

El radar de gestión evidenció que el cumplimiento en general del GMCG está en un 64% lo que implica que las personas no conocen la forma en que una Institución trabaje bajo un sistema de gestión por procesos

Se debe gestionar las políticas municipales cambiantes que crean inestabilidad asociado a esto de pocos incentivos para el fomento de la inversión interna

Imagen y posicionamiento institucional

Se debe trabajar para ser el primer municipio de la zona central del país en tomar la batuta del cambio organizacional

Desarrollo de talento humano institucional

Controlar los cargos no asignados según el perfil por competencias que vinculen al talento humano con las líneas estratégicas del GMCG, lo que crea ineficiencia administrativa, con un personal desmotivado y sin compromiso con el GMCG y la comunidad ya que no existe un sistema de incentivos, lo que ocasiona un bajo nivel de empoderamiento e involucramiento del personal

Se debe establecer una evaluación del rendimiento profesional del personal involucrado en el GMCG, que permita medir resultados y programados con resultados obtenidos, y una correcta distribución del personal de acuerdo al perfil del puesto y el área en la que debe desarrollar sus habilidades y destrezas, y así evitar el bajo involucramiento del personal, en ciertas áreas el personal no se encuentra identificado su compromiso con la institución

Comunicación y relaciones públicas institucionales

Hay que trabajar en la migración de la población por falta de plazas de trabajo lo que reduce la recaudación de ingresos y pérdida de competitividad con otras provincias aledañas.

Turismo y participación ciudadana

Se debe gestionar para posicionar al Carnaval de Guaranda como eje estratégico del desarrollo económico del cantón.

Existe una falta de credibilidad de la comunidad hacia el sector público por mantener el paradigma de la política ecuatoriana y la vivencia de corrupción en gobiernos anteriores en la ciudad de Guaranda

Finanzas y presupuestos

Hay que implementar el concepto de servicio y apoyo a la mancomunidad a través de una gestión pública de manos limpias, para evitar el incremento del gasto corriente del GMCG por la presencia de cargos duplicados en base a las mismas funciones.

Hay que gestionar de mejor manera la fuente de ingreso constantes representados por clientes claramente definidos, pues la falta de recursos económicos y retrasos en la asignación presupuestaria que se ve reflejado en un déficit de 4 millones en el actual presupuesto del GMCG, afecta al desarrollo de la municipalidad

Hay que evitar que los cambios de autoridades a nivel de gobierno central generen retraso en la ejecución de obras prioritarias debido a que las nuevas autoridades desconocen de los planes de inversión en las diferentes provincias del país

3.8.2 Líneas estratégicas.

Las líneas estratégicas sobre las que se va a manejar el municipio son:

Ventaja competitiva

Sistematizaciones a través del procedimiento electrónico de datos, las distintas áreas de la municipalidad, a fin de encontrar mayor eficiencia en los servicios ofrecidos a la comunidad. Evaluar las alianzas estratégicas y

convenios institucionales actuales y futuros con la finalidad de ampliar la presencia de la municipalidad a nivel nacional.

Promover e impulsar el ordenamiento urbanístico de la ciudad, mejorar e incrementar los servicios públicos de la comunidad y a la vez mantener en buen estado los existentes con la finalidad de ser un municipio de la comunidad y para la comunidad

Optimizar la comunicación organizacional tanto interna como externa a través de un sistema de información ágil que garantice un adecuado flujo de información y reducción de los tiempos de respuesta.

Fortalecer el actual sistema de información gerencial dotándole de herramientas adecuadas que permitan disponer de información financiera y legal oportuna, e impulsar una comunicación participativa y de inclusión social.

Coordinar cada uno de los ejes de acción municipal con otros organismos de la ilustre ciudad de Guaranda y de la provincia, con la finalidad de optimizar recursos y encontrar una verdadera solución a los problemas del cantón; así como posicionar al carnaval de Guaranda a nivel internacional promulgando el turismo alternativo, participativo e incluyente

Crecimiento

Implementar un nuevo plan estratégico y hacer un análisis profundo y exhaustivo principalmente del contexto político, legal, laboral y competitivo con la finalidad de crear distintos escenarios futuros y el impacto de los mismos en las proyecciones económicas financieras. Diseñar nuevos procesos y mejorar los ya existentes volviéndolos más dinámicos. Implementar nuevas estrategias que permitan logra las metas y objetivos establecidos por la municipalidad, para lo cual es necesario involucrar a todo el personal mediante la actualización y difusión de todos y cada una de las leyes y reglamentos

municipales y el plan estratégico el mismo que permitirá mejorar la eficiencia, eficacia y productividad.

Coadyuvar al cumplimiento de políticas y objetivos institucionales a través de la planificación, formulación, ejecución y control de procesos, procedimientos y actividades administrativas eficientes, debidamente reglamentadas y normados a fin de proporcionar suministros, materiales, bienes inmuebles y servicios de calidad a todo el gobierno municipal en su conjunto.

Impulsar y difundir los proceso de innovación institucional; y, fortalecer la cultura institucional para que la municipalidad alcance los objetivos estratégicos municipales y satisfaga las demandas de la comunidad y enfrente los desafíos competitivos del entorno en cuál se desenvuelve.

Posicionar la municipalidad a nivel nacional e internacional por su modelo de gestión.

Competitividad

Mejorar el sistema de reclutamiento, selección e inducción del talento humano, el mismo que se adapte con los requerimientos y exigencias del puesto. Brindar estabilidad laboral dentro de un clima de trabajo altamente competitivo y seguro. Capacitar y profesionalizar al talento humano de la municipalidad en aspectos técnicos (atención al cliente, relaciones humanas) y de gestión en pro de mejorar la cultura ciudadana, revirtiendo conocimientos, motivando al personero municipal a mantener el clima laboral con la finalidad de optimizar los procesos productivos mediante la redistribución de responsabilidades y el empoderamiento en base a una adecuada capitalización de su experiencia. Realizar evaluaciones de personal con el objetivo de fijar nuevas metas y mejoras, para tal efecto se debe mejorar la coordinación de las

metas con el sistema salarial (alinear intereses individuales con los de la municipalidad)

Impulsar y mejorar el sistema económico-administrativo municipal con la finalidad de fortalecer las finanzas y alcanzar una eficiente racionalización administrativa, todo ello en pro de lograr un mayor rendimiento de las fuentes de financiamiento y procurar a la vez reducir los costos municipales y una mayor generación de ingresos, todo esto enmarcado en una planificación presupuestaria dinámica, un sistema contable moderno y altamente confiable que garantice un servicio de calidad.

3.9 Perfil estratégico

3.9.1 Estrategia institucional

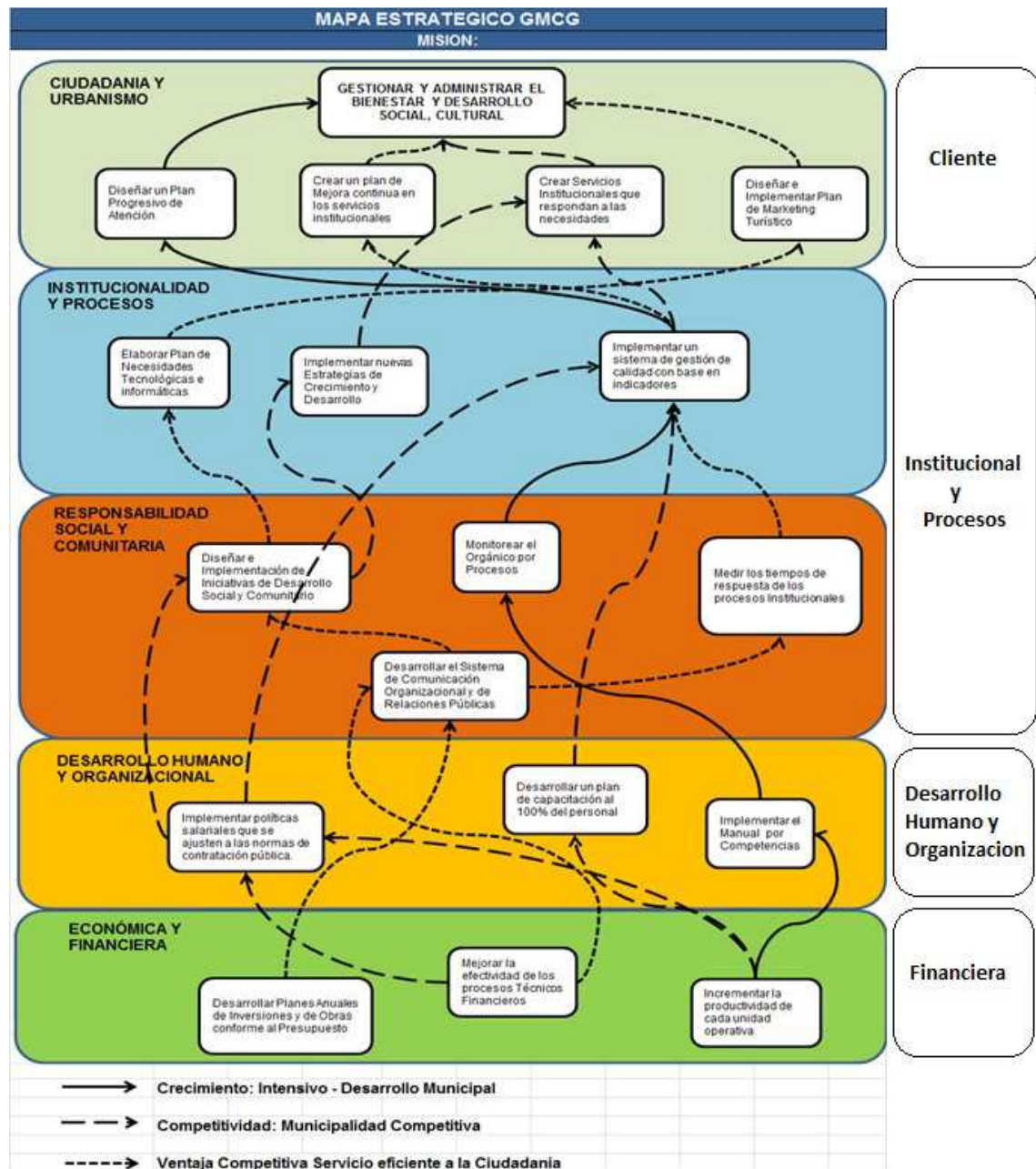
Mantener continuamente el crecimiento municipal a través de la eficiencia de los distintos servicios municipales por las prestaciones y valores agregados en favor de la ciudadanía guarandea, visitantes nacionales y extranjeros, desarrollando el Gobierno Municipal del Cantón Guaranda como una institución sólida que busca posicionarse como un modelo de gestión con reconocimiento a nivel nacional.

