

Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Diseño del Sistema de Control de Gestión para la delegación Noroccidental Nanegalito - Administración La Delicia – Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Isabel Haro

2014



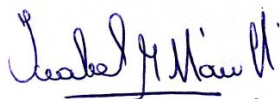
CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS/MONOGRAFIA

Yo, **Isabel Mercedes Haro Haro**, autor/a de la tesis intitulada **Diseño del Sistema de Control de Gestión para la Delegación Noroccidental Nanegalito - Administración La Delicia – Municipio del Distrito Metropolitano de Quito**, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de **Máster en Dirección de Empresas** en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 11 de marzo de 2014

Firma



Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de
Empresas

Diseño del Sistema de Control de
Gestión para la delegación
Noroccidental Nanegalito -
Administración La Delicia – Municipio
del Distrito Metropolitano de Quito

DIRECTOR: ECONOMISTA DIEGO RAZA

AUTORA: ISABEL MERCEDES HARO HARO

Quito

Resumen

El presente trabajo, pretende avanzar en la búsqueda de herramientas que permitan mejorar la gestión de la prestación del servicio público. El capítulo I tiene como propósito dar una visión general de la Institución, conocer la historia, la filosofía de gestión, la estructura y una síntesis de la planificación en el MDMQ.

El capítulo II se realiza un diagnóstico de la situación actual de la Delegación Noroccidental Nanegalito, utilizando la herramienta FODA, el diagnóstico trabajado evidencia el ser y el deber ser de la DNN, para brindar un mejor servicio a los pobladores de parroquias ubicadas en la zona Noroccidental (Nanegalito, Nanegal, Gualea y Pacto), que tiene los mayores índices de inequidad respecto del Distrito.

El capítulo III es un resumen de los principales enfoques de planificación y de las principales herramientas que sirven para el control de la gestión, el marco conceptual permite contar con las definiciones más importantes y representativas de los conceptos de la investigación, en otras palabras la definición o definiciones que nos llevan a la operacionalización de las variables en estudio.

El capítulo IV en base al diagnóstico y con la base conceptual se realiza la propuesta del sistema de control de Gestión DNN, que permiten contar con una herramienta de gestión, que permite llevar a la práctica el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, en otras palabras, viabilizar el logro de las políticas, objetivos, programas, metas que permita el desarrollo de capacidades la población y potenciar la inmensa riqueza, productiva, ambiental y cultural.

Dedicatoria

A mi familia que es parte fundamental de mi vida.

Tabla de contenidos

CAPITULO 1.....	8
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	8
1.1.1 Reseña histórica	8
1.1.2 Filosofía y estructura de la Empresa	9
1.1.3. Planificación en el MDMQ (Secretaría General de Planificación del MDMQ, 2012).....	18
CAPITULO 2.....	24
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA DNN.....	24
2.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA DNN.....	24
2.1.1 Problemática	24
2.1.2 Potencialidades.....	25
2.1.3 Potencial Turístico	26
2.1.4 Asentamientos de pueblos ancestrales.....	26
2.1.5 Dinámicas socio/económicas	26
2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA DNN.....	26
2.2.1 Análisis FODA.....	31
2.2.2 Sistema de control de Gestión actual en la DNN	34
CAPITULO 3.....	40
3.1 SUSTENTACIÓN TEORICA	40
3.1.1 Enfoques de Planificación.....	40
3.1.2 Evaluación de la gestión pública	44
3.1.3 Metodologías para el Control de Gestión	50
3.2 Elementos de la metodología investigada, a utilizar en el diseño del SGC.	63
CAPITULO 4.....	67
DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN (SCG) PARA LA DELEGACIÓN NOROCCIDENTAL NANEGALITO (DNN).....	67
4.1 Metas del sistema de control de gestión a implementarse	69
4.2 Ciclo del Sistema de Control de Gestión:.....	70
4.3 Metodología Propuesta	71
4.3.1 Elementos del SCG propuesto para la DNN	71

4.3.2	Conceptualización del Sistemas de control de Gestión propuesto ...	72
4.3.3	Responsabilización	75
4.3.4	Monitoreo, control y evaluación	78
4.4	Propuesta de implementación de acuerdo a la situación actual de la DNN	84
4.4.1	Análisis de objetivos estratégicos, políticas, programas y metas de la DNN de acuerdo al Plan Metropolitano de Desarrollo (PMD) 2012 – 2022	84
4.4.2	Indicadores para la DNN.....	95
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
5.1	Conclusiones	108
5.2	Recomendaciones	109
6.	BIBLIOGRAFIA	110
7.	ANEXOS	112

CAPITULO 1

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

1.1.1 Reseña histórica

En 1993 la promulgación de la Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito hizo que el Municipio adopté políticas de descentralización y desconcentración que dieron como resultado el haber creado las diferentes empresas municipales (descentralización); y, las Administraciones Zonales (desconcentración) con las que cuenta el Distrito Metropolitano de Quito.

La Resolución N° 012 del 15 de febrero de 2000, crea la Administración La Delicia con finalidad de prestar de mejor manera los servicios que demanda la ciudadanía, ejerce sus competencias en la parroquias Cotocollao, Carcelén, Condado, Ponceano, Pomasqui, San Antonio, Nono, Calacalí, Nanegalito, Nanegal, Gualea y Pacto.

El Municipio de Quito en Resolución N° 025 de Noviembre de 2011 crea la nueva Delegación Noroccidental con el fin de brindar servicios municipales de calidad a la comunidad de las parroquias de Nanegal, Nanegalito, Gualea y Pacto; abordar las particularidades sociales y territoriales de esta Zona del Distrito Metropolitano de Quito; asegurar formas más eficaces de participación de sus habitantes; y, estructurar programas y proyectos integrales que permitan el desarrollo de capacidades de la población.

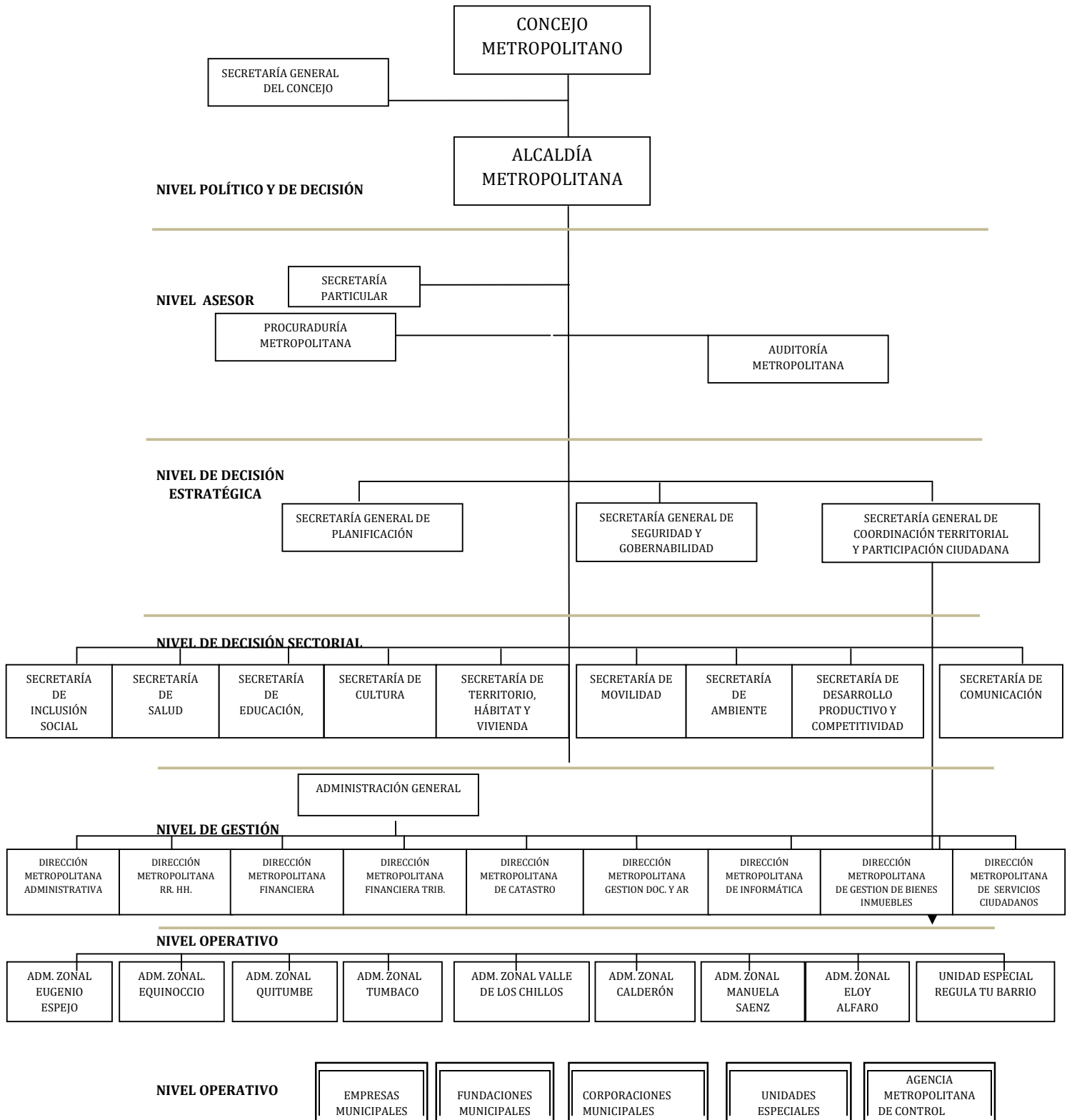
Este modelo de gestión descentralizada (ampliación de los servicios, programas y proyectos del Distrito Metropolitano de Quito), plantea retos importantes al gobierno local, el cual debe planificar, organizar y estructurar el

territorio, considerando estas nuevas formas de organización territorial y de acceso a las actividades claves para la articulación de un desarrollo incluyente y equitativo.

1.1.2 Filosofía y estructura de la Empresa

De acuerdo a la Resolución N°A010 del 31 de marzo del 2011 el Consejo del Distrito Metropolitano de Quito establece en el artículo 1.- la estructura orgánica del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito; está integrada por los siguientes órganos, de conformidad con los niveles previstos en el Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito:

Estructura orgánica del MDMQ según Resolución A0010 - 2011



En la estructura del MDMQ se puede observar que la Administración La Delicia es un nivel operativo que se encuentra dentro de la Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana.

Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana

Misión SGCT Y PC

Coordinar la gestión de las administraciones zonales mediante la planificación articulada con las unidades distritales competentes, correspondiente con los planes metropolitanos, planes especiales y parciales; la aplicación de un modelo que garantice la territorialización de las intervenciones zonales con criterios de equidad e integralidad y coordinar el diseño de lineamientos metropolitanos de participación ciudadana, herramientas, instrumentos y metodologías para su ejecución (Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana, 2011).

