



GAD MUNICIPAL DE PEDRO MONCAYO

Primero la Gente



Plan Estratégico

2017 - 2021

Tabacundo, Febrero 2017

¡ Con orgullo, pedromoncayense !
¡ Con orgullo, pedromoncayense !

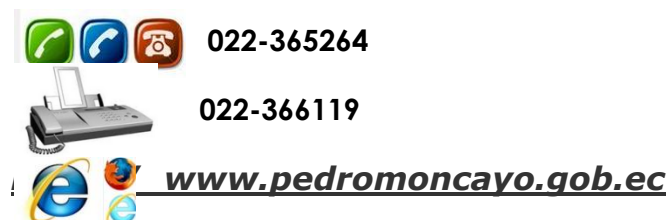
Plan Estratégico Institucional

© 2017 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pedro Moncayo

GAD Pedro Moncayo

Sucre N.981 y Parque central

Tabacundo Pichincha - Ecuador



Equipo Técnico:

Ing. Henry Quiroz, Director de Planeación Estratégica
Ing. Alexandra Pinchao, Coordinadora de Planificación Institucional
Ing. Héctor Menchero, Responsable de Cooperación Internacional
Ing. Magola Paillacho, Analista de proyectos y gestión institucional

Ing. Frank Gualsaqui Rivera
ALCALDE

Acrónimos:

CARE	Organización no gubernamental internacional
CEPESIU	Centro de Promoción del Empleo y el Desarrollo Económico Territorial
CI	Cooperación Internacional
CNC	Consejo Nacional de Competencias
CPCCS	Consejo Participación Ciudadana y Control Social
EOI	Elementos Orientadores de la Institución
ETMP	Equipo Técnico Municipal de Proyectos
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
GADM PM	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pedro Moncayo
GADPP	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pichincha
LOTAIP	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información
MIPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
PNBV	Plan Nacional del Buen Vivir
POA	Plan operativo anual
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SIGAD	Sistema Nacional de Gobiernos Autónomos Descentralizados

Contenido:

- PRESENTACIÓN2
- 1. ANALISIS DEL ENTORNO3
 - 1.1. América latina al 20303
 - 1.2. La evolución del sector público4
 - 1.3. Pedro Moncayo y su visión al 2025.4
 - 1.4. Análisis del contexto interno5
 - 1.5. Microentorno.....9
- 2. ANALISIS SITUACIONAL10
 - 2.1. Estado actual del desempeño institucional10
 - 2.2. Factores críticos11
 - 2.3. Las posibles opciones de futuro identificadas12
- 3. CONCEPCIÓN DE LA BASE FILOSOFICA Y ROL INSTITUCIONAL13
 - 3.1. MISION.....13
 - 3.2. VISION13
 - 3.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS13
 - 3.4. Metas14
 - 3.5. Estrategias15
- Anexo 1. Matriz de evaluación del Plan Estratégico 2006 - 201617
- Anexo 2. Síntesis de la propuesta.....20
- Anexo 3. Aspectos a transformar y premisas21

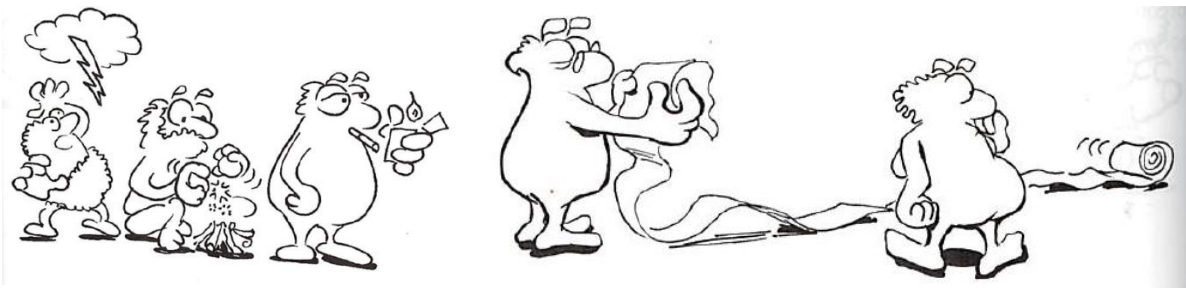
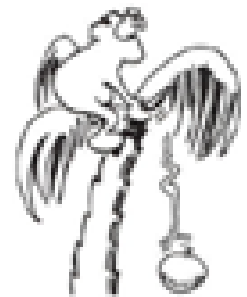
PRESENTACIÓN

En el marco de la Nueva Administración del Cantón Pedro Moncayo, bajo un modelo de acción con la gente y para la gente, donde se ha planteado un cambio de paradigma desde un enfoque centralizado en la gestión institucional a un enfoque participativo y centrado en el contexto.

Para realizar estos cambios es necesario considerar las bases que se cuentan, considerando la premisa de mejoramiento continuo.

Bajo este planteamiento, se ha combinado la información de la evaluación del Plan Estratégico 2006 - 2016 < realizada con 20 funcionarios que estuvieron en el mencionado período > con los retos identificados para la gestión municipal en el contexto local y los análisis prospectivos para América Latina al 2030, desarrollado por el Proyecto Millenium y la Red Nuevo Paradigma.

En este sentido, bajo este primer ejercicio, se identificaron los factores críticos y formulado un marco estratégico que oriente las acciones hacia el mandato institucional del GAD en el marco de la coherencia y correspondencia con el territorio, bajo un enfoque adaptativo.



1. ANALISIS DEL ENTORNO

Considerando las propuesta de Vogel, M (2016) y el equipo de Nuevo Paradigma (2001), un análisis estático del entorno sin una visión holística del mundo, no nos permitirán influenciar el futuro, por ello se parte de la compilación de información prospectiva que oriente en la lectura del rumbo del entorno así como el desempeño actual y futuro de los sistemas en que la organización intenta influenciar con sus productos, tal como se presenta a continuación:

1.1. América latina al 2030¹

Según el análisis prospectivo desarrollado por más de 800 personas de 70 países por el Proyecto Milenio² y la Red Nuevo Paradigma³, ha permitido identificar que al 2030 para Latinoamérica, estará influenciada por:

- ☑ Incremento de las necesidades fundamentales de su población en aumento: educación, salud, vivienda, alimentación, empleo, seguridad y otros servicios, además del desarrollo individual y social
- ☑ Aumento de amenazas reales como la corrupción, el crimen, las drogas (narcotráfico) y/o los problemas ambientales, que de no ser considerados, los modelos de desarrollo están condenados a fracasar.
- ☑ La probable ocurrencia de eventos "sorpresa" como una explosión nuclear no deben ser descalificados así como golpes de estado, avalanchas, inflacionarias, cesaciones de pago y déficits fiscales.
- ☑ La disminución de los mercados de productos sin procesar, dando paso al mercado de productos con mayor nivel de procesamiento y la incorporación de valor agregado.
- ☑ Cambio en los hábitos de consumo, optándose por productos provenientes de sistemas en que se usan bajos niveles de insumos de naturaleza química, con la finalidad de reducir los crecientes riesgos de intoxicación con residuos de pesticidas y otros productos químicos.
- ☑ Aumento del deterioro ambiental, considerando que ya existe una pérdida sustancial y en gran medida irreversible en la diversidad de la vida sobre la Tierra.
- ☑ El acelerado cambio tecnológico y la globalización han hecho que políticas cortoplacistas fracasen, y por eso la región requiere políticas públicas modernas frente a un mundo que cambia a pasos cada vez mas acelerados.
- ☑ La globalización de los fenómenos y flujos económicos, consolidación de bloques económicos y los avances en la multilateralidad potencializado por la integración y crecimiento científico-tecnológico con una tendencia a la apropiación y privatización del conocimiento y la tecnología.

¹ / Resumido de Latinoamérica 2030: Estudio Delphi y Escenarios

² / www.proyectomilenio.org/es/web/guest/latinamerica

³ / Castro, A.M.G. de, S.M.V. Lima, A. Maestrey, V. Trujillo, O. Alfaro, O. Mengo y M. Medina (2001). "La dimensión de futuro en la construcción de la sostenibilidad institucional". SeriInnovación para la Sostenibilidad Institucional. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".

1.2. La evolución del sector público

Por su parte, el reto de los gobiernos locales de ofrecer mejores servicios, optimizando y racionalizando los recursos existentes en un contexto donde se pueden capitalizar las mejores prácticas para la vinculación con el sector privado y el fomento de los servicios digitales con un enfoque de mejoramiento de la productividad, rendición de cuentas e incrementalmente los niveles de seguridad pública.

Ahora bien, las tendencias de la gestión pública a nivel de latinoamérica muestra tendencias que van desde los programas de modernización hacia un esquema con mayor participación de la ciudadanía, tal como se muestra en el modelo mexicano a continuación.



Tomado de: Deloitte, 2013. Sector público, transformando la gestión gubernamental.

1.3. Pedro Moncayo y su visión al 2025.

En el marco de la actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el Cantón Pedro Moncayo presenta las siguientes características:

- La población en el 2014 es de 37802 personas, mayormente mestiza. Las tasas de crecimiento poblacional son las más altas del país comparadas con las provinciales y

nacional. Este crecimiento implica un incremento en la demanda de servicios, alimentos y recursos naturales.

