

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Contextualización del Problema**

#### **1.1.1 Antecedentes**

En la Constitución de la República del Ecuador aprobada en el año 2008 se menciona en el Artículo 242 que “El Estado se organizará territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquia rurales”. Con este antecedente el Municipio de Ibarra encaja en la organización territorial cantonal.

Así mismo esta nueva Constitución el Artículo 264 numeral 1 se menciona que los Gobiernos Municipales tendrán que “Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial”. Los cuales son Planes Estratégicos orientados al territorio que definen y regulan el uso y ocupación del suelo para así lograr destinar el territorio a las distintas actividades que se puedan generar en el cantón.

Por lo expuesto se desprende que los municipios deben crear sus planes estratégicos de ordenamiento territorial con sus planes operativos anuales, los mismos que deben estar completamente articulados. Es así que se debe implementar un modelo de gestión que deberá precisar los datos de los programas, proyectos, cronogramas, presupuesto, responsables, metas e indicadores.

En el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su Artículo 17 segundo párrafo menciona que “Los Gobiernos autónomos descentralizados elaboraran los instructivos metodológicos necesarios para la evaluación y monitoreo para los planes de desarrollo y ordenamiento territorial”, es así que se hace indispensable una metodología para formulación, monitoreo y evaluación de las políticas cantonales.

### 1.1.2 Situación Actual

El Municipio de Ibarra, actualmente cuenta con un Plan Estratégico Cantonal, Plan de Desarrollo Institucional, Plan Operativo Anual y Presupuesto Municipal, todos estos documentos están articulados para desarrollar el trabajo que realiza la Entidad Edilicia. Es importante señalar que el Ilustre Concejo Municipal de Ibarra en sesión ordinaria realizada el 4 de noviembre del 2010, resolvió dar a conocer la Estructura Organizacional por Procesos, Manual de Requisitos, Manual de funciones y reglamento que contiene la norma técnica del sub sistema de clasificación y valoración de puestos.

También cuentan con el Plan Estratégico Institucional el cual evidencia la situación actual que se encuentra la Municipalidad y los indicadores de Gestión con los cuales se maneja el seguimiento a los diferentes programas y proyectos propuestos por la actual Administración.

El Ilustre Concejo Municipal de Ibarra en sesión ordinaria realizada el 9 de junio y ratificada el 17 del mismo mes del 2010, resolvió dar por conocido el Plan Estratégico Municipal 2010-2014 el mismo que evidencia la situación actual que se encuentra la Municipalidad y los indicadores de gestión con los cuales se maneja el seguimiento a los diferentes programas y proyectos propuestos por la actual Administración, en base a toda esta información se describe brevemente lo más relevante:

**Concejo Municipal:** La composición actual del Concejo Municipal consta de una mayoría que pertenecen al partido de Gobierno, por lo tanto se puede decir que hay estabilidad política, pero la integración entre los Ediles no es óptima para el quehacer Municipal en vista de que no ponen en práctica su función de fiscalización en la institución.

**Recursos humanos.-** La gestión de los recursos humanos tiene un perfil tradicional con mejoras como la que se produjo el mes de Diciembre del 2010 donde se aprobó el Manual de Funciones, Manual de Valoración y Clasificación de puestos, además de otros reglamentos indispensables para el buen desenvolvimiento acorde a la visión identificada por la Institución normativas indispensables para un desenvolvimiento acorde con la visión clásica identificada.

En lo referente al nivel de instrucción de los 733 servidores municipales divididos en 325 empleados, 179 trabajadores a nombramiento y 229 empleados de contrato, se obtiene la siguiente tabla en donde se aprecia los niveles de instrucción del personal municipal:

**Tabla 1. Nivel de Educación del personal Municipal**

NIVEL DE EDUCACIÓN DEL PERSONAL MUNICIPAL					
INSTRUCCIÓN	EMPLEADOS	TRABAJADORES	CONTRATOS	TOTAL	%
Primaria	36	115	62	213	29.06
Secundaria	78	62	136	276	37.65
Técnico	63			63	8.59
Tecnólogo	12			12	1.64
Egresados Inst. Superior	25	2		27	3.68
Título Tercer Nivel	97		31	128	17.46
Título Cuarto Nivel	14			14	1.91
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>179</b>	<b>229</b>	<b>733</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** *Sistema* Político Institucional del Municipio de Ibarra (2012)

Todos los Directores Departamentales poseen título profesional; referente a los empleados profesionales de las diferentes unidades Municipales, su conocimiento no es aprovechado en toda su magnitud, en razón de que están ejerciendo funciones diferentes a su título académico. Se espera que para el año 2013 el 3.68% de aquellos empleados que aun no se han obtenido su título profesional, lo hagan para incrementar el porcentaje de profesionales titulados que laboran en el Municipio de Ibarra.