Estructura de la Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana

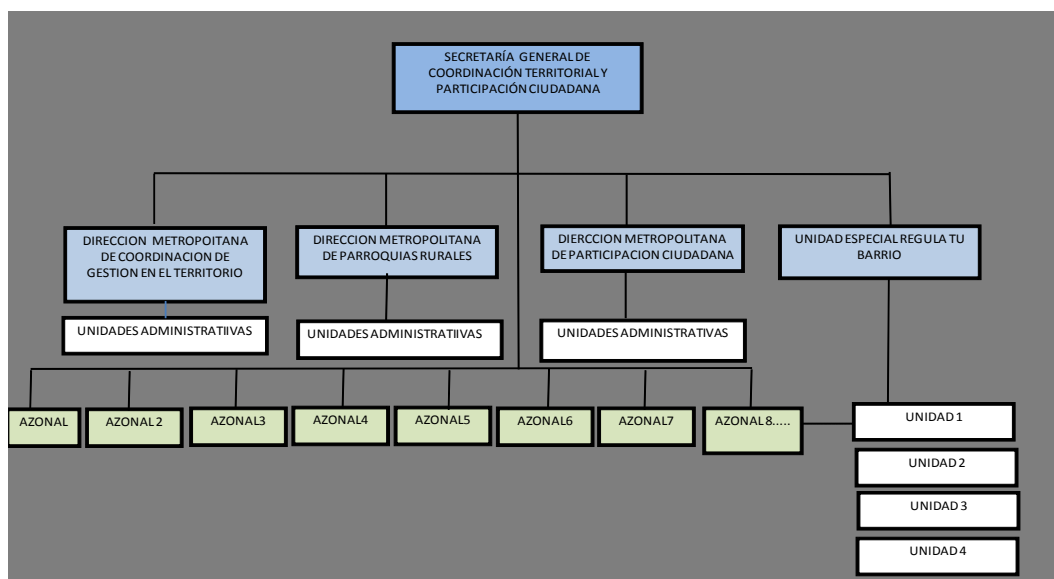


Gráfico 1.1. Estructura de Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana
Fuente: Dirección de Gestión participativa del Desarrollo - Administración La Delicia

Misión Administración Zonal

Gestionar de manera participativa el desarrollo, el ordenamiento territorial y los servicios ciudadanos en su circunscripción, en el marco de las competencias establecidas por la normativa vigente, en base a una planificación coordinada con las unidades distritales competentes y correspondiente con los Planes Metropolitanos, planes especiales y parciales, para consolidar una ciudad democrática e incluyente (Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana, 2011).

Estructura de Administraciones Zonales

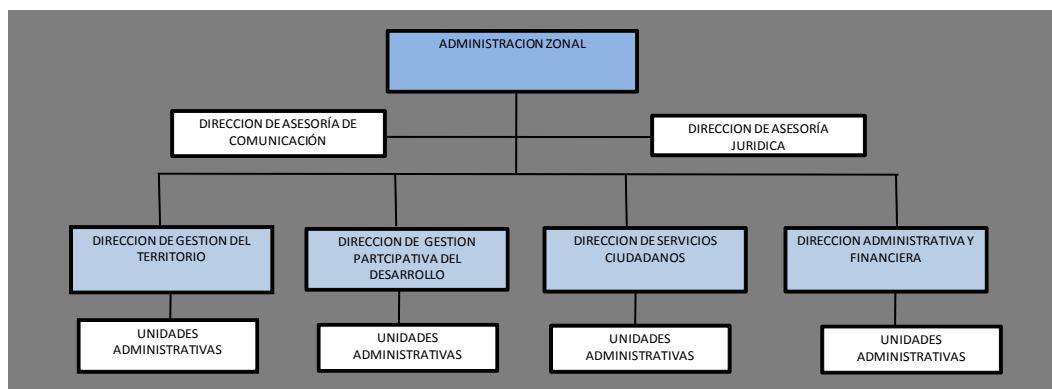


Gráfico 1.2 .Estructura de la Administración La Delicia

Fuente: Dirección de Gestión participativa del Desarrollo - Administración La Delicia

Estructura Delegación Noroccidental Nanegalito

De acuerdo a la resolución 010, donde establece la estructura orgánica para el funcionamiento de la delegación:

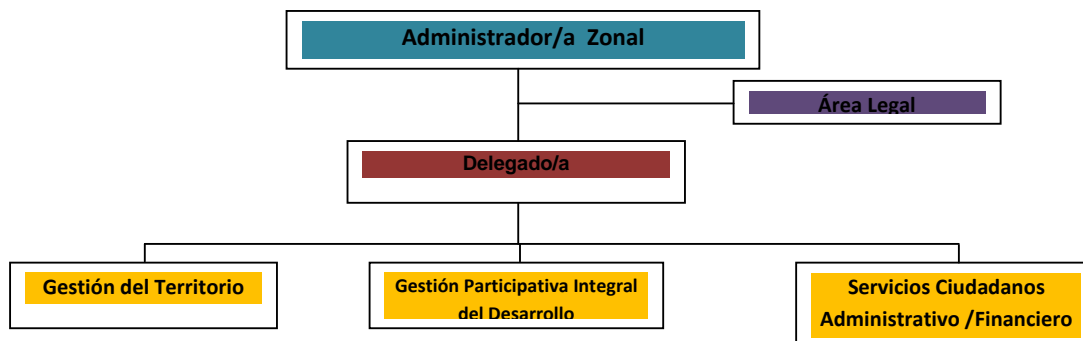


Gráfico 1.3 .Estructura de DNN

Fuente: Dirección de Gestión participativa del Desarrollo - Administración La Delicia

Procesos de la Administración Municipal La Delicia

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR		
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR		
GESTIÓN DE TERRITORIO	GESTION PARTICIPATIVA DE DESARROLLO	SERVICIOS CIUDADANOS
Implementar en la circunscripción de la AZ el Sistema Metropolitano de Planificación Territorial, de obras, servicios y equipamiento urbano y rural a escala zonal, sectorial y barrial, para garantizar la integralidad de las intervenciones y el crecimiento y desarrollo ordenado de la ciudad región.	Planificar y gestionar, en forma participativa e integral, planes, programas y proyectos, en la circunscripción de la AZ, en el marco de las políticas metropolitanas de desarrollo, para promover la equidad e inclusión social.	Garantizar la prestación de servicios óptimos a la ciudadanía de pago de impuestos, tasas, contribuciones, certificaciones, permisos, licenciamiento y otros establecidos en las competencias asignadas por la normativa vigente.

Tabla 1.1. Procesos agregadores de valor

Fuente: Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana

PROCESOS HABILITANTES ASESORES
<p>ASESORÍA JURÍDICA</p> <p>Asesorar jurídicamente los procesos de la Administración Zonal mediante la proposición, elaboración, revisión y emisión de soluciones jurídicas sobre actos administrativos y el patrocinio judicial en la circunscripción territorial.</p>
<p>ASESORÍA COMUNICACIÓN</p> <p>Gestionar e implementar la política comunicacional del Distrito en la circunscripción de la Administración Zonal, para garantizar el dialogo con la ciudadanía y comunicar a lo interno y externo la gestión del Gobierno local.</p>
PROCESOS HABILITANTES DE APOYO
<p>ADMINISTRATIVA FINANCIERA</p> <p>Administrar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la Administración Zonal, con eficiencia, eficacia y efectividad, aplicando la normativa leyes, normas y disposiciones en materia financiera, administrativa y presupuestaria para el cumplimiento de los Planes, programas, proyectos y objetivos institucionales.</p>

Tabla 1.2. Procesos habilitantes y de apoyo

Fuente: Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana

Objetivos/ejes estratégicos

Ejes elementales del MDMQ

EJES	DESCRIPCIÓN	SECTORES
<p>1. QUITO PARA LOS CIUDADANOS</p> <p>Distrito de derechos</p>	<p>Garantía, desde la prestación de servicios básicos y sociales, del ejercicio de los derechos de toda la población a acceder y gozar de los servicios de agua potable, alcantarillado, saneamiento ambiental y recolección de residuos, además de los relacionados a salud, educación, deporte, recreación, con un enfoque de inclusión.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salud 2. Educación 3. Deporte y recreación 4. Inclusión Social 5. Servicios básicos 6. Seguridad ciudadana

<p>2. QUITO, LUGAR DE VIDA Y CONVIVENCIA</p> <p>El derecho a la ciudad</p>	<p>La generación de las condiciones en el territorio que permita el ejercicio del <i>Derecho a la ciudad</i> entendido como la restauración del profundo sentido del disfrute pleno de la ciudad, su entorno rural y sus espacios públicos.</p> <p>Incluye elementos de movilidad, accesibilidad y conectividad vial y de transporte; los servicios relacionados con la gestión de riesgos naturales en el territorio; las intervenciones urbanísticas orientadas a la provisión de vivienda; y la creación de espacios públicos que permitan construir una identidad, participación y corresponsabilidad ciudadana.</p>	<p>6. Movilidad 7. Gestión de riesgos naturales 8. Espacio público 9. Vivienda</p>
<p>3. QUITO PRODUCTIVO Y SOLIDARIO</p> <p>Oportunidades para todos</p>	<p>Generación de empleo de calidad, desarrollo de capacidades productivas en la población. Fomento de la innovación, investigación, desarrollo tecnológico y capacidades humanas en el Distrito.</p> <p>Fomento de la economía popular, social y solidaria; aprovechamiento de las potencialidades para el desarrollo productivo de las áreas rurales.</p> <p>Generación y fomento de equipamientos e infraestructura de apoyo a la producción.</p>	<p>10. Desarrollo productivo, competitividad. 11. Economía social y solidaria 12. Desarrollo productivo rural</p>
<p>4. QUITO VERDE</p> <p>Hábitat, ambiente y los derechos de la naturaleza</p>	<p>Gestión de recursos naturales y protección, recuperación y conservación de ecosistemas y el patrimonio natural distrital.</p> <p>Promoción de estrategias que permitan la mitigación y la</p>	<p>13. Ambiente: Patrimonio, Calidad Ambiental y Cambio Climático</p>

	adaptación a los procesos de cambio climático.	
5. QUITO HISTÓRICO, CULTURAL Y DIVERSO Identidades y patrimonio	Conservación y gestión del patrimonio histórico edificado. Gestión y promoción del patrimonio intangible: fomento de manifestaciones culturales de los diversos sectores y grupos humanos que conviven en el distrito; garantía de construcción y acceso a una agenda cultural distrital, diversa e incluyente.	14. Cultura y patrimonio

Tabla 1.3. Resumen de objetivos/ejes estratégicos

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2012-2022

Ejes estructurantes

6. QUITO, TERRITORIO DE TODOS Consolidando el modelo de desarrollo en el territorio	Quito territorio capital: (Sedes de gobierno, sedes diplomáticas, infraestructura nacional y regional como factores de estructuración territorial) Quito territorio regional y metropolitano: (Elementos ambientales, equipamientos, infraestructura, formas de ocupación y uso del suelo que relacionan al DM con los municipios colindantes y con la región ampliada) Red de policentralidades Consolidación urbana y límite urbano Ciudad – red – región
7. QUITO CAPITAL: GOBIERNO PARTICIPATIVO Y EFICIENTE AUTÓNOMO Y DEMOCRÁTICO Autonomía, transparencia y sostenibilidad fiscal	Fomento de la autonomía y la definición de un Distrito Autónomo. Fortalecimiento de un modelo institucional desconcentrado e integral, que facilite el ejercicio de la participación ciudadana, la movilización social y el voluntariado. Generación de instrumentos de política fiscal fomentando la corresponsabilidad ciudadana en la gestión del Distrito. Generación de mecanismos claros de rendición de cuentas y transparencia.

Tabla 1.4. Resumen de objetivos/ejes estratégicos

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2012-2022

Objetivos estratégicos de La Administración La Delicia ((Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana, 2011).

