



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

INGENIERIA EN GESTION DE GOBIERNOS
SECCIONALES

MEMORIA TECNICA

PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE:

INGENIERO EN GESTION DE GOBIERNOS SECCIONALES

MODELO DE GERENCIA Y GESTIÓN PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL
DEL CANTÓN GUAMOTE, A APLICARSE EN LA ADMINISTRACIÓN
2009- 2013.

MÓNICA ELIZABETH HERRERA LLAMUCA

NÉSTOR CHÁVEZ MUYULEMA

RIOBAMBA ECUADOR

2008

CERTIFICADO

Certifico que este trabajo ha sido revisado, analizado y autorizado su presentación.

Ing. Víctor Cevallos

PRESIDENTE DE TRIBUNAL

Ing. Winston Bolaños

TUTOR MEMORIA TECNICA

Ing. Luís Merino

MIEMBRO DE TRIBUNAL

Ing. Rodrigo Moreno

MIEMBRO DE TRIBUNAL

DERECHOS DE AUTORÍA

Mónica Elizabeth Herrera Llamuca y Néstor Chávez Muyulema, somos responsables de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación y los derechos de autoría pertenecen a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

AGRADECIMIENTO

Hago Propicio el agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Que autorizó nuestro ingreso al Alma Máter como miembro del estamento estudiantil.

A la FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, en la persona del señor Decano, Director y Coordinador del Seminario Taller de Graduación; quienes hicieron lo posible para contribuir con docentes de alta calidad

A los docentes de la AME que impartieron sus valiosos conocimientos y experiencias con nosotros

Al Director de la Memoria Técnica, el Señor Ingeniero Winston Bolaños, por haber dedicado su valioso tiempo a la lectura, corrección, análisis y a sus sabias sugerencias, para obtener claridad y precisión del texto de esta Memoria Técnica que presentamos.

LOS AUTORES

Mónica Elizabeth Herrera Llamuca

Néstor Chávez Muyulema

DEDICATORIA:

Especialmente a Dios por su divino poder y amor, a mis queridos padres, quienes fueron mis guías para conducirme por el camino de bien y el éxito, a mi querida hermana Adri porque ella esta siempre a mi lado brindándome su cariño y apoyo moral, a mi amado Jorge que con su ternura, amor, comprensión y dedicación me ha apoyado siempre, gracias a todos ellos por hacer posible la culminación de mi carrera.

Mónica

El presente documento dedico al dios de la vida, a mi familia adorada, mi esposa y mis dos hijos que son mi devoción, que día a día con sabiduría y mucha paciencia han sabido entender, que lo mejor que puede lograr el ser humano es investirse de conocimientos, por esos días que estuve ausente cuando mas requerían de mi atención, por su apoyo incondicional; a mi madre y hermanos por esos sabios consejos y a todo y quienes hicieron posible el caminar en este nuevo desafío en mi vida.

Néstor

INDICE

INTRODUCCION.	1
CAPITULO I.	4
MARCO CONTEXTUAL.	4
1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCION.	4
1.1. Reseña Histórica.	4
Algunos aspectos relevantes.	5
1.1.1. Etapa de aprendizaje.	7
1.1.2. Etapa de la planificación participativa.	8
1.1.3. Constitución de órganos del gobierno local.	8
1.1.4. El Parlamento Indígena Popular.	9
1.1.5. Comité de Desarrollo Local	10
1.1.7. La etapa de ejecución y construcción del desarrollo participativo.	11
1.1.8. Las mesas de concertación.	11
1.2. Misión.	11
1.3. Visión.	12
1.4. Valores Corporativos.	12
1.4.1. Políticas.	13
1.5. Objetivos	13
1.6. Organigrama Institucional.	15
1.7. Función Administrativa.	15
1.7.1. Niveles de organización y divisiones de trabajo por procesos.	

1. Gestión por Procesos.....	15
2. Integración de los Procesos	16
CAPITULO II.....	19
MARCO SITUACIONAL DE LA INSTITUCION.....	19
2.1. Análisis Interno de la situación Actual (Problema Identificado a)...	19
2.1.1. REALIDAD POLÍTICA.	19
2.1.2. EL CONTEXTO ADMINISTRATIVO.	20
2.1.3. LA ADMNISTRACION FINANCIERA.	22
2.1.4. LOS TALENTOS HUMANOS.....	24
2.1.5. SITUACIÓN JURÍDICA DE LA INSTITUCIÓN.....	26
2.1.6. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	26
2.1.7. PLANIFICACIÓN.....	27
2.1.8. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL SOCIAL.	28
2.3. FODA.....	33
2.3.1 LÍNEAS ESTRATÉGICAS.	37
CAPITULO III.....	38
MARCO PROPOSITIVO	38
3.1. DATOS INFORMATIVOS.....	38
3.1.1. Título.....	38
3.1.2. Institución ejecutora.....	38
3.1.3. Beneficiarios.	38
3.1.4. Ubicación.	38
3.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.	38
3.1.6. Equipo técnico responsable.....	38

3.1.7.	Costo.	39
3.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	39
3.3.	JUSTIFICACION.	41
3.4.	OBJETIVOS.	43
3.4.1.	General.	43
3.4.2.	Específicos.....	43
3.5.	ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	44
3.5.1.	<i>Requerimiento técnico básico</i>	44
3.5.2.	<i>Requerimiento Financiero</i>	45
3.6.	MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	47
3.6.1.	MODELO DE GERENCIA Y GESTIÓN PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE, A APLICARSE EN LA ADMINISTRACIÓN 2009 - 2013.....	49
3.6.3.	Propuesta del nuevo modelo.....	52
3.6.4.	Modelo gráfico de la propuesta.....	56
3.6.5.	SISTEMAS Y HERRAMIENTAS QUE DAN SOSTENIBILIDAD AL NUEVO MODELO DE GERENCIA Y GESTIÓN INTEGRAL.....	58
3.7.	ADMNISTRACION DE LA PROPUESTA.....	74
3.8.	PLAN DE MONITOREO.....	76
CAPITULO IV		81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		81
4.1	CONCLUSIONES.....	81
4.2	RECOMENDACIONES.....	83

INDICE DE CUADROS, TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS

Figura 1.	Mapa del Cantón Guamote	Pág. 5
Figura 2.	Estructura orgánica Municipio del cantón Guamote	Pág. 15
Tabla I.	Matriz resumen de procesos y subprocesos	Pág. 18
Tabla II.	FODA	Pág. 34
Tabla III.	DOFA	Pág. 36
Tabla IV.	Líneas Estratégicas	Pág. 37
Tabla V.	Requerimiento técnico básico	Pág. 44
Tabla VI.	Requerimiento financiero	Pág. 45
Tabla VII.	Presupuesto implementación del proyecto	Pág. 46
Tabla VIII.	Resumen Presupuesto	Pág. 46
Figura 3	Estructura y Desarrollo del Modelo	Pág. 52
Figura 4	Modelo gráfico de la Propuesta	Pág. 56
Figura 5	Diagrama de Flujo	Pág. 57
Figura 6	La Organización Municipal y el Entorno Cantonal	Pág. 61
Figura 7	Mapa Orgánico Municipalidad de Guamote	Pág. 62
Tabla IX.	Matriz de importancia	Pág. 67
Tabla X.	Matriz POA	Pág. 68
Tabla XI	Modelo de estructura programática para la municipalidad de Guamote	Pág. 68
Tabla XII.	Plan de Monitoreo	Pág. 77
Tabla XIII.	Matriz Ciclo PDCA	Pág. 77
Tabla XIV	Tablero de Control (BSC)	Pág. 78

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

PIP	Parlamento Indígena Popular
PPDCG	Plan Participativo de Desarrollo del cantón Guamote
OSG's	Organizaciones de segundo grado
POA's	Planes operativos anuales
CDL	Comité de Desarrollo Local
CGE	Contraloría General del Estado,
PGE	Procuraduría General del Estado
CPE	Constitución Política del Estado
RC	Rendición de cuentas
ONG's	Organismos no gubernamentales
PL	Poder Local
CFCSRC	La Comisión de Fiscalización, Control Social y Rendición de Cuentas
CS	Control Social
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
NBI	Necesidades básicas insatisfechas
PC	Parlamento Cantonal
CM	Concejo Municipal
JP	Juntas Parroquiales
PDI	Plan de desarrollo institucional
Obs	Organizaciones de base
MC	Mesas de Concertación
LOAFYC	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

- COICE** Corporación de Organizaciones Indígenas de Cebadas
- CODIOIGPA** Corporación de Desarrollo Integral de Organizaciones Indígenas de Guamote y Palmira
- UOCIG** Unión de Organizaciones Indígenas de Guamote
- ESPOCH** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

RESUMEN.

Se ha diseñado un **MODELO DE GERENCIA Y GESTIÓN PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE, A APLICARSE EN LA ADMINISTRACIÓN 2009 – 2013**, con el objetivo de posibilitar el desarrollo político, administrativo, humano y económico territorial y el buen vivir en la población del Cantón Guamote a través del fortalecimiento del accionar social y la ejecución del Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote orientado por un modelo alternativo.

Se ha aplicado el análisis FODA de la Planificación Estratégica, para realizar el diagnóstico interno (institucional) y externo (político institucional) del Gobierno Local del cantón Guamote, así como la aplicación de herramientas de Gerencia y Gestión Empresarial, para la propuesta del nuevo modelo.

El propósito de este proyecto de gerencia y gestión alternativo, persigue la planificación e instauración de un nuevo modelo de gobierno orientado a transformar el modus operandi tradicional del gobierno municipal del cantón Guamote, inscrito en la ineficiencia e inequidad; así como la aplicación de un sistema de monitoreo seguimiento y evaluación y actuación sobre soluciones correctivas.

Convertir a la municipalidad en una organización eficiente, capaz de optimizar los escasos recursos en beneficio de las mayorías, transparentar la planificación y administración presupuestaria con información fehaciente y oportuna, informar sobre los resultados de la gestión por medio de la manifestación pública de los estados financieros, económicos y sociales

Se sugiere desarrollar acciones que hagan posible la puesta en práctica de las estrategias operativas del Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote, y de esta forma garantizar el buen vivir de los Guamoteños@s.

SUMMARY.

A Management Model for the Municipal Government of Guamote has been designed to be applied during the 2009 – 2013 period. The objective is to provide the possibility of improvement in the political, administrative, human, and economical territorial, as well as the life status among the people from Guamote. All this oriented by an alternative model.

The FODA (Spanish acronym for Strengths, Opportunities, Weaknesses, and Threats) analysis has been applied in order to have an internal (institutional) and external diagnosis (political - institutional) of the local Government of Guamote. Management tools have also been applied for the proposal of this new model.

The purpose of this alternative management Project pursues the planning and instauration of a new government model directed to transform the traditional Guamote Municipal Government modus operandi which has become inefficient and unfair. There will also be a monitoring system for keeping track, evaluating and acting over corrective solutions.

The idea is to make from the Municipal Government Office an efficient organization that is capable of optimize resources for benefitting most people. It should clearly reveal the planning and budget administration with timely reliable information about the results through public manifestation of financial, economical and social statements.

It is recommended to develop actions to make this proposal possible by practicing the operative strategies of the Participative Plan of Development of Guamote, and this way to guarantee good standard of living for Guamote people.

INTRODUCCION.

El camino recorrido de Guamote hacia la instauración del poder local, inicia con la primera alcaldía de un líder indígena (1992-1996), quien, comienza un proceso de revalorización del pueblo indígena y da los primeros pasos hacia la democratización de la gestión municipal. En esa administración las mingas, el presta mano se convirtieron no solo en un mecanismo para ampliar las obras públicas; sino, fundamentalmente, en una herramienta para fortalecer la cohesión de identidad de las realidades locales del Cantón.

En un segundo periodo (1996-2000), se ejerce una agenda que recoge políticas, estrategias generadas de la propia experiencia local, así como los aportes de las organizaciones sociales e instituciones de apoyo. La propuesta hacia los gobiernos locales tenía como principios el no mentir – ama llulla, no robar – ama shua, no ser ocioso – ama quilla. Como ejes programáticos: el fomento de la transparencia, la rendición de cuentas, la promoción de la participación social en la gestión pública, la interculturalidad, la equidad de género, en caso de no cumplirse con las expectativas de la población, la revocatoria del mandato.

Bajo estas premisas los líderes y lideresas indígenas locales, alentados por el alcalde, promueven la conformación del primer Parlamento Indígena Popular Cantonal del País (1997) y, en forma simultánea, la constitución del Comité de Desarrollo Local. El primero, conformado por los/as presidentes de los 133 cabildos, es el ente encargado de legislar a favor de toda la población y de fiscalizar a la administración pública local. El Comité de Desarrollo Local, conformado por la municipalidad y las 12 organizaciones de segundo grado (OSGs), en cambio, recibe el encargo de coordinar la gestión del desarrollo local.

En consenso, entre la municipalidad, el Parlamento Cantonal y el Comité de Desarrollo Local, se decide posteriormente (1998) dar paso a la elaboración del Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote (PPDCG).

La elaboración del PPDCG, a más de permitir que se definan por consenso los ejes estratégicos y las prioridades para el desarrollo cantonal, se convierte en una enorme experiencia de participación de la población: cerca de dos mil

trescientas personas participaron de forma directa en los talleres y más eventos realizados durante su estructuración.

Una vez publicado el PPDCG y reconocido por los diferentes actores como la guía para el desarrollo cantonal, se configuraron las *Mesas de concertación*. Estas mesas, como parte del CDL, asumieron la responsabilidad de concertar con los diversos actores sociales e institucionales la concreción de los objetivos del PPDCG y, posteriormente, la estructuración de los planes operativos anuales (Poas) por áreas estratégicas.

La responsabilidad de la ejecución del PPDCG hasta el presente no se ve reflejado, en los indicadores sociales del cantón, por lo que es necesario fortalecer las mesas de concertación por áreas estratégicas o dimensiones de desarrollo, mismas que por medio de la planificación de Poas planes operativos anuales, construir la base de un paulatino proceso de desarrollo local por medio de un modelo de gestión alternativo.

Desafío que consiste en asumir la responsabilidad de lograr relaciones internas y externas sociales e institucionales o gobernabilidad a través de la definición un nuevo modelo de gerencia y gestión municipal alternativo, en coherencia con los principios y valores definidos en la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias definidos por la sociedad civil en el PPDCG; y así garantizar la transparencia, equidad y el control social en la administración pública local.

De esta forma, Estudiantes de la ESPOCH de la Facultad de Administración de Empresas del programa carrera Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales, con el propósito de sistematizar una propuesta de una herramienta de administración flexible a la dinámica de la humanidad local, en base al diagnóstico realizado proponemos el diseño y la formulación de un programa denominado modelo de Gerencia y Gestión para el municipio del cantón Guamote a aplicarse en el período 2009-2013, originado en una memoria técnica.

La propuesta debe armonizar un desarrollo sistémico de la institución municipal con el PPDCG y con la actual estructura participativa del poder

local, mediante la definición de nuevas formas de organización del trabajo institucional y social, y de renovadas estrategias de dirección que se constituyen en el modelo de gestión y gerencia producido en el marco del análisis situacional actual, convirtiéndose en un aporte no solo para Guamote sino para otras Municipalidades que apuesten a la participación social, a la equidad justicia y transparencia.

Luego de esta idea singular confirmamos que, para modificar la gestión local con enfoque territorial, a más de promover la organización de la sociedad civil y su incidencia pública en el cantón a través del Parlamento y Comité de Desarrollo Local, es indispensable lograr la renovación institucional hacia la eficiencia, eficacia y transparencia. Sin embargo, esta tarea requiere de una decidida voluntad política de las nuevas autoridades; pues, la resistencia al cambio por parte de los actores internos de la institución y, de otros actores externos, acostumbrados a relaciones clientelares, burocráticas y asistencialistas, son muy fuertes que en muchos casos genera conflictos en el proceso de ejecución.

Confirmamos que dar forma a un nuevo modelo de gerencia administrativo – financiero con enfoque sistémico que garantice el involucramiento de la humanidad en la fiscalización de la gestión municipal, sólo es viable en la medida de la voluntad y el compromiso de ambos actores: Estado y Humanidad organizada. A más de la apertura de los mandatarios, que deben estar dispuestos a rendir cuentas de sus actos en forma permanente, se requiere de la conciencia colectiva, madurez y capacidad de las dirigencias sociales para que este nuevo modelo de Gerencia y Gestión para el Gobierno Municipal del cantón Guamote no se convierta en una herramienta de politiquería o del electoralismo, sino en un instrumento principal de la democracia participativa que a futuro garantice el desarrollo social o buen vivir humanitario.

CAPITULO I.

MARCO CONTEXTUAL.

1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCION.

1.1 Reseña Histórica.

Guamote formó parte de la villa de Riobamba, como parroquia eclesiástica en 1.613 y parroquia civil en 1.643. Constituida la Gran Colombia, en 1824, el departamento del Ecuador se constituyó con las provincias de Imbabura, Pichincha, Chimborazo, esta última con los cantones; Riobamba, Ambato, Guano, Guaranda, Alausí y Macas: de acuerdo a este decreto, Guamote formó parte del cantón Riobamba. En 1.884 pasa a formar parte del nuevo cantón Colta, creado el 27 de febrero de 1.884.

El territorio que hoy corresponde al cantón Guamote, estuvo habitado desde tiempos remotos por cacicazgos como los Guamutis, Atapos, Basanes Pull, Tipines, Vishudes, entre otros. Todos constituían parcialidades del reino de los Puruháes, pueblo Luchador dedicado a la cría del ganado, pastoreo y producción de lana. Antes de la llegada de los españoles estos grupos étnicos fueron invadidos primero por el imperio Inca, por la rebeldía de su gente se opusieron a esta invasión y a lo largo de la Colonia y la República, contra los españoles y los terratenientes denominándola en este periodo el **Corazón de Rebeldía Puruhá**, por lo que la historia cuenta diversos levantamientos indígenas de entre los que se destaca los de Guamote y Columbe (1.803) en contra de la cobranza de tributos, liderados por Lorenza Avimañay, Julián Quito y Francisco Sigla.

En la vida republicana participaron en la Revolución Liberal, cuando el general Eloy Alfaro tuvo el apoyo de más de 10.000 indígenas en su avance hacia Quito.

Algunos aspectos relevantes.

a) Decreto de Cantonización.

En el año de 1.944 Guamote cristaliza su cantonización que desde hace mucho tiempo atrás se venía gestionando, para lo cual se conformó una directiva. Con esta ayuda la delegación, había conseguido el decreto de cantonización de Guamote, con fecha primero de agosto de 1.944.

El presidente de la Republica Dr. José María Velasco Ibarra, mediante el decreto **No 606, Art. 1., establece: "Constituyese en la Provincia de Chimborazo un nuevo cantón con el Nombre de Guamote, que comprenderá las parroquias de Guamote y Cebadas, esta última perteneciente al cantón Riobamba y de las parroquias que el nuevo cantón crease".**

En la actualidad el cantón Guamote esta integrado por tres parroquias: La Matriz y dos parroquias rurales Cebadas y Palmira.

Guamote se encuentra localizado en la parte central del callejón interandino, al sur de Quito, a 50 Km. de Riobamba, esta atravesada por la vía panamericana que conduce, a la ciudad de Cuenca, abarca un territorio de 1223.3 Km. cuadrados que representa el 18.9% de la extensión provincial, siendo el segundo cantón mas extenso de los que integra la Provincia de Chimborazo.

b) Mapa del Cantón Guamote.