- ☑ En términos de servicios municipales, existe baja cobertura en lo que concierne a agua potable y alcantarillado. Es importante destacar que se está implementando un sistema de gestión integral de residuos sólidos.
- ☑ La población tiene limitado acceso a niveles de educación, si bien 9 de cada 10 acceden a la educación primaria, 7 de cada 10 accede al bachillerato y solo 1 de cada 10 jóvenes acceden a la universidad,
- ☑ Existe un creciente incremento de muertes por causas relacionadas con la contaminación del ambiente y agua (cáncer). A ello se suma que el 72.25% de la población tiene una inadecuada alimentación en términos de variedad y calidad.
- ☑ Ocupación del territorio sin visión de ordenamiento, lo que ha generado sobre utilización y sub utilización del suelo en función de su capacidad, denotando la creciente pérdida de cobertura boscosa y el avance de la frontera agrícola.
- ☑ La economía del cantón depende mayoritariamente de la producción agro exportadora que concentra los factores de producción (tierra, mano de obra y crédito), que si bien dinamiza la economía es una debilidad.
- ☑ La inseguridad es un problema sentido en todo el cantón, especialmente en la Cabecera Cantonal, registrándose un promedio de 245 eventos con una tendencia ascendente en el mes de mayo.

En este contexto, el Cantón Pedro Moncayo, al 2025, será un **territorio ordenado**, mediante la gestión concertada y sostenible de los recursos naturales como base de la **diversificación productiva, de la soberanía alimentaria y del desarrollo económico social y solidario**, donde los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores **ejercen plenamente sus derechos y obligaciones; conviviendo en armonía, respetando la diversidad cultural y generacional**. Será un cantón cuya población tendrá altos niveles de educación y de acceso a servicios sociales de calidad y calidez en un ambiente de seguridad, solidaridad y reciprocidad; se cuenta con equipamiento, servicios, conectividad y movilidad para mejorar la articulación e interrelaciones sociales, culturales, económicas y políticas de los asentamientos humanos, con un sistema de gobierno que promueve la participación en la planificación y gestión territorial.

1.4. Análisis del contexto interno

En el ámbito político, la actual administración está liderada por el Alcalde Frank Gualsaquí, quien es del Movimiento Alianza País, quienes al tener mayoría en la Asamblea Nacional, garantizan la estabilidad política en el Ecuador.

El Concejo Municipal está conformado por tres líneas políticas, que hasta la fecha han mantenido desiciones en acuerdo, garantizando la gobernaza y desarrollo del cantón en la medida de las posibilidades y contexto actual.

El GAD cuenta con 69 instrumentos normativos, constituidos por 45 ordenanzas, de las cuales, 17 son reformas y 5 sustitutivas. Este marco regulatorio está enfocado en temas como: i) Desarrollo y ordenamiento territorial, un 36%; ii) Tributos y recaudaciones, 21%; iii) Administración y fortalecimiento institucional, 18%; iv) Provisión de servicios, 8%; v) Presupuesto, 4%; vi) Cultura, 2%; vii) Participación ciudadana, 2%; viii) Protección de derechos, 2%; y, ix) Coactivas, 1% , denotándose la necesidad de desarrollar mecanismos que permitan monitorear su cumplimiento así como su pertinencia/impacto en el desarrollo y ordenamiento territorial⁴.

Financieramente, el GADM PM, en un 61%⁵ depende de las asignaciones o transferencias del Estado; la mayoría de recursos (75.5%) se destinan principalmente a los gastos de inversión y los gastos corrientes son variables con una tendencia descendentes, que representan un 21.1%.

En términos generales, el personal está compuesto mayormente por trabajadores (54%) y personal masculino (77%). Sólo en el área de empleados existe una distribución casi igualitaria por género, en tanto, a nivel de trabajadores puede apreciarse una mayoría absoluta de hombres.

En el ámbito institucional de la planificación como base, hay que acotar, que con la creación de la estructura de planeación estratégica y la actualización del Plan de Ordenamiento y Desarrollo Organizacional, los demás componentes deben articularse y fortalecerse para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

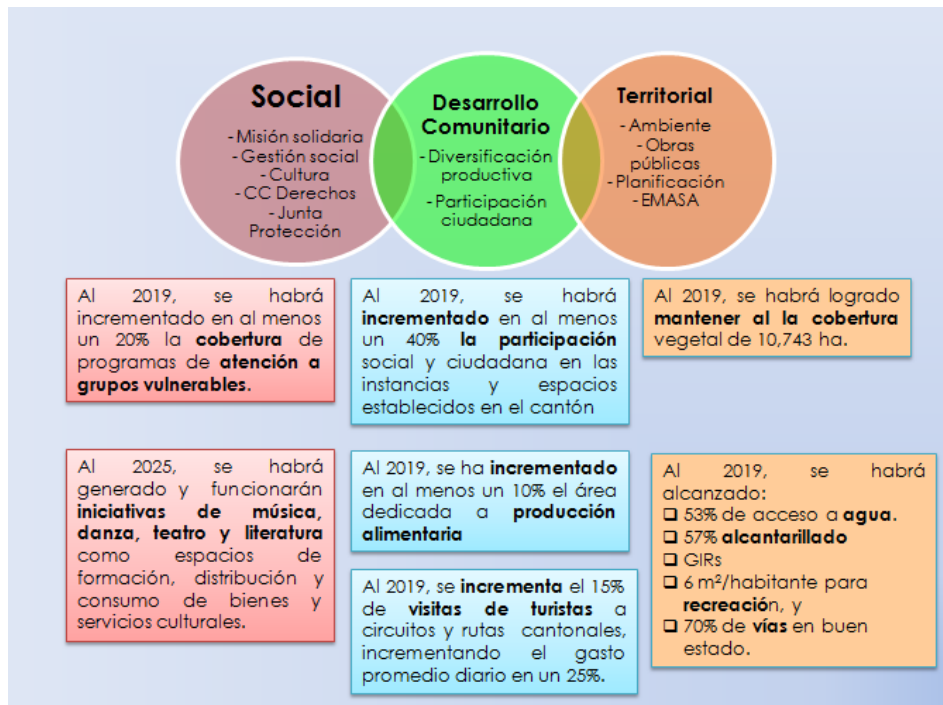
AUTO EVALUACION INSTITUCIONAL		
COMPONENTE	VARIABLES	LINEA BASE, 2015*
PLANIFICACION ESTATÉGICA	1.1. Capacidad de planificación estratégica	4,00
	1.2. Operatividad de la planificación	4,00
	1.3. Carácter participativo de la planificación	4,00
PRESUPUESTO POR RESULTADOS	2.1. Estructuración del presupuesto sobre la base de programas	3,25
	2.2. Perspectiva presupuestaria de mediano plazo	2,75
	2.3. Flexibilidad presupuestaria	2,50
	2.4. Incentivos para la gestión de la efectividad del gasto	0,00
	2.5. Presupuesto participativo	5,00
	2.6. Evaluación de la efectividad del gasto	3,25
	2.7. Difusión de la información	2,50
GESTION FINANCIERA PUBLICA LOCAL	3.1. Aspectos de procedimiento presupuestal	3,27
	3.2. Sistema de Adquisiciones	3,86
	3.3. Auditoría externa e interna	4,05
GESTION PROGRAMATICA	4.1. Evaluación ex ante y priorización de p. de inversión	1,80
	4.2. Gestión institucional y gestión de bienes y servicios	3,00
MONITOREO Y EVALUACION	5.1. Monitoreo de la gestión local	3,33
	5.2. Evaluación de la gestión local	3,17
	5.3. Uso y difusión de la información de la evaluación	3,33

*/ El valor ideal es 5.

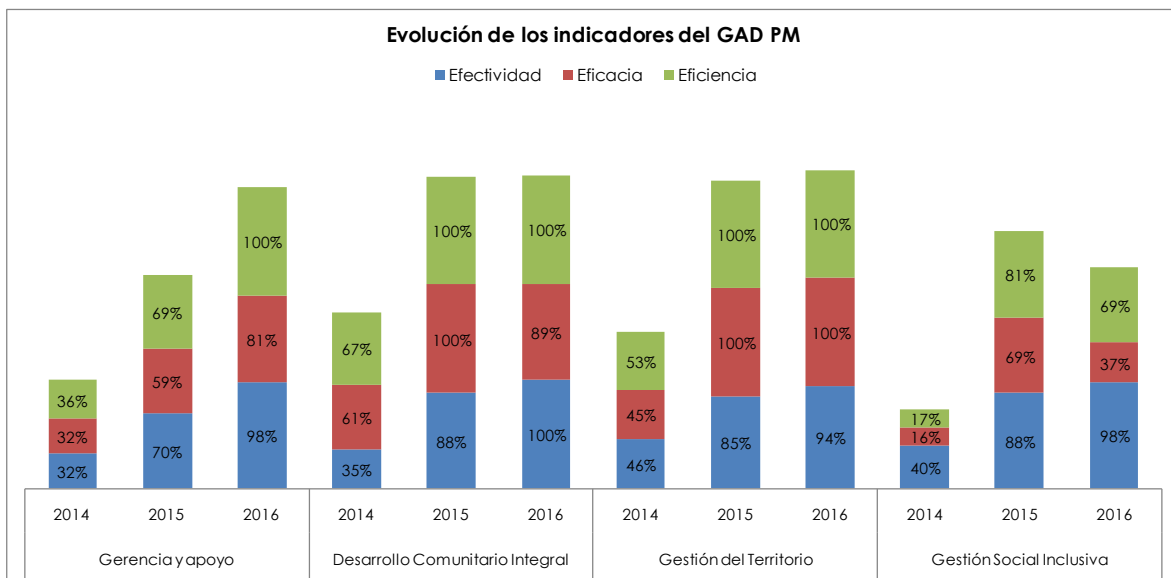
⁴ / Información tomada y procesada desde el año 2009 al 2016. Fuente: GADMPM - LOTAIP.