1. Garantizar que la ciudadanía sea un elemento proactivo en la gestión de la seguridad.
2. Mejorar y construir accesos viales por donde circula el transporte público y se genera conectividad, en el marco del plan de movilidad, transporte público y seguridad vial del Distrito.
3. Acceso-atención: Mejorar el acceso a servicios sociales y básicos municipales de calidad en territorios con mayores índices de vulnerabilidad.
4. Establecer mecanismos de planificación concurrente con entidades públicas y privadas para organizar el acceso universal y mejorar la calidad de los servicios
5. Prevención: Promover procesos de cogestión con la comunidad de sensibilización y formación ciudadana sobre el ejercicio, exigibilidad y garantía de derechos
6. Gestionar el espacio público para garantizar el acceso de la ciudadanía con criterios de equidad e inclusión
7. Implementar planes integrales de recuperación, mantenimiento y control de espacios naturales, con la participación y voluntariado social
8. Articular la planificación y ejecución de obra pública al Plan Distrital de Intervenciones Urbanas, para contribuir al mejoramiento integral el hábitat y consolidar centralidades zonales y sectoriales.

En resumen la gestión emprendida por el MDMQ trabaja para la creación de condiciones y oportunidades sociales, culturales, económicas, políticas y ambientales para que mujeres y hombres, niños y jóvenes, estudiantes y profesionales ejerzan sus potencialidades y derechos y alcancen una vida plena.

1.1.3. Planificación en el MDMQ (Secretaría General de Planificación del MDMQ, 2012).

El MDMQ tomando en cuenta la normativa establecida en el Código de Planificación y Finanzas Públicas, designa a la Secretaría General de Planificación como órgano rector en torno al desarrollo de procesos de planificación, seguimiento y evaluación técnica y presupuestaria. La Secretaría de Planificación, elabora el documento con elementos metodológicos para la planificación, programación, presupuestación y seguimiento, en donde plantea tres fases de desarrollo y responden a un orden lógico del proceso de planeación, desde la perspectiva de administración por resultados y teoría de las situaciones; cada fase se encuentra estructurada por un objetivo, un mecanismo de procesamiento, un resultado, y una identificación de los principales participantes e insumos de partida.

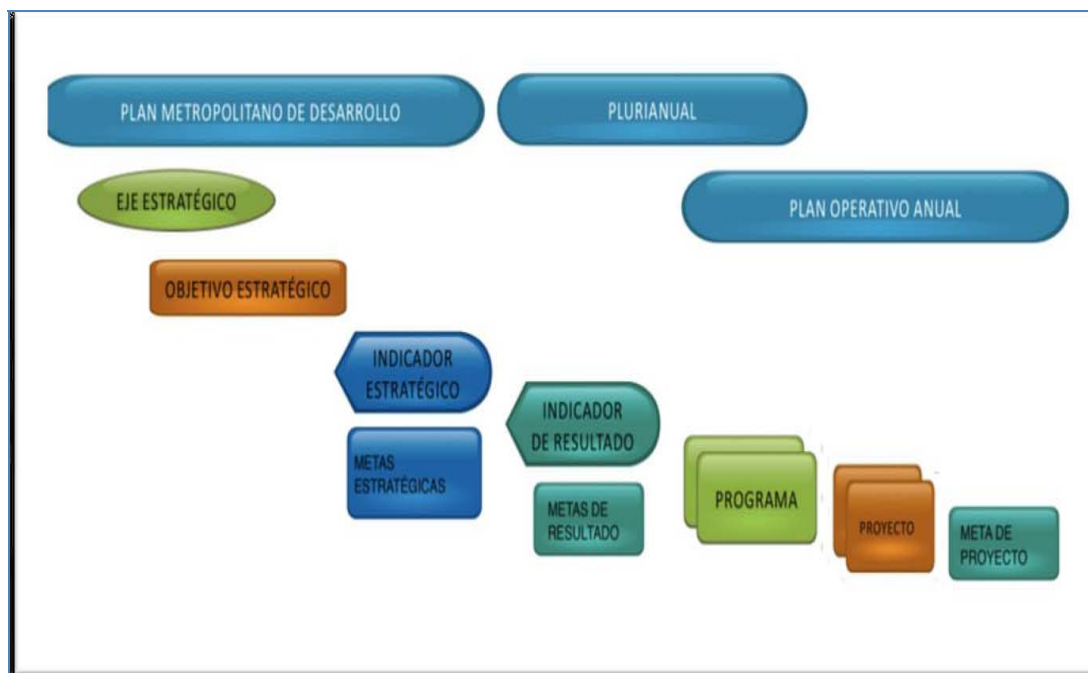


Gráfico 1.4. Resumen Planificación MDMQ
Fuente: Secretaría General de Planificación del MDMQ

Criterios Generales (Secretaría General de Planificación del MDMQ, 2012).

Planificación 2012 – 2014

Es un proceso de construcción técnica que tiene como punto de partida los siete ejes que se detalla a continuación:

1. Quito territorio de todos
2. Quito para los ciudadanos
3. Quito lugar de vida y convivencia
4. Quito productivo y solidario
5. Quito Verde
6. Quito histórico cultural y diverso
7. Gobierno autónomo, participativo y democrático

Para cada eje se ha establecido un objetivo estratégico, plasmado en indicadores y metas que permiten articular una gestión de resultados.

La Planificación 2012 – 2014 considera dos momentos fundamentales:

1. Planificación plurianual que parte del análisis de la realidad y la reconstrucción valorativa del territorio para el desarrollo del mismo, especialmente para el período 2012 – 2014.
2. La construcción de un plan operativo anual 2012 que organice la intervención en la situación que se pretende transformar.

Proceso de planificación plurianual:

- A. Los ejes son la expresión de las orientaciones y directrices institucionales definidas por las autoridades del distrito desde una perspectiva de desarrollo.

- B. Las políticas y objetivos estratégicos se encuentran planteados como líneas de acción que pretenden dar respuestas a demandas y necesidades identificadas desde la gestión municipal.
- C. A partir de cada uno de los siete ejes del PMD, se establece indicadores sobre los cuales el municipio busca impactar a través de las diferentes intervenciones.
- D. los indicadores de resultado, permitirán evaluar la repercusión que la gestión de la política y de los objetivos tendrán hasta el 2014
- E. Se definen los siguientes programas:
 - 1. Mejoramos nuestra ciudad
 - 2. Servicios ciudadanos
 - 3. Ciudad Educadora, saludable e incluyente
 - 4. Ciudad Segura
 - 5. Movilidad inteligente
 - 6. Espacio Público
 - 7. Empleo, emprendimientos y solidaridad
 - 8. Quito verde
 - 9. Mi plaza, mi identidad
 - 10. Planificación participativa
 - 11. Formación ciudadana
 - 12. Fortalecimiento de organizaciones sociales
 - 13. Fortalecimiento institucional

Proceso de planificación anual:

Según las directrices establecidas por la Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana, es responsable del proceso de

planificación, seguimiento y evaluación de cada zona, el/la Administrador/a Zonal, por tanto; es la que deberá tener presente el proceso como prioritario, formativo y de absoluta responsabilidad técnica para garantizar el cumplimiento de la misma.

- La planificación Operativa anual se registrará en el módulo de Planificación del Sistema Quito Avanza, por tanto; el Administrador/a Zonal es responsable de la calidad de la información ingresada al sistema.
- Las Administraciones Zonales son las instancias operativas para implementar las directrices institucionales, a través de los programas y proyectos.
- La planificación operativa anual debe responder en forma oportuna, eficiente y equitativa con cada intervención que realiza.

Las Administraciones Zonales mantienen, fortalecen y retroalimentan los lineamientos de planificación:

1. Todo programa y proyecto mantienen una lógica territorial, es decir debe responder a las realidades de cada una de las parroquias urbanas y rurales de las Zonas, siempre bajo el marco de las políticas y lineamientos del Plan de Gobierno y el PMD. Por lo tanto ninguna intervención en las Zonas se hará sin la coordinación entre las instancias rectoras y ejecutoras de las políticas en el Distrito
2. Los programas y proyectos deben ser integrales y articulados para evitar la dispersión de acciones, teniendo como unidad de planificación el barrio.

3. Se profundiza en la participación y organización social, a través de mecanismos concretos que permitan la movilización social.

Criterios para la planificación (Secretaría General de Planificación del MDMQ, 2012).

1. Diagnóstico Territorial:

A partir de información existente o levantada por el INEC, Administración Zonal, investigaciones, estudios, entrevistas específicas, se requieren identificar situaciones por cada territorio, las cuales puedan ser sujetas a modificación a través de la intervención.

2. Priorización de intervenciones:

La priorización de las intervenciones se realizará tomando en cuenta el criterio de desarrollo territorial, en el marco de la planificación estratégica.

3. Planificación Operativa anual

Para desarrollar la planificación tomaremos en cuenta:

- 1) Las lecciones aprendidas del proceso de planificación de años anteriores, dificultades para aplicar la visión integral, territorial y participativa, análisis de los énfasis de intervención por empaquetamientos, análisis presupuestario.
- 2) Conforme las directrices emitidas desde la Secretaría General de Planificación, el POA se estructurará en función de Ejes, objetivos estratégicos, políticas, indicadores de resultados, metas, de los cuales se derivan programas, proyectos y presupuestos.

- 3) Los programas que se desarrollarán se estructuran en el marco de los objetivos estratégicos, con énfasis en las directrices de integralidad y empaquetamiento de las intervenciones.
- 4) Cada Administración Zonal deberá definir actividades y responsables de los resultados por cada programa y/o proyecto
- 5) El presupuesto será estructurado en base al Plan Operativo.

4. Seguimiento , monitoreo y evaluación

- 1) Se conforma de un Comité Técnico Zonal
- 2) Sistema Quito Avanza, módulo de planificación, seguimiento y monitoreo
- 3) Claridad en roles y funciones de los miembros del Comité

5. Techos Presupuestarios

La Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana (SCTYPC) es quien determina como se distribuye el presupuesto para los diferentes programas.

En ese contexto, se formulará un sistema de gestión de control para la Delegación Noroccidental Nanegalito como una prueba piloto que nos permita tener indicadores en las dimensiones social, económica, ambiental y cultural; para promover procesos de desarrollo que satisfagan las necesidades del presente.

CAPITULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA DNN

Es importante realizar un diagnóstico o análisis interno y externo de la Delegación Noroccidental Nanegalito con el objeto de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee.

2.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA DNN

2.1.1 Problemática

De acuerdo al censo del 2010 el acceso a los servicios básicos, las parroquias noroccidentales tiene una las más bajas coberturas en cuanto al servicio de Agua Potable 31,23%, Alcantarillado: 12,4% y Electricidad: 76,01%, y en relación con otros indicadores de inequidad, se muestra que por ejemplo la incidencia es de 61,96% y el índice de Gini es de 0,350; siendo de los más bajos índices del Distrito.

Otra de las problemáticas de estas parroquias, tiene que ver con la amenaza a su ecosistema, debido a la ampliación de la frontera agrícola, la venta de tierras de conservación y como consecuencia de lo anterior se produce y mantiene una tala indiscriminada de bosques, que pone en riesgo estos frágiles ecosistemas, por lo que se requiere de planes de manejo sustentables, en franca armonía con el desarrollo y crecimiento de las actividades económicas locales.

Así como también la ausencia de catastro en las parroquias rurales noroccidentales dificulta el adecuado ordenamiento del territorio, esto genera limitado control frente a construcciones informales y actividades económicas sin permiso.

2.1.2 Potencialidades

Zona de vida y cobertura vegetal, constituye una de las zonas más ricas en cuanto a avifauna, fauna, flora subtropical y de ceja de montaña, que ocupa varios ecosistemas naturales.