3.9.2 Mapa Estratégico

Un mapa estratégico es una herramienta que nos permite alinear a todos los integrantes de una organización hacia la obtención y consecución de los objetivos estratégicos planteados en un plan estratégico, y mantenerlos informados de que es lo que tiene que hacer.

Estos mapas estratégicos proporcionan una visión macro de la estrategia de la organización, y permiten transmitirla antes de buscar las métricas para evaluar el desempeño.

Ilustración 3.1 Mapa estratégico



Fuente: Marcelo Rea Guamán

3.9.2 Cuadro de descripción componentes del perfil estratégico

Este cuadro describe los objetivos estratégicos identificados en el FODA definido en la situación actual de la Institución.

Tabla 3.10 Perfil Estratégico

PERSPECTIVA	CAMPO DE ACCION	LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
CIUDADANÍA Y URBANISMO	Gestión de necesidades ciudadanas	Ventaja competitiva	Diseñar un plan progresivo de atención ciudadana
			Crear un plan de mejora continua en los servicios institucionales
			Diseñar e implementar plan de Marketing Turístico
			Elaborar servicios Institucionales que respondan a las necesidades comunitarias
INSTITUCIONALIDAD Y GESTION INTERNA	Imagen y posicionamiento institucional	Crecimiento	Elaborar plan de necesidades tecnológicas e informáticas
			Implementar un sistema de gestión de calidad con base en indicadores
			Implementar nuevas estrategias de crecimiento y desarrollo
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMUNITARIA	Servicios sociales y comunitarios	Crecimiento	Monitorear el orgánico por procesos
	Gerencia municipal	Crecimiento	Diseñar e implementación de iniciativas de desarrollo social y comunitario
	Comunicación relaciones Publicas Institucionales	Ventaja competitiva	Medir los tiempos de respuesta de los procesos Institucionales
		Crecimiento	Desarrollar el sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas

→ Continúa

	Turismo y participación ciudadana	Ventaja competitiva	
DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	Desarrollo del talento humano institucional	Competitividad	<p>Capacitar al 100% del personal</p> <p>Implementar políticas salariales que se ajusten a las normas de contratación pública.</p> <p>Implementar el manual por competencias</p>
ECONOMICA Y FINANCIERA	Finanzas y presupuesto	Competitividad	<p>Mejorar la efectividad de los procesos técnicos financieros</p> <p>Desarrollar planes anuales de inversiones y de obras conforme al presupuesto</p> <p>Incrementar la productividad de cada unidad operativa</p>

Fuente: Marcelo Rea Guamán

3.10 Iniciativas de programas y proyectos

Cuadro del listado de las iniciativas identificadas, los objetivos estratégicos identificados y su relacionamiento.

Tabla 3.11 Iniciativa Estratégica/Proyectos

INICIATIVA ESTRATEGICA/PROYECTOS	
	Plan de mejora en atención a la ciudadanía
	Plan de difusión de turismo comunitario
	Plan de innovación tecnológica y sistemas informáticos
	Plan para implementar un Sistema de Gestión de calidad con base en indicadores
	Plan de fortalecimiento de empresas municipales
	Plan de consolidación del modelo organizacional por procesos
	Plan de gestión desarrollo social y comunitario
	Implementación de un sistema de comunicación organizacional y de relaciones institucionales
	Plan de desarrollo de talento humano
	Plan de diseño e implementación manual de funciones por competencias
	Plan de inversiones y ejecución de obra

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Tabla 3.12 Objetivos e Iniciativas

OBJETIVOS	INICIATIVA ESTRATEGICA/PROYECTOS
Diseñar un plan progresivo de atención ciudadana	Plan de mejora en atención a la ciudadanía
Crear un plan de mejora continua en los servicios Institucionales	
Diseñar e Implementar plan de marketing turístico	Plan de difusión de turismo comunitario
Elaborar servicios Institucionales que respondan a las necesidades comunitarias	Plan de mejora en atención a la ciudadanía
Elaborar plan de necesidades tecnológicas e informáticas	Plan de innovación tecnológica y sistemas Informáticos
Implementar indicadores de gestión	Plan para Implementar un sistema de gestión de calidad con base en indicadores
Implementar nuevas estrategias de crecimiento y desarrollo	Plan de fortalecimiento de empresas municipales
Monitorear el orgánico por procesos	Plan de consolidación del modelo organizacional por procesos
Diseño e implementación de iniciativas de desarrollo social y comunitario	Plan de gestión desarrollo social y comunitario
Medir los tiempos de respuesta de los procesos Institucionales	Plan de consolidación del modelo organizacional por procesos
Desarrollar el sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas	Implementación de un sistema de comunicación organizacional y de relaciones institucionales
Desarrollar un plan de capacitación al 100% del personal	Plan de desarrollo de talento humano
Implementar políticas salariales que se ajusten a las normas de contratación pública.	
Implementar el manual por competencias	Plan de diseño e implementación manual de funciones por competencias
Mejorar la efectividad de los procesos técnicos financieros	Plan de consolidación del modelo organizacional por procesos
Desarrollar planes anuales de inversiones y de obras conforme al presupuesto	Plan de Inversiones y ejecución de obra
Incrementar la productividad de cada unidad operativa	Implementación del modelo estratégico basado en mediciones en tiempo real

Fuente: Marcelo Rea Guamán

CAPITULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 Introducción

El Cuadro de Mando Integral (CMI) corresponde a un modelo de alineamiento, control y seguimiento continuo de la gestión estratégica. Una de sus metodologías de mayor aplicación corresponde al Balance Score Card (BSC). El término Balance Score Card refleja, “el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas”⁴. Al tener en cuenta el CMI tanto indicadores financieros como no-financieros, permite efectuar una evaluación general y relativa a distintos ámbitos organizacionales.

Por otro lado, según los mismos autores, el Balanced Score Card no fue concebido como un mero instrumento de análisis, sino que constituye una herramienta de implementación de la estrategia diseñada para la organización, pudiendo en ciertas circunstancias colaborar, incluso, en la creación de dicha estrategia.

El BSC está siendo utilizado en la actualidad por entidades de distintos sectores económicos, especialmente en el ámbito de las empresas privadas; no obstante ya hay experiencias de su aplicación al sector público. En Estados Unidos, por ejemplo, la Procurement Executives’ Association – PEA (1999, p. 11), asociación que congrega a directivos de los principales Departamentos del Gobierno Federal, recomendó la utilización generalizada del Cuadro de Mando Integral en las agencias públicas norteamericanas. En España, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) está desarrollando una serie de documentos orientados a su implantación en

⁴ Kaplan y Norton (1997, p. 8)

ayuntamientos, universidades, instituciones sanitarias, entidades públicas e instituciones sin fines de lucro, entre otras.

En este trabajo se aborda fundamentalmente la aplicación del BSC a las organizaciones públicas, investigando acerca de las posibilidades existentes mediante las necesarias adaptaciones al modelo inicialmente diseñado para adecuarlo a las peculiaridades del sector gubernamental, concluyendo con la propuesta de un modelo general de BSC utilizable por el sector público.

4.2 Cuadro de mando integral tradicional

Aun cuando el análisis del desempeño empresarial tradicional queda restringido al ámbito financiero, muchas transacciones importantes que realizan las empresas pueden expandir enormemente su mercado potencial y crear gran valor a largo plazo para los grupos de interés, sin que tales consecuencias queden reflejadas en los estados financieros.