⁵ / Según presupuestos del 2012 al 2015.

Por su parte, el marco orientador planteado, resumen la estructura de gestión en tres grandes áreas con los respectivos indicadores priorizados del PDOT, que podría considerarse el Marco de Resultados:



En tanto, la evolución del GAD en términos de indicadores de efectividad (logro/meta), eficacia (efectividad en función de tiempo ejecutado/planeado) y eficiencia (eficacia en relación al presupuesto ejecutado/planeado), es ascendente, es decir muestra mejoramiento, en diferentes niveles, tal como se muestra a continuación⁶:



⁶ / Fuente: Presentación sobre el estado actual de la gestión, Diciembre 2016.

Fortalezas y debilidades del GAD:

En términos generales, contrastando la información recopilada en un auto diagnóstico realizado en el 2015, con el modelo referencial, se puede apreciar un proceso de evolución de la administración centrada en los procesos a una administración centrada en el desarrollo a escala humana.

Entre las fortalezas, se cuentan:

- Un marco de planificación donde el PDOT está actualizado,
- Un presupuesto está estructurado por programas y el marco financiero se actualiza anualmente, basado en una clasificación administrativa y económica de acuerdo a las normas de Estadísticas de las Finanzas Públicas.
- Existencia de indicadores de desempeño elaborados conjuntamente con los responsables de los programas del GAD y con los cuales se realizan las evaluaciones trimestrales y anual.
- Existencia de un sistema electrónico de información que integra las siguientes áreas de la administración financiera: presupuesto, administración tributaria, crédito, tesorería y contabilidad.
- El sistema de Compras Públicas.
- La contraloría realiza las auditorías externas a todas las entidades del GAD y los informes de auditoría se presentan al órgano colegiado local conforme a los plazos que establece la ley.

Debilidades:

- La falta de capitalización de las experiencias para mejorar la planificación, pues con la información generada, bien pudo construirse bancos de indicadores así como de información de costos, tiempos, etc. relacionados con la ejecución, aspecto que sería clave en los cambios de administración.
- La débil divulgación de la información, tanto en el internet como en los espacios existentes, especialmente de contacto con la comunidad. Esto relacionado con presupuestos, estados financieros, informes de contraloría, etc.
- Un sistema incipiente de evaluación ex-ante de las inversiones, especialmente aquellas consideradas clave.
- La débil creación/definición de mecanismos e instrumentos para mitigar los efectos de los desastres naturales causados en la provincia (o el municipio), como seguros contra desastres o fondos de protección así como la realización de análisis de riesgo fiscal relacionado con obligaciones indirectas, (p.ej. garantías de gobiernos locales a terceros, pasivos actuariales, fallos judiciales) y seguros estatales.
- La incipiente existencia de una estrategia sostenible de capacitación e información a las entidades contratantes y al sector privado sobre las reglas de adquisiciones públicas y los contratos que va a sacar el GAD.

1.5. Microentorno

El micro entorno del GAD está influenciado por los siguientes actores con sus respectivos niveles de poder, interés y legitimidad:

- Proveedores de servicios
 - Proveedores de bienes y servicios
 - Proveedores de tecnología
- Entidades de Control
 - Contraloría general del estado.
 - Ministerio de finanzas
 - Ministerio de relaciones laborales
 - SENPLADES
 - Instituto Nacional de Contratación Pública
 - Instituto Nacional de Competencias
 - Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
- Usuarios
 - Otros niveles de gobierno.
 - Empresas localizadas en el territorio
 - Comunidades y grupos sociales organizados.
 - Ciudadanía en general.

Considerando que el GAD se desarrollará acciones para brindar servicios de calidad con enfoque sostenible (incremento de la recaudación y financiamiento) a través del mejoramiento de su estructura y equipamiento acorde al PDOT considerando su rol protagónico como ente que garantiza la gobernabilidad y regulación local, se ha determinado que:

- El grupo de entidades de control mantienen un alto poder, basado en su autoridad, cuyo interés es el desarrollo local, fomentando los niveles de participación con un alto nivel de legitimidad.
- El grupo de usuarios de servicios (familiares y empresariales), cuyo nivel de poder es variable, donde sobresalen los usuarios empresariales, que presentan un alto poder basado en la riqueza económica y el acceso a información; su interés es el de obtener servicios de calidad al menor costo posible, y cuya legitimidad también es variable y está basada en las costumbres locales.
- Existe el potencial de colaboración entre los usuarios y las entidades de control para asegurar la dotación de servicios bajo indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.
- Por su lado, también existen la posibilidad de conflicto frente a posibles incrementos en el costo de los servicios, pudiendo acrecentarse de no haber una adecuada estrategia de comunicación y socialización.

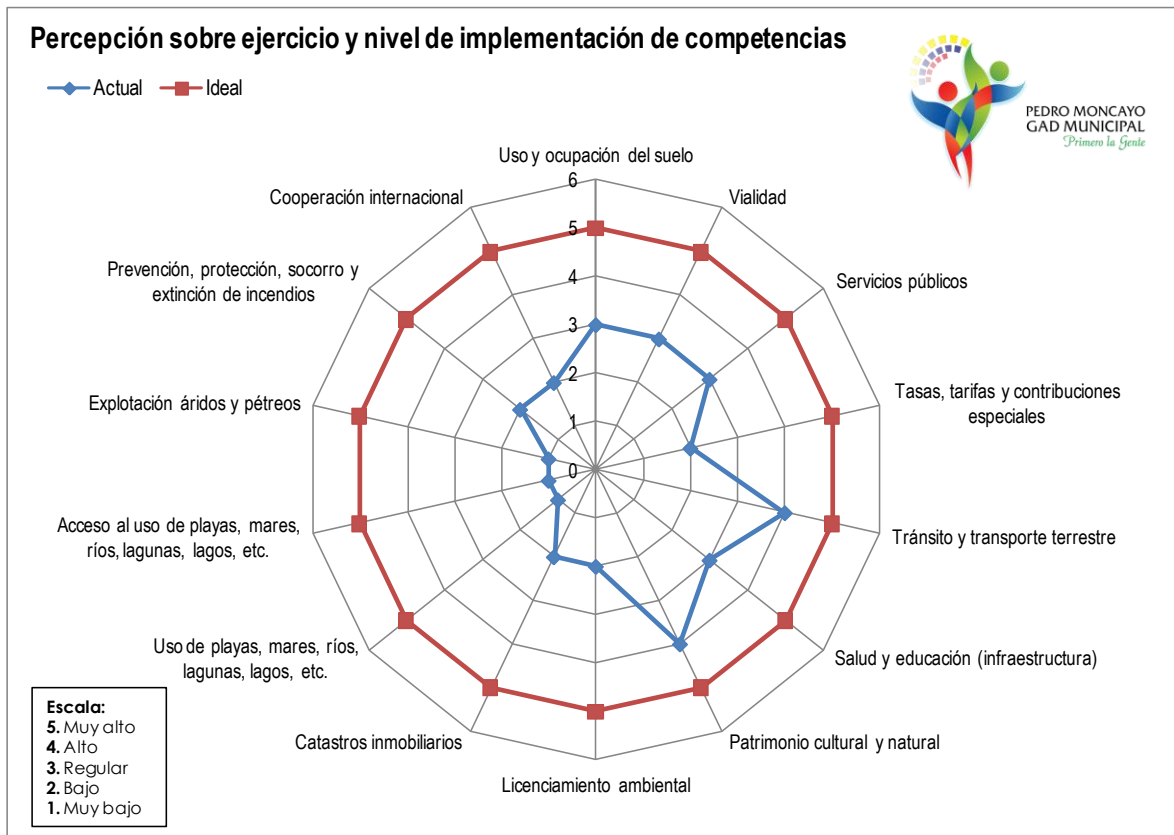
2. ANALISIS SITUACIONAL

2.1. Estado actual del desempeño institucional

En términos generales se alcanzó un 61% de cumplimiento del Plan Estratégico desarrollado para el período 2006 - 2016. tal como se muestra en la figura adjunta, lo que confirma que los retos planteados en aquel período siguen siendo vigentes a la mirada establecida⁷.