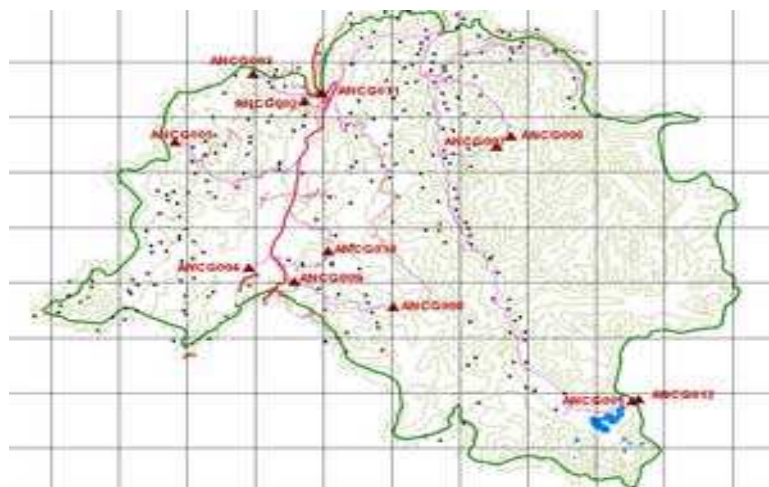


Figura N° 1.

Fuente: Proyecto de Desarrollo Local DRI.
Elaboración: Equipo de Investigación.

c) Límites.

Al norte con los cantones de Colta y Riobamba,

Al sur con el Cantón Alausí.

Al este con la Provincia de Morona Santiago. Y

Al oeste con el cantón Pallatanga.

d) Proceso histórico de la represión hacia la participación y gestión comunitaria indígena.

La lucha por la tierra y en contra de los maltratos y abusos de los terratenientes, destaca la batalla de Chuquirá (1935) cuyo dirigente principal fue el Coronel Ambrosio Lasso como respuesta a los continuos maltratos verbales, físicos y violaciones a las mujeres solteras y casadas realizadas por los hacendados. Más adelante en la lucha contra la dictadura militar (1963) destacándose un dirigente mestizo guamoteño: Rafael Brito Mendoza.

De la lucha por la tierra, avanzan en los últimos años, a la lucha por los derechos colectivos, donde se fortalecen las comunidades y organizaciones de segundo grado OSGs, con varias influencias externas: A través de la iglesia católica se forma la primera organización de segundo grado, llamada acción integral Guamote, que en la actualidad se denomina JATUN AYLLU “ OJAG” . Desde entonces han surgido varias OSGs, que dinamizan la lucha por la tierra y la educación bilingüe: la Corporación de Organizaciones Indígenas de Cebadas (COICE), la Corporación de Desarrollo Integral de Organizaciones Indígenas de Guamote y Palmira “CODIOIGPA”, la Unión de Organizaciones Indígenas de Guamote (UOCIG), estas últimas influenciadas por los programas de desarrollo Rural Integral.

Hasta 1984, el pueblo estuvo marginado de las diferentes instancias de representación política. Ese año, fue electo por primera vez un concejal indígena en el municipio de Guamote y desde entonces, la participación ha sido creciente. Esa experiencia es la que queremos sistematizar.

e) El camino recorrido.

En Guamote, la redistribución de las tierras agrícolas después de la ley de reforma agraria 1973 fue un precursor crucial para el desarrollo de instituciones participativas. El proceso de reforma rompió el poder de la elite de terratenientes que habían controlado anteriormente la política municipal en el cantón a partir de la creación del Municipio (1944) hasta los inicios de la década de los noventa. Abriendo el espacio para el desarrollo a partir de iniciativas de participación, al identificar a los espacios locales como las instancias apropiadas para impulsar la constitución de nuevos modelos de Gobierno Local a través de la participación ciudadana, la equidad e interculturalidad.

El proceso de gestión participativa del Gobierno Local del Cantón Guamote, tiene sus antecedentes inmediatos, en los años ochenta, cuando varios líderes indígenas eran cooptados por la clase mestiza para captar la dirección del municipio.

En los primeros años de la década del 90, las organizaciones indígenas deciden participar con candidatos propios a las elecciones municipales. Como producto de esta decisión, en 1992, se logra el triunfo de un compañero del territorio rural, constituyéndose en el primer indígena alcalde de guamote y en el país.

Este proceso, fue planificado en tres grandes etapas: primero, **de aprendizaje**, luego el proceso de **planificación participativa**, y por ultimo, **la etapa de ejecución y construcción de un desarrollo local participativo**, no así el seguimiento y la evaluación del proceso quedando prorrogado.

1.1.1. Etapa de aprendizaje.

Un aspecto clave de esta etapa, fue la sistematización de un acumulado histórico de luchas de las comunidades, que lograron constituir un tejido social articulado alrededor de las Osgs (Organizaciones de segundo grado) y Obs (Organizaciones de bases).

Los alcaldes y concejales que promovieron la participación ciudadana y la democratización de la administración municipal y el ejercicio pleno de los derechos civiles, políticos, sociales y culturales en la búsqueda de una vida digna, surgieron principalmente de esas organizaciones locales, mientras que las tradiciones de participación dentro de esas organizaciones ayudaron a fortalecer los procesos participativos al interior de la administración municipal, es la aplicación de la experiencia comunitaria en la gestión pública, pero con profundo desconocimiento del funcionamiento del estado descentralizado en el municipio.

1.1.2. Etapa de la planificación participativa.

Yuyarishcata Pactachina, esto quiere decir que lo que acordamos, hay que hacerlo.

Por ello antes de empezar la política social, se ha fortalecido a las comunidades, para que al interior de ellas, se comprometan en ser parte de la gestión del desarrollo local, que en definitiva todos sean responsables de la gestión y el desarrollo del cantón.

Este proceso llegó a comprometer a las comunidades y OSGs, el compromiso colectivo de futuro, desatando el intenso proceso participativo de base, que da origen a la constitución de nuevos órganos del Gobierno

Las experiencias de las asambleas comunitarias, instancias de organización, planificación, y control sobre los líderes y dirigentes, fue trasladada a este nuevo mapa de proceso participativo.

1.1.3. Constitución de órganos del gobierno local.

Si bien en la historia de Guamote se encuentran hechos que identifican las luchas por los derechos de las mayorías desprotegidas, es, en los inicios de la década de los noventa que se trabaja en forma sistematizada en una nueva organización social para el Cantón, fundamentada en grandes esfuerzos de indígenas y campesinos organizados; “los cambios hacia la democracia real en el cantón no se han producido de la casualidad o por un milagro. Estos han

sido el resultado de un largo proceso de lucha de las organizaciones sociales que, en el último medio siglo, se han unido para buscar el mejoramiento de las condiciones de vida”.

Este proceso se lleva a cabo en el marco de una amplia y democrática participación. En 1997, los presidentes de las 133 comunidades indígenas, barrios y juntas parroquiales, constituyen el Parlamento Indígena Popular (PIP), con el propósito de contar con una instancia que legisle a favor del Cantón, que oriente el desarrollo cantonal y controle a las entidades públicas y privadas que dinamicen el desarrollo en el Cantón. Al mismo tiempo se constituye el Comité de Desarrollo Local (CDL), como instancia ejecutora y con la finalidad de planificar acciones dirigidas al desarrollo del Cantón. Está conformado por representantes de las 12 OSG's, un delegado de la población urbana y el Alcalde. El I. Municipio del Cantón Guamote ha sido un puntal importante en el desarrollo de las acciones dadas en el proceso; pues, sin su contingente nada habría sido posible, se afirma. PIP, CDL y el I. Municipio es la tríada del Gobierno Local en Guamote. Estos tres organismos están apoyados por el Comité de Gestión y trabajan en el marco de una amplia coordinación.

Múltiples han sido los obstáculos y múltiples las propuestas para solucionarlos. Se afirma que *una cosa fue la planificación, la emoción de definir los postulados, la definición del marco de acción de cada una de las instituciones que forman el Poder Local y, otra cosa es la práctica en la que se evidencian múltiples conflictividades que vuelven supremamente complejo al proceso.*

1.1.4. El Parlamento Indígena Popular.

En 1998 el Concejo Municipal resolvió reconocer, mediante Ordenanza publicada en el Registro Oficial No. 49 del 19 de octubre, el Parlamento Indígena Popular del Cantón Guamote, organización conformada por 133 comunidades del Cantón, como la instancia democrática, participativa, de control social y fiscalización en busca del equilibrado desarrollo del Cantón Guamote. Se estableció como responsabilidad del Concejo Municipal, la definición de los planes de trabajo, presupuestos, prioridades y acciones institucionales, en el marco de los lineamientos emanados del Parlamento.

1.1.5. Comité de Desarrollo Local

Con la misma Ordenanza de creación del PIP, se reconoce al Comité de Desarrollo Local (CDL), como la instancia técnica planificación participativa de desarrollo y de gestión de actividades concretas de desarrollo, integrado por las 12 organizaciones de segundo grado y la Municipalidad a través del Alcalde, como responsable de coordinar estas acciones, que define los programas y proyectos que se deben impulsar en el Cantón.

1.1.6. El Municipio de Guamote.

En este marco, el municipio tiene el rol de dinamizar fortalecer y consolidar este proceso, realizando las inversiones y el financiamiento de conformidad con estas necesidades.

En este proceso de búsqueda de consensos en torno al desarrollo acuerda la elaboración de un documento orientador y guía denominado Plan Estratégico de Desarrollo, surgiendo así el Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote "PPDCG", a través de una masiva participación de las comunidades rurales y barrios urbanos, constituyéndose en el instrumento técnico obligatorio de planificación para todas las instituciones y organizaciones locales, con una visión a 12 años.

En la elaboración del PPDCG se distinguen cuatro fases:

- ⇒ Los paso Iniciales
- ⇒ El Diagnostico
- ⇒ La Generación de Propuestas
- ⇒ La Generación de Consensos

En la fase de generación de propuestas por parte de los actores sociales que participaron en la elaboración del PPDCG, establecieron los siguientes ejes estratégicos de desarrollo:

- ⇒ Salud
- ⇒ Educación
- ⇒ Producción agropecuaria y medio ambiente

- ⇒ Organización participación e identidad
- ⇒ Comercialización y microempresas
- ⇒ Turismo

1.1.7. La etapa de ejecución y construcción del desarrollo participativo.

El organismo técnico responsable de la ejecución del plan de desarrollo local, es el Comité de Desarrollo Local, organismo que llevó a cabo un proceso de conducción participativo, a través de la estructuración y constitución de mesas de concertación o trabajo.

1.1.8. Las mesas de concertación.

- ⇒ Espacios de dialogo y concertación entre actores internos y / o externos.
- ⇒ Establece compromisos de colaboración entre diversos actores sociales públicos y privados.
- ⇒ Espacios encargados de definir políticas de acción priorizadas, basados en el PPDCG, a corto, mediano, y largo plazo.
- ⇒ Son espacios donde se elaboran los POAS en cada área.
- ⇒ Promueve la participación de las organizaciones en los procesos de elaboración de programas y proyectos

En esta razón este proceso mereció un amplio espacio de discusión, debate, consulta y tomas de decisiones: Los principales productos fueron, entre otros:

- ⇒ La elaboración de una línea de base en cada área
- ⇒ La elaboración de los planes Operativos Anuales POAS, para cada uno de los ejes estratégicos.
- ⇒ Se identifica líneas de trabajo para cada área, proyectos y actividades.
- ⇒ Se priorizan necesidades.

1.2. Misión.

Planear, implementar y sostener las acciones del desarrollo del

Gobierno Municipal. Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económica de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia y ética institucional y el uso óptimo de los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados¹.

1.3. Visión.

El Gobierno Municipal se constituirá en un ejemplo del desarrollo y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gerencie productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con entidad cultural y de género, descentralizando y optimizando los recursos.²

1.4. Valores Corporativos.

- Solidaridad
- Honestidad
- Disciplina
- Sinceridad
- Responsabilidad
- Ama quilla
- Ama llulla
- Ama Shua

¹ Tomado de la Página Web: www.municipiodeguamote.gov.ec

² Tomado de la Página Web: www.municipiodeguamote.gov.ec.

1.4.1. Políticas.- Se adoptan las siguientes políticas de trabajo:

- a) Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la Ciudad;
- b) Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización;
- c) 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, etc., que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia municipal;
- d) Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como la finalidad institucional;
- e) 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; y,
- f) Identificar los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

1.5. Objetivos.- Se establecen los siguientes objetivos institucionales:

- a) Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
- b) Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales;

- c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el crecimiento progreso del Cantón;
- d) Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social;
- e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico;
- f) Estudiar la temática municipal y reconocer la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del Gobierno Municipal;
- g) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo;
- h) Capacitación del Talento Humano, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal; y,
- i) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

1.6. Organigrama Institucional.

ESTRUCTURA ORGANICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE

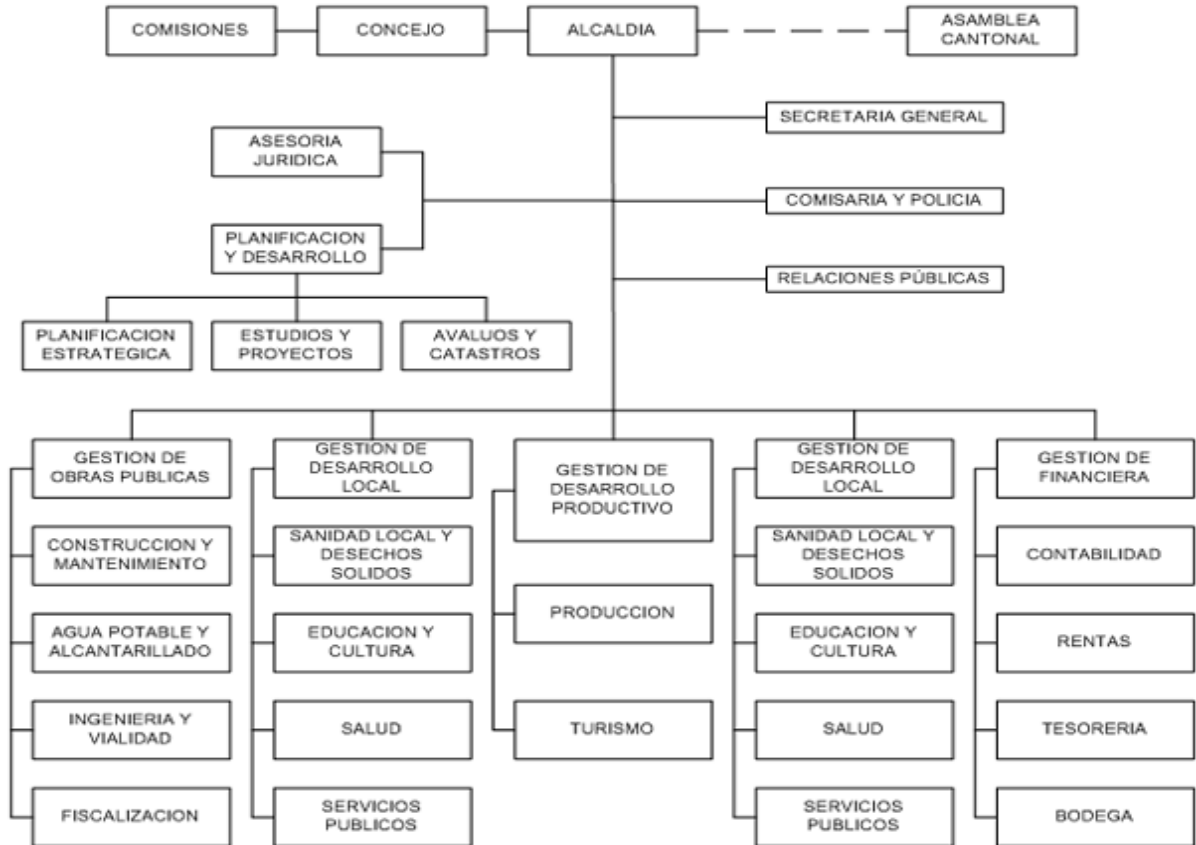


Figura Nº 2.

Fuente: Página Web del Municipio del cantón Guamote.

Elaboración: Equipo de Investigación.

Fecha: 2 de julio 2008.

1.7. Función Administrativa.

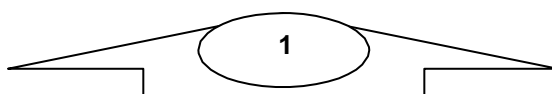
1.7.1. Niveles de organización y divisiones de trabajo por procesos.

1. **Gestión por Procesos.**- La estructura organizacional del Municipio, estará Integrada por Gestión de Procesos, compatibles con la demanda y la satisfacción de los clientes internos y externos.

a) Conocimiento de los roles públicos en atención a las demandas de la sociedad con criterios eficientes de administración por procesos o productos;

- b) Involucrar la gestión por procesos como modelo sistemático en la organización del trabajo, esto es, interrelacionarlo con los demás sistemas de gestión pública;
- c) Lograr la satisfacción del cliente en la entrega de servicios con calidad en la oportunidad y productividad;
- d) Implementar procedimientos de gestión basado en la administración operativa de productos con el correspondiente control y monitoreo de resultados;
- e) Adaptar el trabajo al dinamismo propio de la administración y a los cambios permanentes de tecnología;
- f) Integrar y mantener equipos de trabajo interdisciplinario, y promover la polifuncionalidad de las actividades, que apunten a profesionalizar la fuerza del trabajo y a la aplicación de políticas y métodos más viables para el manejo del régimen remunerativo, sustentado en la evaluación de resultados.³

2. Integración de los Procesos.- Se integran los siguientes procesos en la administración de trabajo:



PROCESO LEGISLATIVO. Que determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores.

Está integrado por: El Concejo Municipal.

³ Tomado de la Página Web: www.municipiodeguamote.gov.ec

2

PROCESO GOBERNANTE. Que 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 cargo se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos.

Está integrado por: La Alcaldía.

3

PROCESO ASESOR. Que 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 del Proceso Gobernante, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el proceso Asesor.

Está integrado por: Comisión Especiales y Permanentes del Concejo;
Gestión Legal;
Planificación y Desarrollo.

4

PROCESO HABILITANTE O DE APOYO, es el que presta asistencia técnica y Administrativa de tipo complementario a los demás procesos.

Está integrado por: Gestión
Administrativa
Gestión Financiera
Secretaría General
Comisaría y Policía

5

PROCESOS SUSTANTIVOS O PRODUCTIVOS; GENERADOR DE VALOR es el encargado de la ejecución directamente 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 y al más bajo costo, y forma parte del proceso agregándole valor. Está integrado por:

Gestión de Obras Públicas
Gestión de Desarrollo
Local Gestión de
Desarrollo Productivo.

Se establece la siguiente división de procesos y subprocesos, que componen el conjunto de equipos de trabajo:

Matriz resumen de procesos y subprocesos.

LEGISLATIVO	CONCEJO	
GOBERNANTE	ALCALDÍA	
ASESOR	COMISIONES PERMANENTES ESPECIALES Y GESTIÓN LEGAL GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ESTUDIOS Y PROYECTOS, AVALUOS Y CATASTROS
HABILITANTES O DE APOYO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA GESTIÓN FINANCIERA SECRETARÍA GENERAL	RECURSOS HUMANOS; INFORMÁTICA; ADQUISICIONES; SERVICIOS GENERALES CONTABILIDAD; TESORERÍA; RENTAS; BODEGA COMISARÍA Y POLICÍA
SUSTANTIVOS GENERADOR DE VALOR	- GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS GESTIÓN DE DESARROLLO LOCAL	INGENIERÍA Y VIABILIDAD; CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO; FISCALIZACIÓN SANIDAD LOCAL Y DESECHOS SÓLIDOS, EDUCACIÓN Y CULTURA, SALUD, AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, SERVICIOS PÚBLICOS TURISMO, DESARROLLO ECONÓMICO.