No se ha realizado un estudio sobre las necesidades reales del capital humano de cada dirección con enfoque al costo beneficio de las diferentes unidades, por lo que es necesario se realice una rendición de cuentas sobre los proyectos ejecutados para conocimiento de las autoridades y servidores de la entidad.

**La cultura Organizacional:** el clima laboral, la satisfacción del personal, las condiciones de trabajo, las posibilidades del desarrollo humano y profesional entre otros, pueden ser calificados entre bueno y regular de acuerdo a los sondeos efectuados entre el personal que labora en la Municipalidad, pero se puede tomar como un punto positivo el que el talento humano tiene voluntad ante el cambio de modelo administrativo. Por otra parte se constata que existen deficiencias en la atención al usuario por la falta de espacios adecuados, como también la entrega de materiales, equipo y mobiliario de oficina para cumplimiento de labores. Un aspecto importante de resaltar es que actualmente se implementó el sistema de información gubernamental denominado QUIPUX que está liberado bajo licencia GPL utiliza tecnologías y estándares abiertos, su uso se ha difundido por sus beneficios como el ahorro de espacio físico para almacenamiento de documentos, conservación intacta de los documentos a lo largo del tiempo, acceso inmediato a los documentos independientemente del lugar geográfico, búsqueda de documentos definiendo criterios de acceso de forma flexible y fácil, consulta simultanea de varios lectores, inviolabilidad de la información a través de mecanismos de seguridad digital, minimización de tiempos de distribución y consulta, beneficios con los que se espera mejorar la información y culminación de los trámites solicitados por la ciudadanía.

**Comunicación:** En el Plan Estratégico Municipal 2010-2014, se plantea una política comunicacional, cuyo objetivo es interrelacionar a la municipalidad y la alcaldía con la ciudadanía ibarreña, considerando que la comunicación es un factor fundamental dentro de la gestión, es así que, se gestionó la definición para poner en marcha y funcionamiento la radio municipal FM 89.9, como emisora digitalizada y emite su señal para todo el mundo a través del internet.

Además la Municipalidad cuenta con otros medios alternativos de comunicación, el periódico mensual ENTERATE, el mismo que se encuentra en la edición número 9 de la edición y circula en los puestos de venta popular en forma gratuita, vallas publicitarias y el Portal WEB (<http://www.ibarra.gob.ec>).

**Análisis financiero:** De acuerdo con la investigación efectuada en Dirección Financiera Municipal, la gestión en el ámbito económico es positiva y técnica, el presupuesto de la Municipalidad del año 2010 que ascendió a 25.394.192 dólares se ejecutó en un 88% cumpliéndose las metas propuestas. Solamente en el presupuesto participativo de \$ 3.917.415 se ejecutó en un 85%. A continuación se detalla el monto de los presupuestos de los años 2010 y 2011.

**Tabla 2. Presupuestos de los años 2010 y 2011**

	TOTAL PRESUPUESTO 2010	% EJEC. AÑO 2010	TOTAL PRESUPUESTO 2011	% EJECU. A JUNIO 2011
<b>TOTAL PRESUP.</b>	25'394.192,00	0,88	25'462.671,00	0,55
<b>INVERSIÓN</b>	13'386.858,11	0,92	12'581.756,50	0,51
<b>PRESUP. DE PARROQUIAS</b>	3'917.415,00	0,85	4'049.900,00	0,48

**Fuente:** Informe de Rendición de Cuentas 2010-2011. Ing. Jorge Martínez. Alcalde de la Municipalidad de Ibarra.

De acuerdo al Informe de Rendición de Cuentas en el segundo año de administración la Municipalidad decidió acudir al endeudamiento de créditos blandos y fondos no reembolsables por el monto de 1'241.040 para solucionar los problemas de la ciudad. Así por autogestión de esta administración se obtuvieron créditos para adquisición de equipo camionero, Estudio para el Sistema de Comercialización y Abastecimiento del Cantón, Estudio de Obras de Mitigación de Riesgos y Escorrentías, adquisición de 9 recolectores para basura y maquinaria retroescavadora, tractor de oruga y cargadora frontal, Estudio para la rehabilitación de edificios públicos de la ciudad de Ibarra.