PROGRAMAS	SUB PROGRAMAS	
Desarrollo Humano Sustentable (47%)	Capacitación	62%
	Personal, motivación e incentivos	18%
Eficiencia Financiera (63%)	Eficiencia financiera	63%
Infraestructura y Equipamiento Municipal (72%)	Modernización del parque automotor	79%
	Infraestructura y equipamiento municipal	66%
Planificación y gestión (38%)	Planificación y gestión	38%
	Automatización y sistematización información	38%
Municipio Transparente (65%)	(" ") Red local	50%
	Municipio transparente	80%
	Ordenamiento jurídico	84%
Servicios de Calidad (64%)	Servicios de calidad	64%
	Avance global	61%

En el marco del ejercicio de competencias, puede apreciarse que existen desafíos en relación al cumplimiento del 57% (8 de 14) de las mismas, especialmente en lo relacionado al tema de gestión del territorio y financiera, tal como puede apreciarse en el siguiente gráfico.



⁷ / En el anexo 1 se muestran los detalles del Plan y avances logrados.

2.2. Factores críticos

En base a un análisis de expertos realizado, los factores de mayor probabilidad de ocurrencia y afectación a las variables analizadas son:

- Recuperación de costos de servicios / sostenibilidad

La **débil cultura y compromiso tributario** junto con la deficiente **aplicación de la normativa existente y enfoque de sostenibilidad** (modelo adaptativo), sumada a la **difusión y actualización de la información** y su conocimiento por parte de la ciudadanía pueden producir el rechazo de la población al pago de servicios, especialmente si no se conoce todo el proceso y costo de la provisión de los mismos, afectando la liquidez y por ende la provisión y/o mejoramiento de los servicios.

- Implementación del PDOT y gobernabilidad

El **incipiente interés desde la ciudadanía para participar** en la implementación y/o monitoreo del PDOT, junto con el **debilitamiento de la organización comunitaria** y participación ciudadana afectan la confianza y respuesta de la ciudadanía a la gestión municipal, perdiendo la posibilidad de movilizar voluntades y recursos para lograr mayor impacto de las acciones propuestas.

La **gestión y manejo de relaciones así como de los recursos asignados y/o requeridos**, plantean la posibilidad de optimizar y movilizar recursos y voluntades tanto internas como externas para la implementación de los proyectos.

- Dinámica y capacidad institucional

Tendencias de **endeudamiento** por **reducción de oportunidades de cooperación** no reembolsable, influirá en el desarrollo de proyectos/necesidades futuras; aspecto que sumado al **activismo** que rompe o afecta a la existencia y coherencia de procesos y el creciente incremento de la demanda de información por parte de las entidades de control y ciudadanía, hacen que se requiera analizar las analizar posibilidades de optimizar y simplificar procesos que liberen recursos, sobre todo tiempo.

En este sentido y considerando que el GAD cuenta con personal, tanto de planta como de contrato y libre remoción, se hace imprescindible asegurar la definición de productos por puesto, considerando por tanto un aspecto clave la valoración y definición de cargos junto con un proceso de fortalecimiento de capacidades orientadas a los productos individuales y de las unidades/direcciones. En ese sentido, los cambios tecnológicos tienen un alto potencial para producir este efecto esperado.

2.3. Las posibles opciones de futuro identificadas

Las opciones de futuro identificadas en relación a los factores críticos considerados, representan el principal insumo y argumento a considerar para abordar un enfoque de trabajo adaptativo⁸.

	Débil cultura y compromiso tributario (punto de equilibrio)	Conocimiento y análisis crítico colectivo del PDOT y su nivel de implementación	Activismo que rompe o afecta a la existencia y coherencia de procesos
	Deficiente aplicación de la normativa existente y enfoque de sostenibilidad (modelo adaptativo)	Gestión y manejo de relaciones de poder así como de los recursos asignados y/o requeridos.	Nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión y cambios esperados.
Futuro tendencial	El crecimiento poblacional demanda más cantidad de recursos y por tanto, se incrementa el monto del subsidio.	Las herramientas de desarrollo como el PDOT siguen siendo subutilizadas, restando el potencial de articularse con otros actores, esto se ve agravado por las disputas por el poder que sobrepasan los objetivos del territorio, donde la ciudadanía aún no asume un rol protagónico.	Continuidad del activismo con la consecuente dificultad de lograr cambios y cumplir con las funciones así como el logro de resultados acorde a las competencias y compromisos asumidos.
Futuro incierto	La provisión de agua por parte de los ecosistemas se mantiene en un contexto de cambio climático y presión antrópica por crecimiento poblacional.	La continuidad en la implementación del PDOT y logro de los cambios esperados en el entorno, aspecto dificultado por la incipiente articulación entre niveles de gobierno y su afinidad política así como por las políticas/directrices nacionales que obedecen a los gobiernos de turno.	La sostenibilidad de los GADs y servicios desde las dimensiones Política - Jurídica, organizacional, Socio - cultural, técnica, Ambiental y económica - financiera.
Futuro prohibido	Colapsa el sistema financiero/fuentes de ingresos que no permite recuperar el costo del servicio.	Cambios reiterados en la asignación presupuestaria y competencias, que rebasan los niveles de respuesta del GAD	Cambio de estructura administrativa del estado, que elimina gobiernos locales, específicamente municipalidades.
Futuro invariable	No cambia la cultura tributaria y se requiere continuar subsidiando el servicio.	Las asignaciones presupuestarias se mantienen.	Se mantienen niveles de gobierno desconcentrado sin considerar su pertinencia para el desarrollo nacional.
Futuro inevitable	El manejo de los recursos y servicios es una fuente de ostentar el poder así como de conflictos sociales.	La necesidad de innovarse junto con el entorno, so pena de perder credibilidad y apoyo.	La necesidad de asumir requerimientos de la población, dados los niveles de respuesta variables de otras dependencias del gobierno.

⁸ / se plantea desarrollar un esquema de monitoreo del entorno considerando esto, donde en base a la propuesta adaptativa se vayan generando espacios/acciones para articularse a este entorno cambiante.

3. CONCEPCIÓN DE LA BASE FILOSOFICA Y ROL INSTITUCIONAL⁹

3.1. MISION

El GAD Municipal de Pedro Moncayo, creado para liderar la planificación, orientación y seguimiento del desarrollo cantonal a través de la innovación, participación y acceso a información adecuada y oportuna, organizando y potenciando las capacidades institucionales para contribuir en el buen vivir de la colectividad con una adecuada administración del cambio a través de desarrollo de las capacidades gerenciales y estratégicas, de los procesos con control de calidad, y del fortalecimiento de lo conductual y cultural.

3.2. VISION

El GAD Municipal de Pedro Moncayo, al 2021, será una institución referente que lidera los procesos de adaptación y respuesta al entorno, a través del fortalecimiento de capacidades de sus funcionari@s con su efecto a nivel institucional, asegurando la provisión de servicios de agua y saneamiento a la población así como su participación en el ordenamiento y desarrollo territorial, bajo un modelo que prioriza la gobernanza y toma de decisiones en base al acceso a la información y manejo adaptativo para lograr niveles crecientes de satisfacción con estándares de efectividad, eficiencia y eficacia, en el marco de las competencias y compromisos asumidos.

3.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Construir participativamente propuestas de mejoramiento de servicios con enfoque de sostenibilidad y equidad, basados en la información tanto de percepción de la ciudadanía como de optimización de recursos con un enfoque adaptativo y secuencial.
- Apoyar en el fortalecimiento de las instancias de participación ciudadana y organizaciones sociales, potencializando el acceso y manejo de información en espacios de análisis y definición del desarrollo cantonal.
- Implementar un modelo de administración del cambio, considerando el impulso de las finanzas y el comercio sobre lo político ideológico, en un contexto donde el modelo de desarrollo está en crisis. Por tanto, la administración fortalecerá: i) lo gerencial estratégico, ii) procesos con control de calidad, y iii) lo conductual y cultural, articulado al contexto.

⁹ / En el anexo 2, se presenta la síntesis de la propuesta.

3.4. Metas

EJE/TEMA/VARIABLE	INDICADORES	LINEA BASE (2015)	METAS				
			2017	2018	2019	2020	2021
PROVISION DE SERVICIOS							
Agua potable	1 Porcentaje recuperación de servicios	57%	62%	65%	70%	75%	85%
GIRS	2 Porcentaje recuperación de servicios	ND	30%	50%	60%	70%	80%
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							
Implementación del PDOT	3 Porcentaje de cumplimiento de metas PDOT	ND	65%	75%	80%	85%	90%
	4 Nivel de ejercicio de competencias (# con valor >2)	6	8	9	10	11	12
	5 Número de proyectos en implementación	27	44	50	56	62	68
	6 Porcentaje de implementación de proyectos	82%	85%	87%	89%	91%	93%
	7 Porcentaje de ejecución presupuestaria PDOT	11%	43%	64%	70%	80%	90%
	8 Porcentaje de proyectos con B/C>1	33%	50%	60%	70%	80%	90%
PARTICIPACION CIUDADANA							
Participación de la ciudadanía	8 Incremento de participación en asambleas (# personas)	300	345	379	400	425	450
	9 Número de veedurías realizadas	1	3	5	7	9	12
	10 Incremento de pago en tributos (U\$ per capita)	15.29	16.82	18.00	19.00	20.00	21.00

3.5. Estrategias

Con el propósito de apoyar el logro de estos objetivos, se plantea considerar un enfoque que promueve el "cambio en las personas¹⁰" en base a las capacidades y niveles de esfuerzo / resultado logrado así como un cambio en las cosas, es decir el ambiente de trabajo, metodologías, tecnología y reglas, todo bajo un esquema de manejo adaptativo.