ÁREAS PROTEGIDAS Y BOSQUES PROTECTORES			
NOMBRE RESERVA	DECLARADO	LOCALIZACIÓN	SUPERFICIE
Reserva a La Vida	Vinculada a la Corporación de Conservación de Bosques Particulares desde 2009.	San Francisco Armenia	60
Finca agro turística San José	Reserva Particular.	Miraflores alto	30
Reserva El Quinde	Vinculada a la Corporación de Conservación de Bosques Particulares desde 2008.	Tandayapa	600
Reserva Intillacta	Vinculada a la Corporación de Conservación de Bosques Particulares desde 1980.	Miraflores- Pachijal	88
Reserva El Rosario	Vinculada a la Corporación de Conservación de Bosques Particulares desde 2009.	Miraflores - Pachijal	100
Refugio Paz de las Aves	Reserva Particular.	Miraflores Alto - Pachijal	50
Reserva Bellavista	Fundación para la Sostenibilidad del Noroccidente y corporación de Bosques Privados del Ecuador. Creada 2007.	Km 52, valle de Tandayapa	700
Área de conservación y uso sostenible río Pachijal	Secretaría del Ambiente del DMQ, creada en 2010.	Parroquias: Nanegalito, Gualea y Pacto	5.648 en Nanegalito
BOSQUES Los bosques en su mayoría son clasificados como Bosques montanos pluviales de los Andes del norte , que se distribuyen a partir de los 1.700 - 2.400 msnm., en las estribaciones montañosas con pendientes pronunciadas. La altura del dosel de estos bosques está entre los 20 y 25 m., con algunos árboles emergentes que pueden alcanzar 30 m. de altura.			

Tabla 2.1: Áreas protegidas y bosques protectores
 Fuente: GPN - Fundación Imaymana – ETP – GADPP

Estos bosques y cobertura vegetal natural, son considerados muy importantes en el entendimiento de la fitogeografía, así como al asocio de fauna y flora propia de estos ecosistemas. Son bosques de gran importancia cultural para las poblaciones que habitan junto a estos ecosistemas y juegan un papel importante en la regulación hídrica y estabilización de los taludes aluviales.

2.1.3 Potencial Turístico

El aprovechamiento de los recursos naturales con fines eco-turísticos, ha proliferado en la zona, sin embargo, estas iniciativas deben inscribirse de acuerdo a la normativa vigente Ambiental del DMQ, y que forma parte del Plan Metropolitano de Desarrollo y los planes de los GAD's parroquiales.

2.1.4 Asentamientos de pueblos ancestrales

Ruinas patrimoniales como Tulipe en Nanegalito; restos arqueológicos en Chacapata y Palmitopamba en Nanegal entre otros, constituyen una gran riqueza cultural, ambiental y arqueológica, que requieren ser potenciados como un medio de educación, conocimiento patrimonial local y desarrollo turístico.

2.1.5 Dinámicas socio/económicas

Están dadas por el desarrollo de actividades básicamente agro-productivos, ecoturismo y servicios ligados al comercio local y regional, mismas que, han permitido generar y mantener el autoempleo de las familias ligadas a estas actividades. Estos rubros económicos constituyen factores articuladores entre las parroquias del sector y poblaciones aledañas.

2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA DNN

En la tabla 2.1 se presenta información levantada de las actividades de cada una de las unidades por las cuales se encuentra conformada la Delegación. Las actividades marcadas de celeste son con las cuales inicio la DNN, y las marcadas por rosado son las que se han ido incorporando de acuerdo a los requerimientos realizados por la población.

AREA	FUNCIONARIO	ACTIVIDADES	
SERVICIOS CIUDADANOS	F9 TRIBUTARIO	Inscripción de Patentes.	
		Procesos de Licencia única de Actividades Económicas (LUAE)	
		Realización Transferencias de Dominio	
		Emisión de Fichas Catastrales	
		Emisión Certificados de Bienes	
		Apoyo en administración de Recursos Humanos.	
		Coordinación con Proveedores locales	
		Coordinación y supervisión de la adecuada administración de bienes muebles, inmuebles	
		Coordinación brigadas informativas servicios municipales línea	
		Coordinación de proyecto levantamiento información actividades económicas	
		F4 2 VENTANILLAS UNIVERSALES	1.- Recaudaciones, emisión de ordenes de cobro, reclamos, información de pagos y deudas pendientes, entrega de documentos en la AZ La Delicia, depósitos
	2.Impresión y entrega de LUAE 's; envío a componentes		
	3.- Certificados bienes, de pago, de no adeudar al Municipio		
	4.- Apoyo en las diferentes áreas de la Delegación		
	5.- Sub-división de títulos, fichas catastrales		
	6.- Inventarios: muebles, equipos y materiales de oficina		
	F2 INFORMACIÓN	Atención al público.	
		Información deudas pendientes	
		Información de requisitos trámites Municipales	
		Revisión y recepción de trámites en el sistema Fox	
		Ruteo y seguimiento de los trámites	
		Emisión de No. de memos y oficios	
		Archivo general	
		Control y registro de trámites de Catastros	
		Entrega de trámites suspensos de catastros y resultados de diferentes trámites ingresados	
		Redacción de memos y oficios	
		Generación de No. de trámite y solicitud para el área de catastros	
	GESTION DEL TERRITORIO	F9 GESTIÓN DEL TERRITORIO Y VIVIENDA	Emisión de Informe de Regulación metropolitana (IRM) previa inspección
			Emisión de Informe de compatibilidad uso de suelo (ICUS) previa inspección
			Revisión y emisión de informes de propiedades horizontales PH, revisión y emisión de informes de subdivisiones
			Atención personalizada usuarios
Inspecciones técnicas generales Parroquias del Noroccidente			
Desarrollo de un Plan Vial las Parroquias Noroccidentales (Líneas de Intención)			
Diseño de proyectos Urbano arquitectónicos y Presupuestación -Plan de Obras Públicas Parroquias del Noroccidente			
Fiscalización de acuerdo a Plan de Obras			
Control de construcciones			

	F7 TÉCNICO DE APOYO	Emisión de Informe de Regulación metropolitana (IRM) previa inspección	
		Emisión de Informe de compatibilidad uso de suelo (ICUS) previa inspección	
		Revisión y emisión de informes de propiedades horizontales PH, revisión y emisión de informes de subdivisiones	
		Atención personalizada usuarios	
		Inspecciones técnicas generales Parroquias del Noroccidente	
		Creación de matrices para status de procesos Gestión del Territorio	
		Desarrollo de un Plan Vial las Parroquias Noroccidentales (Líneas de Intención)	
		Diseño de proyectos Urbano arquitectónicos y Presupuestación -Plan de Obras Públicas Parroquias del Noroccidente	
		Fiscalización de acuerdo a Plan de Obras 2013 Parroquias del Noroccidente	
		control de construcciones	
		F9 AVALÚOS Y CATASTROS	Actualización de datos de la propiedad catastros
	Rectificación de datos de ubicación		
	Rectificación o actualización datos de terrenos		
	Ingresos actualización o rectificación de datos de la construcción		
	Atención al publico		
	Graficación de predios		
	Emisión de ICUS e IRM		
	GESTION PARTICIPATIVA DEL DESARROLLO	F9 GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL DESARROLLO	1.- ATENCIÓN PERSONALIZADA A LA COMUNIDAD
			Recepción y respuesta a las necesidades comunitarias.
Reconocimiento de las necesidades locales.			
Direccionamiento de las necesidades de la comunidad a las respectivas áreas de la AZD y diferentes Entidades Municipales			
Socialización de los servicios municipales que brinda la Delegación Noroccidental en las cabeceras parroquiales y barrios; así como ordenanzas municipales.			
2.- PARTICIPACIÓN CIUDADANA, FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO			
Coordinación de las Escuelas de formación ciudadana, mujeres líderes			
Coordinación y Organización de reuniones, talleres, asambleas en temas de interés comunitario			
Coordinación y acompañamiento a grupos sociales del noroccidente (niños, jóvenes, mujeres y adultos mayores.			
Elaboración de información del sector noroccidental para ser publicado en los diferentes medios de comunicación municipal			
3.- EJECUCIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
Coordinación y acompañamiento de la intervención Territorial Municipal con las diferentes Secretarías y Áreas de la AZD.			
4.-COORDINACIÓN CON LOS GAD´S NOROCCIDENTALES			
Información, planificación y ejecución de la intervención territorial municipal			

		5.- ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL NOROCCIDENTE
		Elaboración de base de datos de actores locales de las parroquias noroccidentales Actualización base de datos parroquial
		6.-PRESENTACIÓN DE INFORMES MENSUALES DE ACTIVIDADES REALIZADAS
		Elaboración de informes generales para la AZLD y diferentes Secretarías Municipales
		7.- GENERAR RELACIONES ADECUADAS ENTRE LA GESTIÓN MUNICIPAL, COMUNIDAD Y DIRIGENTES COMUNITARIOS
F7 PROMOTOR DE GESTIÓN PARTICIPATIVA		1.- ATENCIÓN PERSONALIZADA A LA COMUNIDAD
		Recepción y respuesta a las necesidades comunitarias. Reconocimiento de las necesidades locales. Direccionamiento de las necesidades de la comunidad a las respectivas áreas de la AZD y diferentes Entidades Municipales
		Socialización de los servicios municipales que brinda la Delegación Noroccidental en las cabeceras parroquiales y barrios; así como ordenanzas municipales.
		2.- PARTICIPACIÓN CIUDADANA, FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO
		Escuelas de formación ciudadana, mujeres líderes Trabajo con grupos juveniles
		Organización de reuniones, talleres, asambleas en temas de interés comunitario Acompañamiento, organización y fortalecimiento a grupos sociales del noroccidente (niños, jóvenes, mujeres y adultos mayores.
		Elaboración de información del sector noroccidental para ser publicado en los diferentes medios de comunicación municipal
		3.- EJECUCIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS
		Apoyo programa 60 y piquito Quito activo y saludable (bailo terapia, escuelas polideportivas) Desarrollo de colonias vacacionales
		Programación y coordinación de diferentes talleres impartidos a la población Noroccidental.
		4.- COORDINACIÓN DE LA INTERVENCIÓN TERRITORIAL MUNICIPAL EN EL NOROCCIDENTE
		Acompañamiento a las diferentes Secretarías Municipales Acompañamiento con las diferentes áreas de la AZLD
		5.-COORDINACIÓN CON LOS GAD'S NOROCCIDENTALES
		Información, planificación y ejecución de la intervención territorial municipal
		6.- ACTUALIZACIÓN DE ACTORES LOCALES DEL NOROCCIDENTE