Uno de los aspectos más importantes del BSC, consiste en el “equilibrio existente entre las distintas variables que son incluidas en el análisis”⁵. Los indicadores del BSC reflejan un equilibrio entre el ámbito externo cuya información está destinada a accionistas, clientes y terceras personas interesadas, y el interno relativo a los procesos críticos del negocio, la innovación, formación y crecimiento. Los indicadores mantienen un análisis equilibrado entre los resultados ya obtenidos derivados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura, guardando equilibrio el cuadro de mando entre las mediciones objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y los subjetivos y en cierto modo críticos inductores de resultados futuros.

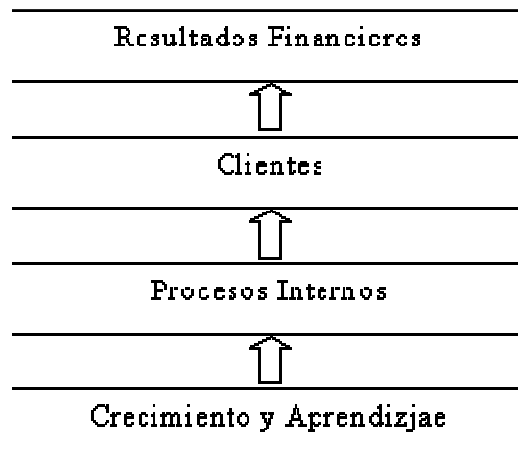
El CMI evalúa la actuación empresarial a partir de distintos indicadores no exclusivamente financieros agrupados en torno a cuatro perspectivas

⁵ Kaplan y Norton (1997, p. 14)

fundamentales: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Todas ellas están interrelacionadas y deben ser siempre analizadas conjuntamente. Estas relaciones se pueden presentar como de causa y efecto, dejando claro que la acción en cualquiera de esas perspectivas probablemente repercutirá sobre las demás.

Es intuitivo percibir cómo una mejora en el aspecto de formación, crecimiento y aprendizaje de la empresa, que casi siempre se refleja en el perfeccionamiento de sus recursos humanos, debe proporcionar una consecuente mejora en los procesos productivos, lo cual, sumado a la mejor atención al cliente, conduce a una mayor satisfacción de los consumidores; por su parte, estando éstos más satisfechos, los resultados financieros de la empresa deberán probablemente mejorar. Las empresas privadas suelen representar esta relación causal entre las distintas perspectivas por medio del denominado “mapa estratégico”, cuyo esquema se recoge en la siguiente ilustración.

Ilustración 4.1.Perspectivas Clásicas BSC



Fuente: Internet Wikipedia

Se debe enfatizar que estas consideraciones sobre el CMI están enfocadas respecto a las empresas en general; sin embargo en el presente estudio

centraremos la atención en la adaptación de este instrumento a las organizaciones del sector público, habida cuenta de sus posibilidades de aplicación teniendo como telón de fondo la participación del Estado en la economía, así como la definición de su propia misión. Se presentan a continuación los antecedentes teóricos y los modelos de CMI ya elaborados, en cuanto a tentativas de adaptación del mismo al sector público.

4.3 Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público.

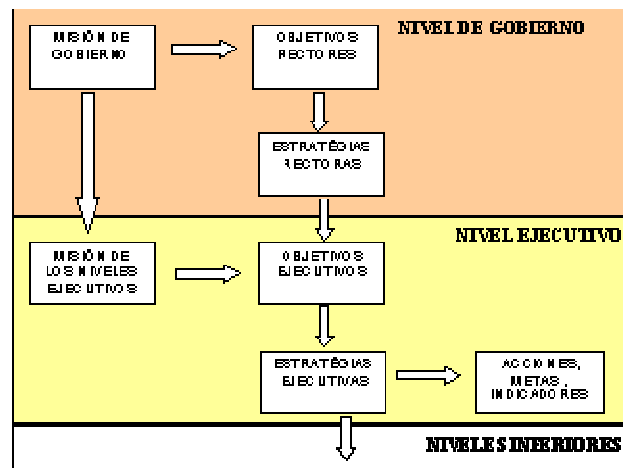
El CMI, una herramienta de planificación y control de gestión de mayor actualidad nacida en el ámbito de la empresa donde la competitividad es una de sus principales características, se ha manifestado como herramienta de gestión de gran aprovechamiento para entidades no lucrativas y en particular en el ámbito de la actividad pública.

Por supuesto que las perspectivas a considerar tienen una vertiente en parte diferente a la recogida en su aplicación al sector privado; sin embargo en su conjunto y con la adaptación imprescindible de las mismas a las características propias de las entidades que no persiguen un ánimo de lucro y caracterizadas por estar al servicio de la sociedad, la técnica del CMI puede ser de gran utilidad a la hora de establecer a partir de la misión, los objetivos concretos, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados alcanzados dentro de una lógica de fines o metas y medios o recursos necesarios. Dado que el BSC incorpora indicadores financieros y no financieros, su adaptación a entidades donde priman los segundos sobre los primeros adquiere especial relevancia. Por ello se considera que su implantación a nivel del Gobierno y sus entidades públicas puede facilitar considerablemente la planificación y el control de las tareas que les son propias.

4.4 Nuevo modelo de CMI para el sector público

La misión de una organización es el punto de partida para la confección de sus planes estratégicos y, en consecuencia, para la implementación de la estrategia empresarial. Como ya se mencionó, la misión del Estado –la consecución del bien común– contiene conceptos muy amplios y que permiten la adopción de distintos caminos alternativos para alcanzarla. De hecho, dependiendo de las visiones e ideologías de los grupos políticos que se encuentran en el poder, surgen distintas estrategias de actuación, convirtiendo la misión y los objetivos del Estado en la misión y objetivos del Gobierno. Estos objetivos se desarrollan a lo largo de los niveles inferiores del aparato público, desglosándose en objetivos específicos de cada unidad organizacional. En primer lugar son adaptados a nivel ejecutivo (ministerios, secretarías, servicios etc.), dependiendo de su ámbito gubernamental (nacional, regional o local). Seguidamente se desciende a los niveles inferiores, conforme muestra el siguiente gráfico

Ilustración 4.2 El desglose de los objetivos en el sector público



Fuente: Marcelo Rea Guamán, adaptada de López (2004, p.2).

“Solamente mediante la adopción de medidas de control del desempeño el sector público podrá conseguir y verificar cambios reales en la situación de los

ciudadanos”⁶. En este sentido, el BSC constituye una herramienta adecuada para facilitar esta “cascada” estratégica y posibilitar el control de los objetivos perseguidos por las entidades del sector público.

Tampoco se ha de perder de vista “que para evitar la práctica de una política simbólica, hay que concretar la estrategia; los objetivos políticos estratégicos han de enlazarse con los indicadores de resultados alineados con ellos en base a la planificación de los recursos y el diseño de acciones estratégicas específicas”⁷. La medida del desempeño a través de los resultados reviste particular relevancia en orden a aumentar el sentido de responsabilidad y la ampliación de las prestaciones. De este modo, el control de los resultados permite valorar el grado de cumplimiento de la estrategia.

En el presente trabajo se plantean modificaciones del modelo original del BSC, tanto a nivel de las perspectivas, como a nivel de las relaciones de causa y efecto, con objeto de adaptarlo a las peculiaridades del ámbito de la actuación pública. Esta acción de rediseño del modelo constituye, en definitiva, un enorme reto. Para lograrlo se parte de dos premisas fundamentales:

- Habida cuenta que el BSC aplicable al sector privado es un modelo muy estable en la literatura especializada, los cambios han de ser los estrictamente necesarios, preservando al máximo la integridad original del modelo, siendo las alteraciones preferentemente conceptuales y en menor medida estructurales.
- El entorno público es muy complejo y amplio, presentando características muy distintas en relación con el sector privado; ello justifica los cambios necesarios para su adaptación.

⁶ (Niven, 2003, p. 32)

⁷ Horváth & Partners (2003, p. 446)

4.5 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Nadie se cuestiona que el sector empresarial es el que actualmente está generando más cambio en la sociedad, por lo que resulta natural que también asuma su responsabilidad en el tipo de futuro que está creando.

En este contexto, el concepto de RSC más se asocia a un movimiento en proceso, a un concepto en búsqueda de definición, como un medio de transformación social.

Algunos piensan que es preciso incorporar la RSC por asuntos de imagen, exigencias de los mercados externos, por motivaciones éticas o porque mejora la gestión y la rentabilidad. Lo que no está en discusión es que las empresas están comprendiendo rápidamente que la RSC es un nuevo desafío que plantea la globalización. También se ha asumido que la desconfianza que tradicionalmente las comunidades han sentido hacia las empresas privadas, hoy se ha visto incrementada por los escándalos que han estremecido al mundo corporativo, al verse involucradas empresas con altos estándares éticos.

La Responsabilidad Social Corporativa es una nueva estrategia corporativa que implica el compromiso de las empresas, a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente. Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los actores involucrados en las actividades de la empresa (accionistas, trabajadores, proveedores, distribuidores y la comunidad en su conjunto), alcanzando un mejor desempeño y logrando su sostenibilidad y la de su entorno.

a) ¿Qué es la Responsabilidad Social Comunitaria?

Es el compromiso que tienen todos en busca del desarrollo y bienestar ambiental y económico de la comunidad. La Responsabilidad Social Comunitaria es una sólida herramienta que busca integrar organismos y agricultores como protagonistas de su propio desarrollo cuyos factores y logros contribuirán en el crecimiento social de su comunidad inculcando un cambio de actitud, lo cual permite alcanzar una calidad de vida con valores que hagan tomar conciencia de lo que significa vivir al margen de la ley.

b) ¿Para qué se brinda este programa a las comunidades?