En este sentido, en términos generales, el trabajo se orientará a la gestión del conocimiento (interno y externo) y el manejo de relaciones.

En el primer caso, se promoverá la identificación, revisión y documentación de las experiencias de profesionales del GAD así como de otras experiencias, como insumo para desarrollar capacitación e intercambios de experiencias para desarrollar capacidades en el uso, manejo y generación de conocimiento.

En el segundo caso, la idea es capitalizar las relaciones y contactos, tanto a nivel institucional (FONAG, AME, UCE, etc.) como personal. Para ello, se propone también desarrollar alternativas para el estudio y fomento del cambio de comportamientos. Por ejemplo, el desarrollo de una simulación y juegos que evidencien la relación entre la participación social, la gobernabilidad y sostenibilidad de los servicios, como instrumento para llegar a la sociedad a través de los alumnos de los centros educativos.

A continuación se presenta un resumen de estrategias identificadas en base al análisis de factores críticos y desafíos del entorno, para lograr los objetivos estratégicos considerados:

Objetivo 1:

Construir participativamente propuestas de mejoramiento de servicios con enfoque de sostenibilidad y equidad, basados en la información tanto de percepción de la ciudadanía como de optimización de recursos con un enfoque adaptativo y secuencial.

- Implementar tarifas de los servicios con enfoque de sostenibilidad, en base a información de percepciones y socialización con grupos de ciudadanos.
- Fortalecer los mecanismos de información y socialización del modelo de gestión y enfoque de sostenibilidad.
- Realizar un análisis respecto al beneficio/costo de la provisión del servicio, promoviendo la optimización de recursos y simplificación de trámites.
- Actualizar y socializar las Ordenanzas, junto con la implementación de esquemas de monitoreo de la aplicación de la normativa y de los aspectos socioeconómicos

¹⁰ / En el anexo 3, se incluyen las premisas consideradas.

que influyen en esto (ingresos y voluntad de pago).

Objetivo 2:

Apoyar en el fortalecimiento de las instancias de participación ciudadana y organizaciones sociales, potencializando el acceso y manejo de información en espacios de análisis y definición del desarrollo cantonal.

- Desarrollar y fortalecer las instancias de participación ciudadana, considerando el valor agregado de la misma en la implementación del PDOT y construcción de política pública.
- Fortalecer la participación de los funcionari@s en los eventos de monitoreo/socialización de avances así como de identificación de necesidades de ajustes y su actualización.
- Implementar una cartelera con información institucional (semáforo) con el PDOT y otras instancias como LOTAIP, SIGAD.
- Analizar e incrementar las capacidades individuales e institucionales, priorizando las metas establecidas bajo un enfoque adaptativo donde prime la búsqueda de movilizar voluntades y recursos así como la simplificación de procesos y trámites.

Objetivo 3:

Implementar un modelo de administración del cambio, considerando el impulso de las finanzas y el comercio sobre lo político ideológico, en un contexto donde el modelo de desarrollo está en crisis. Por tanto, la administración fortalecerá: i) lo gerencial estratégico, ii) procesos con control de calidad, y iii) lo conductual y cultural, articulado al contexto.

- Fortalecer las capacidades del GAD, tanto de administración del cambio como de regulación del territorio.
- Fortalecer el manejo de instrumentos de gestión (PDOT, POA, presupuesto, PAC, PAI) y limitar los compromisos que se asume con la ciudadanía en función de la realidad institucional.

Anexo 1. Matriz de evaluación del Plan Estratégico 2006 - 2016

N°.	PROGRAMA	SUB-PROGRAMA	DIREC.	COD.	PLAN/ PROYECTO	INDICADOR	MEDIO VERIFICACIÓN	RESPONSABLE (S)	TIEMPO (AÑOS)				SITUACIÓN ACTUAL	% EJECUCIÓN			
									2006	2007	2008	2009					
1	DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE	CAPACITACIÓN	RHJM2	C	Elaboración y ejecución de un Plan de Capacitación permanente para fortalecer la capacidad técnica local												
2			RHJM6	C-01-1	Gestionar un proyecto de renovación del convenio de Capacitación	4 Convenios firmados	Convenios, informes							Proyecto/acción en ejecución hasta el 2016: Se encuentra vigente un convenio con la UCE para ejecución de programas de capacitación en diversas áreas, tanto para la institución como para la sociedad civil. Los temas en los cuales se ha capacitado a los funcionarios son atención al cliente, marketing, entre otros.	50%		
3			SIND1	C-01-2	Desarrollo de talleres relacionados con los temas jurídicos	2 Talleres realizados	Registro de asistencia; informe	SIND; COSEP-I; TODOS							Proyecto/acción no cumplida hasta el 2016: No se ha desarrollado ningún evento de capacitación en temas jurídicos a nivel institucional.	0%	
4			RHD6	C-01-3	Talleres de capacitación en técnicas y herramientas sociales	2 Talleres realizados	Registro de asistencia; informe	RHD; COSEP-I; TODOS							Proyecto/acción parcialmente cumplida hasta el 2016: La dirección de gestión social inclusiva ha capacitado en temas de primeros auxilios, salud y nutrición, seguridad laboral, riesgos ante desastres naturales, entre otros.	70%	
5			SIST5	C-01-4	Desarrollar programas de Capacitación en las herramientas tecnológicas	2 Talleres realizados	Registro de asistencia; informe	SIST; COSEP-I; TODOS							Proyecto/acción cumplida hasta el 2016: Junto con la instalación, para su operativización, se han realizado al menos un evento de capacitación en 1) Sistema de gestión Documental, 2) Sistema Olimpo, 3) Sistema de SIGTIERRAS - Sistema Nacional para la administración de Tierras (Catastro Rural) y 4) SIREC - Qgis- Sistema de catastro Urbano. Además, dados los requerimientos se ha contado con procesos de acompañamiento y capacitación en servicio.	100%	
6			JUV4	C-02	Desarrollar un Programa de formación y e inserción de nuevos líderes	4 Talleres realizados	Registro de asistencia; informe	JUV; COSEP-I							Proyecto/acción parcialmente cumplida hasta el 2016: Se han desarrollado eventos de liderazgo y motivación, contando con al menos un evento con dos módulos.	50%	
7			SIND1	C-03	Proyecto de publicación y difusión de los documentos de la municipalidad	2 Documentos publicados; 2 talleres realizados	Documentos; Registro de asistencia; informe	SIND							Proyecto/acción cumplida hasta el 2016: En lo que va de la administración actual se ha realizado la edición y publicación de Periódicos informativos, así como también la gaceta municipal en la que se publica la normativa local.	100%	
8		RHJM	PME	Programa de motivación, trabajo en equipo e incentivos													
9		RHJM	PME-01	Proyecto (n) amigos (+) equipo	Plan de Motivación. 4 Talleres. 2 Giras. Premios.	Documento. Informes. Facturas	RHJM							Proyecto/acción no implementada hasta el 2016: Dentro de este esquema, se han implementado los concursos por méritos y oposición.	25%		
10		RHJM	PME-02	Desarrollo de un proyecto de construcción de indicadores de gestión	Indicadores de Gestión municipales elaborados	Documento, informe	COSEP-I							Proyecto/acción parcialmente cumplida hasta el 2016: Se cuenta con los indicadores establecidos en el PDOT y cada dirección no tiene establecido los indicadores de gestión. Por ello, con apoyo de la UCE se ha iniciado la definición de indicadores acordes al orgánico por procesos.	5%		
11		RHJM	PME-03	Optimización del personal municipal (Reingeniería de personal)	Personal municipal optimizado	Documento, informe	RHJM							Proyecto/acción parcialmente cumplida hasta el 2016: El personal municipal está conformado acorde a la estructura organizacional, la misma que fue concebida bajo un enfoque adaptativo, registrándose al menos tres cambios en la actual administración. La reingeniería de personal requiere de la revisión de los procesos, aspecto que se está implementando con apoyo de la UCE.	25%		
12	EFICIENCIA FINANCIERA	EFICIENCIA FINANCIERA	OP2	EF	Programa de eficiencia Financiera												
13			FIN1	EF-01	Adquisición de Sistema Financiero actualizado	Sistema Financiero adquirido funcionando	Sistema, facturas	FIN; SIST						Proyecto/acción cumplida hasta el 2016: El Sistema Olimpo, adquirido está en funcionamiento desde el 2010 y apoya con los temas financieros.	100%		
14			OP2	EF-02	Diseñar e implementar un sistema de control de la documentación y trámites. Ver Municipio Transparente	Sistema de control de documentos y trámites operando	Sistema; facturas	OP; SIST; TODAS LAS DIRECC.							Proyecto/acción en ejecución hasta el 2016: Dos sistemas de control de trámites, un sistema caduco y el otro en proceso de implementación a base del convenio con la Asamblea Nacional. También la institución cuenta con el correo institucional con el sistema Zimbra.	25%	
15	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO MUNICIPAL	MOBILIZACIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR	OP5	MPA	Desarrollar y gestionar una propuesta para renovar el equipo pesado y el parque automotor municipal (BEDE, MOP, Consejo Provincial, Embajadas de China, Japón y otros)												
16			HG4	MPA-01-1	Diseño e implementación de un proyecto de clasificación de la basura que incluye adquisición de Vehículos	Proyecto de clasificación de la basura operando. 2 Vehículos para recolección rural adquiridos	Proyecto; Factura; Informes	HIG; FIN						Proyecto/acción en ejecución hasta el 2016: Se desarrolla la campaña de gestión integral de residuos sólidos y capacitaciones puerta a puerta a la población y a las instituciones educativas generando una cultura de separación en la fuente. También fue adquirido un nuevo recolector de residuos sólidos en el 2015.	75%		
17			OP3	MPA-01-2	Adquisición de vehículos pequeños para llevar a las cuadrillas, etc.	Dos vehículos adquiridos	Facturas;	OP; FIN							Proyecto/acción parcialmente cumplida hasta el 2016: Se ha logrado adquirir nuevas unidades de transporte liviano, así como la compra de nuevo equipo pesado con el BDE, el cual está en proceso de entrega. Por su parte, de la flota vehicular se ha asignado un vehículo a la dirección de infraestructura, misma que la utiliza también para transportar a la cuadrilla ocasionalmente, pues existe un camión para ello.	50%	
18			JUV2	MPA-01-3	Desarrollo de un proyecto para dotar de vehículo a la Jefatura de la Juventud	Vehículo adquirido	Facturas;	JUV; FIN							Proyecto/acción implementada hasta el 2016: La Unidad de la Niñez, juventud y adolescencia se encuentra dentro de la Dirección de Gestión Social Inclusiva cuentan con un vehículo asignado en conjunto para la dirección.	100%	
19			RHD3	MPA-01-4	Desarrollo de un proyecto para dotar de vehículo a la Dirección de Recursos Hídricos	Vehículo adquirido	Facturas;	RHD; FIN							Proyecto/acción reprogramada hasta el 2016: La Dirección de Recursos hídricos fenece en el año 2006, en el que dicha competencia la asume el GAD Provincial de Pichincha consignando la misma a CODEMIA. En este sentido, la protección de los recursos hídricos, la realiza la Dirección de Gestión Ambiental, quienes cuentan con un vehículo de acuerdo al requerimiento.	100%	
20			HG5	MPA-01-5	Desarrollo de un proyecto para dotar de vehículos a la Dirección de Higiene y Comisaría Municipal	Vehículo adquirido	Facturas;	HIG; FIN							Proyecto/acción parcialmente cumplida hasta el 2016: La asignación de vehículos los realiza desde la administración del talleres y Mecánica bajo un cronograma semanal de movilización.	50%	
			OP	MPA-02-1	Desarrollar un Plan de mantenimiento del parque automotor	Plan de mantenimiento de vehículos	Informe mensual	OP; FIN							Proyecto/acción en ejecución hasta el 2016: Actualmente el parque automotor cuenta con un administrador bajo la dirección de Gestión Administrativa, quién coordina el uso de los vehículos e implementa un plan de mantenimiento del parque automotor.	100%	
22	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO MUNICIPAL (17)	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO MUNICIPAL	OP	IEM	Mejoramiento de infraestructura y actualización de equipos y herramientas municipales												
23			RHM5	IEM-01-1	Desarrollar un proyecto para la adquisición de instrumentos musicales	Banda Municipal con instrumentos nuevos	Instrumentos; Informe; Facturas							Proyecto/acción no cumplida hasta el 2016: La suprime el accionar de la banda municipal en el año 2010.	0%		
24			COM2	IEM-01-2	Desarrollar y gestionar un proyecto de equipamiento para la Jefatura de Comunicaciones	Departamento de Comunicaciones equipado	Informe; Facturas								Proyecto/acción parcialmente cumplida hasta el 2016: La jefatura de comunicación social asiente a Dirección a mediados del año 2014, misma que hasta la presente fecha se ha equipado acorde a las necesidades institucionales y con el personal idóneo para la operatividad de la misma.	80%	
25			BIB3	IEM-01-3	Desarrollar e implementar un proyecto de renovación de la Biblioteca Municipal con sistemas modernos	Biblioteca renovada	Informes; Facturas; Encuestas								Proyecto/acción parcialmente cumplida hasta el 2016: La Biblioteca ubicada en un sitio y horario más asequible a la ciudadanía y confortable. Codificación de libros bajo la clasificación y sistematización de wey. Capacitación permanente del SINAB.	60%	