		7. RESPONSABLE Y ELABORACION DE INFORMES DE AMBIENTE (cancheras, minería) TURISMO (ACUS, señalética Turística, Identificación de sitios turísticos)
	F1 COORDINADOR DEL CDC	1.- PROPICIAR CONDICIONES ADECUADAS PARA EL BUEN VIVIR
		Planificación, organización y ejecución de talleres, tertulias y festivales culturales
		Generar espacios de encuentro y participación comunitaria
		Fortalecer la utilización del espacio público
		Coordinación de los espacios de capacitación (informática, contabilidad, computación, gastronomía, liderazgo)
		2.- EJECUCIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS
		Apoyo programa 60 y piquito
		Quito activo y saludable (bailo terapia, escuelas polideportivas)
		Desarrollo de colonias vacacionales y campamentos juveniles
		Programación y coordinación de diferentes talleres impartidos a la población Noroccidental.
		Quito chiquito, talleres artísticos de pintura
		Quito cultura viva, talleres de danza yumba
		Jóvenes Q, acompañamiento a las actividades programadas
		3.- ATENCIÓN PERSONALIZADA A LA COMUNIDAD
		Recepción de solicitudes para la utilización de espacios del CDC
		Reconocimiento de las necesidades locales.
		Información de las actividades a desarrollarse en el CDC con diferentes instituciones del territorio
		Elaboración de material publicitario de las actividades que ofrece el CDC y de la Zona para ser difundido a los diferentes medios de comunicación
		Socialización de los servicios municipales que brinda la Delegación Noroccidental en las cabeceras parroquiales y barrios; así como ordenanzas municipales.
		4.- PARTICIPACIÓN CIUDADANA, FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO
		Coordinación y acompañamiento a grupos sociales del noroccidente (niños, jóvenes y adultos mayores)
		Organización de reuniones, talleres, asambleas en temas de interés comunitario
		Acompañamiento, organización y fortalecimiento a grupos sociales del noroccidente (niños, jóvenes, mujeres y adultos mayores).
	5.-ELABORACIÓN DE INFORMES MENSUALES DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL CDC	
	6.-CONSTRUCCION DE BASES DE DATOS DE LOS ACTORES CULTURALES DE LA ZONA	

ASESORIA LEGAL	F9 ASESOR LEGAL	Asesoría a Coordinación
		Asesoría al personal de la Delegación
		Atención a usuario en general en todo tipo de trámite Municipal
		Asesoramiento al usuario en temas relacionados sobre su tenencia de tierra y su legalización.
		Realización Transferencias de Dominio
		Revisión de Memos, Oficios, redacción de Documentos que ingresan y salen de la Delegación
		Inscripción de Patentes.
		Procesos de Licencia única de Actividades Económicas (LUAE)

Tabla 2.2 Actividades actuales DNN
Fuente: Delegación Noroccidental Nanegalito

2.2.1 Análisis FODA

Para realizar el diagnóstico interno de la DNN se trabajó en un taller grupal utilizando la herramienta FODA, el 15 de Noviembre del 2012, se contó con la presencia de los Presidentes de GAD's parroquiales, Presidentes de los barrios de las parroquias noroccidentales, personal de la DNN y principales autoridades del MDMQ (anexo 1).

El diagnóstico trabajado evidencia el ser y el deber ser de la DNN, para brindar un mejor servicio a los pobladores de parroquias ubicadas en la zona Noroccidental (Nanegalito, Nanegal, Gualea y Pacto), que tiene los mayores índices de inequidad respecto del Distrito, el diagnóstico realizado permite sobre todo estructurar programas y proyectos integrales, que permita el desarrollo de capacidades de la población y potenciar la inmensa riqueza, productiva, ambiental y cultural.

El gráfico 2.1 y 2.2, que se presenta a continuación es un resumen de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la DNN.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Aspectos clientes/usuarios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Servicios gratuitos ○ Servicio personalizado 	Aspectos clientes/usuarios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Débil publicidad y promoción de la DNN
Aspectos de crecimiento y desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Personal de la DNN propio del sector ○ Contar con un organigrama estructural y funcional ○ Acceso a tecnología ○ Personal de la DNN con adaptación al cambio 	Aspectos procesos internos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Integración limitada entre sistemas informáticos y procesos operativos, administrativos y financieros ○ Incumplimiento en la entrega de catastros actualizados de la Zona ○ Manejo de trámites en transferencia de dominio deficiente
	Aspectos de crecimiento y desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Desconocimiento de planeación estratégica ○ Desconocimiento de metodologías de control de gestión ○ Débil comunicación entre áreas

Gráfico 2.1: Fortalezas y Debilidades de la DNN

Fuente: Taller de Retroalimentación de la Gestión de la Delegación Municipal Nanegalito

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Ámbito político - legal</p> <ul style="list-style-type: none"> o Código de ordenamiento territorial, autonomía y descentralización que establece las funciones y atribuciones de los Gobiernos autónomos descentralizados Provinciales, Municipales, Parroquiales o Ley Minera o La Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos o Política Nacional de protección a la riqueza natural y cultural. 	<p>Ámbito político - legal</p> <ul style="list-style-type: none"> o Altos niveles de inseguridad y delincuencia o Inestabilidad política
<p>Ámbito socio - cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> o Cooperación internacional e interinstitucional 	<p>Ámbito económico</p> <ul style="list-style-type: none"> o Falta de inversión privada o Incremento desempleo
<p>Ámbito comunicacional</p> <ul style="list-style-type: none"> o Mejoramiento de la movilidad y vialidad de la Zona 	

Gráfico 2.2: Oportunidades y Amenazas generales de la DNN

Fuente: Taller de Retroalimentación de la Gestión de la Delegación Municipal Nanegalito

2.2.2 Sistema de control de Gestión actual en la DNN

Partiendo de los lineamientos de planificación anual dados de parte de la Administración La Delicia a la DNN, actualmente se aplica un formato en Excel para el seguimiento y control del Plan operativo anual (POA), a continuación se presenta las tablas 2.3 con los lineamientos de planificación y la tabla 2.4 con el informe anual de la DNN, para realizar la comparación y poder establecer la brecha entre lo planificado y ejecutado.

- Lineamientos de Planificación DNN

Programa	Objetivo del programa	Planificación Operativa Anual (POA) DNN			
		Proyecto	Objetivo del proyecto	Orientaciones Técnicas	Presupuesto
Servicios ciudadanos	Implementar el plan integral de mejoramiento de servicios ciudadanos en las Administraciones Zonales	Servicios ciudadanos	Mejorar en forma cualitativa y cuantitativa la atención a la ciudadanía.	Mejoramiento de condiciones de atención a la ciudadanía en ventanillas y balcones de servicios	\$5000
Ciudad educadora, saludable e incluyente	Establecer un modelo de desarrollo social integral orientado a la potenciación de las capacidades humanas.	Ciudad educadora, saludable e incluyente	Promover el buen vivir y el acceso al arte, la cultura, la recreación, refuerzo pedagógico, tecnología, deporte en los barrios de Quito	Consolidación de CDCs como referentes territoriales de la gestión participativa del desarrollo, con un modelo claro de gestión	\$10000
Ciudad segura	Fortalecer la gestión integral de seguridad en el marco de las competencias municipales	Ciudad segura	Garantizar que la ciudadanía sea un elemento proactivo en la gestión de la seguridad	Prevención: Educación en Derechos Sexuales y Reproductivos , violencia intrafamiliar	\$3000
				Promoción: Campañas no violencia/Formación de género	\$2000

Empleo, emprendimientos y solidaridad	Promover acciones de economía social y solidaria de acuerdo con las vocaciones territoriales	Empleo, emprendimientos y solidaridad	Promover acciones de economía social y solidaria de acuerdo con las vocaciones territoriales	Operación de bolsas de empleo de acuerdo con los lineamientos establecidos	\$5000
				Promoción de emprendimientos individuales o asociativos con encadenamientos hacia atrás y hacia adelante en función de las vocaciones productivas	
				Implementación de ferias inclusivas	
Quito verde	Implementar planes integrales de recuperación mantenimiento y control de espacios naturales con la participación y voluntariado social	Quito verde	Implementar planes integrales de recuperación mantenimiento y control de espacios naturales con la participación y voluntariado social	Prevenición: campañas de cuidado del medio ambiente y protección ambiental Promoción: Impulsar buenas prácticas ambientales, puntos limpios, manejo de desechos, Arborización, conservación y protección de quebradas	\$3000
Mi plaza, mi identidad	Fortalecer las culturas, la identidad y la diversidad del Distrito mediante agendas anuales que respondan a las realidades territoriales	Mi plaza, mi identidad	Fortalecer las culturas, la identidad y la diversidad del Distrito.	Abrir espacios para las manifestaciones y expresiones artísticas culturales desarrollados desde y para la diversidad	\$10000

Planificación participativa	Consolidar los espacios de planificación participativa en el marco de la Constitución, la Ley de Participación Ciudadana	Planificación participativa	Consolidar los espacios de planificación participativa en el marco de la Constitución, la Ley de Participación Ciudadana	Asambleas de presupuestos participativos	\$2000
				Comisiones de seguimiento y formación de liderazgos	
Formación ciudadana	Promover la formación ciudadana a fin de promover nuevos liderazgos con legitimidad y representación real	Formación ciudadana	Promover la formación ciudadana a fin de promover nuevos liderazgos con legitimidad y representación real	Escuelas de formación ciudadana. Niveles zonales y parroquiales	\$2000

Tabla 2.3 Lineamientos de Planificación DNN
Fuente: Delegación Noroccidental Nanegalito

- Informe anual de gestión de la DNN:

PRODUCTO/ OBJETIVO	ACTORES	ACTIVIDADES	FECHA
MANIFESTACIONES / EXPRESIONES CULTURALES Y ACTIVIDADES RECREATIVAS	GAD's Noroccidente	-Evento "títeres andariegos" en la Parroquia de Gualea y Pacto.	Enero 2012
		-Evento Cultural Carnavaleño Nanegalito 2011	febrero 2012
		-Equinoccio Mushuk Nina Calderón 2012, participación con grupos culturales de Nanegalito y Gualea	marzo 2012
		-Evento internacional títeres Nanegalito.	mayo 2012
		-Evento internacional títeres Nanegal.	mayo 2012
		-Encuentro Interparroquial de Cultura Calderón 2012.	julio 2012
		-Colonias vacacionales Nanegalito 2012.	febrero 2012

		-Colonias vacacionales jóvenes Nanegalito 2012.	marzo 2012
		-Entrega de Materiales Colonias Vacacionales Nanegal, Pacto y Gualea 2012	marzo 2012
		-Evento cultural coches de madera Nanegalito 2012.	agosto 2012
	Barrios Noroccidentales.	-Entrega premio internacional Reina Sofía Tulipe 2012.	de marzo 2012
		-Equinoccio Tulipe 2012.	noviembre 2012
		-Equinoccio Yachak Raymi Barrio los Puentes.	septiembre 2012
	Instituciones Educativas	-Encuentro del piropo Quiteño, Colegio Nanegalito.	noviembre 2011
		-Quito Chiquito, Esc. Luis Matehus Comunidad Marianitas.	julio 2012
		-Concurso de pintura "cuidemos nuestro entorno" Esc. Guayas, Esc. San Francisco, Alfonso Moreno.	octubre 2012
	Centro de Desarrollo Comunitario CDC.	-Tertulia "Día del amor y la amistad".	febrero 2012
		-Tertulia "Día de la Mujer"	marzo 2012
		-Tertulia día internacional del libro	abril 2012
		-Tertulia día de la madre	mayo 2012
		-Tertulia día del niño	junio 2012
INTERVENCIONES TERRITORIALES EN COORDINACIÓN CON INSTITUCIONES	Agencia De Control	-Socialización temática "control de riesgos", con GAD's Gualea, Nanegal, Nanegalito y Pacto, Tenientes Políticos y Policía Nacional.	diciembre 2011
		-Socialización ordenanza 048 en la Comunidad de Tulipe.	marzo 2012