Lo que se busca a través de este programa es crear conciencia reflexiva en la población participe en temas familiares, sociales, educativos, medio ambiente y técnicas agropecuarias, los mismos que serán orientados por profesionales a través de diferentes técnicas que la población pondrá en práctica en su comunidad.

Esta orientación profesional será impartida en forma gratuita con el único afán de contribución, pudiendo en un futuro o en el transcurso de estos cursos ser beneficiado con el apoyo de alguna organización privada o pública interesada en el proyecto que destaque en su comunidad o interesada en apoyar el desarrollo de estos, sin ser esto una obligación puesto que aun sin esto último, con la sola participación y lo aprendido la comunidad se encamina hacia un futuro socialmente responsable.

c) ¿Cómo pueden las comunidades participar en el programa?

- Con el compromiso de cambio orientando su vida hacia una buena calidad de vida.
- Con respeto a las leyes, el trabajo honrado y las buenas costumbres.

- Con una actitud proactiva, de liderazgo, que se ponen en el lugar de los demás, compartiendo lo que saben y buscando conocimientos nuevos.
- Con el cuidado del medio ambiente, respetando a las personas y a los animales.
- Priorizando el desarrollo y la unión comunal.

Por estas razones es importante tomar en cuenta la responsabilidad comunitaria como una nueva perspectiva

4.6 Un Nuevo Diseño de Perspectivas

A continuación se presenta la adaptación relativa a las perspectivas del modelo original de CMI para adecuarlas a la realidad de las organizaciones públicas. A tal fin se introducen en el modelo dos nuevas perspectivas derivadas de las originales: la perspectiva de Gobernabilidad y la del Marco Legal., incorporando una nueva perspectiva llamada Responsabilidad Social y Comunitaria, tomando en cuenta que la perspectiva de cliente que en los gobiernos locales se lo conoce como ciudadanía.

Las dos iniciativas iniciales son de enorme importancia porque son la razón del quehacer municipal y permite cumplir con la misión Municipal y atender de buena manera a la comunidad del cantón.

4.6.1 Perspectiva de ciudadanía y urbanismo

Los planes de gobierno, los proyectos y las políticas públicas no pueden ser implementados en función de la simple voluntad de los gobernantes. Hoy día, con la facilidad de difusión de la información, estos planes y proyectos son conocidos incluso antes de que estén formalmente elaborados. Dependiendo de su importancia, pueden atraer el interés de los individuos, los grupos sociales, las organizaciones y los partidos políticos. Esta repercusión en el seno de la comunidad provoca cambios en el propio proceso de formulación de las iniciativas gubernamentales.

En general, la intención del gobernante se orienta a preservar los intereses y objetivos planteados en su concepción original; sin embargo, frecuentemente éstos se han de someter a la negociación con distintos grupos de interés (stakeholders) para obtener su aceptación y apoyo para finalmente ser negociados con las fuerzas políticas capaces de garantizar la aprobación de las propuestas en el ámbito de los órganos legislativos (congreso, parlamento, consejo etc.).

La aprobación de los planes plurianuales y, especialmente, de la ley del presupuesto anual constituyen los casos más emblemáticos, pues van precedidas de un intenso proceso de negociación que le sirve al gobierno para contrastar su nivel de gobernabilidad. Muchas veces la negociación con la comunidad y con las fuerzas políticas tiene lugar de forma simultánea, ya que los órganos parlamentarios son permeables a la influencia de determinados grupos de interés.

El gobierno debe en todo momento evaluar el soporte político de que dispone, tanto en relación con los grupos de interés, como respecto a las fuerzas políticas que tienen competencia para autorizar sus iniciativas, monitorizando indicadores como mayoría parlamentaria y evaluación del gobierno por parte de distintos grupos con participación política activa. A partir de la articulación de dichas fuerzas políticas puede construirse o modificarse el marco legal e institucional que será el telón de fondo sobre el cual el gobierno desarrollará sus actividades.

Es preciso resaltar que estos mismos grupos que autorizan el presupuesto, los planes y todas las propuestas de alteración del marco legal presentadas por el gobierno, exigirán una posterior rendición de cuentas de los resultados alcanzados.

La introducción de esta perspectiva viene a paliar una de las críticas hechas al modelo CMI, cual es la no consideración de los stakeholders como grupos influyentes en los rumbos de las organizaciones. Evidentemente, se ha

de tener en cuenta que esta perspectiva presenta mayor consistencia cuando están construyendo un CMI aplicable a la totalidad del gobierno, resultando en ocasiones menos significativa cuando se refieren a una organización pública de forma aislada.

Por otra parte, también es preciso considerar que, dada la complejidad y variedad de las instituciones públicas estructuradas en distintos niveles (nacional, autonómico, provincial, local, etc.) que frecuentemente responden a intereses diferentes y en ocasiones divergentes, el gobierno desempeña una función básica de “coordinación”: coordinación entre él mismo y su partido político, entre las diferentes administraciones públicas, entre el poder legislativo y el ejecutivo, así como entre los diferentes niveles de autoridad dentro de cada uno de los estamentos.

4.6.2 Perspectiva de Responsabilidad Social y Comunitaria

Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, al contrario que en las privadas, la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) y demás stakeholders tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado.

Una de las críticas al modelo CMI, conforme ya se expuso, consiste en que subestima el papel de los stakeholders en el desarrollo de las actividades de la organización. Este aspecto resulta particularmente importante en un modelo aplicable al sector público. De hecho, la perspectiva de los clientes no puede ser contemplada simplemente como un objetivo de la acción gubernamental, sino que es preciso también tener en cuenta el conjunto de grupos que influyen decisivamente en la orientación de las actividades públicas.

Hemos de destacar en primer lugar que la actividad pública presenta casi siempre características monopolísticas, es decir, sin competidores, al contrario de lo que ocurre en la mayoría de los sectores económicos privados. Ello puede hacer -y posiblemente durante mucho tiempo así ha ocurrido- que la preocupación por los clientes haya sido escasa en las organizaciones gubernamentales. Por ello, frente a los nuevos paradigmas de gestión aplicados al sector público, entre ellos el BSC, esta dimensión presenta una posición de primacía en la lógica de los servicios estatales.

Vislumbrando un BSC que se explaya por todo el ámbito de un gobierno nacional, regional o local, esta perspectiva es denominada “Enfoque del impacto del gobierno al ciudadano”⁸ y defiende que para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas es la más importante debido a que la razón de ser de dichas instituciones consiste en servir al ciudadano.

El éxito de una entidad pública se cifra, pues, en satisfacer a sus clientes, quienes a la vez son electores de los responsables públicos. Sin embargo, identificar quiénes son estos clientes constituye un gran reto para las instituciones, ya que hay distintos grupos que demandan, pagan y se benefician de sus servicios. La policía, por ejemplo, al detener a los delincuentes, no debe pensar en medir la satisfacción de los ciudadanos directamente beneficiados por su actuación, sino que en consonancia con la misión del sector público de procurar el bien común, “es el conjunto de los ciudadanos -la comunidad- quien se beneficia en este caso”⁹. Otra posibilidad lógica consiste en “identificar a la comunidad con sus representantes, generalmente elegidos democráticamente y que participan de los órganos legislativos o fiscalizadores ya que, mediante la aprobación de la Ley de Presupuestos, ellos son los responsables de garantizar los fondos necesarios para desarrollar las actividades gubernamentales”¹⁰, así como de recibir de los gobiernos la rendición de cuentas de las actividades realizadas, por imperativo

⁸ López (2004, p. 3)

⁹ (Kaplan, 1999, p. 4)

¹⁰ Niven (2003, p. 34)

legal. Esta dimensión de la perspectiva de los usuarios que precede a la aprobación del presupuesto y, por tanto, a la asignación de recursos financieros para los proyectos gubernamentales.

De todas formas es importante resaltar que hay organizaciones que prestan servicios nítidamente públicos, es decir, de naturaleza colectiva. En estos casos han de establecerse indicadores de satisfacción y mejora de la situación global de la comunidad (o de la sociedad). Por otro lado, ciertas entidades prestan servicios de naturaleza privada con elevadas externalidades positivas (bienes preferentes), como salud, educación, vivienda etc. Así pues, aunque sea muy importante prestar atención al nivel individual de satisfacción respecto a los servicios prestados, también es la comunidad quien está en el centro de las preocupaciones de la administración pública que ofrece estos servicios en su objetivo de mejorar los indicadores de salud, nivel educacional de toda la población, reducción de la violencia etc., esencialmente bajo un prisma colectivo.

Finalmente, se ha de tener presente que, como señalan Horváth & Partners, en ocasiones puede ocurrir que de las actuaciones estratégicas no se deriven los resultados deseados por circunstancias ajenas al gobierno o la administración, debido a la coyuntura política general y/o social. La evaluación de los resultados deberá recoger el grado de incidencia de tales imponderables.