**Tabla 3. Ingresos de la Municipalidad de Ibarra años 2007 al 2011**

CUENTA	2007		2008		2009		2010		2011		%
	CODIFICADO	DEVENGADO									
INGRESOS CORRIENTES <sup>1</sup>	8,297,667	8,036,423	8,703,694	7,750,564	9,304,122	7,230,370	8,972,534	8,589,213	9,304,122	7,230,370	39%
INGRESOS DE CAPITAL <sup>2</sup>	9,413,948	8,789,891	9,724,664	9,192,105	11,436,938	8,285,400	11,606,858	10,350,447	11,436,938	8,285,400	47%
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO <sup>3</sup>	3,085,504	1,475,287	8,357,989	4,833,993	7,934,452	6,667,146	4,814,800	2,935,907	7,934,452	6,667,146	14%
<b>TOTAL:</b>	<b>20,797,119</b>	<b>18,301,601</b>	<b>26,786,347</b>	<b>21,776,662</b>	<b>28,675,512</b>	<b>22,182,916</b>	<b>25,394,192</b>	<b>21,875,567</b>	<b>28,675,512</b>	<b>22,182,916</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la Liquidación Presupuestaria. Sistema Político Institucional 2011

**Elaborado por:** Autor

**Tabla 4. Gastos de la Municipalidad de Ibarra años 2007 al 2011**

CUENTA	2007		2008		2009		2010		2011		%
	CODIFICADO	DEVENGADO									
GASTOS CORRIENTES <sup>4</sup>	5,801,801	6,383,003	7,710,766	7,416,817	8,927,226	8,288,117	9,309,344	8,836,614	9,691,462	8,948,614	44%
GASTOS DE INVERSIÓN <sup>5</sup>	6,988,428	8,446,005	17,141,469	8,203,040	17,462,541	10,731,799	12,280,463	7,586,580	15,045,919	9,375,580	39%
GASTOS DE CAPITAL <sup>6</sup>	632,206	518,617	273,364	246,830	337,988	172,683	2,066,221	1,838,961	2,501,221	2,188,961	9%
APLICACIÓN DE FINANCIAMIENTO <sup>7</sup>	1,570,487	1,570,486	1,660,748	1,657,699	1,947,757	1,904,749	1,738,164	1,564,266	1,784,064	1,804,266	8%
<b>TOTAL:</b>	<b>20,797,119</b>	<b>16,918,111</b>	<b>26,786,347</b>	<b>17,524,386</b>	<b>28,675,512</b>	<b>21,097,347</b>	<b>25,394,192</b>	<b>19,826,421</b>	<b>29,022,666</b>	<b>22,317,421</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la Liquidación Presupuestaria. Sistema Político Institucional 2011

**Elaborado por:** Autor

<sup>1</sup> Impuestos, Tasas y Contribuciones, Rentas de Inversiones y Multas, Transferencias Corrientes, Otros Ingresos

<sup>2</sup> Ventas de activos de larga duración, Transferencias de Capital

<sup>3</sup> Financiamiento Público, Saldos Disponibles, Cuentas pendientes por cobrar

<sup>4</sup> Gastos en personal, Bienes y Servicios de Consumo, Interés de la deuda pública interna, Otros gastos, Transferencias, Erogaciones Globales

<sup>5</sup> Gasto en personal para inversión, Bienes y Serv. de consumo inversión, Obras Públicas

<sup>6</sup> Activos de larga duración, Inversiones Financieras, Transferencias de capital

<sup>7</sup> Amortización deuda, Pasivo circulante

### **1.1.3 Situación Prospectiva**

En el futuro, es necesario que el personal responsable en el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional del Municipio de Ibarra, en forma permanente controle, supervise y evalúe el cumplimiento de los objetivos y metas apoyados en indicadores de gestión, cuyo proceso posibilitará el mejoramiento continuo de la municipalidad.

La aplicación de la nueva forma de administración, dará como resultado una institución con procesos optimizados lo que dará como resultado servicios de calidad a la ciudadanía.

## **1.2 Proyección del Problema**

### **1.3.1 Proyección sin intervención**

En las Instituciones Públicas es importante construir estrategias en donde se debe identificar los elementos importantes que conforman la materia prima para llevar a cabo una buena planificación. La interrelación de estos elementos conformaran las distintas estratégicas que una organización deberá ejecutar en un determinado periodo de tiempo, esto lleva a la conclusión de que un problema importante en Instituciones públicas es la toma de decisiones oportunamente y el planeamiento de los objetivos, estrategias y evaluación del trabajo realizado.

Toda esta necesidad demanda el desarrollo de nuevos instrumentos para mejorar la planeación, el seguimiento de programas y la evaluación de resultados como requisitos indispensables para poder permanecer en un modo cada vez más interrelacionado, competitivo y rápido a través del uso de los Sistemas de Información, la falta de estos instrumentos dificulta el seguimiento y la implementación de correctivos.

### **1.3.2 Proyección con intervención**

Una de las cosas que se considera al momento de realizar la intervención son los siguientes planes: Plan Nacional de Desarrollo, Plan Regional, Plan Cantonal, Plan Parroquial y Plan Institucional. De estos planes se debe relacionar los objetivos con los nacionales y cumplir con ellos para mejorar la planificación y lograr la articulación o integración de metas comunes.