		-Inspecciones en las parroquias de Gualea, Nanegal, Nanegalito y Pacto	Noviembre 2011 julio 2012
Territorio AZLD		-Reunión priorización Obras de Presupuesto Participativo 2011 SCTyPC, AZLD GAD's Gualea, Nanegal, Nanegalito y Pacto.	febrero 2012
		-Asamblea Presupuesto Participativo Pacto.	febrero 2012
		-Asamblea Presupuesto Participativo Gualea.	febrero 2012
		-Asamblea Presupuesto Participativo Nanegal.	febrero 2012
		-Recorrido OPP Gualea, Nanegal, Nanegalito y Pacto	junio 2012
Secretaría de Salud/Salud AZLD		-Taller VIH colegio 24 de julio de Pacto.	junio 2012
		-Esterilización mascotas Nanegalito	junio 2012
		-Esterilización mascotas Pacto	octubre 2012
		-Esterilización mascotas Nanegal	octubre 2012
Secretaria de Ambiente		-Socialización plan de manejo área de conservación Mashpi y Pachijal.	Mayo-junio 2012
		-Campaña juntos contra el dengue, Gualea, Nanegal, Nanegalito y Pacto.	mayo 2012
		-Proyecto de manejo de residuos sólidos bajo el sistema de mancomunidad entre los Gobiernos Parroquiales Gualea, Nanegal, Nanegalito y Pacto.	Julio agosto 2012
Salud AZLD		-Taller VIH colegio 24 de julio de Pacto.	junio 2012
		Capacitación a instituciones educativas Alonso Moreno, Túpac Yupanqui, José J. Olmedo, Nuevos Horizontes en estilos de vida saludable.	octubre 2012
Unidad Especial		-Socialización del programa regula tu barrio, con los barrios de Nanegalito,	agosto 2012

	Regula tu Barrio	Nanegal y Pacto	
	Secretaría de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana	-Trabajo con las comunas noroccidentales Pacto Loma, La Delicia, Santa Elena, Sahuangal, El Paraíso, Buenos Aires, Pachijal (definir su situación de mantenerse como comuna)	agosto, septiembre, octubre 2012
	Secretaría de desarrollo institucional	-Socialización proceso obtención LUAE y comerciantes de las Parroquias de Gualea, Nanegal, Nanegalito y Pacto	septiembre 2012
	Quito Turismo	-Identificación de sitios para colocar señalética con información turística.	octubre 2012
	Seguridad AZLD	-Identificación de lugares inseguros y dotar de iluminación.	septiembre 2012
		-Identificación de sitios en riesgo para colocar plásticos "plan lluvia".	octubre 2012
	Comunicación AZLD	-Aportes informativos para ser publicados en los medios de comunicación municipal.	Noviembre 2011 octubre 2012
	CEAM	-Encuentro adulto mayor de las 4 parroquias	Junio 2012
		-Participación Intercambio Adulto Mayor De Pacto y Lloa.	Septiembre 2012

Tabla 2.4 Reporte informe anual DNN

Fuente: Delegación Noroccidental Nanegalito

Al realizar la comparación se evidencia que la matriz realizada en Excel para el seguimiento solo permite informar las actividades realizadas durante el período de evaluación, la forma en que se presentan no muestra suficiente información que permita medir la eficiencia y eficacia de los programas, esta situación dificulta el proceso de toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos e identificación de desviaciones de diferentes parámetros o indicadores de gestión.

En general, se observa que, para evaluar la gestión, no se dispone de indicadores de gestión establecida y normalizada que facilite la muestra de los resultados obtenidos.

CAPITULO 3

3.1 SUSTENTACIÓN TEORICA

3.1.1 Enfoques de Planificación

En función de la obligatoriedad de su aplicación:

PLANIFICACION IMPERATIVA	PLANIFICACION INDICATIVA
<ul style="list-style-type: none">• El Estado actúa de manera directa.• La planificación es una función del Estado se define el plan (producción, distribución, circulación y consumo).• Tiene carácter obligatorio y fuerza de ley para todos los habitantes del territorio y los denominados agentes económicos.• La producción se establece con base en los criterios que define el Estado en términos de las necesidades colectivas.• Supone la inexistencia de propiedad privada de los medios de producción	<ul style="list-style-type: none">• El Estado actúa de manera indirecta conciliando el respeto por las libertades e iniciativas individuales con una orientación común hacia fines compartidos.• Es obligatoria para el sector público y sugerida y concertada para el sector privado, al que se invita a participar bajo la direccionalidad del plan.• Supone una dirección e intervención graduada del Estado. Establece políticas y objetivos a alcanzar. El Estado actúa mediante el empleo de políticas que enmarcan la acción y tiende al concierto del conjunto de las fuerzas económicas y sociales.• Tiene lugar en una economía capitalista con vocación de economía concertada.• Supone el sostenimiento de la propiedad privada de los medios de producción enmarcada en criterios sociales.

Tabla 3.1: Enfoque de planificación de acuerdo a su obligatoriedad.

Fuente: MDMQ, Curso de formación de expertos en planificación pública, 2013

Por el tipo Actores sociales involucrados:

PLANIFICACIÓN SINGULAR Yo Planifico	PLANIFICACION PLURAL Muchos sujetos planean
<ul style="list-style-type: none"> • Distinción entre sujeto planificador y objeto planificado. • Visión unilateral y fragmentaria: Lo económico como determinante y dominante. • Separación entre lo político y lo técnico. • Reduccionismo: De lo complejo social a lo simple económico. • Certidumbre del futuro. • Técnicos planificadores • Planificadores de base técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de múltiples actores: Yo planifico, ellos planifican • Visión de la complejidad del sistema social. • Cálculo dialéctico e interactivo de fuerzas. • Reconocimiento de lo social múltiple y complejo. Incertidumbre del futuro • Multidisciplinariedad. • Perspectivas o puntos de vista situacionales. • Reconocimiento de lo social múltiple y complejo. Incertidumbre del futuro • Planificadores de base técnica política

Tabla 3.2: Enfoque de planificación de acuerdo a su tipo de actores

Fuente: MDMQ, Curso de formación de expertos en planificación pública, 2013

Por Autores:

PENSADORES	CARACTERISTICAS DEL ENFOQUE DE PLANIFICACIÓN	DEFINICIONES RELEVANTES DEL ENFOQUE
<p>VON CLAUSEWITZ TEORIA DE LA ACCIÓN</p>	<p>Planificación Estratégica y dinámica. Pensamiento dialéctico. Reconoce el papel creativo del pensamiento y de la acción humana. Toma en cuenta el entorno, el azar y la incertidumbre.</p>	<p>La estructura del pensamiento dialéctico de este autor está incorporada a la que Raymond Aron, en la década de los sesenta, denominara praxeología, definiéndola como la ciencia de la acción eficaz; una filosofía de la acción que reconoce el papel creativo del pensamiento y de la acción humanas en la construcción histórica. “actuar como hombres de pensamiento, pensar como hombres de acción”</p>
<p>CARLOS MATUS PLANEAMIENTO O ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES)</p>	<p>Se fundamenta en la modalidad político-técnica. La Acción de gobierno se articula en tres vértices: proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno. Plan es instrumento de acción para construir el futuro. El Plan es la construcción del futuro.</p>	<p>Carlos Matus, creador del PES, quien fuera considerado uno de los más importantes teóricos de la planificación en organismos públicos, señala que la acción de gobierno se articula en tres vértices de un sistema complejo constituido por el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno.</p>
<p>ACKOFF PLANEAMIENTO O INTERACTIVO</p>	<p>Planificación Interactiva. Establece 4 orientaciones enfocadas al 1.- Pasado (reactivista), 2.-al presente (inactivistas), 3.- Futuro (preactivistas) y 4.- simultáneamente en todas las orientaciones (interactivista). Establece los principios de</p>	<p>Russel Ackoff establece una tipología de acuerdo con cuatro perspectivas temporales. Ellas se enfocan: 1.- al pasado (reactivista), 2.-al presente (inactivistas),</p>

	<p>Participación, Continuidad y Holístico. La planificación está concebida en 5 fases: Identificación Problemática, Definición de Objetivos, Planificación de los medios y los recursos e Implementación y Control</p>	<p>3.-al futuro (preactivistas) y 4.- simultáneamente en todas las orientaciones (interactivista). Para Ackoff no existen orientaciones en estado puro sino que ellas configuran tonalidades o determinados énfasis en el tratamiento de los problemas. Las orientaciones no son consideradas aspectos psicológicos de los que las asumen sino tipos o modalidades de administración y planeamiento a través de las que se asumen las problemáticas.</p>
<p>OZBEKHAN PLANEAMIENTO O NORMATIVO</p>	<p>La planeación se caracteriza por la reflexión prospectiva. Futuro idealizado. Planeación normativa, estratégica y operativa</p>	<p>La visión del planeamiento de Uzbekistan participa de las ideas centrales expuestas en el apartado de la planeación interactiva de Ackoff. Para Uzbekistan la planeación comienza por la reflexión prospectiva y la definición de un futuro idealizado.</p>
<p>OHMAE EL PENSAMIENTO O ESTRATÉGICO</p>	<p>Sistema no lineal de procesamiento de la realidad que determina los factores clave para enfrentar problemas que se muestran “al sentido común como un todo integrado. Utiliza “tormenta de ideas” y las encuestas de opinión para determinar los problemas</p>	<p>Para Kenichi Ohmae el pensamiento estratégico es el sistema no lineal de procesamiento de la realidad que hace posible determinar los factores clave para enfrentar problemas que se muestran “al sentido común como un todo integrado”.</p>

<p>LEVY PLANEAMIENTO O ESTRATÉGICO</p>	<p>Es una secuencia de acciones de solución de problemas. Debe disponer de: 1) los recursos 2) la capacidad para detectar un problema y 3) la capacidad de reaccionar en el momento adecuado</p>	<p>Levy define al planeamiento estratégico como el proceso de aprendizaje contra aleatorio de determinación de la conducta evolutiva unidireccional de la empresa.</p>
--	--	--

Tabla 3.3: Enfoque de planificación de acuerdo a sus autores

Fuente: MDMQ, Curso de formación de expertos en planificación pública, 2013

3.1.2 Evaluación de la gestión pública

Conocer los procesos, resultados e impactos de la gestión pública es fundamental para mejorar la toma de decisiones y obtener mayor eficacia en gestionar el desarrollo de una localidad; alcanzar dicho objetivo involucra realizar una evaluación integral, válida y confiable de los gobiernos locales en diversos ámbitos; pero previo a continuar abordando este tema es oportuno definir los siguientes términos que con frecuencia son utilizados documentos de gestión pública.

3.1.2.1 El control

El control en el ámbito de la gestión pública, es un término que se encuentra bastante alineado hacia el control social, la transparencia y vigilancia, definido como un derecho y un deber de las personas para intervenir en el seguimiento y monitoreo de la administración pública, con el fin de que se cumplan los principios de transparencia, eficiencia, equidad, seriedad, cumplimiento y calidad, con el objeto de evitar actos de corrupción. Esta actividad permite generar un proceso de control de la administración pública desde la sociedad civil para incrementar su capacidad de intervención en el Estado (UNDP, 2005: 59)

El control de gestión es básicamente un medio de información para la toma de decisiones y se apoya en controles operativos, como son: el jurídico, el contable, el administrativo, y del avance físico y financiero.

Para cumplir con su cometido, el control de gestión debe reunir una serie de características, tales como:

- a) Participativo: Involucrar a los diferentes niveles jerárquicos de la estructura orgánica de las dependencias y organismos de la administración municipal;
- b) Dinámico: Representa un flujo de información constante que genera decisiones y acciones.
- c) Cuantitativo: Verificar el cumplimiento de metas y la aplicación de recursos en la ejecución de los programas, proyectos o actividades.
- d) Cualitativo: Identifica el logro de los objetivos previamente determinados, así como la eficiencia en los sistemas y procedimientos administrativos.
- e) Total: Abarca todas las actividades programáticas y coyunturales de la administración municipal.