4.6.3 Perspectiva de institucionalidad y gestión interna

Esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral centra su atención sobre las operaciones y actividades de la organización, lo que se puede definir como su “modo de hacer” y trata de monitorizar aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos por la entidad; está profundamente relacionada con el concepto de eficiencia y en este sentido no difiere mucho del sector privado.

Los procesos internos recogen la denominada “cadena de valor” que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio posventa. Innovar es esencial para atender a los cambios de demanda o a las necesidades de los ciudadanos y elevar su nivel de satisfacción; los procesos operativos implican la conjunción de los recursos necesarios para su utilización en la oferta de bienes y servicios públicos; por su parte, el mantenimiento de la atención a los ciudadanos una vez suministrado el servicio se asimila a la fase de posventa, la cual representa un elemento de feedback.

Es evidente que esta perspectiva resalta aquellos procesos que pueden llevar a una mayor satisfacción de la comunidad atendida por el gobierno. Que es “para satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos las agencias deben identificar sus procesos y competencias clave en los que deben ser sobresalientes”¹¹. Su impacto sobre la sociedad ha de ser monitorizado para garantizar que los resultados sean satisfactorios.

“Fundamentalmente esta perspectiva engloba los conceptos de “economía”, “eficiencia”, “eficacia” y “efectividad” complementados con el concepto de “excelencia”; ellos permiten definir los indicadores básicos de medida de la gestión”¹². En otras palabras, los objetivos perseguidos consisten en la racionalización de los servicios públicos, la eficiencia en costes, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio. La eficiencia en costes engloba, incluso, a los costes sociales y ambientales, dado que las organizaciones públicas, al prestar servicios o entregar bienes a la comunidad, han de preocuparse por reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente y evitar el agravamiento de los problemas socio medioambientales.

Sin embargo, uno de los aspectos más destacables de la realidad del sector público, con menor incidencia en el entorno anglosajón y mayor en el mundo latino, consiste en la necesidad de establecer normativas referentes a

¹¹ Niven (2003, p. 35)

¹² (AECA, 1997, p. 21)

procedimientos, rutinas y procesos, sean éstos de carácter legal, o provengan de normativas internas. Ejemplos claros de ello son las normas específicas para efectuar compras de materiales, bienes y servicios por las agencias públicas. De la misma forma, también en la contratación de funcionarios se siguen pautas muy específicas y predeterminadas, de modo que frecuentemente, para cambiar estos procedimientos es necesario previamente modificar los instrumentos legales que les dan soporte, lo que no siempre resulta sencillo.

4.6.4 Perspectiva de desarrollo humano y organizacional.

Una primera cuestión que se plantea en relación con esta perspectiva originalmente descrita como “Innovación, formación y crecimiento” parte de la consideración de que si para las empresas privadas uno de sus objetivos más importantes es el crecimiento, para las organizaciones públicas su equivalente consiste en la determinación de la correcta dimensión del sector público dentro de la economía y la vida de los ciudadanos; su importancia ha ido en aumento en razón de la crisis fiscal ya comentada, dando lugar a tendencias de mantenimiento o disminución de la intervención estatal (política de privatizaciones, reducción de impuestos, etc.), pero con una consecuente mejora en los diseños organizativos de la administración pública, dentro de un proceso que se ha denominado de Reforma del Estado.

“Esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad”¹³. Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades (empowerment) y adquirir nuevas habilidades. Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías.

¹³ (PEA, 1999, p. 8)

“Hablar de formación e innovación implica determinar las particularidades que presenta una entidad pública en relación con los recursos humanos de que dispone”¹⁴. Sin embargo, se ha de tener en cuenta además, que si se ha concretado la necesidad de innovar y destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos procesos, resulta evidente que el personal de la organización ha de poseer aptitudes y actitudes en relación con los cambios que se produzcan. Además, no se trata solamente de capacidades y habilidades, sino también de motivación y capacidad de los directivos para saber delegar.

“Se considera que esta dimensión es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y el de la propia institución pública (enfoque de aprendizaje y crecimiento).”¹⁵

Esta perspectiva que definen como “humana”¹⁶ engloba la implantación de condiciones que promuevan la creatividad organizativa, la óptima gestión de la información y la potenciación de instrumentos de comunicación tanto interna como con el medio exterior, contexto en que se justifican, por ejemplo, inversiones en instrumentos de ofimática y telemática.

Una vez más se ha de tener presente que estas inversiones de los recursos públicos dependen de la autorización legislativa y a ello están definitivamente condicionadas. Además, con frecuencia los funcionarios públicos están sometidos a regímenes jurídicos especiales, distintos de los que afectan a los trabajadores del sector privado, donde se regulan sus derechos y deberes. Aspectos tales como los salarios, la forma de contratación, los compromisos de dedicación y muchos otros vienen definidos por ley y sólo a través de ella se pueden modificar. Dependiendo de la rigidez de este marco legal, la innovación

¹⁴ Mora y Vivas (2001, p. 82)

¹⁵ López (2004, p. 3)

¹⁶ Bastidas y Feliu (2003, p. 37)

puede ser mucho más lenta que en el sector privado y llegar a requerir cambios en los propios instrumentos legales reguladores.

4.6.5 Perspectiva económica y financiera

En el sector privado esta perspectiva asume la cima jerárquica del BSC. De hecho hay una clara distinción entre los objetivos del sector privado y los del público a este respecto. Mientras el sector privado busca excedentes financieros y la maximización del valor de la empresa en el mercado, el sector público plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos.

“Sin embargo, en el ámbito público esta perspectiva presenta facetas muy distintas: por un lado, no constituye necesariamente un objetivo, sino que, reviste un carácter restrictivo en función de la disponibilidad de recursos”¹⁷. Bajo otro punto de vista, se orienta al mantenimiento del equilibrio presupuestario; además, permite plantear objetivos de reducción de costes y de eficiencia en la recaudación.

“La perspectiva financiera ostenta en las organizaciones públicas un papel de autorización o restricción del gasto, pero raramente constituirá el objetivo primario de su negocio”¹⁸. De hecho, los éxitos en las organizaciones públicas deben ser medidos en razón de cómo atienden a las necesidades de los ciudadanos. Así pues, dentro del gobierno, esta perspectiva enfatiza la eficiencia en costos, es decir, la habilidad para ofrecer máximo valor a la comunidad con el mínimo gasto.

“La perspectiva financiera implica, que la institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la

¹⁷ Kaplan (1999, p. 3)

¹⁸ Según PEA (1999, p. 7)

percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal”¹⁹.

Los recursos para la financiación del sector público son obtenidos mayoritariamente a partir de la tributación de la economía privada; es decir: parte de la riqueza de la comunidad es destinada a costear las actividades del Estado. La responsabilidad de los gobiernos en lo que respecta a los ingresos comprende la eficiencia en la recaudación (mínimo nivel de impago y mínima evasión fiscal a un mínimo coste operacional) y el mantenimiento de estas fuentes de recursos, lo que implica mantener la credibilidad ante la comunidad en cuanto al cumplimiento de su misión institucional.

Hay que recordar que el análisis de la actuación de las entidades públicas y su financiación lo efectuamos desde la perspectiva del presupuesto; sin embargo, el poder de decisión sobre el mismo es ajeno a las propias organizaciones, al corresponder en última instancia a los órganos legislativos del poder público. El presupuesto pasa así a formar parte del marco legal estatal, una condición anterior y restrictiva de las actividades de las organizaciones públicas. En otras palabras, las inversiones del poder público, incluso aquellas destinadas a innovación, formación, organización y mejora de los procesos internos, son necesariamente precedidas de su inclusión en el presupuesto que será sometido a autorización.

Así se presentan de un lado condiciones restrictivas de la actividad y de otro, resultados u objetivos de esta misma actividad. Consideramos, pues, que esta perspectiva debe ser escindida, transfiriendo los aspectos legales y de autorización a las autoridades respectivas

La mayoría de las agencias públicas efectúan el control básicamente sobre los gastos y raramente sobre los ingresos, de modo que frecuentemente la perspectiva Financiera queda restringida casi exclusivamente a una mera

¹⁹ Según López (2004, p. 3)

gestión de costes. Sin embargo, no se puede olvidar que la elaboración del presupuesto parte por regla general de la iniciativa de los gobiernos (Poder Ejecutivo), poniendo de manifiesto su influencia en el proceso junto a los órganos legislativos.

4.7 Matriz de objetivos y proyectos

Esta matriz determina la relación existente entre las perspectivas del BCS planteado, el campo de acción sobre el cual el municipio trabaja, las líneas estratégicas identificadas en el mapa estratégico, los objetivos estratégicos y las iniciativas, para poder entender el relacionamiento de los principales factores involucrados para poder elaborar el BSC, y dar mejor seguimiento a las tareas a plantearse así como los indicadores definidos, quienes serán explicados en los siguientes cuadros.

Tabla 4.1 Objetivos y Proyectos.