Tabla I.

Fuente: Página Web del Municipio del cantón Guamote.

Elaboración: Equipo de Investigación.

Fecha: 2 de julio 2008.

CAPITULO II

MARCO SITUACIONAL DE LA INSTITUCION.

2.1. Análisis Interno de la situación Actual (Problema Identificado).

Es el resultado de un trabajo, fundamentalmente a partir de la investigación por parte de los responsables de recabar y sistematizar la información originada en procesos anteriores de diagnósticos realizados en la institución y sondeos llevados a cabo en otros estudios, no se ha modificado sustancialmente hasta la actualidad de la investigación realizada, por lo que se utiliza información secundaria e información primaria que refuerza al correspondiente ajustes a época actual.

Se efectúa alrededor de algunos ejes claves; **Político, Administrativo, Financiero, Talentos Humanos, Marco Jurídico Legal, Comunicación, Planificación** entre otros.

2.1.1. REALIDAD POLÍTICA.

La capacidad de liderazgo y dirección en el gobierno del Cantón Guamote se encuentra ausente, el accionar del Alcalde y Concejales se limita al acto “político” clientelar, respondiendo a determinados sectores con carácter religioso e identidad cultural, evidenciando una administración clientelar, tradicional y burocrática. No se refleja un trabajo sistémico planificado tecnopolítico en función de toda la población con enfoque territorial.

Otro problema identificado es que en muchos casos algunos dirigentes, autoridades y empleados desconocen de gestión y gerencia pública, desarrollo local, derecho seccional, planificación, entre otros temas, sucesos que limitan su accionar en la municipalidad, dado al bajo nivel académico de las autoridades (Alcalde y Concejales) que apenas han cursado un nivel intermedio en ciertos casos y en otros el nivel primario evidenciado en los momentos actuales.

El Parlamento Indígena Popular y Comité de Desarrollo Local su capacidad

técnica es deficiente, no se evidencia un trabajo coordinado por lo que se interponen acciones similares, además no cumple con su rol en el primer caso de legislar y fiscalizar, el control social se encuentra ausente en el cantón y en el segundo caso la planificación no es consensuada que fortalezcan las células sociales e institucionales.

El débil empoderamiento por parte de la sociedad civil del PPDCG, no garantiza la sostenibilidad y la consecución de la agenda social expresada en el PPDCG, a esto se suma el cambio de gestión, con autoridades de diferentes tendencias políticas que no dan continuidad a la agenda de desarrollo social, si no mas bien terminan imponiendo agendas de gobierno que responde a coyunturas políticas.

2.1.2. EL CONTEXTO ADMINISTRATIVO.

En la investigación realizada, no se ha encontrado esfuerzos para diseñar un sistema de gestión administrativa que se adecue a los nuevos retos que tiene que enfrentar la municipalidad; frente al desarrollo local, por el contrario, la gestión municipal se desarrolla en un ambiente absolutamente tradicional.

Ciertos departamentos y unidades, sus responsabilidades no realizan en coordinación con el nivel de jerarquía correspondiente, de otro lado no disponen de Planes, Proyectos y Planes operativos anuales en unos casos por que no existe capacidad técnica de planificar y en otros por que la costumbre es trabajar sin planificación en base a autorizaciones de la primera autoridad esto demuestra la deficiencia en el desempeño, dado a que no se halla un documento orientador con objetivo, metas, indicadores, tiempos y responsables en la administración.

A criterio de varios actores, se evidencia que en la administración hay muchas falencias, "es tierra de nadie, cada quien hace lo que cree que debe hacer. Todos quieren ser jefes. La antigüedad crea derechos en muchos casos"⁴.

⁴ Diagnóstico institucional 2003 – Ratificado por los directores departamentales de la actual administración 2005 - 2008.

Sistemas de Organización, estructura orgánica y funcional

El Municipio cuenta con el Reglamento Orgánico Funcional por procesos, instrumento desconocido por autoridades, jefes y empleados. Es un instrumento que no se aplica, las funciones establecidas en el orgánico funcional son desconocidas por la mayoría de los colaboradores y no son un referente para la dirección y toma de decisiones, por lo que no responde a las necesidades institucionales y del Poder Local.

El sistema de coordinación está ausente en el quehacer institucional, se anota, los concejales(as) perciben una ausencia de racionalización y concreción de funciones y responsabilidades, no se sabe cuales son las funciones del personal, no se conoce qué deben realizar los encargados de cada departamento y unidad, funciona en el marco de la costumbre. Se han estructurado unidades administrativas como producto de la dinámica institucional y desde los criterios personales de directivos.

En conclusión, las estructuras que se han podido identificar en el presente diagnóstico, tienen la lógica de las funciones específicas que le corresponde realizar a la municipalidad, existe una confusión en el organigrama que se diagrama dos veces el Departamento de Gestión de Desarrollo Local con sus unidades. (Se puede observar grafico en el capítulo I), a tal punto que las funciones de algunas unidades son ejecutadas en el cotidiano día a día, generalmente, no se identifican responsables ni a nivel de unidades administrativas ni a nivel de puestos.

El Reglamento Orgánico (aprobado en el 2005), define en forma extensa las responsabilidades de cada unidad administrativa, *en concordancia con la gestión administrativa tradicional*. Por ejemplo se le asignan responsabilidades al Concejo; y en ninguna hace referencia al nuevo modelo de poder local en proceso, en el que ***el Municipio tiene y debe*** asumir nuevos roles. Estas funciones son las mismas establecidas en cuerpos legales generales.

En síntesis, las funciones tanto a nivel de unidades administrativas (departamentos), como en el nivel personal (puestos), las funciones y

responsabilidades tienen el carácter de indicativo en materia legal y, la costumbre en lo cotidiano, “esto hacemos y así lo hacemos desde siempre”, en múltiples funciones que ejecuta la municipalidad son asignadas por la primera autoridad, sin considerar procesos organizativos o planes previamente estructurados.

2.1.3. LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

Los resultados del diagnóstico que se realizó, mostraron los problemas sustanciales que limitan la capacidad institucional, entre los mas fuertes problemas es el poco conocimiento de gestión financiera del equipo de trabajo y una escasa voluntad política en fortalecer al área financiera.

El presupuesto para la ejecución del PPDCG, debería fundamentarse en las decisiones de la comunidad, a través del tejido de organizaciones del cantón -inscritas en las mesas de concertación-. En la práctica, esta sigue siendo una decisión de la primera autoridad municipal y el concejo.

El presupuesto de egresos se limita a incluir los rubros destinados a las áreas estratégicas, sin ningún desglose de partidas y sin ninguna referencia a los planes operativos anuales.

Los valores asignados para financiar tareas inscritas en las áreas estratégicas del PPDCG, (presupuesto de egresos) son porcentajes definidos en las mesas de concertación, con base a una negociación política y no en base a una planificación por resultados, objetivos, indicadores y metas concretas, simplemente se realiza por programas, por consiguiente, la estructura presupuestaria es coherente con la estructura tradicional.

La elaboración del presupuesto municipal, históricamente ha sido considerada como una competencia atribuida a su respectiva dirección financiera; en muchos casos, sin ser **consultados** a las autoridades ni a los responsables de la gestión operativa institucional y, peor aún, a los beneficiarios de la acción. Funcionarios responsables de las áreas operativas se enteran con posterioridad si se disponía o no de presupuesto para ejecutar los proyectos y, los beneficiarios están supeditados a la buena

voluntad de los políticos que acceden al poder mediante un discurso que acredita desequilibrios entre ofertas futuras y demandas presentes.

Algunos funcionarios realizan funciones incompatibles, lo cual limita la eficiencia del control interno. No se observa las directrices establecidas en la LOAFYC (Ley Orgánica de Administración Financiera y Control) y leyes que describen las funciones y responsabilidades del área financiera.

Las condiciones en las que se desenvuelve el área financiera no garantizan la veracidad, legalidad y pertinencia de los ingresos y egresos, tampoco la producción de información en forma oportuna.

De acuerdo a las disposiciones legales vigentes el presupuesto de la Municipalidad se financia con fondos de origen externos e internos:

Fondos externos: aquellos que por disposición legal, el Municipio recibe del Estado sin que ello signifique un esfuerzo de gestión propiamente dicho:

- Asignación de Gobierno
- Fondo Salvamento Patrimonio
- Ley 115
- FODESEC.

Fondos de origen interno: representa financiamiento fruto de las regulaciones internas de la Municipalidad:

- Impuestos
- Tasas
- Predial Rústico
- Agua potable
- Arrendamiento de locales
- Mercados (mensual)
- Impuesto a faenamiento de ganado, borregos y otros – más se gasta en el recibo, no se alcanza ni para cubrir el costo de la luz.

2.1.4. LOS TALENTOS HUMANOS.

En la institución no existe un modelo de gerencia y gestión de talentos humanos que fortalezca al principio de contar con colaboradores motivados, y con conocimientos de procesos, que puedan participar con efectividad y eficiencia en los nuevos desafíos.

Se advierte, ciertos conflictos interpersonales: existe un grave problema de inequidad de género e interculturalidad, pues se subestima abiertamente a la mujer y se denigra por ser de otra cultura desde las dos concepciones tanto los indígenas a los mestizos e inversamente. Existe una percepción generalizada de la presencia de envidias, acusaciones mutuas de favores de autoridades. Maltrato interpersonal, gritos, insultos, acusaciones, falta de respeto. Incumplimiento de responsabilidades. Privilegios, funcionarios que utilizan los vehículos para asuntos personales, viajes de diversión fuera de la ciudad u otras actividades. Tráfico de influencias, no se respeta un orden de llegada en los trámites.

Coinciden en los criterios de varios actores que no existe mística en las labores, que la mayoría justifica la jornada de trabajo pero no con la intención de colaborar, simplemente de cumplir con horarios, no les interesa generar resultados. Gastan gran cantidad de tiempo en actividades no productivas, La irresponsabilidad es muy grande, muchas veces firman los registros de ingreso y salida una vez por semana, atrasados para entrar, adelantados para salir.

El personal de empleados y trabajadores no se ha actualizado y lo que es preocupante, cumple sus tareas al margen del conocimiento del proceso que se da en el Cantón, en la mayoría se refleja el desconocimiento del PPDCG y plan de Gobierno.

El **Control** está ausente de las actividades de la municipalidad. La cultura de la rendición de cuentas, de ser evaluados, está ausente en la municipalidad. El jefe de personal lleva algunos controles elementales (permisos, asistencia, faltas, atrasos), frente a casos de indisciplina, se establecen sanciones sin ninguna concientización del hecho. En lo fundamental, en el grado de

cumplimiento de responsabilidades de cada funcionario, la evaluación cualitativa y cuantitativa, está ausente, peor aun un proceso de evaluación de desempeño, motivación o reconocimiento.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

En el diagnóstico sobre el talento humano en los resultados se evidencio que en Guamate existe alrededor de 485 personas que han asumido funciones directivas en las diversas organizaciones en los periodos 1998 – 2008.

También se hizo un análisis respecto del nivel de instrucción. Así, más de la mitad de los analizados (56.23%), acreditan estudios en los dos primeros niveles educativos, primaria y secundaria, y de este porcentaje el 18.73% no había culminado los estudios secundarios. Se ubica fácilmente a concejales, presidentes de juntas parroquiales, dirigentes de OSG, que no tienen la primaria completa y a la vez profesionales que han cursado o se encuentran cursando programas de cuarto nivel (diplomados, especializaciones y/o maestrías).

Se comprueba de ese modo, una amplia heterogeneidad en el ámbito formativo. Ello no ha impedido, sin embargo, que tales actores asumieran funciones de responsabilidad en el tejido de organizaciones del cantón; si bien ellos no acreditaban formación profesional relacionada con las funciones, el hecho de que deberían responder a necesidades sociales y comunitarias les obligó a desempeñar tareas con las cuales no estaban antes vinculados y sobre las cuales no acreditaban conocimientos profesionales que les permitan desempeñar con eficiencia, eficacia y calidad dichas funciones.

Así mismo, se detectó que la trayectoria previa de los y las dirigentes en sus comunidades y OSGs ha sido el sustento para que se pudieran dar los pasos significativos operados en el cantón. Sin embargo las demandas que resultan de la complejidad del proceso exigen nuevas herramientas de formación de liderazgos sociales, técnicos y políticos.

2.1.5. SITUACIÓN JURÍDICA DE LA INSTITUCIÓN.

La Asesoría Jurídica no lleva un registro y archivo de contratos suscritos, tampoco cuenta con bibliografía jurídica ni leyes actualizadas, el índice de ordenanzas y su archivo se lleva en la secretaría del Concejo así como el archivo de contratos.

Las ordenanzas y reglamentos vigentes en el cantón Guamote, en la mayoría de los casos requieren ser reformadas o actualizadas en virtud de nuevas leyes que las afectan y en especial no responden a la dinámica social, así como en otros casos requieren seguimiento para su implementación, a esto se suma que en su mayoría la población como empleados desconocen de las ordenanzas. De otra forma no se cuenta con un sistema informático legal para consultas del área legal.

2.1.6. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

Se ha ubicado como una debilidad fuerte en la organización municipal, la ausencia de un sistema de comunicación abierto, oportuno y veraz. En el ámbito interno se ha instituido la comunicación informal en todos los niveles organizacionales. En lo externo se realizan importantes esfuerzos a través del desarrollo de reuniones y talleres que no son suficientes, pese a que se constata la satisfacción de los actores. Con el propósito de identificar las formas de comunicación se dialogó con diez funcionarios municipales. Los resultados se sintetizan en:

El criterio mayoritario del personal de la municipalidad (70%) es que la comunicación está ausente de las actividades diarias. Aducen esta situación a que no existe cooperación Inter e intradepartamental y que las autoridades no se han preocupado por informar al personal de los procesos que se desarrollan en la constitución del poder local. En varios de los talleres realizados se ha detectado que la mayoría de los funcionarios desconocen los contenidos del PPDCG y plan de gobierno, de las acciones que sucedieron a la aprobación y publicación del Presupuesto Participativo, como el rol de las mesas de concertación, el PIP y el CDL.

Sin embargo de que la minoría (30%) expresan que no se comunican, en la actividad cotidiana se observa que la comunicación en aspectos del trabajo en sí, es deficiente, la coordinación está prácticamente ausente, cada funcionario cumple tareas por costumbre, lo cual incide en las deficiencias y debilidades anotadas en este diagnóstico.

En síntesis, se puede afirmar que se presencia un inadecuado flujo de información entre las unidades administrativas de jefes a empleados, de autoridades al personal de empleados y obreros lo cual afecta a un desenvolvimiento eficaz de las responsabilidades institucionales.

2.1.7. PLANIFICACION.

En el nivel de autoridades existe conocimiento de la disponibilidad del PPDCG en el cantón esto es Alcalde y Concejales, y de la necesidad de impulsar variadas iniciativas que posibiliten su ejecución. En este escenario, la municipalidad es considerada como suministradora de fondos, es decir, la institución llamada a financiar el funcionamiento del PIP y los proyectos que defina y coordine el CDL, mientras que en los empleados y trabajadores se observa un desconocimiento general del contenido del Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote y Plan de Gobierno, circunstancia que los actores institucionales no les permite dimensionar el enfoque de desarrollo propuesto y el rol que cumple la institución en este cometido.

Se ha observado que las actividades propias de la institución se realizan al margen de planes, programas, proyectos y planes operativos anuales, institucionales y territoriales. En forma general se puede afirmar que los empleados y trabajadores desconocen los objetivos y metas de la municipalidad; las tareas son ejecutadas en el marco de la costumbre.

La ausencia de un plan estratégico institucional que responda a la demanda territorial de la gran mayoría de los seres humanos del cantón hace que el proceso decisorio tenga como fundamento la negociación política sin planificación si no más electoreras, intereses múltiples de los involucrados y la cantidad de recursos disponibles no son suficientes.

2.1.8. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL SOCIAL.

No existe un sistema de planificación y rendición de cuentas que le facilite a los ciudadanos exigir cuentas de los actos de sus gobernantes, mediante mecanismos técnicos enmarcados en un sistema de comunicación abierto, que mantenga informada a la comunidad, respecto a las condiciones en las que se invierten los recursos provenientes de las asignaciones presupuestarias del Estado y de los convenios con organismos nacionales e internacionales y el beneficio que se esperan de ellas.

En la práctica se evidencia que en el municipio de Guamate, las actividades administrativas y operaciones financieras, están al margen de un adecuado sistema de control interno peor aun externo.

No existe un sistema de control social en el cantón, donde se defina herramientas para el cumplimiento que demanda la ley de transparencia y la rendición de cuentas.

En cuanto a la labor de la Contraloría General del Estado, como órgano de control externo, según información del personal del Municipio, su última intervención a esta entidad habría sido en 2005, es decir hace más de tres años. En esta intervención, la Contraloría ha realizado la auditoria a los Estados de Situación Financiera, cuyo informe evidencia observación financiera y técnica más no de gestión o de resultados.

a.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.

En el análisis interno descrito en párrafos anteriores, identifican un sinnúmero de problemas de de carácter político, administrativo – financiero, talentos humanos, jurídico, relacionamiento interno y externo, planificación y control social mismos que a la gestión municipal actual no le permiten responder a las necesidades territoriales del cantón, sus características le ubican en una municipalidad tradicional, carente de herramientas que garanticen un sistema de administración eficaz y eficiente.

Frente a esta realidad se identifica como principal problema de la institución, la necesidad de un **modelo de gerencia y gestión para el Gobierno Municipal del Cantón Guamote,** que consolide la participación social, garantizando la sostenibilidad del desarrollo humano.

2.2. Análisis externo (Repercusiones Futuras).

El análisis externo se realiza en forma sistémica función de los ejes claves investigados: **Político, Administrativo, Financiero, Talentos Humanos, Marco Jurídico, Comunicación, Planificación** entre otros.

De no contar con un plan institucional de administración para el gobierno Municipal del Cantón Guamote, en el que se establezca sistemas y herramientas claves de gerencia y gestión, Administrativas, Financieras, monitoreo y evaluación, Jurídicas, Comunicación, Planificación, Capacitación y liderazgo previo a la definición de Políticas Públicas como la participación ciudadana, presupuestos participativos, la rendición de cuentas, el control social o veedurías ciudadanas, resulta una utopía el trabajo social (externo) e institucional (interno), la consolidación de relaciones sociales e institucionales en el territorio del cantón, aspectos que se evidencian en las siguientes repercusiones a futuro.

La Municipalidad continuara orientada a la practica de una democracia representativa (alcalde y concejales) en el desarrollo territorial, la democracia participativa será frágil, de no existir una herramienta de gerencia, que garantice el trabajo integral de los actores territoriales del cantón como el Parlamento Indígena y Popular PIP, Comité de Desarrollo Local CDL, y Municipio.

Será imposible lograr consensos humanos, institucionales con corresponsabilidad (contraparte comunitaria – mingas), poniendo en constante riesgo la gobernabilidad y el desarrollo humano territorial.

Al no existir un sistema orgánico, administrativo fortalecido la toma de decisiones de las autoridades continuaran siendo clientelares si ningún criterio técnico - político, por lo que las relaciones socio institucionales se verán aun

mas fragmentadas con mayor distanciamiento sociedad – Municipio, la confianza en el gobierno local se deteriorará, poniendo en riesgo la institucionalidad municipal, además se dejara a un lado la planificación basado en resultados, presupuestación participativa y control social, persistiendo el riesgo de garantizar la ejecución del mandato ciudadano, sistematizado en el PPDCG.