N°	PROGRAMAS	SUB - PROGRAMA	DIREC.	COD.	PROYECTOS	INDICADOR	MEDIO VERIFICACIÓN	RESPONSABLE (S)	TIEMPO (AÑOS)				SITUACIÓN ACTUAL	% EJECUCIÓN		
									2006	2007	2008	2009				
26	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO MUNICIPAL (2/2)	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO MUNICIPAL	BIB1	IEM-01-4	Desarrollar e implementar un proyecto de actualización de los libros de la Biblioteca	Biblioteca con Stock de libros nuevos y modernos	Informe, Facturas						Proyecto/acción parcialmente cumplida hasta el 2016: Hay una donación de libros permanente por parte del SINAB.	80%	■	
27			OP	IEM-02-1	Construcción de segunda planta de edificio municipal	Segunda planta construida	Edificio, Informes, Facturas	OP: PLAN, FIN, CONCEJO					Proyecto/acción cumplida hasta el 2016: La segunda planta del Edificio Municipal está en funcionamiento operativo de 8 dependencias municipales: 1) Alcaldía, direcciones 2) Administrativa, 3) Planificación, 4) Avalúes y Catastros, 5) Tecnológica, 6) Control de Gestión, 7) Comisaría y 8) Archivo Municipal.	100%	■	
28			FIN	IEM-02-2	Habilitar un espacio amplio y adecuado para la guarda de materiales e insumos	Incluida en las propuestas IEM-02-1, IEM-02-3								Proyecto/acción cumplida hasta el 2016: La Bodega y control de bienes cuenta con espacio amplio acorde a las necesidades de las unidades en las instalaciones de Mecánica Municipal.	100%	■
29			JUV3	IEM-02-3	Readequar la estructura municipal con espacios modernos y confortables	Oficinas y dependencias municipales remodeladas y adecuadas	Oficinas, Informes, Facturas	OP: PLAN, FIN, CONCEJO						Proyecto/acción no cumplida hasta el 2016: Aún no se realiza la readequación confortable de los espacios de la mayoría de los departamentos municipales, acorde a las normas de seguridad y salud laboral.	40%	■
30					PLAN		Planificación y consolidación de Planes: POAS ANUALES, PLURIANUALES Y PLAN CANTONAL									
31	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	RHD2	PG-01-1	Diseñar y co-gestionar un Banco de proyectos alternativos en coordinación con el proceso participativo cantonal	Plan Plurianual definido y ejecutándose	Plan, Informes	PLAN: RHD; HIG; COSEP-I					Proyecto/acción no cumplida hasta el 2016: En el modelo de Gestión del PDOT se tiene un listado y fichas referenciales de proyectos, que fue complementado con la formulación de las Agendas Territoriales, donde se han identificado las necesidades y prioridades hasta el 2019; sin embargo aún no se cuenta con el banco de proyectos. Hasta la fecha, anualmente cada dirección diseña proyectos acorde al POA y a las necesidades y oportunidades de cooperación interinstitucional.	25%	■	
32			RHD1	PG-01-2	Desarrollo de una propuesta con un enfoque de manejo de Recursos Hídricos, Ambientales y económicos Sustentables	Propuesta económica y de Gestión Ambiental ejecutándose	Propuesta, Informes	RHD; HIG; PLAN; COSEP-I					Proyecto/acción en ejecución hasta el 2016: Se cuenta con el Programa de adaptación al cambio climático fortaleciendo la agricultura familiar campesina, cadenas de valor y soberanía alimentaria en el cantón Pedro Moncayo que se está implementando con CARE Ecuador.	50%	■	
33			PLAN	PG-02	Desarrollo de un Modelo de Tablero de Comando con enfoque Gubernamental, para la Construcción y seguimiento de indicadores de gestión municipal (PFI)	Tablero de Comando operando. PFI con evaluaciones anuales	Tablero de Comando, Indicadores de Gestión	PLAN: COSEP-I					Proyecto/acción en ejecución hasta el 2016: Se ha desarrollado un esquema de monitoreo y evaluación del POA, PAI, PAC, PDOT actualizado a diciembre del 2016, donde se ha complementado con el diseño un procedimiento y matriz de evaluación de proyectos, así como de monitoreo y evaluación; sin embargo, aún falta desarrollar el modelo en función de los indicadores de gestión municipal. Actualmente se cuenta con un esquema de monitoreo de desempeño de los indicadores del PDOT, actualizado hasta el año 2016.	50%	■	
34			COM5	PG-03	Desarrollo de un manual de imagen corporativa Municipal	Manual de imagen corporativa ejecutándose	Manual, Encuestas	COM						Proyecto/acción en ejecución hasta el 2016: Se cuenta con un manual de imagen corporativa Municipal archivado, por lo que se requiere de su socialización y ejecución.	25%	■
35			MUNICIPIO TRANSPARENTE	AUTOMATIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	SIST1	ASI	Desarrollar un Sistema de Información (Ampliación de la red, Sistema de control de trámites, Implementación de Portal Web - la biblioteca virtual)									
36	SEC	ASI-01-1			Diseño e implementación de sistema de manejo de información y trámites normado y documentado. Ver Eficiencia Financiera	Sistema de control de documentos y trámites operando	Sistema, Facturas	OP: SIST; TODAS LAS DIRECC.					Proyecto/acción en ejecución hasta el 2016: Servidores de Rack (torres), hosting, catastro urbano, catastro rural, aplicaciones web, Olympo, servidor de almacenamiento. Red del GAD MPM, Cuerpo de Bomberos, Oficina de Machinguit, Data Center (Área de Servidores-Tecnología de Punta)	75%	■	
37	COM6	ASI-01-2			Crear una base de datos de todos los trabajos que se realicen en el Departamento de Comunicación	Base de Datos de Comunicaciones operando	Sistema, Facturas	COM; SIST					Proyecto/acción no cumplida hasta el 2016: No se cuenta con base de datos del departamento de comunicación.	0%	■	
38	SIST2	RL			Desarrollar un programa de adquisición de paquetes o módulos informáticos ya desarrollados según requerimientos y planificación propia											
39	FIN2	RL-01-1			Adquirir paquete informático acorde a necesidades de demanda financiera. Ver Eficiencia Financiera	Sistema Financiero adquirido funcionando	Sistema, Facturas	FIN; SIST						Proyecto/acción cumplida hasta el 2016: Se cuenta con el Sistema Financiero Olimpo del GAD MPM con Licencias Legal implementada y en funcionamiento así como el Sistema GEOINFO para cobro de tasas compartido entre: Ambiente, Planificación, Desarrollo comunitario y Comisaría Municipal.	100%	■
40	FIN3	RL-01-2	Incluir el paquete de Rentas en el diseño de la Red Local	Paquete de Rentas instalado y operando	Paquete informático, Informes, Facturas											
41	OP4	RL-01-3	Adquisición de programas informáticos corporativos para manejo de presupuestos	Paquete de Presupuestos instalado y operando	Paquete informático, Informes, Facturas											
42	BIB2	RL-02	Implementación del proyecto de Biblioteca Virtual	Videoteca operando	Informes, Facturas, Encuestas	BIB; SIST; CONCEJO						Proyecto/acción no cumplida hasta el 2016: No se cuenta con la biblioteca virtual.	0%	■		
43	MUNICIPIO TRANSPARENTE	MUNICIPIO TRANSPARENTE	PLAN	MT	Plan de manejo de la información real y total											
44			RHUM	MT-01-1	Desarrollar e implementar un Modelo de Gestión Municipal Sistémica y por procesos	Modelo de Gestión operando	Modelo, Informes, Facturas	RHUM; SIST; PLAN; COSEP-I					Proyecto/acción en ejecución hasta el 2016: Se cuenta con el manual de orgánico funcional por procesos en función de la estructura orgánica funcional actualizada al 2016. Actualmente se está trabajando bajo un modelo de gestión que incluye cuatro áreas: i) Gestión Social, ii) Desarrollo comunitario, iii) Gestión del territorio y iv) Gerencia y apoyo, cuya evolución en términos de eficiencia, eficacia y efectividad muestran un ligero incremento desde el 2014.	60%	■	
45			SIST1	ASI-01-3	Implementación de WEB SITE MUNICIPAL	WEB SITE operando	Sistema, Facturas, Encuestas	SIST; TODAS LAS DIRECC.					Proyecto/acción en ejecución hasta el 2016: Se cuenta con la página web funcional, donde permanentemente se publica toda la información de la gestión tal como lo establece la LOTAIPE. Es importante mencionar que se cuenta con servicios tecnológicos a través de redes inalámbricas con equipos modernos.	80%	■	
46			RHUM7	MT-01-3	Desarrollar un sistema de control automatizado de personal (en fase de diseño)	Sistema de control de personal operando	Sistema, Informes, Facturas	RHUM; SIST					Proyecto/acción cumplida hasta el 2016: Se cuenta con el sistema de reloj digital personalizado, instalado en las oficinas municipales.	100%	■	
47			SIND1	C-03	Plan de socialización y manejo de normatividad en los procesos municipales											
48	ORDENAMIENTO JURÍDICO	ORDENAMIENTO JURÍDICO	SIND2		Implementar un paquete de legislación (virtual), para que cada persona pueda actualizarse en asuntos legales	Paquete de Legislación adquirido y operando	Paquete de Legislación, Facturas, Encuestas	SIND; SIST; CONCEJO					Proyecto/acción cumplida hasta el 2016: El departamento legal cuenta con el sistema legal LEXUS, donde se tiene acceso a toda la información legal actualizada.	100%	■	
49			PLAN4		Creación de Ordenanzas que respalden un cantón ordenado (Plan de Ordenamiento Territorial)	Ordenanzas de Ordenamiento Territorial y de Orgánico Funcional aprobadas	Ordenanzas aprobadas, Actas	SIND; PLAN; RHUM; CONCEJO					Proyecto/acción cumplida hasta el 2016: Se mantiene un proceso permanente de reforma y actualización de ordenanzas y reglamentos municipales acorde a las necesidades: 1) La Ordenanza de aprobación del PDOT fue publicada en Registro oficial, sin embargo para la operatividad del mismo hace falta la creación de 15 ordenanzas de 18. 2) El Orgánico Funcional fue aprobado por resolución administrativa, así como las actualizaciones realizadas (2).	67%	■	
50			RHID1	SC-01	Obras Planificadas y de Calidad											
51	SERVICIOS DE CALIDAD (2/2)	SERVICIOS DE CALIDAD	OP8	SC-01	Adquisición de un laboratorio mínimo	Laboratorio adquirido	Actas de Entrega - Recepción, Informes	OP; FIN; CONCEJO					Proyecto/acción cumplida hasta el 2016: Se implementa el Laboratorio de calidad del agua para consumo Humano y se encuentra en pleno funcionamiento dentro de la EMASA.	100%	■	
52			RHID1	SC-02	Desarrollo de una propuesta con un enfoque de manejo de Recursos Hídricos y económicos Sustentables									Proyecto/acción no cumplida hasta el 2016: Se ha apoyado en la implementación de reservorios comunitarios y parcelarios, hasta el 2013.	25%	■