PERSPECTIVA	CAMPO DE ACCION	LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVA ESTRATEGICA/PROYECTOS
CIUDADANÍA Y URBANISMO	Gestión de Necesidades Ciudadanas	Ventaja Plan para Implementar un Sistema de Gestión de calidad con base en indicadores Competitiva	Diseñar un Plan Progresivo de Atención Ciudadana	Plan de Mejora en Atención a la Ciudadanía
			Crear un plan de mejora continua en los servicios Institucionales	
			Diseñar e Implementar Plan de Marketing Turístico	Plan de Difusión de Turismo Comunitario
			Elaborar servicios Institucionales que respondan a las necesidades comunitarias	Plan de Mejora en Atención a la Ciudadanía
INSTITUCIONALIDAD Y GESTION INTERNA	Imagen y Posicionamiento Institucional	Crecimiento	Elaborar Plan de Necesidades Tecnológicas e Informáticas	Plan de Innovación Tecnológica y Sistemas Informáticos
			Implementar un sistema de gestión de calidad con base en indicadores	Plan de Fortalecimiento de Empresas Municipales
			Implementar nuevas Estrategias de Crecimiento y Desarrollo	
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMUNITARIA	Servicios Sociales y Comunitarios	Crecimiento	Monitorear el Orgánico por Procesos	Plan de Consolidación del Modelo Organizacional por Procesos
	Gerencia Municipal	Crecimiento	Diseñar e Implementación de Iniciativas de Desarrollo Social y Comunitario	Plan de Gestión Desarrollo Social y Comunitario
	Comunicación Relaciones Publicas Institucionales	Ventaja Competitiva	Medir los tiempos de respuesta de los procesos Institucionales	Plan de Consolidación del Modelo Organizacional por Procesos
	Turismo y Participación Ciudadana	Crecimiento	Desarrollar el Sistema de Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas	Implementación de un Sistema de Comunicación Organizacional y de Relaciones Institucionales
DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	Desarrollo del Talento Humano Institucional	Competitividad	Capacitar al 100% del personal	Plan de desarrollo de talento Humano
			Implementar políticas salariales que se ajusten a las normas de contratación pública.	
			Implementar el Manual por Competencias	Plan de Diseño e implementación manual de funciones por competencias
ECONOMICA Y FINANCIERA	Finanzas y Presupuesto	Competitividad	Mejorar la efectividad de los procesos Técnicos Financieros	Plan de Consolidación del Modelo Organizacional por Procesos
			Desarrollar Planes Anuales de Inversiones y de Obras conforme al Presupuesto	Plan de Inversiones y ejecución de Obra
			Incrementar la productividad de cada unidad operativa	Implementación del Modelo Estratégico Basado en Mediciones en Tiempo Real

Fuente: Marcelo Rea Guamán

4.8 Cuadro de Mando Integral de primer nivel

Matriz de Cuadro de Mando Integral, de Primer Nivel que identifica los objetivos, las iniciativas, los indicadores metas y medios por los cuales conseguir los objetivos planteados

Tabla 4.2 Matriz del Cuadro de Mando Integral (BSC) de Primer Nivel

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	MEDIDAS				METAS				MEDIOS					
			INDICADOR	FREC. ACTUACION	FUENTE DE DATOS	NIVEL ACTUAL	META INICIAL (2013)	META FINAL (2017)	VARIACION	RESPONSABLE DE META	INICIATIVA ESTRATEGICA/PROYECTOS	LIDER IMPLEMENTACION	FECHA INICIO	FECHA FINAL		
CIUDADANIA Y URBANISMO	Plan de Mejora en Atención a la Ciudadanía	Diseñar un Plan Progresivo de Atención Ciudadana	índice de satisfacción de clientes	Mensual	Informe de Encuestas	60%	> 70%	> 90%	≤75%	≥90%	Director de Comunicación Organizacional	Plan de Mejora en Atención a la Ciudadanía	Director de Comunicación Organizacional	jul-13	dic-13	
	Atención y Servicios Personalizados	Crear un plan de mejora continua en los servicios Institucionales	% de reclamos atendidos	Mensual	informe de atención de reclamos	60%	> 75%	> 95%	≤80%	≥95%	Director de Comunicación Organizacional					
			Recaudaciones	Mensual	Base de datos de Recaudación	80%	> 90%	> 95%	≤93%	≥95%	Director de Comunicación Organizacional					
	Plan de Difusión de Turismo Comunitario	Diseñar e Implementar Plan de Marketing Turístico	índice de servicios turísticos efectivos	Semestral	Informe de Encuestas de Satisfacción de los Planes	0	> 60%	> 95%	≤65%	≥95%	Director de Desarrollo Comunitario y Gestión Social	Plan de Difusión de Turismo Comunitario	Director de Desarrollo Comunitario y Gestión Social	oct-13	dic-17	
	Desarrollo de Nuevos Servicios	Elaborar servicios Institucionales que respondan a las necesidades comunitarias	índice de atención a clientes	Anual	Informe de Atención a Clientes por servicios	60%	> 85%	> 95%	≤90%	≥95%	Director de Comunicación Organizacional	Plan de Mejora en Atención a la Ciudadanía	Director de Comunicación Organizacional	jul-13	dic-13	
INSTITUCIONALIDAD Y GESTIÓN INTERNA	Innovación Tecnológica y Sistemas Informáticos	Elaborar Plan de Necesidades Tecnológicas e Informáticas	índice de productividad	Mensual	Informe de Procesos Mejorados	60%	75%	98%	≤80%	≥98%	Director Administrativo y Servicios Generales	Plan de Innovación Tecnológica y Sistemas Informáticos	Director Administrativo y Servicios Generales	jul-13	mar-14	
	Implementación de un Sistema de Gestión de calidad con base en indicadores	Implementar un sistema de gestión de calidad con base en indicadores	índice de productividad	Mensual	Informe de Procesos Mejorados	60%	> 75%	95%	≤80%	≥95%	Director Administrativo y Servicios Generales	Plan para Implementar un Sistema de Gestión de calidad con base en indicadores	Director Administrativo y Servicios Generales	jul-13	dic-17	
	Fortalecimiento de Empresas Municipales	Implementar nuevas Estrategias de Crecimiento y Desarrollo	Posicionamiento de la Imagen Municipal	Mensual	Informe de Aceptación comunitaria	Baja	Aceptable	Inmejorable	Medio	Inmejorable	Director Administrativo y Servicios Generales	Plan de Fortalecimiento de Empresas Municipales	Director Administrativo y Servicios Generales	jun-13	mar-14	
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMUNITARIA	Consolidación del Modelo Organizacional por Procesos	Monitorear el Orgánico por Procesos	Normativa Actualizada	Mensual	Informe de Cumplimiento de Normativas	70%	> 80%	> 95%	≤85%	≥95%	Director de Desarrollo Comunitario y Gestión Social	Plan de Consolidación del Modelo Organizacional por Procesos	Director de Desarrollo Comunitario y Gestión Social	jul-13	jun-14	
			índice de cumplimiento de la misión	Mensual	Informe de Aceptación comunitaria	70%	> 80%	> 95%	≤85%	≥95%						
			Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico	Mensual	Informe de Aceptación comunitaria	0%	> 60%	> 98%	≤65%	≥98%						
	Gestión Desarrollo Social y Comunitario	Diseñar e Implementar Iniciativas de Desarrollo Social y Comunitario	Número de Procesos Efectivos	Mensual	Informe de Procesos Mejorados	60%	> 75%	> 95%	≤80%	≥95%	Director de Desarrollo Comunitario y Gestión Social	Plan de Gestión Desarrollo Social y Comunitario	Director de Desarrollo Comunitario y Gestión Social	oct-13	dic-17	
			Servicios Contratados	Mensual	Informe de gestión	40%	< 20%	< 10%	≤15%	≤5%						
			índices de Productividad	Mensual	Informe de Procesos Mejorados	60%	> 75%	> 95%	≤80%	≥95%						
Tiempos de Respuesta	Medir los tiempos de respuesta de los procesos Institucionales	índice de tiempos de respuesta	Mensual	Informe de Procesos Mejorados	60%	> 75%	> 95%	≤80%	≥95%	Director de Desarrollo Comunitario y Gestión Social	Plan de Consolidación del Modelo Organizacional por Procesos	Director de Desarrollo Comunitario y Gestión Social	jul-13	jun-14		
Sistema de Comunicación Organizacional y de Relaciones Institucionales	Desarrollar el Sistema de Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas	índice de difusión de la información	Mensual	Informe de Aceptación comunitaria	60%	> 75%	> 95%	≤80%	≥95%	Director de Comunicación Organizacional	Implementación de un Sistema de Comunicación Organizacional y de Relaciones Institucionales	Director de Comunicación Organizacional	oct-13	jun-14		
		Porcentaje de asistencia a requerimientos	Mensual	Informe de Requerimientos Internos y Externos solucionados	60%	> 75%	> 95%	≤80%	≥95%							
DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	Plan de desarrollo talento Humano	Desarrollar un plan de capacitación al 100% del personal	Horas de Capacitación por empleado y por directivo	Semestral	Informe de capacitación al personal	10 horas	40 horas	40 horas	30 horas	40 horas	Director de Gestión de Talento Humano	Plan de desarrollo de talento Humano	Director de Gestión de Talento Humano	jul-13	dic-17	
		Implementar políticas salariales que se ajusten a las normas de contratación pública.	índice de Clima Laboral	Mensual	Informe de satisfacción del Personal	60%	> 75%	> 95%	≤80%	≥95%						
	Diseño e implementación manual de funciones por competencias	Implementar el Manual por Competencias	índice de cumplimiento laboral	Mensual	Informe de Actividades por Unidad	60%	> 75%	> 95%	≤80%	≥95%	Director de Gestión de Talento Humano	Plan de Diseño e implementación manual de funciones por competencias	Director de Gestión de Talento Humano	jul-13	jun-14	
		índice de productividad y eficiente	Mensual	Informe de Procesos Mejorados	60%	> 75%	> 95%	≤80%	≥95%							
	Iniciativa para reducir costos operativos	Mejorar la efectividad de los procesos Técnicos- Financieros	índice de Efectividad Procesos Técnicos- Financieros	Mensual	Informe de Procesos Mejorados	60%	> 75%	> 95%	≤80%	≥95%	Director de Desarrollo Comunitario y Gestión Social	Plan de Consolidación del Modelo Organizacional por Procesos	Director de Desarrollo Comunitario y Gestión Social	jul-13	jun-14	
ECONOMICA Y FINANCIERA	Plan de Inversiones y ejecución de Obra	Desarrollar Planes Anuales de Inversiones y de Obras conforme al Presupuesto	% presupuesto ejecutado	Anual	Informe de Actividades	80%	>85%	>99%	95%	100%	Director Financiero	Plan de Inversiones y ejecución de Obra	Director Financiero	ene-14	dic-17	
	Optimización de recursos financieros y del presupuesto asignado	Incrementar la productividad de cada unidad operativa	% Productividad por unidad operativa	Mensual	Informe de Cumplimiento de los procesos	60%	> 75%	> 95%	92%	95%	Director de Gestión de Talento Humano	Implementación del Modelo Estratégico Basado en Mediciones en Tiempo Real	Director de Gestión de Talento Humano	jul-13	dic-17	
		Relación: Ingresos vs Gastos	Mensual	Reporte de Gastos	0,8	> 1,0	> 1,2	1	1,2							