La administración y operación institucional al no disponer de un sistema de gerencia adecuado a las necesidades institucionales y sociales no tendrá capacidad de respuesta a los desafíos y demandas sociales, así como garantizar la sostenibilidad del desarrollo territorial; a consecuencia de la imposición de un orgánico funcional y estructural fruto de una consultoría externa y no de un proceso de formulación con participación e involucramiento de los actores internos, donde se definan las reglas del juego claras, generando una alta dirección y liderazgo así una optima organización interna y externa.

De no superar los problemas y un cambio de actitud en temas transversales: como interculturalidad, género y generacionalidad, persistirán las dificultades de relacionamiento humano en el gobierno municipal.

Si el sistema financiero de la Municipalidad en materia presupuestaria, contable y rentas no responde a una planificación por resultados si no a paradigmas tradicionales y la información de los estados financieros no es veraz y oportuna a futuro generaría consecuencias desfavorables para el cantón, como disminuir la capacidad de gestión de recursos locales, provinciales, regionales, nacionales e internacionales que afectaría la inversión local poniendo en riesgo el desarrollo humano, empeorando aun mas la pobreza en el cantón. Los indicadores sociales de educación (escolaridad, analfabetismo), salud (desnutrición, mortalidad materna e infantil), talentos especiales continuaran en constante crecimiento, la economía local no se fortalecerá a consecuencia de la poca inversión en infraestructura social, productiva, ambiental.

El sistema de rentas o recaudación por los servicios, tasas y contribuciones seria deficiente como consecuencia de la no reinversión en beneficio social.

Al no existir recursos estaría en riesgo la ejecución del mandato ciudadano sistematizado en el PPDCG, la planificación, presupuestación participativa y el control social, es decir no se permitiría planificar ni presupuestar a partir de los ejes de desarrollo priorizado en programas, proyectos y POAs.

La no definición de un manual de procedimientos administrativos – financieros, en función de tiempos y responsables a la institución no le permitiría ser eficiente ni eficaz.

La entrega de información al MEF Ministerio de Economía y Finanzas no sería oportuna para el desembolso de recursos, ocasionando retraso en la inversión.

La administración del talento humano, si continúa funcionando sin un sistema de gerencia de talentos humanos, como herramienta que responde a la demanda de los clientes internos de la institución en su organización y desempeño, los problemas de desconocimiento de los procesos de planificación y participación, de las políticas sociales expresadas en el PPDCG y el Plan de Gobierno, pasaran por inadvertidos para los empleados y trabajadores.

La falta de procesos reclutamiento, selección, inducción de personal, capacitación, comunicación y entrenamiento, evaluación del desempeño y retribución, medidas disciplinarias, motivación entre empleados antiguos y nuevos, continuara la deficiencia del personal, por lo que no se garantiza el logro de un clima laboral en equilibrio con respeto entre hombres y mujeres, manejo de la interculturalidad, credos religiosas, trabajando en armonía y todos en un objetivo común.

La poca participación en la definición del Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote, en la estructuración del poder local PIP, CDL, Osgs, Obs y mesas de concertación por parte de los colaboradores de la Municipalidad y al no encontrarse articuladas, cohesionadas con trabajo en equipo entre talentos humanos y sociedad civil, resulta imposible responder a la demanda social y trabajar en programas, proyectos de mediano y largo alcancé, peor aun garantizar la planificación por resultados, la sostenibilidad del desarrollo

humano y económico local.

Al no definir un marco jurídico en el territorio cantonal a través de ordenanzas, reglamentos y resoluciones, resulta difícil legalizar los mandatos ciudadanos, las políticas públicas, la gobernabilidad que garantice la rectoría del territorio e implementación de reglas y responsabilidades claras de los actores sociales e institucionales.

De continuar las políticas de comunicación interna y externa deficiente como hasta hoy no se podrá aplicar políticas de relacionamiento social e institucional, asegurar los consensos humanos, los trabajos institucionales seguirán siendo aislados en competencia sin coordinación, afectando el desenvolvimiento eficiente.

La aplicación de un sistema de planificación, seguimiento y evaluación acorde a la realidad del territorio cantonal, geográfico poblacional con el adecuado empoderamiento y corresponsabilidad social en la planificación su ejecución; permitirán que todos los trabajos de programación y proyección con visiones consensuadas no queden en elementales enunciados a futuro. Por lo que es necesario responder en la práctica la aplicación, la transparencia, el control humano del mandato social PPDCG, e el uso adecuado de los recursos en la gestión.

Se precisará un plan de desarrollo institucional donde se defina un marco filosófico que oriente el accionar o la razón de ser de la Municipalidad a través de la formulación de una visión, misión, objetivos, políticas y valores corporativos, la institución continuaría trabajando sin un norte u orientación, Plan Institucional que debe armonizarse con el Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamate.

2.3. FODA.

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Institución Autónoma con Capacidad de generar alianzas estratégicas. 2. Representación plural de los diferentes sectores en el territorio del Cantón. 3. Predisposición de Autoridades en gestión de consensos. 4. Se dispone de un plan de Desarrollo Cantonal. 5. Predisposición de Autoridades, empleados y trabajadores sobre la necesidad de implementar y ejecutar el Plan de Desarrollo Cantonal e Institucional. 6. Personal técnico y administrativo suficiente. 7. Institución representativa a nivel Cantonal 8. Infraestructura física adecuada. 9. Actitud positiva autoridades, empleados y trabajadores en generar cambios 10. Organizaciones sociales lideradas por el Municipio. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coyuntura favorable al trabajo coordinado entre Organizaciones sociales (PIP, CDL, Osgs, Obs), Municipio, Juntas Parroquiales y Ong's. 2. Posibilidad de accesos a créditos reembolsables y no reembolsables con organismos internacionales y nacionales para financiar la ejecución del PPDCG. 3. Experiencias de desarrollo local, como marco de referencia de gestión. 4. Organizaciones sociales PIP, CDL, Juntas Parroquiales. 5. Leyes que reglamentan el funcionamiento de Gobiernos Locales. 6. Posibilidad de ejecutar obras y proyectos macros de carácter territorial en mancomunidad o baja la modalidad de convenios interinstitucionales. 7. Incremento tendencial del presupuesto. 8. Voluntad de Ong's. de financiar proyectos en áreas de desarrollo social e institucional
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dispersión de servicios y obras por una inadecuada planificación. 2. No existe capacidad administrativa, financiera y técnica para asumir nuevas competencias. 3. Escasa capacidad de generar recursos propios-autogestión 4. Recursos insuficientes en relación a las necesidades del Cantón. 5. Organigrama estructural y funcional por procesos no acorde a la planificación social. 6. Desconocimiento de procedimientos de planificación por resultados y presupuestación participativa. 7. Descoordinación interdepartamental. 8. Falta de concordancia entre función y perfil de funcionario 9. Falta de un modelo de gestión de talentos humanos 10. Falta de capacitación al personal 11. Poco empoderamiento y sentido de pertenencia del PPDCG y proceso social. Temor de mandos medios de asumir responsabilidades. 12. Desorganización de los procedimientos administrativo - financieros. Obstaculización interna de procesos administrativas – financieros. 13. Insuficientes herramientas tecnológicas y equipamiento. 14. Procesos ineficientes, burocratismo. 15. Defensa de intereses corporativos, sectoriales. 16. La mala organización y el abuso de la estabilidad generan bajo rendimiento en el 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gobierno Central no financia con recursos al Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote 2. Inestabilidad política y económica en gobierno central y Asamblea Constituyente 3. Gobierno Central limita la autonomía: al crear unidades ejecutoras a través de regionalización; LOSCCA SENRES. 4. No entrega oportuna de las rentas por parte del Estado. 5. No entrega completa de los fondos de la ley FODESEC 6. Falta de unidad e identidad de las autoridades del Cantón. 7. Débil participación ciudadana. 8. Inseguridad jurídica generada por organismos de control. 9. Presión permanente de las organizaciones sociales por el incremento de demandas de los actores. 10. Cambio de políticas de administración nacional, provincial y local. 11. Gestión electorera territorial

trabajo. 17. Empleados con contratos por más de tres años. 18. Comunicación deficiente interna y externa 19. Marco jurídico desactualizado. 20. Ausencia de un sistema de Monitoreo seguimiento y evaluación interno institucional y control social	
---	--

Tabla II.

Fuente: Investigación realizada en el Gobierno Municipal del Cantón Guamote.

Elaboración: Equipo de Investigación.

Fecha: 2 de julio 2008.

<p>MATRIZ DOFA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1.Institución Autónoma con capacidad de generar alianzas estratégicas.</p> <p>F2.Representación plural de los diferentes sectores en el territorio del Cantón.</p> <p>F3.Disponibilidad de un plan de Desarrollo Cantonal.</p> <p>F4.Predisposición de Autoridades, empleados y trabajadores sobre la necesidad de implementar y ejecutar el Plan de Desarrollo Cantonal e Institucional.</p> <p>F5.Actitud positiva autoridades, empleados y trabajadores en generar cambios</p> <p>F6.Organizaciones sociales lideradas por el GI.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1.No existe capacidad administrativa, financiera y técnica para asumir nuevas competencias.</p> <p>D2.Desconocimiento de procedimientos de planificación por resultados y presupuestación participativa.</p> <p>D3.Falta de un modelo de gestión de talentos humanos</p> <p>D4.Comunicación deficiente interna y externa</p> <p>D5.Marco jurídico desactualizado.</p> <p>D6.Ausencia de un sistema de Monitoreo seguimiento y evaluación interno institucional y control social</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1.Coyuntura favorable al trabajo coordinado con Organizaciones sociales (PIP, CDL, Osgs, Obs), Municipio, Juntas Parroquiales y Ong´s.</p> <p>O2.Posibilidad de accesos a créditos reembolsables y no reembolsables con organismos internacionales y nacionales para financiar la ejecución del PPDCG.</p> <p>O3.Posibilidad de ejecutar obras y proyectos macros de carácter territorial en mancomunidad o baja la modalidad de convenios interinstitucionales.</p> <p>O4.La Ley de Descentralización y ley orgánica de régimen cantonal.</p> <p>O5.Incremento tendencial del presupuesto.</p> <p>O6.Voluntad de Ong´s. de financiar proyectos en áreas de desarrollo social e institucional.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la representación plural territorial del municipio en el cantón para lograr un trabajo coordinado, con las organizaciones sociales y Ongs. F2 – O1 • Aprovechar el plan de desarrollo cantonal PPDCG para acceder a créditos reembolsables y no reembolsables con organismos internacionales y nacionales que financien la ejecución del mismo. F3 –O2 • Utilizar la autonomía institucional y generar alianzas estratégicas para ejecutar obras y proyectos macros de carácter territorial e institucional en mancomunidad o por medio de de convenios interinstitucionales F1 – O3 • Utilizar la predisposición de autoridades, empleados y trabajadores en la necesidad de implementar y ejecutar el Plan de Desarrollo Cantonal e Institucional para aprovechar la Voluntad de Ong´s. de financiar proyectos en áreas de desarrollo social e institucional F4 -O6. • Fructificar actitud positiva autoridades, empleados y trabajadores en generar cambios 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el trabajo coordinado entre Organizaciones sociales (PIP, CDL, Osgs, Obs), Municipio, Juntas Parroquiales y Ong´s. para llevar a cabo procedimientos de planificación basado en objetivos y resultados a través de la presupuestación participativa. D2 – O1 • Beneficiar la voluntad de Ong´s. de financiar proyectos en áreas de desarrollo social e institucional para fortalecer la capacidad administrativa, financiera y técnica para asumir nuevas competencias, a través de la implementación de un nuevo proyecto de gerencia y gestión para la Municipalidad del Cantón donde se prioricen sistemas administrativo – financiero, de gestión talentos humanos, comunicación, marco jurídico, planificación y control social. D1, D2, D3, D4, D5, D6 – O6. • Propiciar la suscripción de nuevos convenios de cooperación interinstitucional o en mancomunidad para capacitación y recepción de soporte técnico, administrativo, gestión de talentos humanos entre otros. D3 – O3.

	<p>para proponer la descentralización política, administrativa y fiscal al Estado F5 – O4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con las organizaciones sociales lideradas por la Municipalidad y lograr consensos para garantizar la inversión del incremento presupuestario. F6 – O5. 	
<p>AMENAZAS A1.Gobierno Central no entrega recursos para Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote. A2.Inestabilidad política y económica en gobierno central y Asamblea Constituyente. A3.Intencionalidad del gobierno de limitar la autonomía: al crear unidades ejecutoras a través de regionalización; Losca - Senres. A4.Inseguridad jurídica generada por organismos de control. A5.Presión permanente de las organizaciones sociales por el incremento de demandas sociales. A6.Cambio de políticas de administración nacional, provincial y local.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la autonomía de gestión, utilizando su capacidad de legislar y lograr alianzas estratégicas en el territorio, para generar recursos propios a través del fortalecimiento de rentas, reduciendo así la vulnerabilidad respecto de los recursos del Gobierno Central, para canalizarlos en beneficios de los sectores más vulnerables por medio de la ejecución del PPDCG. F1, F4 – A1. • Aprovechar la representación plural de los diferentes sectores en el territorio del Cantón, para incrementar la participación social, como mecanismo de presión ante el Gobierno Central que respete la autonomía política, administrativa y garantice la estabilidad económica en el cantón, que permitan ejecutar el PPDCG y responder a las crecientes demandas sociales. F2, F4 - A2, A3, A5. • Fortalecer la capacidad de liderazgo del Municipio en las instancias del poder local, la disponibilidad de un PPDCG, como la actitud de autoridades empleados y trabajadores de generar un proceso de cambio institucional y el territorio garantizando la seguridad jurídica y que no permitan la aplicación de políticas de administración diferente a la consensuada en armonía y equilibrio plasmada en el PPDCG por el poder local F6, F3, F5 – A4, A6. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer al Gobierno Local como organismo convocador y orientador de la Planificación Cantonal, articulando a los organismos locales de base (comunidades), segundo grado OSGs, Juntas Parroquiales en mancomunidades y demás actores relevantes, públicos, privados y Ongs, para ejecutar proyectos institucionales Ej.(proyecto de gerencia y gestión Institucional), de desarrollo social y económico PPDCG y así canalizar recursos y multiplicar esfuerzos, neutralizando oposiciones o tendencias políticas, con miras a satisfacer las crecientes necesidades de la población del Cantón. D2 / A1, A5. • Mejorar la capacidad administrativa, financiera, técnica y de planificación por resultados por medio de la formulación e implementación de un nuevo programa de gerencia y gestión para la Municipalidad del Cantón Guamote donde se defina sistemas y herramientas administrativas – financieras, de talentos humanos, comunicación, marco jurídico legal, monitoreo seguimiento y evaluación, que permitan definir políticas públicas como la participación, presupuestación participativa, transparencia o rendición de cuentas, el control social o veedurías ciudadanas para asumir nuevas competencias del Estado hacia el Gobierno local fortaleciendo y garantizando la autonomía y seguridad jurídica y el desarrollo territorial (buen vivir) y la consecuente estabilidad política, administrativa y económica. D1 - 6 / A2 – 6

Tabla III.

Fuente: Análisis propio. Elaboración: Equipo de Investigación. Fecha: 2 de julio 2008.

2.3.1 LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ESTRATÉGICAS
Contar con un sistema de dirección que garantice la conducción de la municipalidad con eficiencia, eficacia, economía y calidad para optimizar y transparentar el manejo de los recursos, en beneficio de la población, en el marco de la democracia participativa y el desarrollo sustentable.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar en forma participativa el sistema de organización, que optimice el trabajo y promueva el desarrollo personal de los colaboradores municipales. - Facilitar una guía práctica para la elaboración del presupuesto participativo con información veraz, oportuna y confiable - Actualizar la contabilidad, utilizando los programas contables. - Implantar los procedimientos de adquisiciones bajo normas específicas a fin de lograr la optimización de los recursos financieros - Crear el marco legal que permita la implementación de las nuevas propuestas de la dirección municipal. - Contar con una base reglamentaria para la contratación pública de la municipalidad, actualizada y ágil.
Conducir procesos de elaboración, gestión y ejecución de proyectos productivos y de desarrollo social, orientados a resolver problemas prioritarios y minimizar la pobreza de la población.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar un plan de capacitación con los actores internos y líderes, en proyectos productivos y desarrollo social. - Establecer un sistema de coordinación y comunicación entre los actores internos y las mesas de concertación. - Ejecutar planes, programas, proyectos y POAs de desarrollo social – económico.
Facilitar la realización de las responsabilidades del PIP, CDL, Mesas de Concertación, Juntas Parroquiales y más entidades organizadas en el cantón, a efectos de garantizar la consolidación del Poder Local, la participación y la equidad	<ul style="list-style-type: none"> - Estructurar técnicamente el presupuesto participativo a partir de año 2009 con base a los POAS estratégico y las propias responsabilidades de la municipalidad y la sociedad. - Fortalecer las capacidades de operación de las instituciones que conforman el Poder Local. - Diseñar un sistema de comunicación para mantener informados a la comunidad interna/externa. - Diseñar un sistema de control interno que genere confianza en el uso de los recursos. - Diseñar un sistema de control social que promueva la gestión municipal con transparencia.
Fortalecer iniciativas orientadas a la capacitación y formación de líderes, lideresas y profesionalizar a los colaboradores de la municipalidad en gestión local, para formar equipos técnico-políticos capaces de dirigir los procesos de cambio y transformación de la municipalidad y del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar el plan de capacitación en liderazgo y gestión local. - Programar y ejecutar proyectos de socialización y convergencia como espacios para desarrollar la motivación del personal municipal para participar en programas más amplios de capacitación. - Implementar políticas de capacitación para participar en programas externos a la municipalidad.

Tabla IV.

Fuente: Análisis y definición propia.
Elaboración: Equipo de Investigación.
Fecha: 2 de julio 2008.

CAPITULO III

MARCO PROPOSITIVO

3.1. DATOS INFORMATIVOS

3.1.1. Título.

Modelo de Gerencia y Gestión del Gobierno Municipal del Cantón Guamote, a implementarse en la Administración 2009 - 2013.

3.1.2. Institución ejecutora.

Gobierno Municipal del Cantón Guamote (Municipio, Parlamento Indígena Popular y Comité de Desarrollo Local)

3.1.3. Beneficiarios.

Directos: 485 Talentos Humanos: Empleados, Trabajadores, Funcionarios y Autoridades del Municipio, Parlamento Indígena y Comité de Desarrollo Local.

Indirectos: 35210 habitantes hombres y mujeres del Cantón, distribuidos en las parroquias Matriz, Palmira y Cebadas.

3.1.4. Ubicación.

Cantón Guamote, Provincia del Chimborazo.

3.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.

Cuatro años calendario enero a diciembre.

Inicio. Enero 2009

Fin. Diciembre 2013.

3.1.6. Equipo técnico responsable.

La responsabilidad directa de la ejecución del proyecto debe estar a cargo de las tres instancias del poder local, liderado por la coordinación administrativa y financiera en conexión directa con la coordinación de planificación y las demás niveles organizacionales de la institución.

Para la aplicación de esta nueva herramienta de gestión, es necesario contar con un equipo mínimo multidisciplinario, técnicos locales de no existir pensar en apoyos externos, con el siguiente perfil

Especialista en gestión y desarrollo local

Especialista en gestión financiera

Especialista en comunicación pública

Especialista en procesos de transparencia y control social

Especialista en derecho seccional (doctrinario en administración pública)

Especialista en diseño y manejo de herramientas informáticas.

3.1.7. Costo.

- 66332,00 USD Dólares Americanos.

3.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

En las últimas décadas, el país ha asistido a la más grande de las crisis socioeconómicas políticas como la dolarización solo ha profundizado la pobreza y miseria de las mayorías, y para concentrar la riqueza en pocas manos. La modernización del Estado es pensada por las élites con la única finalidad de privatizar el patrimonio nacional, en una clara intención de transferir la riqueza del pueblo a los grupos de poder político y económico.