Es así que se plantea realizar la implementación de elementos técnicos para el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional en la gestión municipal lo que permitirá asegurar el cumplimiento de este plan y de los Planes Operativos Anuales.

La municipalidad plantea entre sus objetivos “Convertir al Municipio de Ibarra en el Promotor del Desarrollo Cantonal” lo que significa transformar al cantón en productivo y con ello mejorar sus propias rentas para realizar las inversiones necesarias en las parroquias convirtiendo a la asignación del estado en un porcentaje menor en los ingresos de la municipalidad.

### **1.3 Planteamiento del Problema**

Los indicadores se han convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la planificación estratégica, el seguimiento de programas y la evaluación de resultados. Son los elementos que permiten cerrar el ciclo de realimentación, que puede llevar a un proceso correcto de planificación-evaluación.

Al no incorporar indicadores en sus proyectos como elementos de monitoreo, no será posible tener un referente indispensable para determinar el nivel de desarrollo y el buen funcionamiento de la institución.

Como parte del fortalecimiento institucional nace la necesidad de crear un modelo de control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional, con el fin de diseñar políticas y programas que ayuden a mejorar la toma de decisiones por parte de cada uno de las dependencias municipales para obtener servicios de calidad para la ciudadanía.

Por las razones expuestas la presente investigación parte del siguiente problema **¿Por qué se utilizan escasos elementos técnicos para el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional en la gestión municipal? y como superar esta dificultad en la Municipalidad de Ibarra en el 2012.**

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivos Generales**

1. Establecer procesos y herramientas que posibiliten realizar el seguimiento del Plan Estratégico Institucional del Municipio de Ibarra, con la finalidad de lograr el cumplimiento del mismo.
2. Elaborar un Modelo de control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional para mejorar la gestión en el Municipio de Ibarra para aplicarse al Plan Estratégico 2010-2014

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar los procesos y herramientas vinculadas al control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional aplicados actualmente en el Municipio de Ibarra.
2. Proporcionar un mecanismo con el cual la Municipalidad pueda determinar el nivel de satisfacción de la Comunidad en cuanto a los Servicios que presta.

## **1.5 Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuáles son los elementos técnicos usados para el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional en el Municipio de Ibarra?
2. ¿Cómo superar esta dificultad para mejorar el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional en la municipalidad de Ibarra?

## 1.6 Justificación

El Municipio de Ibarra, no posee herramientas técnicas, políticas o estrategias para realizar el control y seguimiento de Plan Estratégico, lo que lleva a la pregunta ¿Cómo realizar el seguimiento y control del Plan Estratégico?.

Esta falta de control hace que cada año se repitan incumplimientos y retrasos en los planes operativos en un 30%, derivados de las fallas existentes en los procesos administrativos, técnicos y financieros, que conllevan a que no se cumpla lo establecidos en el Plan Estratégico, lo que afecta directamente a la calidad en los servicios que la institución da a la ciudadanía.

Apoyados en lo que cita el artículo 600-01 y el artículo 600-02 de las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, publicado en enero del 2010 en el Registro Oficial Nro. 110, las municipalidades deben realizar un seguimiento constante de los proyectos para que le permita conocer y aplicar medidas correctivas oportunas, para que se lleve a efecto la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos. En el mismo sentido los encargados en la conducción de las labores establecerán una autoevaluación periódica de la gestión para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evaluar la manera de administrar los recursos para alcanzarlos.

Cabe señalar que implementando un sistema de seguimiento y control de los Planes Estratégicos se obtendrán los siguientes beneficios como valor agregado de la investigación en favor de la institución:

- Maximizar los resultados de la gestión municipal de manera sostenible en el tiempo.
- Sensibilizar el Plan Estratégico, convirtiéndolo en una herramienta de trabajo cotidiano que todos los empleados utilicen cada vez mejor, con

entendimiento y compromiso crecientes; dotando a la municipalidad de la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios del entorno con un alineamiento de todos sus recursos.

- Iniciar y dar continuidad a un eficaz cambio de hábitos y actitudes, logrando instalar una nueva cultura de calidad, excelencia y trabajo en equipo.
- Acercar a la comunidad y a la vez poderles dar información confiable a través de la rendición de cuentas desde la municipalidad.

Como resultado de una mejor administración de los recursos internos de la municipalidad, el cantón se irá transformando con diferentes obras de infraestructura y de carácter social para beneficio de la comunidad y de todos los que habitan o visitan este hermoso cantón.

La ejecución de la presente investigación es factible, porque busca proporcionar a la municipalidad de un modelo de control y seguimiento del Plan Estratégico que se adapte al entorno municipal, ya que se cuenta con el apoyo de los involucrados en los hechos, tanto de los directivos y el personal que labora en cada dependencia; al mismo tiempo se ha verificado que existe la bibliografía necesaria sobre el tema, lo que garantiza el éxito del trabajo.