Fuente: Marcelo Rea Guamán

4.9 Matriz de Contribución Crítica

La matriz de contribución crítica permite establecer como los objetivos estratégicos se relacionan con los procesos institucionales identificados ya sea los que están establecidos por costumbre o como fruto de una estructura organizacional por procesos.

Tabla 4.3 Matriz de Contribución

N o.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	VALOR				APOYO		GOB
		Desarrollo Comunitario y Gestión Social	Gestión Ambiental	Gestión de Planificación Territorial	Gestión de Obras Públicas	Gestión Administrativa y Servicios Generales.	Gestión de Talento	La Alcaldía.
1	Diseñar un Plan Progresivo de Atención Ciudadana	X						
2	Crear un plan de mejora continua en los servicios Institucionales	X						
3	Diseñar e Implementar Plan de Marketing Turístico			X				
4	Elaborar servicios Institucionales que respondan a las necesidades comunitarias	X						
5	Elaborar Plan de Necesidades Tecnológicas e Informáticas					X		
6	Implementar un sistema de gestión de calidad con base en indicadores							X
7	Implementar nuevas Estrategias de Crecimiento y Desarrollo					X		
9	Monitorear el Orgánico por Procesos							X
10	Diseñar e Implementación de Iniciativas de Desarrollo Social y Comunitario	X		X				
11	Medir los tiempos de respuesta de los procesos Institucionales							X
12	Desarrollar el Sistema de Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas					X		
13	Desarrollar un plan de capacitación al 100% del personal							
14	Implementar políticas salariales que se ajusten a las normas de contratación pública.							
15	Implementar el Manual por Competencias							
16	Mejorar la efectividad de los procesos Técnicos Financieros							
17	Desarrollar Planes Anuales de Inversiones y de Obras conforme al Presupuesto							
18	Incrementar la productividad de cada unidad operativa					X		

Fuente: Marcelo Rea Guamán

4.10 Cuadro de Mando Integral de segundo nivel

En el presente estudio se ha tomado como decisión llegar hasta el segundo nivel del BSC, debido a la complejidad de la Institución, y por ser un estudio de la aplicación del BSC en el Cantón Guaranda, el análisis del BSC de segundo nivel determinó y generó valores suficientes para cumplir con el alcance establecido, queda pendiente por parte de la Institución llegar hacia los siguientes niveles y poder operatividad de mejor manera los proyectos que ayuden a cumplir con los objetivos estratégicos planteados, los mismos que responden a las necesidades de la comunidad

Las Iniciativas planteadas podrán ser analizadas y definidas como programas o proyectos, en este nivel se ha llegado a tomarlos como proyectos y sobre ellos plantear este estudio, que se describe a continuación.

Tabla 4.4 BSC de 2do. Nivel: Desarrollo Comunitario

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	1.- DESARROLLO COMUNITARIO						
			INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACION	NIVEL ACTUAL	META INICIAL (2013)	VARIACION	MEDIOS	
CIUDADANIA Y URBANISMO	Diseñar un plan progresivo de atención ciudadana	Diseñar un plan progresivo de atención ciudadana y comunitaria	índice de satisfacción de clientes	Mensual	60%	> 70%	> 60%	> 70%	Plan de mejora en atención a la ciudadanía
	Crear un plan de mejora continua en los servicios Institucionales	Crear un plan de mejora continua en los servicios institucionales	% de reclamos atendidos	Mensual	60%	> 75%	> 60%	> 75%	
			Recaudaciones	Mensual	80%	> 90%	> 80%	> 90%	
	Elaborar servicios Institucionales que respondan a las necesidades comunitarias	Elaborar servicios Institucionales que respondan a las necesidades comunitarias	índice de atención a clientes	Anual	60%	> 85%	> 60%	> 85%	Plan de mejora en atención a la ciudadanía
INSTITUCIONALIDAD Y GESTIÓN INTERNA	Diseño e implementación de iniciativas de desarrollo social y comunitario	Diseño e implementación de iniciativas de desarrollo social y comunitario	Número de procesos efectivos	Mensual	60%	> 75%	> 60%	> 75%	Plan de gestión desarrollo social y comunitario
			Servicios contratados	Mensual	40%	< 20%	< 40%	< 20%	
			índices de productividad	Mensual	60%	> 75%	> 60%	> 75%	

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Tabla 4.5 BSC de 2do. Nivel: Gestión Ambiental

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	2.- GESTION AMBIENTAL						
			INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACION	NIVEL ACTUAL	META INICIAL (2013)	VARIACION	MEDIOS	
CIUDADANIA Y URBANISMO	Diseñar e implementar plan de marketing turístico	Elaborar, Diseñar e implementar plan de marketing turístico	índice de servicios turísticos efectivos	Semestral	0	> 60%	> 0%	≥60%	Plan de Difusión de turismo comunitario

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Tabla 4.6 BSC de 2do. Nivel: Planificación Territorial

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	3.- GESTION DE PLANIFICACION TERRITORIAL							
			INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE DE DATOS	NIVEL ACTUAL	META INICIAL (2013)	VARIACION	MEDIOS	
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMUNITARIA	Diseñar e implementación de iniciativas de desarrollo social y comunitario	Elaborar, Diseñar e implementación de iniciativas de desarrollo social y comunitario	Número de procesos efectivos	Mensual	Informe de procesos mejorados	60%	> 75%	60%	> 75%	Plan de Gestión desarrollo social y comunitario
			Servicios contratados	Mensual	Informe de gestión	40%	< 20%	40%	< 20%	
			índices de productividad	Mensual	Informe de procesos mejorados	60%	> 75%	60%	> 75%	

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Tabla 4.7 BSC de 2do. Nivel: Obras Públicas

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	4.- GESTION DE OBRAS PUBLICAS							
			INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE DE DATOS	NIVEL ACTUAL	META INICIAL (2013)	VARIACION	MEDIOS	
ECONOMICA Y FINANCIERA	Desarrollar planes anuales de inversiones y de obras conforme al presupuesto	Elaborar, desarrollar e implementar planes anuales de inversiones y de obras conforme al presupuesto	% presupuesto ejecutado	Anual	Informe de actividades	80%	>85%	>80 %	>85%	Plan de inversiones y ejecución de obra

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Tabla 4.8 BSC de 2do. Nivel: Gestión Administrativa

5.- GESTION ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES									
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACION	NIVEL ACTUAL	META INICIAL (2013)	VARIACION		MEDIOS
INSTITUCIONALIDAD Y GESTIÓN INTERNA	Elaborar plan de necesidades tecnológicas e informáticas	Elaborar plan de necesidades tecnológicas e informáticas	índice de productividad	Mensual	60%	> 75%	> 60%	≥98%	Plan de innovación tecnológica y sistemas informáticos
	Implementar nuevas estrategias de crecimiento y desarrollo	Implementar nuevas estrategias de crecimiento y desarrollo	Posicionamiento de la imagen municipal	Mensual	Baja	Aceptable	Baja	Aceptable	Plan de fortalecimiento de empresas municipales
	Monitorear el orgánico por procesos	monitorear el orgánico por procesos	Normativa actualizada	Mensual	70%	> 80%	> 70%	≥95%	Plan de consolidación del modelo organizacional por procesos
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMUNITARIA	Desarrollar el sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas	Desarrollar el sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas	índice de difusión de la información	Mensual	60%	> 75%	> 60%	≥95%	Implementación de un sistema de comunicación organizacional y de relaciones institucionales
			Porcentaje de asistencia a requerimientos	Mensual	60%	> 75%	> 60%	≥95%	
ECONOMICA Y FINANCIERA	Incrementar la productividad de cada unidad operativa	Incrementar la productividad de cada unidad operativa	% Productividad por unidad operativa	Mensual	60%	> 75%	> 60%	> 75%	Implementación del modelo estratégico basado en mediciones en tiempo real
			Relación: ingresos vs gastos	Mensual	0,8	> 1,0	> 0,8	>1,0	