Es en este escenario que los movimientos sociales ecuatorianos identifican a los espacios locales como las instancias apropiadas para impulsar la constitución de nuevos modelos de gestión y gobierno local, fundamentados en la participación ciudadana, equidad e interculturalidad, para impulsar la institucionalización de la descentralización y desconcentración administrativa, fiscal, política y el ejercicio pleno de los derechos civiles, sociales, políticos, económicos y culturales, para acceder a una vida digna, para lo cual se plantea como estrategia básica, el desarrollo sustentable con equidad que

tiene como base la instauración de la economía solidaria⁵.

Frente a esta realidad, municipios liderados por alcaldes y concejales indígenas, campesinos rurales comprometidos con una agenda de desarrollo local participativo, han logrado caminar en estos desafíos, cuyos logros se plasman en verdaderos espacios alternativos de desarrollo a favor de las minorías desprotegidas, plasmadas en profundos cambios en las estructuras de gobierno local, tradicionalmente inscritas en la discriminación en aspectos de clase, género y etnicidad; sustituyéndolas por la participación ciudadana en la toma de decisiones en el desarrollo local.

Los municipios de Guamote, Cotacachi, Saquisilí, Suscal; entre otros, han instituido como estrategias para lograr estos propósitos, la constitución de asambleas populares cantonales, parlamentos, comités de desarrollo, mesas de concertación, etc. Estas estrategias han posibilitado la estructuración de planes de desarrollo. En algunos casos, como Guamote se ha avanzado en la estructuración de los planes operativos anuales (POAs), por áreas estratégicas y como herramienta para ejecutar el PPDCG.

En el mundo de lo posible, se ha logrado instaurar un proceso importante de cambio orientado a generar un inconsciente colectivo de la necesidad de buscar formas de articulación entre estos espacios, para avanzar en la definición de políticas públicas como medio para incidir en el debate nacional, sobre temas relacionados como la descentralización y desconcentración administrativa, fiscal, política, reforma del Estado, políticas tributarias, políticas agrarias, entre otros, que partiendo de las experiencias del desarrollo local, viabilice la construcción de una sociedad más justa, democrática justa y equitativa.

En Guamote se ha constituido el Parlamento Indígena Popular (PIP), como la instancia de participación ciudadana, que orienta el desarrollo local, legisla y ejerce la contraloría social a favor de la población. Asimismo, se ha conformado

⁵ El desarrollo de proyectos productivos, la generación de empleo, la producción de bienes y servicios agrícolas y otros servicios se inscriben en los principios del Desarrollo *Económico local solidaria*.

el Comité de Desarrollo Local (CDL), organismo responsable de abrir espacios de concertación y de coordinación del desarrollo del Cantón. Estas dos instancias, junto al Municipio, lideradas por dirigentes indígenas y campesinos, han desplegado múltiples acciones cuyos resultados se concretan en el Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote”. La consolidación las mesas de Concertación (MC) que deben trabajar en la estructuración de los planes operativos anuales (POAs) por cada dimensión estratégica de desarrollo.

Estas estrategias se inscriben en el *nuevo paradigma de poder local* en Guamote. Así, se inicia el proceso de consolidación de la democracia participativa fundamentada en la participación ciudadana en el marco de la instauración de verdaderos espacios de concertación.

Frente a esta realidad es apremiante definir los mecanismos de un nuevo modelo de gerencia y gestión para la puesta en marcha del Plan Participativo de Desarrollo del Cantón su planificación operativa, la presupuestación y el control social.

3.3. JUSTIFICACION.

Los resultados del diagnóstico situacional se realizó a través del análisis FODA, evidencia la necesidad urgente de plantear un nuevo proyecto que posibilite la solución de los problemas identificados y, sobretodo que oriente y establezca las condiciones básicas para el ejercicio de la aplicación del Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote. Esta concepción tiene que ver con la aplicación de temas claves de gerencia y gestión administrativa - financiera, la calidad de los servicios, la presupuestación participativa y el control social.

La calidad de los servicios se relaciona con el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más vulnerables del Cantón, es decir, se refleja en el grado de satisfacción de las necesidades vitales de la población, no sólo se trata de asegurar el uso probo de los recursos públicos y los provenientes de convenios con organizaciones nacionales e internacionales, sino la aspiración de un control social más exigente, que permita el acceso a la información pública, instaurar la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas a

efectos de lograr la medición de los logros obtenidos, para lo cual se precisa de la generación de objetivos e indicadores de gestión.

La presupuestación participativa y el control social también se relacionan con el derecho de planificar y conocer qué se hace, cuántos recursos gastan, en qué se gasta y, fundamentalmente, el derecho a exigir transparencia en el uso de estos recursos. Se establece en este concepto obligaciones y derechos: **Obligación** de los líderes elegidos a cargos administrativos de la gestión local de rendir cuentas de los actos realizados desde la función y el **derecho** de los electores (sociedad civil) de exigir el cumplimiento eficiente, eficaz y *con calidad*⁶ de la gestión pública de los trabajos realizados en esa función, en beneficio de las mayorías desprotegidas.

En este contexto la definición de un nuevo modelo de gerencia y gestión alternativo en el territorio del cantón Guamote, tiene relación con las formas de administración y desarrollo humano y, en ellas, las formas en que se evidencian valores humanos como: ama quilla (no ser ocioso); ama llulla (no ser mentiroso); ama shua (no ser ladrón)⁷; además: la honradez, justicia, moral, decencia, decoro, integridad, por citar los de mayor relevancia.

De esta forma estudiantes de la ESPOCH de la Facultad de Administración de Empresas del programa carrera Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales con el propósito de generar una herramienta de gestión, armónica a la necesidad institucional y la propuesta social plasmada en el PPDCG, y en base al diagnóstico de la situación actual en el cantón Guamote es indispensable definir un mecanismo orientador del desarrollo político, administrativo, humanos y económico, en consecuencia nos permitimos precisar la necesidad urgente de formular un nuevo modelo de gerencia y gestión para el gobierno municipal de Guamote, que coadyuvé a la solución de los problemas, garantizando la sostenibilidad del desarrollo humano y el buen

⁶ En estos conceptos está implícito la optimización de los recursos minimización de los costos, sin sacrificar la calidad de servicios que cubran las necesidades reales de la población.

⁷ Estos principios son recogidos por la Constitución Política del Estado en el Art. 97 numeral 20.

vivir de los 35210 hombres y mujeres del cantón, herramienta que se aplicará en los periodos de administración 2009 -2013.

3.4. OBJETIVOS.

3.4.1. General.

Posibilitar el desarrollo político, administrativo, humano, económico y el buen vivir en la población del Cantón Guamote a través del fortalecimiento del accionar social y la ejecución del Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote orientado por un nuevo modelo de gerencia y gestión alternativo.

3.4.2. Específicos.

Generar, validar e implementar un nuevo Modelo de Gerencia y Gestión del Municipio del Cantón Guamote, por medio de la definición de sistemas y herramientas administrativas.

Diseño y validación de un plan de desarrollo institucional en el cual se evidencie la razón de ser de la Municipalidad frente al desarrollo humano territorial.

Construir sistemas administrativos, financieros, comunicación, seguimiento y evaluación, transparencia y control social en el que se desarrolle herramientas técnicas, financieras de gestión y planificación que garanticen la eficiencia y eficacia en el servicio, el buen uso de los recursos, la transparencia y el control social de la gestión del Gobierno Municipal del Cantón Guamote.

Dotar de un plan de capacitación que permita superar los vacíos en conocimientos de los funcionarios de la Municipalidad y se logren conseguir los objetivos Institucionales.

Actualizar el marco Jurídico institucional que legitime las políticas públicas locales de Participación, Presupuestación Participativa, la rendición de cuentas y el control social en las actividades del gobierno local.

3.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD.

La factibilidad de la puesta en marcha del nuevo modelo de gerencia y gestión para el Municipio del Cantón Guamote, depende de las siguientes dimensiones: Técnico, Financiero y Político.

3.5.1. *Requerimiento técnico básico.*

Consideramos que el proceso de ejecución de la propuesta requiere de consensos y relacionamientos sociales e institucionales por lo que es indispensable plantear a la participación como política durante todo el proceso.

Para ejecutar el proyecto se requiere la constitución de un equipo técnico - político multidisciplinario de actores claves institucionales, sociales (coordinadores departamentales y unidades institucionales – gerentes o gestores de las mesas de concertación, técnicos del PIP, CDL o técnicos externos con ciertas experticias).

El equipo multidisciplinario deberá estar constituido de los siguientes Talentos:

Nº	CARACTERISTICAS	CANTIDAD
1	Especialista en gestión y desarrollo local	1
2	Especialista en comunicación	1
3	Especialista en derecho seccional	1
4	Especialista en diseño y manejo de heramienta informática	1

Tabla V.

Fuente: Enunciación Propio.

Elaboración: Equipo de Investigación.

Fecha: 2 de julio 2008.

La política aplicada para seleccionar este equipo mínimo, debe partir de la priorización de actores claves del municipio o que son parte del gobierno local (PIP, CDL, Mesas de Concertación) esto es en equilibrio, de no existir a nivel local se deberá optar por técnicos externos, con ciertas experticias en gestión y desarrollo local, comunicación, derecho seccional, informático y planificación y evaluación de proyectos, con la condición de involucrar a talentos locales para generar capacidades propias.

El técnico en gestión y desarrollo local debe ser especializado en planificación

y evaluación de planes y proyectos mismos que debe cumplir la función de Coordinador en la ejecución del proyecto y liderar la implantación de sistemas y herramientas administrativas y financieras – gestión de talentos humanos transparencia y control social, los demás técnicos deberán establecer los sistemas y herramientas en función de sus experticias, el trabajo será en equipo, sistémico en armonía entre el PPDCG y el nuevo modelo a aplicar

Además en el aporte técnico se requiere la adquisición de herramientas informáticas de administración (softwares de red local o cero papeles, planificación, seguimiento y evaluación - tablero control comando – balance scord card, gestión de talentos humanos) financieras (softwares o programas financieros), así como equipos de cómputo de ultima generación.

3.5.2. Requerimiento Financiero.

El apoyo financiero esto puede ser con recursos propios o de gestión de fondos externos, como apoyos de Ongs amigas u otros organismos internacionales, el requerimiento para hacer factible la ejecución del proyecto se desglosa en los siguientes párrafos.

- *Presupuesto Equipo técnico.*

Presupuesto de equipo Técnico

Nº	CARACTERISTICAS	CANTIDAD	C/MES	T/REQ./M	C. TOTAL
1	Especialista en gestión y desarrollo local	1	1200	12	14400
2	Especialista en comunicación	1	1000	3	3000
3	Especialista en derecho seccional	1	1000	3	3000
4	Especialista en diseño y manejo de herramientas informáticas	1	1000	6	6000
TOTAL COSTO TECNICOS					26400

Tabla VI.

Fuente: Investigación Propia.

Elaboración: Equipo de Investigación.

Fecha: 2 de julio 2008.

- *Presupuesto Implementación del Proyecto.*

La implementación de los componentes del modelo de gerencia y gestión la puesta en practica de sus sistemas y herramientas esta contemplado la

ejecución de talleres donde se requieren materiales (bibliografía, fotocopias, papelotes, marcadores, movilización, materiales de computación) apoyos (pizarras, infocus, refrigerios), la adquisición de herramientas informáticas administrativas (softwares de red local o cero papeles, planificación, seguimiento y evaluación - tablero control comando – balance scord card, gestión de talentos humanos) financieras (softwares o programas financieros).

IMPLEMENTACION DEL NUEVO MODELO DE GERENCIA Y GESTION

PROYECTOS Y COMPONENTES		COSTO
1	Plan de Desarrollo Institucional	2000
2	Sistema de Gestión Administrativa	10000
3	Sistema de Gestión Financiera	15000
4	Sistemas de Evaluación Transparencia y Control Social	5000
5	Sistema de Comunicación	3000
6	Marco Jurídico Legal	3000
TOTAL		38000

Tabla VII.

**Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Equipo de Investigación.
Fecha: 2 de julio 2008.**

La distribución de requerimiento económico para la implementación del proyecto esta presupuestado en base a los proyectos y componentes sus sistemas y herramientas, según el grado de dificultad.

En la tabla N° VIII se resume el presupuesto requerido para la aplicación del nuevo modelo de gerencia y gestión distribuido en personal técnico, talleres, materiales, apoyos, herramientas informáticas con un monto de 66332 USD dólares.

Resumen Presupuesto.

Nº	DETALLE	COSTO
1	Personal Técnico	26400
2	Talleres, materiales, apoyos, herramientas informáticas	38000
3	Imprevistos 3%	1932
Total		66332

Tabla VIII.

**Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Equipo de Investigación.
Fecha: 2 de julio 2008.**

3.5.3. Necesidad Política.

El requerimiento que exige el proyecto no es únicamente la predisposición política de parte del nivel de liderazgo y dirección (Alcalde y Concejales) del gobierno local del Cantón Guamote, si no mas bien una voluntad política territorial donde se fusione lo técnico – político, económico y social.

El aporte de autoridades es a través de legislación de políticas públicas, de las instituciones el aporte técnico y financiero y de la sociedad civil el empoderamiento del proceso la corresponsabilidad reflejado en la participación no representativa si no con responsabilidad y compromisos Ej. (mingas) en la ejecución de programas y proyectos.

3.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

Enfoque Fundamental.

Construir un *Modelo de gerencia y gestión*⁸ para la *Municipalidad de Guamote*, es traducir teorías, metodologías, técnicas, experiencias de la gestión contemporánea en el espacio de la democracia participativa y de la solidaridad en la cual, la transparencia, equidad, interculturalidad, son entre otros, los principios que, lejos de plantearse como utopías o teorías del caos, tienen y deben ser el sostén de las herramientas gerenciales.

Pero, ¿cuál es el marco en el que debe inscribirse el nuevo modelo de gerencia y gestión de gobierno local?

Múltiples son los caminos y enfoques. El nuevo modelo de gerencia y gestión, la esencia se ubica en la participación humana solidaria institucional y social. Es decir, se fundamenta en el rompimiento paradigmático de la administración

⁸ Es preciso entender por *Gerencia de gobierno alternativo*, al instrumental teórico - metodológico de las ciencias administrativas y su utilización en la dirección de estas instituciones, y como *Gestión de gobierno alternativo* a los procesos de relacionamiento con organizaciones locales, del país y del exterior, en la búsqueda de colaboraciones para cimentar y consolidar el proceso de construcción de un determinado Poder Local, en el marco de la democracia participativa y de desarrollo sustentable.

de gobiernos locales tradicionales, para llegar a lo que auténticamente tienen que ver con la democracia participativa la justicia y la solidaridad.

El nuevo modelo, no responde a los patrones tradicionales que basan la gestión en:

- El individualismo marcado por los grupos de poder.
- El regirse en forma absoluta por el interés personal o de grupo.
- Los desequilibrios, injusticias y la persistencia de desigualdades.
- El hecho de que sus actividades se orientan por el clientelismo, generalmente electoral.

El paradigma que se trata de implantar, se relaciona con modelos de gerencia y gestión alternativa que se sustentan en:

- Estructuras flexibles
- Dirigido a objetivos
- Evaluación por resultados
- Centrado en indicadores
- Orientado a la ciudadanía
- Potencialmente descentralizado
- Considerar al ser humano como fuente de la soberanía de un determinado territorio (como es el caso del cantón Guamote que queremos ilustrar).
- La sustentación del proceso de democracia participativa y solidaria en la cual subyace el interés general, especialmente dirigido a los grupos vulnerables.
- Cerrar las distancias entre la municipalidad y los actores sociales (la humanidad) para abolir las carencias de la representación, sustituyéndola por la participación efectiva.
- La búsqueda de la legitimidad y gobernabilidad, en la perspectiva de ofrecer los servicios que la sociedad necesita
- La presencia de liderazgos al servicio de las minorías diversas, postergadas y excluidas históricamente.

- Nuevas formas de representación, no sólo fundadas en la democracia directa, sino en la organización comunitaria o social.

3.6.1. MODELO DE GERENCIA Y GESTIÓN PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE, A APLICARSE EN LA ADMINISTRACIÓN 2009 - 2013.

Universalmente las instituciones se desenvuelven - en la actualidad - en ambientes de cambios violentos, producto de la revolución científico - tecnológica, expresadas mayormente en las telecomunicaciones mundiales; además, de las nuevas formas de interrelación social, relaciones sociales, originadas por los sistemas de mercados. En lo nacional se enfrentan a procesos de "cambios de estructuras del Estado" que, en la mayoría de los casos políticamente, hasta la actualidad responden a intereses de los tradicionales grupos de poder, que han convenido que la estrategia de la modernización y privatización es la única forma de avanzar en este tema. También incide en estos cambios la supresión de subsidios, reducción del tamaño de las instituciones, crisis del sistema financiero; entre otras.

¿Cómo insertar en este contexto a las instituciones públicas? Múltiples son las alternativas vistas desde la perspectiva de cada tratadista. Así, plantearían modelos de gestión como la calidad total, la reingeniería, el empoderamiento (empowerment), la competitividad, la gerencia estratégica, la administración por objetivos, resultados e indicadores u otro modelo producto de las experiencias sistematizadas en las sociedades emergentes locales que se organizan por resolver problemas sociales sin la dirección ni liderazgos en algunos casos.

Para el cantón Guamote se ha considerado como alternativa válida, iniciar con un proceso de un nuevo modelo gerencia y gestión con: Estructuras flexibles, dirigido a objetivos, evaluación por resultados, centrado en indicadores, orientado a la participación humana, potencialmente descentralizado, que abarque todas las áreas funcionales del gobierno local, preceptos que se inscriben en las teorías de la administración de la calidad y del enfoque sistémico. Además, se asienta en el concepto de la primacía del todo, el cual

sugiere que las relaciones son, literalmente más fundamentales que las cosas, y que la totalidad es más importante que la suma de las partes; es decir, generan sinergia.⁹

En sí, lo que sostenemos es, que toda organización es un sistema y modelar su funcionamiento, la forma de su gestión, la dinámica de su administración, supone tener en cuenta un pensamiento sistémico. Consideramos, por ello, AYALA CEVALLOS, Vinicio, considera que este tipo de pensamiento se relaciona con: "...el arte de relacionar en una acción sistémica participativa, de integración no excluyente de este modo, se quiere llegar a una *Gerencia Integral*, entendiéndose como tal, al enfoque más reciente para comprender simultáneamente la misión de la empresa y su modo de operación"¹⁰.

Estructurar una propuesta en este ámbito, parte de la necesidad de conocer el comportamiento de los verdaderos problemas que afrontan la Municipalidad, con base en la comprensión de que, en los escenarios actuales y futuros, aparecen variables que cobran una inusitada dimensión que rebasa el ámbito local, para ubicarse en el escenario provincial, regional y nacional vistos en el ámbito política, económica, cultural y social.

La administración tradicional se basa en el respeto irrestricto a la jerarquía y a las normas. En su ámbito, uno de los preceptos que sostiene su modelo se relaciona con el postulado: *los gerentes piensan, a los demás se les paga para hacer, no para pensar*. En cambio, las organizaciones de hoy, se considera al **colaborador**¹¹ como el talento humano más importante de la institución; de este modo, buscan ser organizaciones de **conocimiento**¹²; deben y tienen que ser capaces de insertarse con eficiencia y eficacia en la economía sostenible y,

⁹. En síntesis la *Sinergia* es la suma de energías individuales, que se multiplican progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo, a decir de varios autores.