Se considera, que la presente investigación logrará un beneficio directo, en primer lugar para las personas que están laborando en cada una de las dependencias municipales ya que contarán con un instrumento técnico que les ayude en su trabajo; al mismo tiempo se beneficiará a la ciudadanía, porque podrán contar con servicios de calidad, una atención técnicamente planificada.

## **1.7 Viabilidad**

### **1.7.1 Viabilidad Técnica**

Es importante resaltar, que la investigación se la realizará con personal de la misma institución, lo que significa una mejor integración con las actividades diarias de la municipalidad.

Además, existe el apoyo técnico y económico por parte de la municipalidad a esta iniciativa de implementar un modelo de control y seguimiento de la gestión Municipal.

### **1.7.2 Viabilidad Operativa**

La presente investigación a desarrollarse tiene viabilidad operacional por los siguientes aspectos:

- Será de fácil aplicación por quienes integran la Dirección de Desarrollo Institucional, por cuanto son conocedores de la realidad de la municipalidad y tienen los conocimientos necesarios sobre planificación y mejoramiento de la gestión.
- Existirá motivación permanente y reuniones de trabajo de los directores, jefes y encargado con la presencia de la máxima autoridad que es el Alcalde, para discutir los resultados del control y seguimiento del Plan Estratégico y en el caso de novedades tomar los correctivos y comunicarlos de forma directa a los responsables de área.

### **1.7.3 Viabilidad Administrativa**

El presente trabajo tiene viabilidad administrativa por existir la aprobación de la máxima autoridad y el personal se encuentra aceptando la idea de dar seguimiento al Plan Estratégico Institucional.

### **1.7.4 Viabilidad Política**

El Municipio de Ibarra, se encuentra en el camino de implementar un nuevo modelo de gestión orientado al control y seguimiento de su Plan Estratégico, en función con las nuevas disposiciones para los Gobiernos Autónomos Municipales,

es por ello el control y seguimiento, se ha considerado como una herramienta básica para alcanzar la eficacia y eficiencia administrativa del Municipio de Ibarra.

Por ello, el mecanismo propuesto, tanto los niveles directivo como operativo, en común acuerdo y consenso, brindan su completo apoyo, con la finalidad de conseguir los objetivos planteados, para lo cual autoriza la utilización de la información pertinente para el trabajo de investigación.

### **1.7.5 Viabilidad Financiera**

El Municipio de Ibarra entre sus objetivos principales esta el mejorar la gestión de la administración municipal, por lo tanto se han dedicado recursos económicos para capacitar al personal en el tema de cómo mejorar los procesos que llevan a cabo, con la finalidad de incrementar la calidad en la prestación de servicios a la ciudadanía. Por lo tanto existe la predisposición para aplicar herramientas técnicas para realizar el control y seguimiento del plan estratégico.

### **1.7.6 Viabilidad Legal**

La ordenanza que regula la estructura básica de Gestión Organizacional por Procesos Municipio de Ibarra, fue discutida y aprobada por el Concejo Municipal, en primer y segundo debate en sesiones ordinarias del 19 y 26 de agosto del 2009. Con el criterio de modernización administrativa, mediante la optimización del recurso humano, permitiendo la reducción y agilidad en los trámites técnicos, administrativos y de gestión institucional, mediante el diseño y aplicación de estructuras administrativas por procesos.

De acuerdo a las nuevos artículos, normas y leyes establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y en base a las recomendaciones de la Contraloría General del Estado, la actual administración municipal precedida por el Ing. Jorge Martínez junto con el Concejo Municipal decide que es necesario organizar la administración municipal