N°	PROGRAMAS	SUB-PROGRAMA	DIREC.	COD.	PROYECTOS	INDICADOR	MEDIO VERIFICACIÓN	RESPONSABLE (S)	TIEMPO (AÑOS)				SITUACIÓN ACTUAL	% EJECUCIÓN	
									2006	2007	2008	2009			
					Desarrollo de una propuesta con un enfoque de manejo de Recursos Hídricos y económicos Sustentables										
53				RHD4 SC-02	Desarrollar un Plan de intervención del manejo de residuos líquidos y sólidos, de acuerdo a las necesidades de los diferentes sectores	Plan de manejo cantonal de Residuos implementándose	Actas de Entrega - Recepción; Informes	RHD; CONCEJO					Proyecto/acción en ejecución hasta el 2016: El Relleno Sanitario está siendo implementado por fases en la comunidad de Moronga; paralelamente se está desarrollando el cierre técnico el Botadero de basura de Puruhantag con el respectivo proceso de remediación ambiental. Es importante mencionar que también se realizan los tratamientos de limpieza permanente en las lagunas de oxidación de Tabacundo.	80%	
54				RHD SC-02	Desarrollar un Programa de fortalecimiento de la gestión municipal en el manejo del Canal de Riego	Administración del Canal de Riego optimizada	Informes; Encuestas	RHD; CONCEJO					Proyecto/acción reprogramada hasta el 2016: Actualmente es competencia exclusiva del GAD Provincial de Pichincha. Hasta la fecha se ha culminado con la excavación del túnel. En lo referente a la administración del riego, se ha estado apoyando y participando - con la Dirección de Gestión Ambiental - en los procesos de conformación/legalización de las juntas de riego así como en la formulación de un plan de producción de la zona (Dirección de Desarrollo Comunitario)	60%	
55				HIG SC-03	Renovar y Consolidar el Programa de Gestión Ambiental										
56				HIG2 SC-03	Desarrollar un proyecto con un concepto moderno de comercialización, por secciones y que involucre al Comercio Informal	Remodelación de Mercado Municipal con un enfoque empresarial	Empresa Mercado Municipal; Informes; Encuestas	HIG; CONCEJO					Proyecto/acción en ejecución hasta el 2016: El Mercado Municipal fue remodelado en su totalidad y su administración esta siendo llevada bajo un enfoque empresarial y con criterios de sostenibilidad. Para ello, se ha designado un administrador y se espera que su operación inicial, al menos les permita cubrir los costos de operación y mantenimiento. También, se ha facilitado apoyo de fortalecimiento organización, capacitaciones en BPM, regularización del funcionamiento de este grupo de comercio para dar cumplimiento de los requerimiento de la ARCSA. La dirección cuenta con el equipo profesional requerido. El Programa de gestión Ambiental comprende el control ambiental a las actividades productivas del CPM. Biodiversidad (La conservación y protección integral del Sistema Lacustre de Mojanda). Manejo Integral de Residuos Sólidos así como el mantenimiento de parques, jardines del CPM.	85%	
57				HIG1 SC-03	Realizar el estudio de prefactibilidad y factibilidad para la construcción del Canal con un enfoque empresarial	Construcción de la Empresa de Rastro Municipal	Empresa Rastro Municipal; Informes; Encuestas	HIG; CONCEJO					Proyecto/acción no cumplida hasta el 2016: Se desarrolló un estudio de factibilidad para la construcción del Centro de Faenamiento cantonal, considerado como un alta necesidad del territorio, dado que se mantiene el desposte de animales en sitios clandestinos sin regularización alguna; sin embargo, en las gestiones que se estaba realizando con AGROCALIDAD, no se pudo concretar la construcción debido a que ellos han previsto implementar centros de faenamiento regionales.	25%	
58				HIG3 SC-03	Desarrollar un proyecto moderno que incluya bodega para el Cementerio	Remodelación de Cementerio Municipal con un enfoque empresarial	Empresa Cementerio Municipal; Informes; Encuestas	HIG; CONCEJO					Proyecto/acción en ejecución cumplida hasta el 2016: Esta actividad esta a cargo de la Dirección de gestión administrativa, y según se conoce, aún no se cuenta con la bodega para el cementerio. Por su parte, es necesario considera que el personal asignado para la atención del cementerio en los fines de semana no cumple con todas las funciones respectivas.	70%	
PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO												60.50%			