¹⁰ AYALA CEVALLOS, Vinicio. "*Gerencia de productividad y calidad*". Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Mimeo. (Material didáctico del programa maestría en administración de empresas, MBA). Quito. S.f.

¹¹ Edward Deming acuña la palabra "colaborador" para referirse al trabajador, en el sentido que para la Calidad Total, los trabajadores conforman un equipo participativo comprometido con la visión y objetivos de las organizaciones y con su participación efectiva en la solución de conflictos. Nótese que hemos comenzado a emplear este término.

¹² Peter Senge, plantea en "La quinta disciplina", una propuesta para la construcción de organizaciones inteligentes, es decir, organizaciones de conocimiento.

fundamentalmente, en el sector de democracias participativas como la alternativa válida que viabiliza que los gobiernos locales estén al servicio de las mayorías, y no al servicio de los grupos de poder económicos y políticos tradicionales. Para ello tienen que producir servicios de la más alta calidad y a bajo costo, con orientación marcada a satisfacer las necesidades de la comunidad y a promover el desarrollo sostenido de las mayorías.

Por las consideraciones expuestas, la propuesta que realiza el proyecto, es la de avanzar en un modelo de “gerencia y gestión” para la Municipalidad del cantón Guamote, en la perspectiva que la experiencia de Guamote, podría ser útil para gobiernos locales que estén inscritos en las dinámicas planteadas en este trabajo.

3.6.2. Marco de referencia del modelo

Los procesos de descentralización administrativa, fiscal y política la presencia de nuevos marcos legales para gobiernos seccionales y fundamentalmente la consolidación de los poderes locales, exige un tipo diferente de gobierno local por lo que, en este escenario, es indispensable introducir nuevos conceptos y estrategias que sirvan de referencia frente a las demandas sociales y desafíos del futuro que presenta la comunidad a los gobiernos locales.

En este proceso de búsqueda, las organizaciones sociales encuentran dificultades para interpretar las nuevas realidades, proyectar las implicaciones de éstas en sus actividades y, organizar iniciativas de cambio para construir la nueva base de sostenibilidad institucional.

Por ello, el diseño de un nuevo *Modelo de gerencia y gestión* parte de la concepción, de que la municipalidad y toda organización social, es una totalidad, un proyecto integrado por sistemas y herramientas (dirección, gestión, planificación, finanzas, talentos humanos, comunicación, legal), que a su vez, forma parte del Sistema de Gobierno Local.

El *Modelo* diseñado que explicamos dentro de nuestra propuesta para el Gobierno Municipal del Cantón Guamote abarca las tres instancias del poder local, el plan participativo sus dimensiones de desarrollo; y la gobernabilidad

institucional con sus sistemas, bajo la concepción de que, no se puede avanzar armónicamente, si solo se reforma a uno de estos componentes. Por ejemplo, diseñar un reglamento orgánico funcional a la luz de las propuestas existentes en el sector municipal, sin tomar en cuenta los cambios de paradigmas en la gestión local, sólo sería un *instrumento "adorno"*; es decir, no tendría ninguna funcionalidad. Similar efecto produciría diseñar un plan estratégico institucional, sin tener como referente fundamental el Plan de desarrollo cantonal (PPDCG) y sin la reforma de los demás sistemas y herramientas.

Desde esta concepción, la propuesta se orientada a apoyar a la consolidación de una *Municipalidad Alternativa* con capacidad de resolver problemas políticos, económicos y sociales locales y regionales; apoyar el crecimiento de las instituciones vinculadas con la estructura de los *poderes locales*; y, generar una dinámica de crecimiento permanente de autoridades, actores sociales, empleados y colaboradores que conduzca, en el mediano plazo, a contar con talentos humanos formados y con suficiente experiencia en actividades vinculadas con el desarrollo local, la democracia participativa y las teorías y técnicas de gestión de gobiernos locales.

3.6.3. Propuesta del nuevo modelo.

Estructura y Desarrollo del Modelo.

Esquema territorial de planificación y formulación de políticas

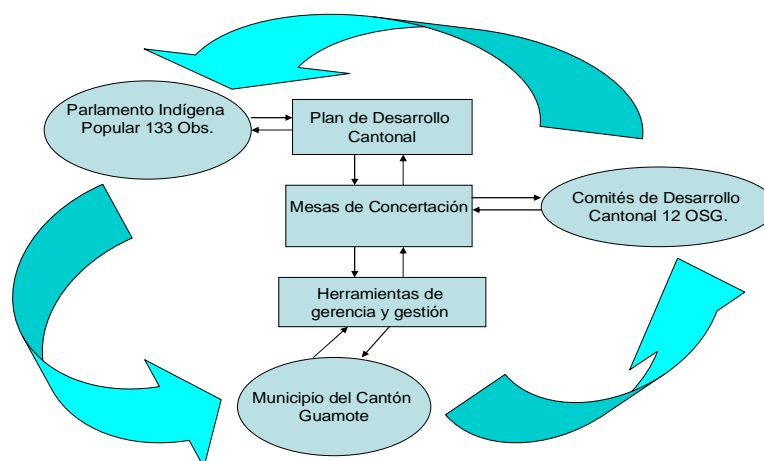


Figura Nº 3.

Fuente: Investigación y diseño propio.

Elaboración: Equipo de Investigación.

Fecha: 2 de julio 2008.

En un primer momento, este modelo describe el sistema territorial de planificación y formulación de políticas del gobierno local, constituido por tres instancias: 1. Parlamento Indígena y Popular representa a las 133 comunidades Obs, como coordinador de la formulación del mandato social sistematizado en el Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote PPDCG, el rol propuesto es fiscalizar y legislar la aplicación del mandato, así como la definición de políticas públicas, con enfoque externo político territorial; 2. El Comité de Desarrollo Cantonal constituida por 12 Osgs, es la instancia de organización, concertación y planificación del desarrollo territorial por medio de mesas de concertación o trabajo que recogen las dimensiones de desarrollo humano, económico, territorial ambiental y político institucional reflejado en los ejes o áreas de desarrollo identificados en el PPDCG; y 3. El Municipio instancia de gestión, técnica – operativa y financiamiento en la ejecución del PPDCG.

En nuevo modelo de gerencia y gestión en esta perspectiva metodológica plantea que el parlamento indígena popular sea la cabeza del modelo y lidere la conducción democrática del proceso, definiendo políticas públicas a través de legislación y fiscalización (pasando de una democracia representativa a una participativa – liderazgo participativo) en el desarrollo territorial, poniendo en practica el plan participativo del Cantón

Los ejes de desarrollo del PPDCG están recogidos en cuatro dimensiones, priorizados en el mandato social (plan), como proyecto territorial de desarrollo.

- Desarrollo Humano (Salud, Educación, Grupos Vulnerables)
- Desarrollo Económico Local (Producción Agropecuaria, Comercialización , Microempresas y Turismo)
- Desarrollo Territorial y Ambiente (Ordenamiento Territorial, Ambiente, Infraestructura)
- Desarrollo Político Institucional (Organización, Participación e Identidad,

Gobernabilidad Institucional y social)

El modelo diseña una estructura flexible que instrumente el mandato social PPDCG, en equilibrio y armonía entre el pensamiento social y la visión institucional logrando así el relacionamiento social e institucional o punto de encuentro. El Comité de Desarrollo Local CDL, coordina el funcionamiento de las mesas de concertación o de trabajo, como instancias de discusión y planificación donde participan actores sociales del PIP, CDL y Municipio, cada mesa esta constituida por un coordinador técnico, su rol es orientar la planificación y presupuestación participativa, hay una mesa por dimensión de desarrollo donde se recoge los ejes estratégicos del plan, de esta forma se planifica, organiza y concerta la puesta en práctica de los programas, proyectos y POAs, el trabajo se caracteriza por ser sistémico entre cada mesa, interrelacionadas en forma horizontal, para llevar acabo este cometido se nombrara un coordinador general.

Sostenibilidad política, administrativa, financiera y jurídica del nuevo modelo de gerencia y gestión

La propuesta del modelo es constituir un gobierno local organizado, con estructuras flexibles a las dinámicas emergentes sociales, con instituciones inteligentes que planifican el territorio en base a visiones compartidas, objetivos e indicadores claros, pensamiento sistémico que priorizan al ser humano como el fin, con capacidad de gerencia y gestión (técnica – operativa); fiscal (financiera) y política (capacidad jurídica), de esta forma la Municipalidad es la instancia mas importante en este proceso, por que es quien garantiza la sostenibilidad Administrativa, Financiera y Política. Así este nuevo modelo considera imprescindible la instrumentación de nuevos sistemas y herramientas de gerencia y gestión integral.

- Plan Estratégico Institucional
- Sistema de Gestión Administrativa
- Sistema de Gestión Financiera
- Sistema Monitoreo Evaluación y Control Social

- Sistema de Comunicación
- Marco Jurídico Legal

Mismos que factibilizan la participación social, presupuestación participativa, el control social, la evaluación de resultados, generando capacidad de descentralizar soberanías fiscales, políticas y administrativas, modelo institucional que planteamos como proyecto institucional en armonía con las demandas sociales.

Se trata de desarrollar estas herramientas como parte del modelo de gerencia y gestión integral que constituye la municipalidad de Guamote, en la que todos deben funcionar en forma interrelacionada e interactiva y en donde cada uno de ellos aportaran para la refundación de una nueva municipalidad.

La implementación del nuevo modelo de gerencia y gestión, plantea realizar un trabajo sistémico integral de tres momentos en el contexto territorial del cantón, un **primer momento** ha sido sistematizar el **accionar social** coordinado por el Parlamento Indígena y Popular PIP reflejado en el Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote PPDCG, donde se han priorizado las demandas sociales detalladas en cuatro dimensiones de desarrollo: humano, económico local, territorial ambiental y político institucional, un **segundo momento** denominado de planificación y concertación de los actores sociales del poder local, encaminado por el Comité de Desarrollo Local CDL. Para lo cual se constituyen mesa de concertación o trabajo por cada dimensión del desarrollo, instancia donde se define los programas, proyectos y Poas, y un **tercer momento** definido como la etapa de la operatividad técnica, política, administrativa, financiera y jurídica de las decisiones sociales, la planificación. Liderado y dirigido por el Gobierno Municipal del Cantón Guamote, quien garantiza la sostenibilidad del desarrollo territorial del cantón, por lo que el municipio es la instancia que da sostenibilidad al proceso del nuevo modelo de gerencia y gestión.

Con el objetivo de facilitar el proceso de desarrollo, el gobierno municipal del cantón Guamote plantea fortalecer la institucionalidad municipal a través de sistemas y herramientas de gerencia y gestión que fortalezcan al nuevo modelo.

3.6.4. Modelo gráfico de la propuesta.

De los elementos descritos en párrafos anteriores condensamos en un esquema gráfico.

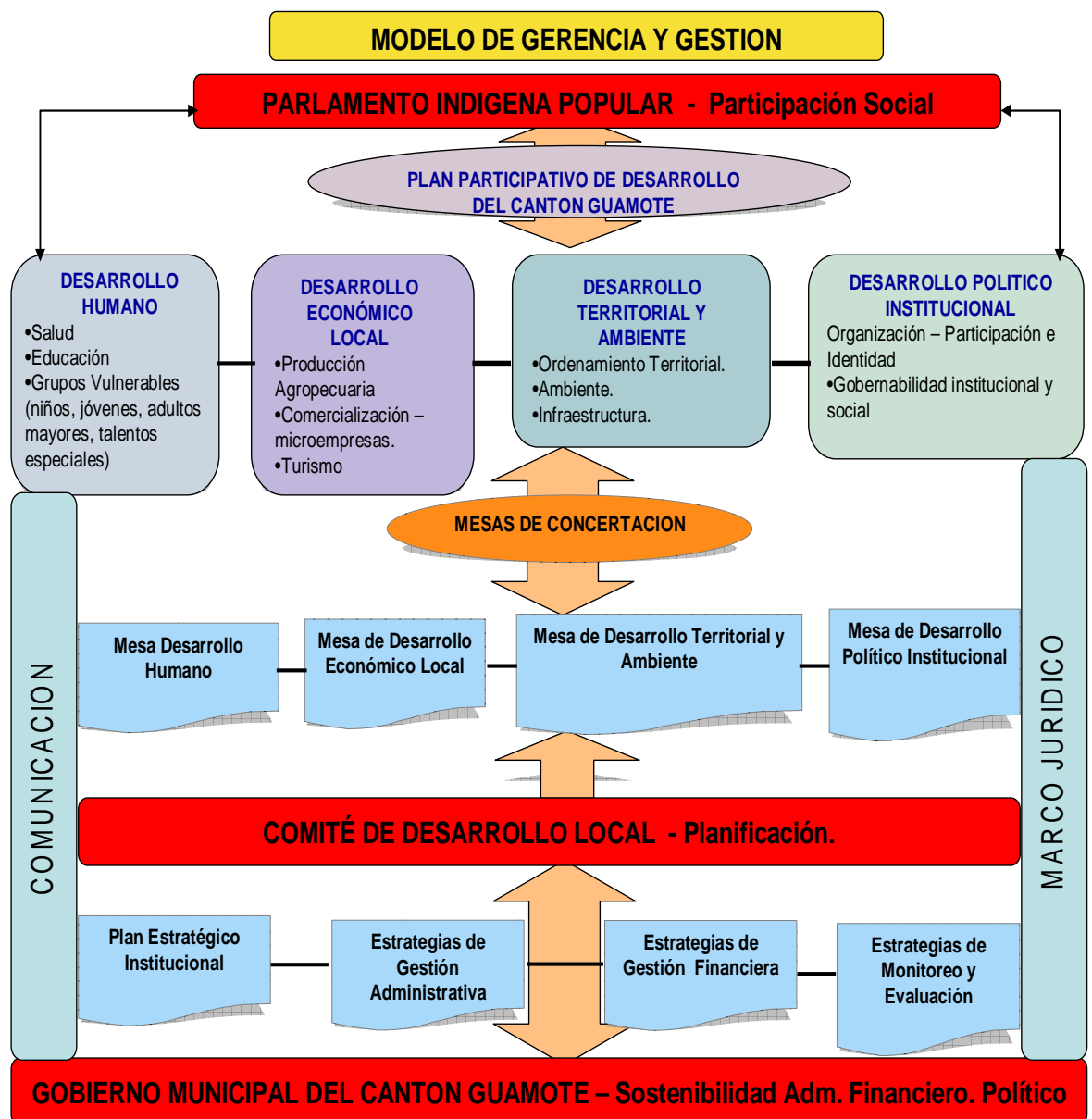


Figura N° 4.

Fuente: Investigación y diseño propio.
 Elaboración: Equipo de Investigación.
 Fecha: 2 de julio 2008.

Con el propósito de una mejor ilustración de la implementación del nuevo modelo de gerencia y gestión integral nos permitimos graficar los procesos en un diagrama de flujo.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL MODELO DE GERENCIA Y GESTION PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE

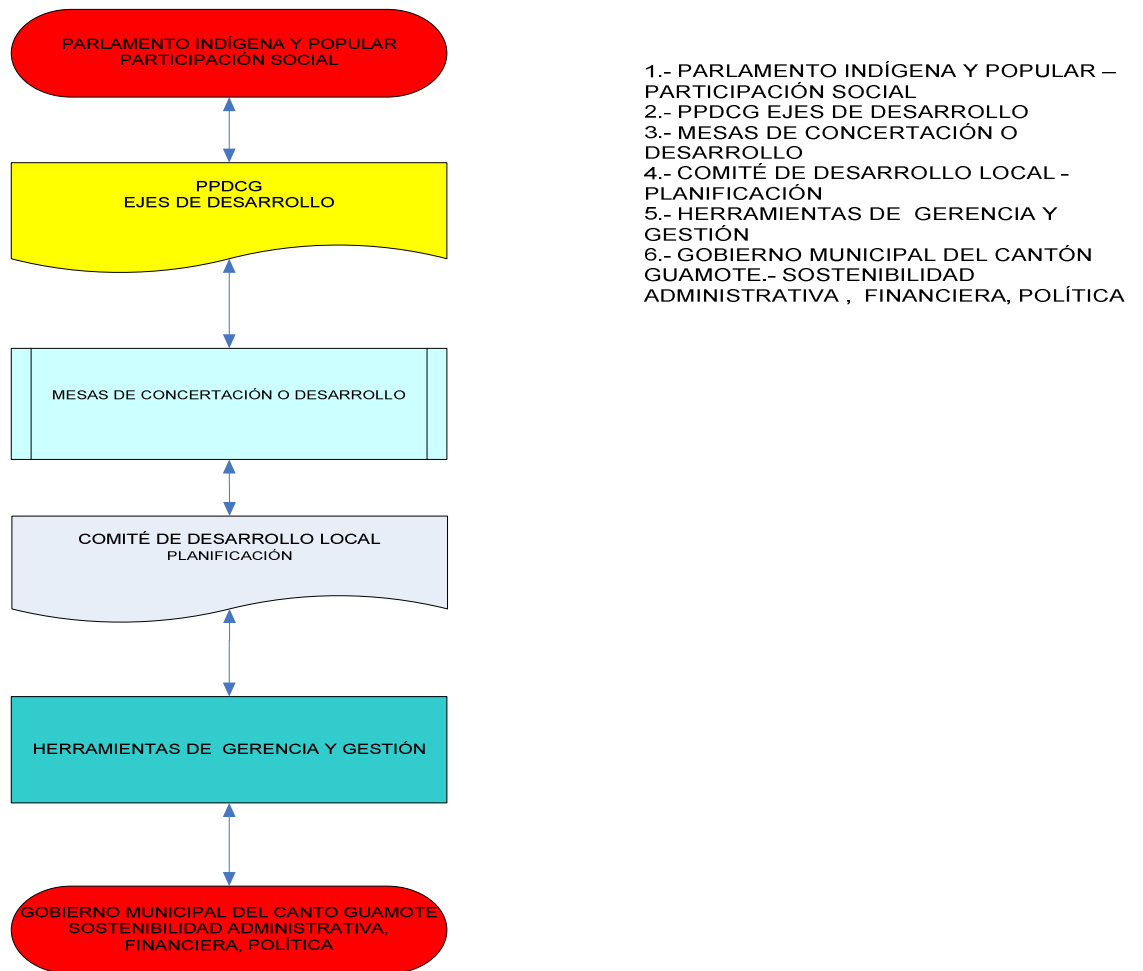


Figura Nº 5.

Fuente: Investigación y diseño propio.
Elaboración: Equipo de Investigación.
Fecha: 2 de julio 2008.

3.6.5. SISTEMAS Y HERRAMIENTAS QUE DAN SOSTENIBILIDAD AL NUEVO MODELO DE GERENCIA Y GESTIÓN INTEGRAL.

La aplicación de los sistemas y herramientas darán sostenibilidad al modelo de gerencia y gestión, a través del fortalecimiento de los niveles político, administrativo, financiero y técnico para lo cual planteamos trabajar en los siguientes componentes:

a.- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Con el plan estratégico institucional considerado como el instrumento de aporte ***técnico de planificación institucional***, que permitirá racionalizar y priorizar las acciones institucionales, que el nuevo modelo demanda emprender para cumplir con el cambio profundo en la municipalidad y transformar la estructura interna a fin de readecuar las funciones y adaptar de manera eficiente a los procesos propuestos conjugados en las demandas sociales, a través del plan estratégico garantizara la planificación y la sostenibilidad del proceso, es decir buscamos constituir el funcionamiento institucional a través de la definición de un marco filosófico donde se defina un norte o la razón de ser de la institución, estableciendo principios, misión, visión y líneas estratégicas que contribuyan a la ejecución del PPDCG, en la búsqueda de desarrollo local que es propósito fundamental del nuevo modelo de gerencia y gestión.