3.1.2.2 El seguimiento

El seguimiento o monitoreo sirve para verificar o comprobar si los objetivos propuestos se están cumpliendo y tratar de corregir el rumbo en el caso de que las acciones emprendidas no produzcan el efecto deseado. En general, se puede observar que el seguimiento de una estrategia constituye una verificación periódica de lo que se está realizando de acuerdo con el plan, generalmente desde una perspectiva física y financiera (Albuquerque, 2008: 9)

Los indicadores de seguimiento o realización miden los efectos directos, la calidad y el rendimiento de las actuaciones que se han llevado a cabo, para ello reflejan tres aspectos de la ejecución de un plan:

- a) La puesta en práctica o el estado de ejecución de cada medida del plan;
- b) Los recursos financieros asignados; y,
- c) Las partes interesadas, tanto los que ejecutan la medida como los usuarios o beneficiarios (Alburquerque, 2008: 4).

3.1.2.3 La evaluación

Mientras que el seguimiento sirve para verificar periódicamente si se están cumpliendo los objetivos propuestos, la evaluación va más allá, es una actividad que está presente desde el diseño de la estrategia de desarrollo local y a lo largo de las diferentes fases por las que transcurre la misma, lo cual permite incluir, como parte de un proceso de evaluación Ex-ante un sistema de indicadores que permita verificar la marcha o seguimiento de la misma (Albuquerque, 2008:4), en realidad todo el proceso de diseño e implementación de políticas públicas debe estar impregnado de las dos caras: planificar y evaluar (Amaya, 2005: 2)

Por lo tanto un buen proceso de evaluación rigurosa tiene que caracterizarse por ser:

- a) *Ser imparcial*: transparencia y difusión de resultados, con aplicación de normas claras y estrictas.

- b) *Tener credibilidad*: confianza en la experiencia, imparcialidad y calidad del trabajo de la instancia evaluadora.
- c) *Ser útil*: contribución oportuna al proceso de adopción de decisiones.
- d) Participativo: de todas las personas involucradas e interesadas.
- e) *Haber sido retroalimentado*: generación de información que contribuya a retroalimentar el proceso de toma de decisiones y el aprendizaje conjunto.
- f) *Relación costo-eficacia*: como inversión institucional, las evaluaciones deben agregar valor a la experiencia de la entidad responsable del plan, programa o proyecto, a un coste que sea proporcional a la inversión que se lleva a cabo. (Alburquerque, 2008: 10).
- g) *Flexible*: Donde sea posible hacer revisiones periódicas para una readaptación y adecuación a las necesidades de información, objetivos e intereses de los que intervienen en el programa;
- h) *Abierto*: A la participación en su diseño de los diferentes actores que están involucrados en el proceso de definición e implementación de las políticas públicas.
- i) *Simple*: De fácil lectura, claro y sintético (Amaya, 2005: 7).

En cuanto a los logros que se obtiene de la evaluación de la gestión pública son cuatro:

- a) Contar con información oportuna y objetiva de la situación de la municipalidad, accesible y enfocada a los actores locales;
- b) Estimular procesos de auto reflexión en torno a la situación de la localidad, para orientar adecuadamente los esfuerzos institucionales;

- c) Promover el diseño y la ejecución de políticas públicas dirigidas a combatir la pobreza mediante estrategias que fortalezcan las capacidades locales; y,
- d) Orientar la inversión de recursos locales o externos de manera óptima (Barillas, et al., 2008: 9).

Bien utilizada, la evaluación promueve procesos de aprendizaje continuo que permiten refinar la capacidad humana e institucional para avanzar los objetivos planteados hacia el cumplimiento de la misión (Ospina, 2001: 5); esto a pesar de que autores como Amaya (2005) consideran que la evaluación de la gestión pública no puede ser “objetiva”, en vista de que se integra de teorías, estrategias y conocimientos metodológicos, motivo por el cual es llevada adelante por personas – con valores, intereses y conocimientos – en contextos complejos y cambiantes (Amaya, 2005: 2).

Para diseñar sistemas de evaluación es necesario definir qué se quiere evaluar, la respuesta a esta pregunta permitirá ubicar el enfoque desde el cual se desarrollará el sistema de evaluación.

3.1.2.4 Los indicadores

Un indicador es un instrumento que permite medir y comunicar de forma sencilla la evolución de tendencias y hechos, proporcionando una imagen sintética de la realidad y facilitando la formación de opinión sobre la misma (Alburquerque, 2008: 22).

Conforme Rist (1990), Smith y Barnes (1998) previo a la generación de indicadores es necesario hacer una distinción entre los términos “medición del desempeño” y “gestión del desempeño”; donde la medición del desempeño se

refiere a la creación de un sistema de indicadores y herramientas que permiten medir el rendimiento de un individuo, organización o programa; mientras que la “gestión del desempeño” se refiere al uso de la información generada por este sistema de indicadores para aprender y tomar decisiones a un nivel más estratégico. Por lo tanto, la gestión del desempeño está directamente relacionada con la idea de la misión organizacional y ayuda a determinar qué áreas necesitan mejorar para su cumplimiento; mientras que la medición del desempeño es el instrumento técnico para lograr ese objetivo (Ospina, 2001: 12).

Los indicadores de gestión son una herramienta para evaluar los resultados o el impacto de los proyectos de las entidades, el nivel y la calidad de producción del gobierno, la eficiencia en el uso de recursos, el alineamiento de personas, áreas funcionales y entidades distintas alrededor de objetivos estratégicos y operativos claros, la elaboración de presupuestos basados en procesos de planeamiento estratégico y operativo que utilicen indicadores de gestión, la evaluación del desempeño de los organismos públicos y de los funcionarios a su cargo y los correspondientes sistemas de incentivos (Escaffi, 2007: 1).

Un sistema de indicadores de evaluación del desempeño sirven para revelar con transparencia si la institución pública está ofreciendo los productos en la cantidad, oportunidad y con la calidad demandada, y si esos productos están dando los resultados o los impactos que se previeron en la estrategia; un sistema que además permita establecer las medidas correctivas tanto en la estrategia como en la organización (Escaffi, 2007: 2)

Para el establecimiento de indicadores de desempeño, es necesario vincular el monto de recursos asignados y el volumen de producción de bienes y servicios de una institución para satisfacer las necesidades de los beneficiarios; además es necesario contar con información sistemática de las variables involucradas en los indicadores de desempeño y de los resultados obtenidos de los proyectos o actividades (Almeida, et al. 2006: 50).

3.1.3 Metodologías para el Control de Gestión

Con el propósito de mejorar el accionar de los gobiernos locales en las últimas décadas ha existido una proliferación de propuestas metodológicas para medir el desempeño de su gestión, la tendencia es medir un estado de intervención de los municipios dentro del proceso de desarrollo local, y a partir de aquello identificar estrategias de mejoramiento.

Revisando la literatura se identificó un sin número de propuestas para evaluar la gestión pública, desde herramientas muy usuales como el Análisis FODA; unas muy relacionadas a la gestión empresarial, como el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, el Project Management Book of Knowledge (Pmbok) del Project Management Institute (PMI).

Otras propuestas abordan la evaluación del impacto de la gestión de los municipios en relación al Desarrollo Local, entre ellas tenemos el seguimiento y evaluación de la gestión a través de la matriz de marco lógico de Francisco Albuquerque (2008); la Evaluación del desempeño municipal a través de la Cadena de Valor, metodología que parte del origen del concepto de cadena de producción de valor propuesto por Michael Porter; y, la herramienta estándares para evaluación de la gestión surgió por iniciativa de la ex Oficina de

Planificación de la Presidencia de la República -ODEPLAN-, con las Asociación de Municipalidades del Ecuador -AME-, todas ellas se detallan a continuación.

3.1.3.1 Análisis FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos (Fortalezas y Debilidades) o externos (Oportunidades y Amenazas) de programas o proyectos. En síntesis se podría decir que las fortalezas deben utilizarse; las oportunidades deben aprovecharse; las debilidades deben eliminarse; y las amenazas deben sortearse (Plata, 2010: 65-68).

Se trata de una herramienta muy potente durante el diagnóstico de la empresa para establecer los factores externos que existen en el mercado, identificando las oportunidades (ejemplo: nuevos nichos de mercado, tendencias de moda, etc.) que pueden ser aprovechadas, las amenazas o peligros (ejemplo: entrada de nuevos competidores, guerra de precios, etc.) que pueden ser evitados y los factores críticos de éxito en una determinada industria.

Al encarar fuerzas y debilidades con oportunidades y peligros se identifican las líneas estratégicas que permiten sacar ventaja en función de contrarrestar o eliminar la debilidad, aprovechar la oportunidad y evitar o destruir el peligro.

Posteriormente, mediante la debida manipulación cuantitativa y cualitativa, se define una línea estratégica general – que puede inclusive demandar un reajuste de misión y visión – para posteriormente pasar a la implementación (Troya, 2009: 36)

3.1.3.2 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard(BSC), es un sistema de medición de la gestión empresarial que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización (Kaplan y Norton, 2004: 36), se entiende como el equilibrio entre un conjunto de medidas financieras y operativas que permiten a la Dirección tener una visión y diagnóstico comprensivo y rápido acerca de la empresa en su totalidad (Ortiz, 2007: 75).

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se deriva de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. (R. Kaplan y D. Norton, 2000: 21).

El CMI proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos (Ver Gráfico 1); expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.

Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégico, para gestionar su estrategia a largo plazo; llenando el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener un feedback sobre la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo

los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. (R. Kaplan y D. Norton, 2000: 33)

3.1.3. 3 Matriz de Marco Lógico

Francisco Albuquerque (2008) presenta un mecanismo valioso para evaluar la gestión del Desarrollo Local, el cual es totalmente aplicable a los Gobiernos municipales. Su propuesta es el seguimiento y evaluación de la gestión a través del enfoque de marco lógico.

Luego, en el proceso de implementación de la estrategia existe un seguimiento de las actuaciones, con el objeto de comprobar si los objetivos propuestos se están cumpliendo y tratar de corregir el rumbo en el caso de que las acciones emprendidas no produzcan el efecto deseado. De manera general, el seguimiento de una estrategia constituye la verificación periódica de lo que se está realizando de acuerdo a lo planificado. Motivo por el cual la evaluación va más allá, ya que está presente en todas las fases del plan y necesita ser acompañada de un seguimiento que describe lo que se está haciendo y cómo (Albuquerque, 2008: 9).

Albuquerque considera que desde el inicio de la elaboración de una estrategia de Desarrollo Económico Local su gestión posterior debe ser objeto de seguimiento y evaluación, lo cual implica que el arreglo de las medidas y los

objetivos propios del proceso de planificación se deben ajustar a un ejercicio sistemático llamado enfoque del Marco Lógico.

La aplicación de esta herramienta se basa en la condición de que los principales componentes de una planificación, esto es, los recursos previstos, las líneas de actuaciones planeadas y los resultados esperados, responden a una relación causal interna (Albuquerque, 2008: 11).

Este seguimiento y evaluación requieren incorporar la cuantificación exacta de indicadores en el momento de inicio de la ejecución de la misma, con el fin de disponer de un punto de partida o línea de base con el que poder comparar los resultados obtenidos según se vaya avanzando temporalmente en el plan.