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Tabla 4.9 BSC de 2do Nivel: Gestión Financiera

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	6.- GESTION FINANCIERA						
			INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACION	NIVEL ACTUAL	META INICIAL (2013)	VARIACION	MEDIOS	
ECONOMICA Y FINANCIERA	Diseñar y mejorar la efectividad de los procesos técnicos financieros	Diseñar y mejorar la efectividad de los procesos técnicos financieros	índice de efectividad procesos técnicos-financieros	Mensual	80%	>85%	>80%	>85%	Plan de consolidación del modelo organizacional por procesos
	Desarrollar e implementar los planes anuales de inversiones y de obras conforme al presupuesto	Desarrollar e implementar los planes anuales de inversiones y de obras conforme al presupuesto	% presupuesto ejecutado	Anual	80%	>85%	>80%	>85%	Plan de inversiones y ejecución de obra

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Tabla 4.10 BSC de 2do Nivel: Talento Humano

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO DE CONTRIBUCION	7.- GESTION DE TALENTO HUMANO						
			INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACION	NIVEL ACTUAL	META INICIAL (2013)	VARIACION	MEDIOS	
DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	Desarrollar un plan de capacitación al 100% del personal	Desarrollar un plan de capacitación al 100% del personal	Horas de capacitación por empleado y por directivo	Semestral	10 horas	40 horas	>10 horas	40 horas	Plan de desarrollo de talento humano
	Implementar políticas salariales que se ajusten a las normas de contratación pública.	Implementar políticas salariales que se ajusten a las normas de contratación pública.	índice de clima laboral	Mensual	60%	> 75%	> 60%	> 75%	
	Implementar el manual por competencias	Implementar el manual por competencias	índice de cumplimiento laboral	Mensual	60%	> 75%	> 60%	> 75%	
			índice de productividad y eficiente	Mensual	60%	> 75%	> 60%	> 75%	

Fuente: Marcelo Rea Guamán

Tabla 4.11 BSC de 2do Nivel Alcaldía

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO DE CONTRIBUCION	8.- ALCALDIA						
			INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACION	NIVEL ACTUAL	META INICIAL (2013)	VARIACION	MEDIOS	
INSTITUCIONALIDAD Y GESTIÓN INTERNA	Implementar un sistema de gestión de calidad con base en indicadores	Diseñar e implementar indicadores de gestión	Índice de productividad	Mensual	60%	> 75%	>60%	>75%	Plan para implementar un Sistema de Gestión de calidad con base en indicadores
			Normativa actualizada	Mensual	70%	> 80%	>70%	>80%	
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMUNITARIA	Monitorear el orgánico por procesos	Establecer el mecanismo para monitorear el orgánico por procesos	índice de cumplimiento de la misión	Mensual	70%	> 80%	>70%	>80%	Plan de consolidación del modelo organizacional por procesos
			Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico	Mensual	0%	> 60%	>0%	>60%	
			índice de tiempos de respuesta	Mensual	60%	> 75%	>60%	>75%	
			Medir los tiempos de respuesta de los procesos institucionales	Establecer mecanismos para medir los tiempos de respuesta de los procesos institucionales	índice de tiempos de respuesta	Mensual	60%	> 75%	

Fuente: Marcelo Rea Guamán

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Al finalizar el presente trabajo se concluye que la Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que combina los conceptos de "qué lograr", identificado con los objetivos estratégicos, y el "qué hacer" asociados con las estrategias, logrando un combinación que ayude a la visión Institucional, de esta manera alcanzar a concentrarse en aquellos objetivos misionales factibles y en las áreas de negocio a trabajar. Así como, destacando las fortalezas y debilidades e incorporando todos los elementos constitutivos del Plan.
- El Plan estratégico elaborado para el gobierno descentralizado del cantón Guaranda ha permitido tener una idea clara de la situación actual del municipio e identificar las tareas que están pendientes, sobre la premisa se ha elaborado las estrategias necesarias para seguir trabajando para fortalecer la institución y optimizar la gestión de la misma, sin perder de vista la razón de ser municipal.
- El análisis situacional refleja la realidad sobre la que se desenvuelve cualquier institución u organización, situación que permite conocer cuál es la base con que se cuenta, de esa manera apuntalar todas las iniciativas posibles para lograr los objetivos planteados y alcanzar la visión Institucional. No obstante, en el ambiente gubernamental, la visión termina siendo la misión de la Institución, pues es la razón de ser de la misma, teniendo como punto de llegada la satisfacción de la ciudadanía, elemento clave para el desarrollo Institucional, ya que el crecimiento de estos actores es mutuo y en paralelo.

- El equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas, así se define el BSC, así se planteó las cuatro perspectivas, sin embargo, no es menos cierto que en la actualidad la realidad social y la participación ciudadana ha obligado a presentar como una nueva perspectiva la Responsabilidad Social Comunitaria, que permite la visualización de aquellos objetivos que están enteramente provistos para la satisfacción de la ciudadanía, siendo la misión y razón de ser de las instituciones gubernamentales, en este caso del Municipio de Guaranda, razón por lo que es necesario la implementación de esta perspectiva para articular de mejor manera los objetivos estratégicos planteados y lograr el crecimiento comunitario, que viene a ser el gran objetivo de todo gobierno local.

- El día a día rutinario se ha apoderado de la organización municipal dejando de lado proyectos importantes y de repercusión para la comunidad, así como el clamor de los ciudadanos merecedores de mejores obras, acciones y servicios que les permitan mejorar sus condiciones de vida.

- El Plan estratégico elaborado para el gobierno descentralizado del cantón Guaranda ha permitido tener una idea clara de la situación actual del municipio e identificar las tareas que están pendientes, sobre la premisa se ha elaborado las estrategias necesarias para seguir trabajando para fortalecer la institución y optimizar la gestión de la misma, sin perder de vista la razón de ser municipal.

- Se logró diseñar un BSC para para el gobierno descentralizado del cantón Guaranda, el mismo que nos permitirá dar el seguimiento al plan estratégico y medir el cumplimiento del mismo.

- Los mecanismos para poder implementar el plan estratégico del cantón Guaranda, se determinó que se hagan talleres de socialización

y empoderamiento de todo el personal municipal, pues la responsabilidad es de todos

- El Análisis Situacional sugirió la importancia de estudios socioculturales y antropológicos que permitan entender y comprender de manera integral las culturas del cantón Guaranda a partir de su lógica interna y no asumiendo pautas o enfoques que ajenos a éstas, lo que sirve de guía en la formulación de proyectos emblemáticos acordes a las necesidades de cada comunidad.

5.2. Recomendaciones

- Enfocar la implementación de este Plan Estratégico hacia una mejora institucional integral, con la colaboración y participación de todos los que hacen el gobierno municipal de Guaranda.
- Aplicar la Responsabilidad Comunitaria como el eje principal de aplicación para el respaldo ciudadano y satisfacción de la comunidad guarandea.
- Transversalizar los procesos de mejora continua a nivel institucional tanto en lo organizativo como en lo administrativo.
- El nivel gobernante del Municipio de Guaranda, debe asegurar que el plan estratégico sea implementado y que la aplicación del modelo de BSC, cumpla con el propósito de alineamiento, control y mejoramiento de la gestión del GAD de Guaranda, orientando al cumplimiento de su visión y misión.
- Los estudios socioculturales antropológicos deben ser una parte fundamental del estudio situacional de los proyectos estratégicos planteados para el cantón Guaranda, puesto que muestran la realidad cultural de cada comunidad involucrada, a fin de responder adecuadamente a las necesidades de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Europea,U. (2004). *Informe General sobre la Actividad de la Unión Europea en 2003*. Europa:Union Europea.

Aeca. (1997). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

Bastidas, E., & Feliu, V. (2003). *Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Publico*. Mexico: Compedium.

Bresser, L. C. (1997). *A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle*. Brasilia: Ministério da Administração e Reforma do Estado.

Drucker, P. F. (1999). *Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. San Pablo: Pioneira.

Giacomoni, J. (1998). *Orçamento Público*. Sao Paulo: Atlas.

Horvath & Parteners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. S. (1999). *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

Lopez, A. (2004). *Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control*. Madrid: Internet.

Musgrave, R. A. (1974). *Teoría das Finanças Públicas*. Sao Paulo: Atlas.

Mora, A. J. & Vivas, U (2001). *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Aeca.

Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit agencies*. Mississauga (Canadá): John Wiley & Sons, Inc.

PEA. (1999). *Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology*. Canada: Internet.

Radin, B. (2002). *The Theory and Practice of Performance Measurement in Australia, New Zealand, and the USA*. Australia: Internet.

Stewart, A. C. & Carpenter-hubin, J. (2001). *The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings*. Ohio State University: Internet.