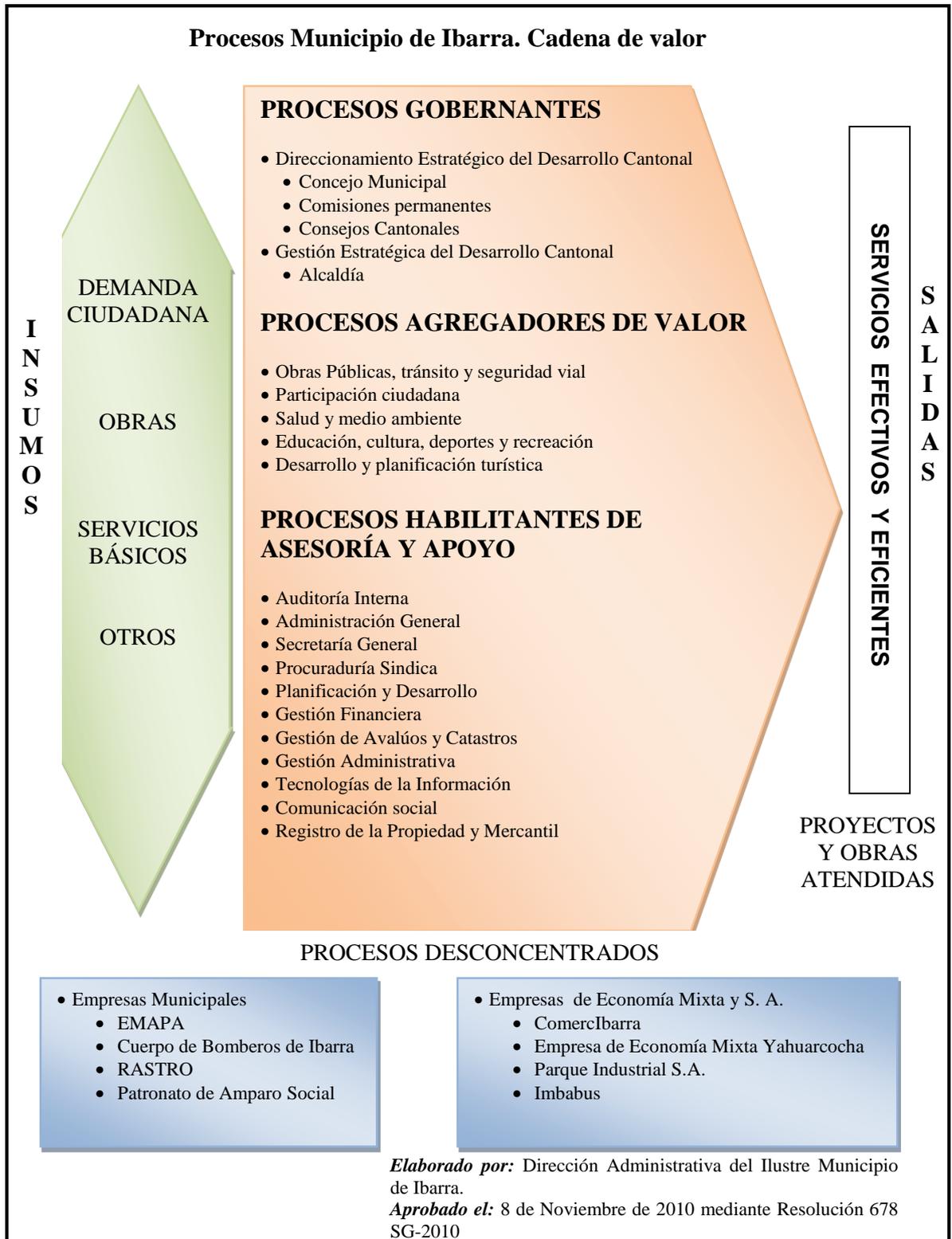
para así conseguir la eficiencia administrativa y lograr mantener vínculos con todas las dependencias para lograr el cumplimiento eficiente de las funciones por parte de los empleados, dar mejor respuesta a las demandas de los ciudadanos y enfrentar a través del tiempo las nuevas tendencias sociales, económicas y políticas del cantón. Esta organización por procesos debe de cumplir con las siguientes características:

- Debe facilitar la ejecución del Plan Estratégico de la Municipalidad
- Aumentar la cobertura y calidad de los servicios
- Aprovechar las potencialidades del recurso humano contratado
- Debe responder a objetivos y metas específicos, trabajar por resultados.
- Mejorar el clima organizacional, entendido como el trabajo en equipo en beneficio de la colectividad.
- Menos niveles jerárquicos y más resultados.
- Debe procurar el mejoramiento continuo.
- Debe enmarcarse en un proceso de modernización y descentralización.

La Municipalidad del Cantón Ibarra se ordena y clasifican de conformidad con los siguientes niveles (ver Gráfico 2):

- a) Procesos Legislativos y Gobernantes: Nivel Directivo – Ejecutivo
- b) Procesos Habilitantes: Nivel Asesor: Nivel de Apoyo
- c) Procesos Agregadores de Valor: Nivel Operativo