Realizamos propuestas de principios, misión, visión y objetivos estratégicos.

Principios.

Ama quilla (no ser ocioso)

Ama Llulla (no ser mentiroso) y

Ama Shua (no ser ladrón)

Solidario

Disciplina

Responsabilidad.

Misión.

Somos un gobierno local alternativo, conformado por un equipo humano motivado para trabajar en un ambiente participativo, que presta servicios a la comunidad, en el marco de la interculturalidad y equidad, para lograr el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Visión de futuro.

En el año 2019, la municipalidad de Guamote, será el gobierno local alternativo mejor administrado del país, ejemplo del manejo transparente de los recursos del cantón. Liderará la generación y ejecución de proyectos productivos y de desarrollo social, enmarcados en la corriente de la economía solidaria, para elevar las condiciones de vida de la población. Será el facilitador eficaz para avanzar en la consolidación del poder local, como medio para, en acciones orientadas, lograr que la población satisfaga con dignidad y equidad sus necesidades

Líneas estratégicas.

- Diseñar e implementar un sistema de dirección que garantice la conducción de la municipalidad con eficiencia, eficacia, economía y calidad que garantice optimizar y transparentar el manejo de los recursos, en beneficio de la población, en el marco de la democracia participativa y el desarrollo sustentable.
- Conducir procesos de elaboración, gestión y ejecución de proyectos productivos y de desarrollo social orientados a resolver problemas prioritarios, minimizar la pobreza de la población, garantizar la calidad de los servicios – productos, direccionados a lograr el mejoramiento de las condiciones de vida de la ciudadanía
- Facilitar la realización de las responsabilidades del PIP, CDL, Mesas de Concertación, Juntas Parroquiales y más entidades organizadas en el

Cantón, a efectos de garantizar la consolidación del Poder Local, la democracia participativa y la equidad.

- Diseñar y apoyar iniciativas orientadas a la capacitación y formación de líderes, lideresas y profesionalizar a los colaboradores de la municipalidad en gestión local, para formar equipos tecno-políticos capaces de dirigir los procesos de cambio y transformación de la municipalidad y del Cantón.

b.- SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO.

El sistema de gestión administrativa en el *Modelo de Gerencia y Gestión para la Municipalidad del Cantón Guamote*; constituye el medio que garantiza la sostenibilidad **política administrativa** a través del diseño e implementación de herramientas básicas para lograr el funcionamiento integral del modelo de gerencia y gestión, en este sistema desarrolla herramientas de dirección y liderazgo, organización, gestión de talentos humanos y capacitación.

Dirección y Liderazgo.

Es la capacidad tecno - político para llevar a cabo el desarrollo en el cantón, basados en el principio de capacidades de liderazgo y gerencia, toma de decisiones, *mandar obedeciendo*, gerencia orientada al servicio social, ser la voz y expresión de la voluntad comunitaria, que coordine y conduzca en armonía con las organizaciones la ejecución de los cuatro ejes de desarrollo, programas, proyectos y Poas del PPDCG., a través de la definición de un sistema de dirección y organización institucional.

Organización interrelacionada, Institución – sociedad civil

La estructura organizacional interrelaciona la población - municipalidad, tendrá la responsabilidad en el nuevo modelo, de organizar a la institución en función de demandas y decisiones de las organizaciones sociales representadas por el PIP, para que el CDL y las mesas de concertación

planifiquen el desarrollo del cantón, y la municipalidad, canalice las demandas, decisiones y directrices ciudadanas, viabilice la operatividad a los consensos consignados en el PPDCG y en los planes operativos anuales, configurados en las mesas de concertación, así como la reflexión y delimitación de políticas públicas dirigidas al desarrollo sustentable del cantón y conduzca la ejecución del modelo.

Para lo cual graficamos el proceso de gestión.

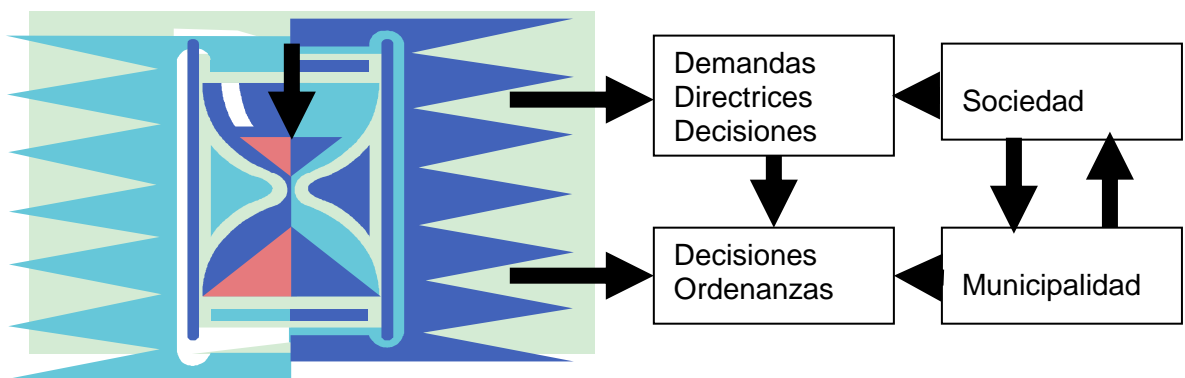


Figura Nº 6.

Fuente: Investigación y diseño propio.
Elaboración: Equipo de Investigación.
Fecha: 2 de julio 2008.

Organización Gobierno Local.

En consecuencia, la municipalidad, tiene responsabilidad directa en los logros y alcances que generen el nuevo modelo de gerencia y gestión a través la ejecución del PPDCG y sus respectivas áreas estratégicas, consignadas en las mesas de concertación.

Establecer los niveles de relación de autoridad y responsabilidad entre las autoridades con los coordinadores, personal técnico y administrativo, así como las responsabilidades entre los integrantes de programas, proyectos y Poas.

En esta perspectiva, se han definido tres estratos organizativos²¹:

- Centro de dirección (acciones directivas internas)
- Coordinaciones de participación internos (acciones operativas).
- Coordinaciones de participación externos (acciones participativas).

Mapa Orgánico gobierno municipal del Cantón Guamote.



Figura Nº 7.
Fuente: Investigación y diseño propio.
Elaboración: Equipo de Investigación.
Fecha: 2 de julio 2008.

El *Centro de Dirección* de la municipalidad cumple el papel de liderar y conducir el ejercicio de las tareas y responsabilidades de la institución municipal. Será liderado por la primera *autoridad municipal*.

Este centro estará constituido por tres instancias organizativas:

- Concejo municipal
- Equipo de dirección
- Grupo asesor

Está integrado por los siguientes estratos:

- Coordinaciones asesoras.
- Coordinaciones de apoyo.
- Coordinaciones de dirección operativa; y,
- Coordinaciones del desarrollo local.

Coordinaciones de Desarrollo Local

Creadas con la finalidad de que soporten el trabajo de las mesas de concertación y todas las acciones encaminadas a cumplir con los planes operativos anuales de las áreas estratégicas definidas en el PPDCG.

Coordinaciones de Participación Externas (Acciones Participativas)

Esta coordinación se constituye por:

- Parlamento Indígena Popular (PIP)
- Comité de Desarrollo Local (CDL)
- Organizaciones de Segundo Grado (OSG)
- Juntas Parroquiales

Gestión de Talentos Humanos.

La *gestión de talentos humanos* es la herramienta básica que trabaja en el apoyo y desarrollo de todas las acciones previstas en el nuevo modelo de gerencia y gestión, en lo referente a la administración de talentos humanos que respondan a las exigencias del desarrollo local, en términos generales, el sistema de gestión de talentos humanos nos coadyuva a contar con una planta de talentos humanos, empleados/as, trabajadores altamente motivados y con sólidos conocimientos de los procesos.

El sistema comprende el desarrollo y diseño de las herramientas o instrumentos de gestión de personal inscrita en los siguientes momentos:

- Diseño del puesto de trabajo
- Reclutamiento y selección
- Inducción a autoridades y colaboradores
- Evaluación del desempeño y retribución
- Medidas disciplinarias

Plan de Capacitación

Este componente de capacitación en el modelo de *gerencia y gestión del gobierno municipal de guamate* propuesto, genera capacidad técnica local, por medio de la formación especializada de los actores internos y externos del gobierno local en materias que tienen que ver con los procesos de desarrollo social y económico del cantón y de la gestión administrativa – financiera, planificación seguimiento y evaluación.

Para lo cual se propone la definición de un programa de capacitación, que forma parte del modelo de gerencia y gestión orientado a profesionalizar a los talentos humanos que provienen de organizaciones sociales e instituciones, en las diversas funciones y en aquellas que potencialmente podrían acceder, creando y recreando iniciativas y nuevas opciones metodológicas, a fin de cubrir las necesidades de grupos heterogéneos en formación y homogéneos en intereses de aportar al desarrollo humano y el buen vivir.

En el proyecto coadyuvara a:

- Conocer a profundidad el proceso de participación y cambio social empujado en el cantón y los contenidos del PPDCG.
- Aplicar las teorías y procedimientos fundamentales de la gerencia y gestión del gobierno local alternativo, distinguiendo y articulando claramente las etapas de planificación, organización, ejecución, dirección, monitoreo de los procesos y control social.
- Reconocer los aspectos del desarrollo local sustentable; de democracia participativa; así como, las técnicas dirección administrativa y financiera; la

transparencia en el manejo de recursos materiales y financieros; y, la normatividad que les habilite para la conducción de organizaciones y proyectos de desarrollo social y productivo.

c.- EL SISTEMA FINANCIERO.

El sistema financiero en el nuevo modelo garantizará la **sostenibilidad fiscal** por medio del financiamiento del presupuesto participativo, de la misma forma será responsable de producir información presupuestaria y contable, que de cuenta del uso de los recursos en la gestión y que además, provea de información para el ejercicio del toma de decisiones y control interno y externo social.

Para avanzar en esta área se requiere lo siguiente:

- Realizar el ordenamiento del archivo contable.
- Mejorar in situ los procedimientos administrativos, financieros y contables.
- Mejorar la codificación contable al momento de la elaboración de los comprobantes.
- Redistribución de responsabilidades.
- Instituir varios controles internos.
- Mecanizar los procesos contables.
- Capacitar al personal del área financiera.
- Conformar un equipo de trabajo.

Presupuesto Participativo.

El *presupuesto participativo*, para el modelo de gerencia y gestión de la municipalidad del cantón Guamate, se constituye en uno de los principales instrumentos para operativizar las políticas públicas, en este caso la participación efectiva de la población transparencia y control social.

La planificación del presupuesto participativo en el modelo de gerencia y gestión.

- Procura la eliminación de las prácticas clientelares y de la corrupción en el uso de los recursos.
- Fortalece la participación ciudadana en el direccionamiento del gasto y en la inversión de los recursos.
- Valora la planificación a mediano y largo plazo superando el coyunturalismo.
- Ayuda a efectuar el control interno y externo social de la actividad financiera de la municipalidad, proceso en el que se generará una ciudadanía más exigente y más crítica de la gestión municipal.
- Fortalece los procesos de consolidación de la democracia participativa.
- Posibilita la distribución presupuestaria, en términos de equidad y justicia.

Criterios para la Distribución de los Recursos.

- Inclusión Universal
- Interculturalidad
- Participar para decidir
- Rendición de cuentas
- Planificación
- Encuentro entre Planificación indicativa y participativa
- Objetividad y racionalidad
- Equidad y solidaridad
- Enfoque de género y generacional
- Perfectibilidad
- Equidad.
- Justicia Distributiva.
- Corresponsabilidad Social.
- Población.
- Distribución en base a % de pobreza del cantón Guamote.

- Priorización de Sectores.

La Política de *Distribución Presupuestaria con Base en el Territorio*

- Asignaciones territoriales.
- Coeficientes de las áreas estratégicas.
- Planes Operativos Anuales Parroquiales.
- Validación de costos de los programas y proyectos.
- Formato de presupuesto.
- Ejes estratégicos de desarrollo.

Proponemos una matriz de priorización y planificación presupuestos participativos, con el propósito de factibilizar la ejecución de los ejes de desarrollo del PPDCG.

MATRIZ DE IMPORTANCIA

CATEGORÍAS	Sostenibilidad del Desarrollo	Beneficiarios	Encadenamientos	Reducción de la pobreza	Valoración	Coeficiente
Áreas Estratégicas						
Desarrollo Humano (Educación, Salud y Grupos Vulnerables)						
Desarrollo Económico Local (Producción Agropecuaria, Comercialización, Microempresas y Turismo)						
Desarrollo Territorial y Ambiente (Ordenamiento Territorial, Ambiente, Infraestructura)						
Desarrollo Político Institucional (Organización, Participación e Identidad, Gobernabilidad Institucional y social)						
Total						

Tabla IX.

**Fuente: Plan Participativo de Desarrollo Cantón Guamote.
Elaboración: Equipo de Investigación.
Fecha: 2 de julio 2008.**

La matriz de plan operativo anual permite sistematizar las características básicas de cada una de las actividades.

MUNICIPALIDAD DE GUAMOTE
PLAN OPERATIVO ANUAL
PLAN DE ACTIVIDADES.

Resultados	Actividades	Tiempo		Responsables	Modalidad de Ejecución	Requerimientos	Observaciones	Presupuesto	# Part. Presupuestaria
		Inicio	Fin						

Tabla X.

Fuente: Herramientas de Gestión y Gerencia Empresarial, Vinicio AYALA.
Elaboración: Equipo de Investigación.
Fecha: 2 de julio 2008.

Formulación del presupuesto.

Desde la aprobación de las políticas públicas de presupuesto participativo hasta la elaboración de los POAs por áreas estratégicas que permite distribuir en equilibrio los recursos del cantón, con el objetivo de tener una visión de la formulación de un presupuesto definimos una estructura programática del presupuesto.

MODELO DE ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA PARA LA MUNICIPALIDAD DE GUAMOTE				
CÓDIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO	APORTE COMUNIDAD	TOTAL
	INGRESOS			
	INGRESOS CORRIENTES			
	Ingresos Tributarios			
	Impuestos			
	Contribuciones de mejoras			
	Tasas			
	Ingresos no Tributarios			
	Trasferencias de Gobierno Central			
	Otros			
	Mingas			
	INGRESOS DE CAPITAL			
	Ventas de activos fijos			
	Trasferencias del Gobierno Central			
	Financiamiento			
	Crédito interno			
	Crédito externo			
	EGRESOS			
	Clasificación Presupuestaria por Areas de Desarrollo Estratégico.			

Tabla XI.

Fuente: Catalogo de presupuesto Gobierno Municipal del Cantón Guamote.
Elaboración: Equipo de Investigación.
Fecha: 2 de julio 2008.

Tiene que ver con la puesta en marcha de los POAs y, la consecuente movilización de recursos físicos para su ejecución.

Para la validación de los procesos de ejecución de los programas y proyectos, las unidades responsables, deberán asumir en forma íntegra la responsabilidad de transparentar el uso de los recursos. Se establecerá un sistema de información coherente, que visibilice el manejo de dichos recursos.

Es importante tener en cuenta que el futuro es incierto y que no siempre las acciones pueden ser realizadas, en forma exacta, a como fueron planificadas, por tanto, se debe tener presente el recurso de las *modificaciones presupuestarias*.

Finalmente, el referente que no podrá ser descuidado es el que se relaciona con la normatividad general en materia presupuestaria, así como, los procedimientos establecidos para cada operación.

EJES TRANSVERSALES

En el modelo de gerencia y gestión el marco jurídico legal y la comunicación se denominan ejes transversales del desarrollo, considerando que la legislación jurídica regula el territorio, y la comunicación define políticas de reracionamiento interno institucional y externo con la sociedad.

d.- MARCO LEGAL.

En la estructura del Estado los Gobiernos Seccionales al igual que gran parte de instituciones de carácter publico están regentadas por un marco jurídico legal a partir de la Constitución Política del Estado, leyes orgánicas, regulares y demás preceptos jurídicos que norman los territorios nacional provincial , cantonal , parroquial y las circunscripciones territoriales.

En el caso del nuevo modelo de gerencia y gestión el marco jurídico legal **garantiza la seguridad jurídica** del territorio, avalizando el accionar social, la planificación y administración, para lo cual decretara ordenanzas, reglamentos y resoluciones considerados como actos decisorios de carácter general que tienen vigencia obligatoria en el territorio cantonal.

En el marco del nuevo modelo de gerencia y gestión se considera importante contar con información sobre el marco jurídico legal, que permitan establecer las necesidades de reformas no solo para aquellas materias relacionadas directamente con los propósitos del mismo, sino que sirviera de herramienta para que la misma municipalidad asuma la responsabilidad de actualizar su marco legal.

En ese sentido, el proyecto del nuevo modelo de gerencia y gestión recomienda el diseño varias propuestas que constituye la implementación nuevos reglamentos, relacionados con el ámbito de la contratación pública, el nuevo modelo administrativo, el plan operativo y toda propuesta política, técnica, administrativa y financiera considerados claves, para el desarrollo del territorio.

Así como queda la tarea de reformar o proponer nuevas ordenanzas, que se identifican en el proceso, como obsoletas o inaplicables, como aquellas que mantienen referencias a sucres, y que impiden, por falta de equiparación a la actual moneda oficial, el dólar, el cobro de tasas y contribuciones.

Es necesario resaltar la importancia que para el nuevo modelo y para su implementación supone el tema de legislación en materia en la que se puso especial atención, bajo la consideración de coordinación social.

De ahí que presentamos una síntesis de los espacios de participación en Guamote y el marco legal, dentro de las distintas formas de participación en la municipalidad, se distinguen de manera especial y sui generis, las existentes en Guamote desde 1998. El Parlamento Indígena Popular y el Comité de Desarrollo

Local, constituyen formas singulares de participación, sin precedentes en el Ecuador que encontraron su legitimidad en el ejercicio de las competencias de la municipalidad como autoridad política, y en el establecimiento y reconocimiento de espacios de participación, impulsados y derivados de las particularidades de los actores sociales del cantón y de los procesos políticos que los han ido construyendo, de la misma forma, es la expresión de la participación social constituye el diseño y promulgación del PPDCG, mediante ordenanza publicada en el Registro Oficial No. 83 del 23 de mayo del 2002 que se constituye en el único y central documento de desarrollo del cantón. El plan aprobado integra actividades a cumplirse hasta el 2012.

El nuevo modelo de Gerencia y Gestión.

Previo a la puesta en práctica será necesario reconocer al documento del nuevo modelo, por medio de una ordenanza, como herramienta que fortalezca la ejecución del PPDCG a través de la gerencia eficiente y eficaz a la luz de los nuevos preceptos de la gestión pública.

El proceso continuará adecuando las leyes y las reglamentaciones nacionales, además de encontrar otras vías para consolidar legalmente el proceso de desarrollo de la municipalidad del cantón Guamote. Lo diseñado hasta ahora es una herramienta que está orientada a ese aspecto.

e.- SISTEMA DE COMUNICACIÓN.

En la propuesta la comunicación permite la **governabilidad institucional y territorial**, por medio de la *transparencia política y del manejo de recursos*, tienen en la comunicación y los medios de comunicación, las herramientas más efectivas, en tanto se haga consciente el que en la diversidad de voces, todos requieren hacerse oír y sentir. Por lo tanto, se debe evidenciar que la comunicación y los medios de comunicación en el marco del proyecto, serán las herramientas para informar y comunicar las acciones de los mandatarios y

de los mandantes del cantón, en la perspectiva de imponer modelos de realidad que la gente, el propio gobierno, el poder y la sociedad transparenten sus actos, en este importante proceso de cambio y democratización del Poder Local.