Anexo 2. Síntesis de la propuesta

Situación	Dimensiones			
	Política:	Económica:	Social	Ambiental:
América Latina 2030	<p>Los modelos de desarrollo que no consideran amenazas reales como la corrupción, el crimen, las drogas o los problemas ambientales están condenados a fracasar.</p> <p>Eventos "sorpresa" como una explosión nuclear no deben ser descalificados así como golpes de estado, avalanchas, inflacionarias, cesaciones de pago y déficits fiscales.</p>	<p>Globalización de los fenómenos y flujos económicos, la consolidación de bloques económicos y los avances en la multilateralidad.</p> <p>Integración y crecimiento científico-tecnológico con la apropiación y privatización del conocimiento y la tecnología</p> <p>Busqueda de balance entre los mercados internos y externos; donde el mercado de productos sin procesar disminuirá en las próximas décadas, dando paso al mercado de productos con mayor nivel de procesamiento y la incorporación de valor agregado.</p> <p>Sector informal creciente.</p>	<p>Incremento del arcotráfico .</p> <p>Integración de sistemas educativos .</p> <p>Necesidades fundamentales de su población en aumento: educación, salud, vivienda, alimentación, empleo, seguridad y otros servicios, además del desarrollo individual y social.</p> <p>cambio en los hábitos de consumo hacia productos agroecológicos para reducir los crecientes riesgos de intoxicación con residuos de pesticidas y otros productos químicos.</p>	<p>Deterioro ambiental: A</p> <p>Últimos 50 años, los seres vivos y los ecosistemas más rápidos en desaparecer en cualquier período comparable en la historia de la humanidad. Esto ha resultado en una pérdida sustancial y en gran medida irreversible de la diversidad de la vida silvestre. Se estima que aproximadamente el 60% de los ecosistemas evaluados en el mundo han sido usados de manera no sostenible, lo que ha resultado en un deterioro significativo al bienestar humano y a la riqueza o activo natural. Ecosistemas del Milenio www.millenniumassessment.org</p>

DESAFIOS	Mejorar la cobertura de servicios de agua potable, saneamiento y GIRS	Integrar de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del cantón (gobernabilidad)
-----------------	--	--

ENFOQUES		
Sostenibilidad	Incluye tarifa que considera aspectos Político - Jurídica, organizacional, Socio-cultural, técnica, Ambiental y económica – financiera.	Prioriza las relaciones socio culturales y el ambiente.
Gobernabilidad	Toma de decisiones en base a información , considerando la autoridad del criterio y no el criterio de autoridad	Fortalecimiento de las organizaciones sociales como mecanismo de participación y defensa de los intereses colectivos en el cantón

PROPUESTA	Construir participativamente propuestas de mejoramiento de servicios con enfoque de sostenibilidad y equidad, basados en la información tanto de percepción de la ciudadanía como de optimización de recursos con un enfoque adaptativo y secuencial.	Apoyar en el fortalecimiento de las instancias de participación ciudadana y organizaciones sociales, potencializando el acceso y manejo de información en espacios de análisis y definición del desarrollo cantonal.
------------------	---	--

Estrategia general (AFA):	Implementar una tarifa con enfoque de sostenibilidad, en base a información de percepciones y socialización con grupos de ciudadanos.	Desarrollar y fortalecer las instancias de participación ciudadana, considerando el valor agregado de la misma en la implementación del PDOT y construcción de política pública.
----------------------------------	---	--

1. Factores críticos	Débil cultura y compromiso tributario (punto de equilibrio)	Conocimiento y análisis crítico colectivo del PDOT y su nivel de implementación, por parte de funcionarias/os municipales (agravado por la concepción generalizada como requisito más que instrumento de gestión) y su operatividad.
	Deficiente aplicación de la normativa existente y enfoque de sostenibilidad (modelo adaptativo)	Gestión y manejo de relaciones de poder así como de los recursos asignados y/o requeridos.

2. Actores relevantes	Ciudadanía, empresas, instituciones de control	
	La implementación de un modelo que apunta a la sostenibilidad de los servicios, gobernabilidad (implementación del PDOT) y administración del cambio (fortalecimiento de instancias familiares y empresariales) que pueden ser apoyados por los políticos adversos, con sus intereses. En este sentido, dentro de los usuarios	

3. Acciones	Fortalecer los mecanismos de información y socialización del modelo de gestión y enfoque de sostenibilidad.	Fortalecer la participación de los funcionari@s en los eventos de monitoreo/socialización de avances así como de identificación de necesidades de ajustes y su actualización.
	Realizar un análisis respecto al beneficio/costo de la provisión del servicio, promoviendo la optimización de recursos y simplificación de trámites.	Implementar una cartelera con información institucional (semaforo) con el PDOT y otras instancias como LOTAIP, SIGAD.
	Actualización y socialización de las Ordenanzas, junto con la implementación de esquemas de monitoreo de la aplicación de la normativa y de los aspectos socioeconómicos que influyen en esto (ingresos y voluntad de pago)	Analizar e incrementar las capacidades individuales e institucionales, priorizando las metas establecidas bajo un enfoque adaptativo donde prime la búsqueda de movilizar voluntades y recursos así como la simplificación de procesos y trámites.

Estrategias internas:	1. Revisar experiencias de profesionales del GAD.
------------------------------	---

Anexo 3. Aspectos a transformar y premisas

Realidad "A" (pasado - presente)		Realidad B (futuro - presente)	
ASPECTOS A TRANSFORMAR	Premisas a "sustituir"	ASPECTOS TRANSFORMADOS	Premisas a "aprender"
1. Servicios subsidiados	Es un derecho, entendido sólo como obligación. Desarrollo esperado.	1. Sostenibilidad considerando las dimensiones Política - Jurídica, organizacional, Socio - cultural, técnica, Ambiental y económica - financiera.	Es una obligación. Desarrollo construido, con aportes
2. Administración tradicional	Las competencias como obligaciones y marco de acción. El condicionamiento a la disponibilidad de presupuesto. La medición de eficiencia basada en la ejecución presupuestaria. Desarrollo interno (cantonal)	2. Administración que considera el cambio, considerando: i) lo gerencial estratégico, ii) procesos con control de calidad, y iii) lo conductual y cultural.	La organización es un facilitador de cambio y desarrollo; las organizaciones sostenibles son las organizaciones cambiantes. Los seres humanos son "talentos" humanos, porque su imaginación les permite proponer más allá de sus experiencias y conocimiento previo. La administración debe basarse en el talento humano y las relaciones internas y externas. El desarrollo de mecanismos de evaluación que consideren el ciclo: insumo - proceso - producto, articulados a la región.
3. Participación ciudadana como requisito	Cumplimiento de un mandato y conquistas sociales.	3. Participación ciudadana con valor agregado y pertinencia.	La generación de valor agregado y apalancamiento de capacidades y recursos. Si la realidad es socialmente construida puede ser socialmente transformada