Gráfico 1. Procesos Municipio de Ibarra. Cadena de valor. Ordenanza Municipal

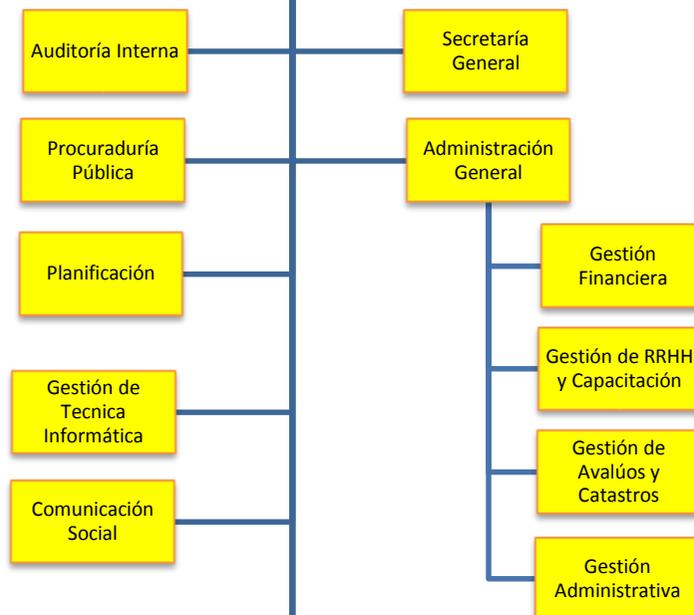
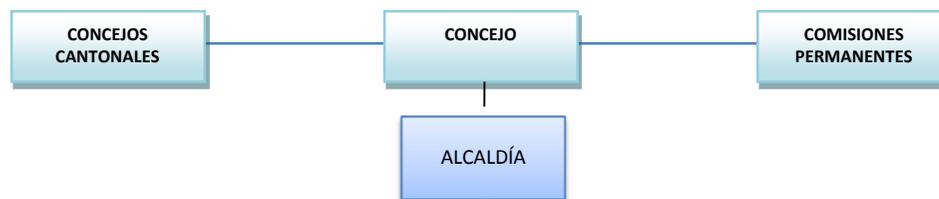


**Fuente:** Plan Estratégico

# ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL DE IBARRA

## Gráfico 2. Organigrama estructural por procesos del Municipio

### Procesos Gobernantes



### Procesos habilitantes de Asesoría y Apoyo

#### Procesos Agregadores de Valor



- EMPRESAS MUNICIPALES**
- EMAPA
  - EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS
  - RASTRO
  - PATRONATO MUNICIPAL

- EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA**
- Comercibarra
  - Empresa de económica mixta Yahuarcocha
  - Parque Industrial
  - Terminal Terrestre
  - Imbaseo

*Elaborado por:* Dirección Administrativa del Ilustre Municipio de Ibarra  
*Aprobado el:* 8 de Noviembre de 2010 mediante Resolución 678 SG-2010

Fuente: Organigrama estructural por procesos Ilustre Municipio de Ibarra. Ordenanza Municipal

La nueva cultura organizacional en la administración pública pretende que se entienda el concepto de vincular a la Planificación con el Presupuesto, lo que nos lleva a hablar del Presupuesto participativo.

De conformidad a la Ley de Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en el Art. 8 de los Presupuestos participativos en los niveles de gobierno se manifiesta que:

“Cada GAD, definirá los procedimientos para la formulación de presupuestos participativos, de conformidad con la Ley, en el marco de sus competencias y prioridades definidas en los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial.”

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el Art 296 menciona que:

“La Función ejecutiva presentará cada semestre a la Asamblea Nacional el informe sobre la ejecución presupuestaria. De igual manera los gobiernos autónomos descentralizados presentarán cada semestre informes a sus correspondientes órganos de fiscalización sobre la ejecución de los presupuesto.”

Por lo tanto las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia rendición de cuentas y control público. Todo este seguimiento y control estará a cargo de las entidades que por ley tienen la obligación de realizar todo este proceso.

En la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en el Art. 31 de las Funciones y Atribuciones, señala que:

“La Contraloría General del estado, además de las atribuciones y funcione establecidas en la Constitución Política de la República del Ecuador, tendrá las siguientes:  
4.- Examinar y evaluar en términos de costo y tiempo, la legalidad, economía, efectividad, eficacia y transparencia, de la gestión pública;

- 5.- Examinar y evaluar el sistema de control interno de cada una de las instituciones sujetas a su control;
- 24.- Capacitar a los servidores públicos y personas que lo soliciten en las diversas modalidades de control y auditoría de recursos públicos;
- 30.-Pronunciarse sobre los aspectos de legalidad, economía, efectividad y transparencia en el empleo de los recursos y bienes públicos, humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ambientales, de tiempo y sobre todo los resultados de la gestión institucional;”

En la misma Ley de LOGGE en el Art. 45 de la Responsabilidad Administrativa Culposa, se menciona que:

“Incurrirán en responsabilidad administrativa culposa las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las instituciones del Estado que, por acción u omisión, se encontraren comprendidos en una o más de las causales siguientes:

- 1. No establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores;
- 6. No establecer o no aplicar con sujeción a esta Ley y más normas pertinentes los subsistemas de control interno y control externo;
- 7. No establecer o no aplicar con sujeción a esta Ley y más normas pertinentes, los sistemas de planificación, administración de bienes y servicios, inversiones públicas, administración de recursos humanos, de gestión financiera y de información”

Se concluye que en base a todo el análisis de la base legal, el actual proyecto de investigación es viable, porque se sustenta en las leyes establecidas para evaluación y control de la gestión pública.