La propuesta del nuevo modelo, trabajara en el contexto de la democracia participativa y el ejercicio pleno de los derechos sociales, implica pensar a la comunicación estratégicamente, que tiene que ver con una ética y con unos propósitos. La idea que se plantea es que la comunicación es una estrategia que debe pensarse integralmente en el marco del accionar político para posibilitar la real participación e interacción ciudadana con el ejercicio del gobierno.

El modelo de comunicación que se plantea para la municipalidad del cantón Guamote considera: procesos, límites y totalidad. Éste se definía así:

- El sistema por el que la municipalidad, valiéndose de la información que proviene de su entorno y de la que ella también creará, permitirá un proceso de constitución de una cultura organizacional y una comunidad de actores que tenga conciencia que puede incidir y modificar su realidad (efectos sociales, culturales y políticos).
- Priorizará la interacción y la interrelación permanente entre los diversos públicos que tiene (internos, externos y del contexto);
- Será innovativa respecto de los cambios y situaciones emergentes que nacen en el presente; y,
- Tenderá a la producción de significados con el fin de fundar un espacio de convergencia y la consolidación de la cultura de la comunidad.
- Sus ejes serán, la reciprocidad, la motivación y la negociación simbólica. Sus parámetros: ser holística, dinámica y normada.

Plan de Comunicación

La implementación del sistema de comunicación en la municipalidad de Guamote,

el cual comprende una serie de objetivos estratégicos, tareas y recursos asignados.

Políticas del Plan de Comunicación

Transparentar la comunicación.

Procesos de interacción proactivos.

Información veraz, oportuna y confiable.

Espacio de participación ciudadana.

Todos los actores sociales son comunicadores

Explicación del Plan

El plan abarca los cuatro sistemas a los que también denominaremos estrategias de dinamización de comunicación en la municipalidad del cantón Guamote. Éstos son:

- La comunicación interna: enfoca el trabajo al interior de la municipalidad, donde se ubican las destrezas y las potencialidades organizativas que hay que impulsar. Implica la formación o la consolidación del capital simbólico organizacional de la entidad.
- La comunicación externa: es el componente de expresión que vincula a la municipalidad de Guamote con la sociedad.
- La red informacional (o relacionamiento ínter organizacional): es el componente de interacción con otras entidades y con otros sistemas socio-políticos y culturales en los niveles: local, regional, nacional e internacional.
- El sistema de mercadeo: ubicará a la municipalidad dentro de un plano de intercambios, relaciones político-económicas, captará necesidades y ofrecerá servicios tendientes a fortalecer lo planteado en el PPDCG. Es el horizonte de cuarto grado y el de largo plazo a establecer.

Canales.

Los canales son las herramientas que permitirán efectivizar el presente plan, serán:

- Creación de una unidad de comunicación.
- Herramientas de planificación y evaluación organizacional (talleres, mesas de trabajo periódicas que permitirán el seguimiento y el ajuste del plan en su ejecución).
- Adiestramiento y capacitación permanente de personal y equipos en tareas de información y comunicación, además de las concernientes a otros ámbitos (en coordinación con otras unidades de la municipalidad).
- Casas abiertas para mostrar el trabajo de la municipalidad.
- Producción de materiales de información y educativos.
- Aprovechamiento e inserción de nuevas tecnologías de comunicación e información en la municipalidad de Guamote.

3.7. ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA.

Antes de definir la gestión de la propuesta es importante describir que este proceso de desarrollo local tiene tres momentos: Un primer momento denominado participación social coordinado por el Parlamento Indígena y Popular - Un segundo momento la planificación liderado por el Comité de Desarrollo Local a través de las mesas de concertación - y un tercer momento el proceso de ejecución, considerado como responsabilidad del Gobierno Municipal del Cantón Guamote, para lo cual se ha hecho necesario la definición de un nuevo modelo de gerencia y gestión.

Asimilado el desarrollo territorial del cantón a partir de la corresponsabilidad compartida entre las tres instancias del Poder Local, al ser el Gobierno Municipal el responsable de garantizar la sostenibilidad del proceso político, financiero y administrativo, se define una herramienta de administración denominado nuevo

modelo de gerencia que tiene el objetivo de facilitar el desarrollo en el cantón.

Al interior de la Municipalidad las coordinaciones de planificación y administrativo – financiero son los responsables de poner en practica el nuevo modelo en coordinación con las mesas de concertación, para administrar la propuesta se designara un coordinador del proyecto que en nuestro caso será un especialista en gestión y desarrollo local que debe formar parte de la planta de colaboradores del área administrativa.

Para la aplicación de esta nueva herramienta de gestión, es necesario contar con un equipo mínimo multidisciplinario, técnicos locales de no existir pensar en apoyos externos, con el siguiente perfil:

Técnico especialista en gestión y desarrollo local

Técnico especialista en gestión financiera

Técnico especialista en comunicación publica

Técnico eespecialista en procesos de transparencia y control social

Técnico especialista en derecho seccional (doctrinario en administración pública)

Técnico especialista en diseño y manejo de herramientas informáticos

Las funciones que deben cumplir.

Técnico especialista en gestión y desarrollo local

- Coordinador del proyecto,
- Coadyuvar a la ejecución del mandato social
- Facilita el uso y la implementación de herramientas de gestión
- Responsable directo de la ejecución del proyecto.
- Coordinar con las instancias del poder local en especial con las mesas de concertación
- Preparar informes de la ejecución del proyecto

Técnico especialista en gestión financiera

- Coordinar el diseño de POA´s en las mesas de concertación

- Realizar la planificación presupuestaria por resultados
- Capacidad de gestionar recursos internos y externo
- Estructuración de Estados Financieros
- Evaluación financiera y económica
- Estructurar presupuestos participativos

Técnico especialista en comunicación pública

- Manejar e implementar herramientas informáticas de comunicación
- Diseño de planes, programas y proyectos de comunicación
- Realizar talleres, mesas redondas aplicando la interculturalidad
- Estructurar políticas de rereconocimiento interno y externo

Técnico especialista en procesos de transparencia y control social

- Coordinar con instancias de control social interno PIP; y, externo auditoría interna, Contraloría General del Estado, Procuraduría General del Estado.
- Implementar sistema de presupuestación participativa transparencia y control social

Técnico especialista en derecho seccional (doctrinario en administración pública)

- Diseñar políticas públicas, ordenanzas, reglamentos, resoluciones a la luz del proceso de desarrollo social
- Asesorar jurídicamente a las instancias del poder local
- Diseñar e implementar herramientas informáticas

3.8. PLAN DE MONITOREO.

La ejecución del proyecto se basará en la definición de un plan de implementación donde se definan componente y actividades, responsables y tiempos en cada componente del proyecto.

**GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON GUAMOTE
IMPLEMENTACION DEL NUEVO MODELO DE GERENCIA Y GESTION**

CRONOGRAMA GENERAL																
No.	COMPONENTES Y ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA													
			(meses)													
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	SISTEMATIZACION DEL MODELO DE GERENCIA Y GESTION.	Municipalidad (Coordinación	X													
1.1	Recopilación e incorporación de observaciones	Administrativa y Planificación)		X												
1.2	Reconocimiento por ordenanza del nuevo modelo	Coordinación Jurídica		X												
2	REDEFINIR EL PLAN PARTICIPATIVO DE DESARROLLO DEL CANTON GUAMOTE	Parlamento Indígena y Popular, Comita de Desarrollo Local, Municipio			X	X	X									
2.1	Diseño de propuesta actualizada en ejes de desarrollo	Coordinación de Planificación				X										
2.2	Socialización del plan	Unidad de Comunicación					X									
2.3	Implementación del Plan	Municipio						X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	FORTALECIMIENTO DE LAS MESAS DE CONCERTACION	Comité de Desarrollo Local	X													
3.1	Constitución del equipo multidisciplinario	Coordinación de Planificación	X													
3.2	Planificación y presupuestación participativa	Mesas de Concertación					X	X	X							
4	IMPLEMENTACION DE SISTEMAS Y HERRAMIENTAS DE GERENCIA Y GESTION	Municipio									X	X	X	X	X	X
4.1	Plan Estratégico Institucional	Coordinación Administrativa									X	X	X	X	X	X
4.2	Sistema administrativo											X	X	X	X	X
4.3	Sistema financiero	Coordinación Financiera										X	X	X	X	X
4.5	Sistema Monitoreo Evaluación y Control Social	Parlamento Indígena y Popular													X	X
4.6	Sistema de Comunicación	Unidad de Comunicación		X			X			X					X	X
4.7	Marco Jurídico Legal	Coordinación Jurídica	X	X												

Tabla XII.

Fuente: Planificación Estratégica y operativa.

Elaboración: Equipo de Investigación.

Fecha: 2 de julio 2008.

La implementación del proyecto de gerencia y gestión tendrá una duración de un año calendario en base al cronograma general y para la programación de cada componente aplicaremos herramientas de gestión, que nos faciliten información sobre el alcance de la ejecución, la herramienta a aplicarse es la matriz de Planificación del ciclo PDCA donde se definan actividades por cada componente, responsables, lugar, tiempos, instrucción de trabajo y costos.

Matriz de Ciclo PDCA

CAUSAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	LUGAR	CRONOGRAMA (TRIMESTRES)												INSTRUCCIÓN TRABAJO	RESULTADO	COSTOS USD				
				1				2				3							4			

Tabla XIII.

Fuente: Herramientas de Gestión y Gerencia Empresarial, Vinicio AYALA.

Elaboración: Equipo de Investigación.

Fecha: 2 de julio 2008.

De la misma forma creemos necesario que para lograr un monitoreo eficiente y eficaz se deberá aplicar una matriz de tablero de control o balanced scored card, donde se puede evaluar la calidad de ejecución, medido a través el número de metas cumplidas frente a metas programadas; el tiempo programado y tiempo utilizado, además el costo programado frente al costo ejecutado.

La matriz nos permite hacer una evaluación cualitativa y cuantitativa a través de la definición de variables, fórmulas, estatus, parámetros, periodicidad de medición, metas, responsables y alarmas

Tablero de Control (Bsc)

DENOMINACION	VARIABLES	FORMULA	ESTATUS	PARAMETROS	PERIODICIDAD DE MEDICION	METAS				RESPONSABLE	ALARMAS
						1	2	3	4		

Tabla XIV.

Fuente: Herramientas de Gestión y Gerencia Empresarial, Vinicio AYALA.
 Elaboración: Equipo de Investigación.
 Fecha: 2 de julio 2008.

Los responsables del monitoreo del modelo de gerencia y gestión, deben identificar los objetivos e indicadores programados en el proyecto por cada responsable de los componentes y actividades, en función de aquello definir herramientas de evaluación cuantitativa y cualitativa.

Se ha definido que el presupuesto participativo es una de las herramientas fundamentales de la transparentación del uso de los recursos y, fundamentalmente, el medio eficaz para el ejercicio del seguimiento y evaluación así como el control social por parte del PIP. Por ello, la evaluación presupuestaria alude a los procesos de verificación de la ejecución técnica de los programas y proyectos Poas y, el uso adecuado de los recursos.

Asimismo, la propia municipalidad, establecerá su sistema de control interno, a

la luz de las teorías y metodologías existentes, donde se defina las equivalencias financieras su eficacia y eficiencia, TIR, VAN, B/C e impacto ambiental y beneficio social en función de las metas, objetivos e indicadores.

Para el seguimiento, evaluación y el control social, el modelo propone trabajar en los siguientes momentos.

Antes de la ejecución del Proyecto

Se relaciona con el *control previo*, es decir, aquel que se efectúa antes de realizarse la acción. Por ejemplo, al momento de socializar y validar la propuesta, así como los planes programas y proyectos, el control social deberá verificar la necesidad de llevarla a cabo, la correlación con la ejecución del PPDCG, y con los indicadores sociales; a las metas y objetivos que responde; las fuentes de financiamiento; los actores sociales beneficiados, entre otros.

Durante la ejecución del Proyecto

La esencia de este *momento* es la de identificar los aspectos positivos y las debilidades o deficiencias, a efectos de proponer los correctivos necesarios y viables para garantizar el logro de resultados eficaces, eficientes y de calidad.

Apunta a la verificación y evaluación *in situ*, es decir, al momento de la ejecución de los programas y proyectos, respecto al cumplimiento de los cronogramas de actividades, de sus presupuestos y recursos y a la calidad de los procesos técnicos, administrativos y financieros. Un aspecto importante se refiere a la variable *TIEMPO*, en la medida que los retrasos o incumplimiento de tareas establecidas en los cronogramas, implican el encarecimiento de los proyectos. Otro aspecto se relaciona con la "*evaluación del desempeño*" de los/as miembros/as de los equipos de trabajo responsables de la ejecución, el que deberá contener estímulos y sanciones.

Después de la ejecución del Proyecto.

Se refiere a la verificación del grado de cumplimiento de las metas, el nivel de calidad, eficiencia y eficacia; así como, el grado de mejoramiento, estancamiento o involución de los indicadores sociales. Explícitamente, la importancia del control social en este momento, se centra en este aspecto. Para el sector público la Contraloría General del Estado, es el ente encargado de realizar estos exámenes.

Por lo expuesto, los resultados de la evaluación y el control social en este *momento (evaluación ex post)*, tendrá la función de asumir las observaciones dadas por el ente contralor y, definir responsabilidades en los funcionarios de la municipalidad para que actúen sobre dichas recomendaciones. A la par, deberán establecerse las sanciones que sean del caso, por el incumplimiento.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 . CONCLUSIONES

El presente documento es una propuesta sistematizada y generada a partir de la experiencia lograda en los gobiernos locales e intermedios, así como el aprendizaje logrado en la carrera de Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales en materia de gestión y desarrollo.

La propuesta recoge el camino recorrido en el cantón Guamote, expresado en el Plan Participativo de Desarrollo (PPDCG) y la constitución del poder local (PIIP, CDL, M), propone la puesta en practica de los ejes de desarrollo estratégico por medio de la implementación de un modelo de gerencia y gestión que posibilite la sostenibilidad del desarrollo en el territorio cantonal.

Es importante describir que documento aun no es una propuesta terminada, se requiere de un proceso de validación por parte de los actores claves del poder local del cantón Guamote, para la puesta en marcha del nuevo modelo de gerencia y gestión de la Municipalidad del Cantón Guamote, requiere de un amplio compromiso y corresponsabilizad social e institucional, por parte de la sociedad, empleados y trabajadores así como el liderazgo y la dirección de las autoridades del poder local.

La decisión de implementar este nuevo modelo de gerencia y gestión es trascendental en el desarrollo territorial del cantón, por lo que se requiere continuar con el proceso del CAMBIO PROFUNDO, centrado en cimentar la democracia participativa asociada al desarrollo local. En este contexto, cada uno de sus actores está en la obligación de responder a los cambios propuestos, de participación social, planificación y sostenibilidad administrativa,

política, financiera en el contexto territorial.

El nuevo modelo de gerencia y gestión propende a dinamizar el desarrollo social, económico, por lo que es importante cimentar las fortalezas construidas en este documento, así como fundamental avanzar en las soluciones a los problemas encontrados, El éxito o el fracaso del proceso está asociado a múltiples factores: Uno de ellos y de gran importancia es la aplicación de los sistemas y herramientas de gestión administrativo – financiero, así como lo referente a la comunicación, normatividad, seguimiento y evaluación.

Expresado de otra forma la propuesta plantea revolucionar el modo operandis tradicional a una gestión alternativa, evidenciado en auténticas relaciones de coordinación institucional y capacitación a todo nivel, la redefinición de una cultura organizacional de crecimiento personal y colectivo, a efectos de asumir responsabilidades en los procesos que provoca el proyecto con el propósito de instituir el trabajo en equipo a partir de la cultura de comunicación interna y externa, con capacidades desarrolladas para hacer de la administración y gestión financiera integral un verdadero espacio de crecimiento colectivo y comprender a la municipalidad como una totalidad, asegurando los vacíos fundamentales a través de reformas legales en unos caso y en otros las actualizaciones en función de la dinámica actual.

Finalmente la planificación de una presupuestación por resultados, que el procesos exigen avanzar en la estructuración de presupuestos participativos. Definido como esfuerzo que deberá plasmarse en la gestión financiera y ser estructurado en forma colectiva y consensuada, con los actores sociales, a este paso el proyecto considera la herramienta fundamental para la implementación del seguimiento, evaluación y control social.

4.2 . RECOMENDACIONES

Es importante reconocer al modelo de gerencia y gestión como herramienta única de administración en el Gobierno Municipal del cantón Guamote y con el propósito de garantizar su aplicación recomendamos que a través de una ordenanza se de atribuya la legalidad jurídica a la propuesta.

En el presupuesto institucional se debe definir una partida presupuestaria para financiar la ejecución del proyecto, de igual forma con el documento de considerar procedente recomendamos gestionar apoyos externos financieros y técnicos en instituciones amigas.

Para la ejecución del proyecto es importante definir un equipo mínimo multidisciplinario, con preferencia seleccionar técnicos especialistas locales, de no existir se optara por la contratación de técnicos externos que lleven a cabo la implantación del proyecto, durante todo el proceso de implementación del proyecto es importante involucrar actores claves de las instancias del poder local para generar un proceso de aprendizaje y generar capacidades locales.

Para la implementación del nuevo modelo de gerencia y gestión es recomendable planificar la ejecución donde se definan acciones, responsables, tiempos, costos, y resultados a través de la planificación donde se definan objetivos e indicadores se podrá realizar el seguimiento y evaluación, que nos ayuden a tomar decisiones, y realizar los ajustes en el proyecto de ser necesario para continuar con la ejecución.

La responsabilidad directa de la ejecución del proyecto debe estar a cargo de las tres instancias del poder local, liderado por la coordinación administrativa y financiera en conexión directa con la coordinación de planificación y las demás niveles organizacionales de la institución.

Todo el proceso de implementación debe estar garantizado por la participación mayoritaria de los trabajadores, empleados y autoridades de la institución.

Es importante replicar la experiencia una vez aplicada y probada, en otros gobiernos seccionales, en foros, talleres y convenciones de experiencias locales innovadoras a nivel provincial, regional, nacional e internacional y de ser necesario publicar una sistematización de la experiencia.

BIBLIOGRAFIA.

AYALA CEVALLOS, Vinicio; *"Gerencia de productividad y calidad"*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Edición Mimeo. Quito – Ecuador. 2003.

Corporación de Estudios y Publicaciones; *Constitución Política de la República del Ecuador*. CEP. Edición Primera. Quito - Ecuador. 1999.

COMUNIDEC; *El Presupuesto Participativo del Gobierno Provincial de Chimborazo*, Edición Primera, Riobamba - Ecuador. 2008.

DEMING, Edgard; *Calidad Productividad y Competitividad*, Madrid – Díaz de Santos 1989.

PIP, Parlamento Indígena Popular; *Estatuto y reglamento de funcionamiento del PIP*. Guamote – Ecuador. 1998.

GERRIT, Burgwal; CUELLAR, Juan Carlos; *Planificación Estratégica y Operativa*. Ediciones Abya Yala, Quito – Ecuador. 1999.

NOBOA, Paúl; *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Quito – Ecuador. 2001

Ilustre Municipalidad de Guamote, Parlamento Indígena y Popular, Comité de Desarrollo Local; *PPDCG, Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote*, Guamote – Ecuador. 1999.

SENGE, Peter; *"La quinta disciplina"*. Massachusetts, Editorial Currency. 1994.

TERRANUEVA, Gestión Social; FUNDACION, Esquel; *Transparencia y control social*. Quito – Ecuador. 2003.

INTERNET

www.municipiodeguamote.gov.ec.