### **1.7.7 Viabilidad Social**

Existe una aceptación social y expectativa favorable para realizar los cambios estructurales adecuados hacia una nueva gestión municipal. Es un asunto que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo por medio de la agrupación natural, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos los fines del Plan Estratégico.

### 1.7.8 Viabilidad Ambiental

Al realizar una evaluación ambiental para su factibilidad de implementación se determina que de acuerdo a las características específicas de su actividad que son aspectos netamente administrativos de la gestión se elimina cualquier contaminación que pudiese crear permitiendo desarrollar el presente proyecto sin ningún inconveniente en el aspecto ambiental.

### 1.7.9 Viabilidad de Género

La municipalidad cuenta con un 40% de mujeres y un 60% de hombres en sus áreas administrativas, permitiendo con ello la integración de género. Para el caso del proyecto estos datos dejan entrever que mucha de la información de indicadores de la gestión estará manejada por un porcentaje casi igualitario de mujeres y hombres.

## 1.8 Análisis de Involucrados

En base a la información disponible, se puede identificar los siguientes grupos:

**Cuadro 1. Grupos Involucrados**

<b>Instituciones</b>	<b>Grupos Involucrados</b>	<b>Otros</b>
Municipio de Ibarra	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Empleados</li><li>▪ Concejales</li><li>▪ Alcalde</li><li>▪ Directores Departamentales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presidentes y vocales de las juntas parroquiales.</li><li>▪ Ciudadanía</li></ul>

**Fuente:** Datos obtenidos por el autor (2012)

**Elaborado por:** Autor

De los grupos identificados se desprende que se pueden agrupar por el interés que existe sobre el control y seguimiento de la gestión, de la siguiente forma:

- Grupo de supervisores y Administradores que lo conforman Ciudadanía, Concejales, Alcalde y Directores departamentales.
- Grupo de empleados y trabajadores de la municipalidad.

**Cuadro 2. Análisis de Involucrados Problemas, Recursos, Conflictos**

<b>Grupos Involucrados</b>	<b>Intereses respecto al proyecto</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Recursos y mandatos</b>	<b>Conflictos potenciales</b>
Administrativos: Alcalde Concejales Directores departamentales	Ciudadanía satisfecha por los servicios municipales	Pérdida de calidad en los servicios municipales	-Influencia directa en el problema  -Mandato: Proveer servicios de calidad	Dependiente de la colaboración de los Empleados y Trabajadores
Empleados	-Estabilidad en el trabajo  -Buen ambiente de trabajo	Falta de motivación a los empleados y trabajadores	Rechazo del mandato	Falta de estabilidad laboral

**Fuente.:** Datos obtenidos por el autor (2012)

**Elaborado por:** Autor

## Contenido

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Contextualización del Problema .....	1
1.1.1 Antecedentes .....	1
1.1.2 Situación Actual.....	2
1.1.3 Situación Prospectiva .....	7
1.2 Planteamiento del Problema .....	8
1.3 Proyección del Problema .....	7
1.3.1 Proyección sin intervención .....	7
1.3.2 Proyección con intervención .....	8
1.4 Objetivos .....	9
1.4.1 Objetivos Generales .....	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
1.5 Preguntas de Investigación .....	9
1.6 Justificación.....	10
1.7 Viabilidad .....	11
1.7.1 Viabilidad Técnica .....	11
1.7.2 Viabilidad Operativa .....	12
1.7.3 Viabilidad Administrativa.....	12
1.7.4 Viabilidad Política.....	12
1.7.5 Viabilidad Financiera .....	13
1.7.6 Viabilidad Legal.....	13
1.7.7 Viabilidad Social.....	18
1.7.8 Viabilidad Ambiental .....	19
1.7.9 Viabilidad de Género .....	19
1.8 Análisis de Involucrados .....	19
Cuadro 1. Grupos Involucrados .....	19
Cuadro 2. Análisis de Involucrados Problemas, Recursos, Conflictos .....	20
<b>Tabla 1. Nivel de Educación del personal Municipal.....</b>	<b>3</b>
<b>Tabla 2. Presupuestos de los años 2010 y 2011 .....</b>	<b>5</b>
<b>Tabla 3. Ingresos de la Municipalidad de Ibarra años 2007 al 2011 .....</b>	<b>6</b>
<b>Tabla 4. Gastos de la Municipalidad de Ibarra años 2007 al 2011.....</b>	<b>6</b>

Gráfico 1. <b>Procesos Ilustre Municipio de Ibarra. Cadena de valor.</b> Ordenanza Municipal .....	15
Gráfico 2. <b>Organigrama estructural por procesos Ilustre Municipio de Ibarra.</b> Ordenanza Municipal.....	16