Por ello hay que distinguir entre: indicadores de seguimiento e - indicadores de evaluación:

Así los indicadores de seguimiento tratan de mostrar el grado de cumplimiento de las medidas de lo planificado, mientras que los de evaluación incorporan valoración sobre el grado en que el cumplimiento de las medidas del plan permite el logro de los resultados y objetivos

Por otra parte los indicadores de seguimiento son denominados indicadores de realización, ya que tratan de reflejar tres aspectos de la ejecución de un plan, ya sea a través de la puesta en práctica o el estado de ejecución de cada medida del plan; los recursos financieros dedicados; y los actores involucrados, tanto los que ejecutan la medida como los usuarios o beneficiarios.

La relación entre medidas y objetivos es objeto de los indicadores de evaluación del plan los cuales pueden dividirse, a su vez, en: indicadores de resultados e indicadores de impacto:

- a) De esta manera los indicadores de resultados miden los efectos directos, la calidad y el rendimiento de las actuaciones llevadas a cabo; y,
- b) Los indicadores de impacto tratan de ampliar el horizonte de dichas actuaciones midiendo la repercusión de las mismas en el logro de los objetivos específicos y objetivo general del plan. Los indicadores de impacto cuantifican, pues, el logro de los objetivos más generales, lo cual implica que el periodo de evaluación debe ser más amplio para que pueda medirse dicho impacto.

Para ilustrar lo escrito en párrafos anteriores a manera de ejemplo se presenta el siguiente cuadro donde se ha citado algunos indicadores.

<p>CAPITAL NATURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la recolección selectiva de residuos sólidos. • Disminución del número de puntos de vertidos sin tratamiento • Reducción de la pérdida de suelo. • Disminución de la contaminación de acuíferos y cauces de agua. • Incorporación de energías renovables. • Incorporación de tecnologías ahorradoras de agua en los sistemas de riego. 	<p>CAPITAL HUMANO</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del empleo local, con indicación de edad y género. • Número de empresas locales creadas por mujeres. • Numero de nuevas cooperativas de producción creadas en el territorio. • Aumento de acuerdos de protección social suscritos por empresarios y sindicatos locales.
<p>CAPITAL SOCIAL</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora y simplificación de trámites administrativos en las Municipalidades. • Aumento del número de organizaciones e Instituciones territoriales que actúan de forma conjunta. • Numero de actuaciones locales coordinadas entre entidades públicas y sector privado empresarial. • Numero de acuerdos institucionales suscritos entre actores locales relevantes para la estrategia Desarrollo Económico. 	<p>CAPITAL ECONÓMICO FINANCIERO</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de nuevas empresas locales. • Aumento de las ventas de empresas locales. • Aumento del número de usuarios de Internet locales. • Aumento de empresas locales de producción ecológica. • Aumento del número de empresas de artesanía local.

Tabla 3.4: Indicadores Desarrollo Económico Local en la matriz de capital territorial
Fuente: Alburquerque, 2008: 37.

3.1.3. 4 Cadena de Valor

Partiendo de la premisa de que la evaluación de la gestión de los gobiernos locales y la elaboración de índices de desempeño demuestran ser herramientas efectivas para contribuir al desarrollo local, el presente instrumento se ciñe a la cadena de valor en la cual la gestión se oriente a obtener resultados o impactos en la población objetivo. A partir de estos resultados se deriva el resto de encadenamiento, es decir: los productos, bienes o servicios necesarios para conseguir resultados; los procesos o factores críticos cuya calidad debe ser monitoreada para garantizar la obtención de productos. A su vez los procesos están determinados por la eficiencia y las capacidades administrativas dadas por las habilidades gerenciales y la tecnología (Vargas, 2006:11).

Esta metodología parte del origen del concepto de cadena de producción de valor propuesto por Michael Porter quien ha desarrollado un sinnúmero de análisis de las industrias y competidores, una de ellas es la cadena de valor, y su aporte consiste en el análisis de la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva (Porter, 2003: 315).

Para ello es preciso definir, ¿Qué es para Porter el valor? “[...] es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa proporciona [...] Utilidad de un bien que permite recibir en equivalencia una determinada cantidad de dinero (Porter, 1992), conforme a esta reflexión, entonces, el valor lo determinan los clientes o consumidores, no lo determina la empresa. Y este se mide en términos de dinero, no existe otro parámetro tomado en cuenta las expectativas, sentido de urgencia y ubicación espacial.

Para Porter la Cadena de Valor “[...] es un instrumento metodológico para el análisis interno de la empresa que permite efectuar una división de la empresa en actividades separables y de esa forma conocer cómo esa actividad contribuye a alcanzar los objetivos deseados”, es decir “la unidad fundamental de la ventaja competitiva es la actividad” (Porter, 1999), motivo por el cual surge la necesidad de indagar cuales son las actividades que dan valor agregado, para el presente caso a los usuarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Para Porter una cadena de valor clasifica las actividades de una industria en actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades Primarias son aquellas que tienen relación directa con la obtención, transformación y comercialización de los productos o servicios ofrecidos esenciales para la existencia de una empresa y dependerán del sector industrial o de la estrategia de la empresa. Estas son actividades generadoras de valor para el mercado e incluyen: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, y servicios (Porter, 2008: 314, 315).



Gráfico 3.1: Cadena de producción de valor de Porter.

Fuente: La Cadena de producción de valor. Porter, (2008: 314).

a) La Cadena de Valor para Gobiernos Locales

Para construir la *Cadena de Valor en los Gobiernos Locales* es necesario reenfocar el concepto de valor, pues en las instituciones públicas se trata de medir el beneficio que produce disponer del bien o servicio, normalmente en forma colectiva, donde la generación de valor se plasma en el resultado o impacto de su gestión y por ello, son los resultados el principal eslabón (Vargas, 2006:22).

En el sector público, los bienes y servicios posiblemente son más estandarizados buscando satisfacer necesidades básicas en la mayor cantidad posible de beneficiarios. Por ello, la cadena de valor en las instituciones públicas se usará para determinar cómo mejorar el desempeño, esto significa como producir más y mejor generando los mayores impactos posibles para los beneficios de los bienes y servicios.

El desempeño de la cadena de valor debe entenderse como una medición precisa de los logros alcanzados, a partir de la cual es posible obtener una conclusión objetiva sobre el grado de efectividad de la institución pública. Obtener una medición precisa del desempeño significa que se abarca todos los elementos que constituyen la organización. Una conclusión objetiva quiere decir que el desempeño no es un juicio de valor; es un resultado sustentado que permite determinar si una organización va o no por buen camino.

b) Estructura de la cadena de valor para un Gobierno Local

Para este caso es necesario comprender el valor como el impacto que genera la producción de bienes y servicios públicos. Este impacto se denominará “resultado” y es en esencia, el objetivo de desarrollo de la cadena de valor.

Para definir la cadena de valor a partir del resultado, se reordenará la clasificación de actividades de Porter. Las actividades primarias, en el caso de las instituciones públicas, están directamente vinculadas con la producción de bienes y servicios. La logística interna, logística externa y las actividades de mercadotecnia y ventas son actividades de apoyo (Vargas, 2006:23).

Por su parte, las actividades de apoyo definidas por Porter se pueden entender como los procesos o actividades necesarias para producir bienes y servicios, los cuales dependen de la naturaleza de dichos productos y son particulares a cada organización pública. Las actividades de abastecimiento, recurso humano e infraestructura definidas por Porter pueden ser generalizables como procesos en la cadena de valor.

La eficiencia como propósito de las actividades de apoyo será considerado en el caso de la organización pública como un determinante esencial de los procesos y productos, como una relación funcional entre inputs que determina cuánto se está optimizando la dotación de materias primas y recursos disponibles.

De esta forma se puede obtener una estructura genérica de la cadena de valor que puede ser aplicable a cualquier institución pública como herramienta para mejorar continuamente el desempeño de su gestión, dicha cadena estaría constituida por cinco eslabones: i) habilidades gerenciales y

tecnología; ii) eficiencia; iii) Procesos; iv) productos; v) resultados.

Esquemáticamente la cadena se presenta de la siguiente manera:

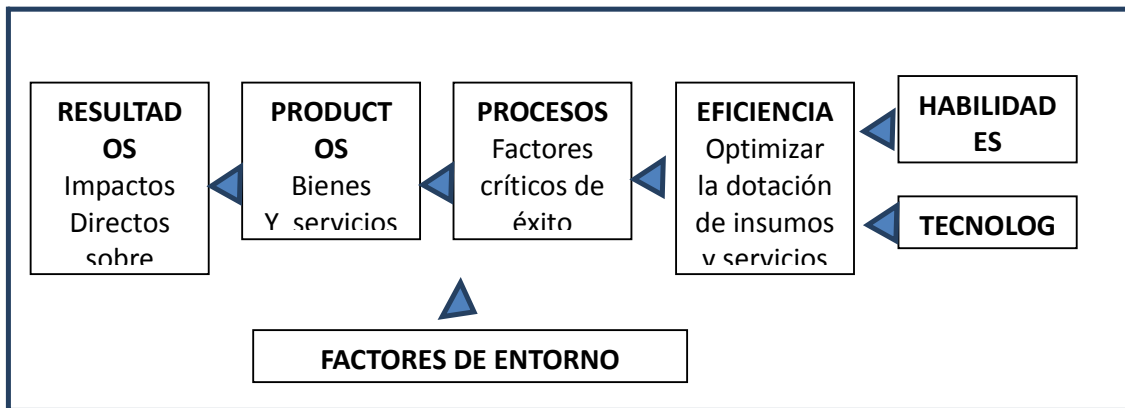


Grafico 3.2: Esquema general para el mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas

Fuente: Vargas (2006:25).

- i. Resultados. Son el final de la cadena, considerados como el impacto esperado en la atención de los problemas estructurales que enfrenta la organización en el desarrollo de su misión institucional;
- ii. Productos. O bienes y servicios, que deberán ser producidos por la organización para maximizar los resultados de su gestión. En análisis permite determinar cuáles son los bienes y servicios que deberían producirse y el balance entre los distintos productos que permitirán una combinación para mejores resultados.
- iii. Procesos. Son aquellas actividades o tareas desarrolladas por la organización para la producción de los bienes y servicios orientados a un resultado específico. El enfoque estará basado en asegurar la calidad de aquellos factores críticos en los procesos para obtener los atributos en los bienes y servicios producidos que garanticen los mayores impactos o resultados posibles. Es el análisis de los procesos bajo una perspectiva de su contribución a la generación de valor.

3.1.3.5 La gestión por objetivos y resultados (Subsecretaría de Gestión Pública Argentina, 2007).

La gestión por objetivos y resultados constituye una forma de conducción y organización de las administraciones públicas que se basa en la previsión y preparación anticipada de logros, y en la delimitación y asignación de responsabilidades para conseguirlos. Sin embargo, la condición para que los logros puedan reconocerse es que se prefiguren y diseñen previamente las situaciones a alcanzar o a consolidar, explícitamente establecidas. Tal diseño del futuro deseado y de los escenarios posibles escalonados en el tiempo se convierte, en esta perspectiva, en el marco referencial de las acciones de largo, mediano y corto plazo, y fija los tópicos en la agenda diaria de decisiones y acciones de una organización.

A diferencia de las formas tradicionales de gestión, preocupadas por el cumplimiento de las normas y procedimientos, la gestión por objetivos y resultados le asigna especial importancia a la relación impactos-resultados-productos-recursos. La centralidad de este proceso permite incorporar la actitud, la reflexión y la programación prospectivas al planeamiento de la organización.

Esta preferencia por la disposición cognitiva y la articulación entre la reflexión y la acción posibilita a la organización revertir la tentación de dar respuestas ocasionales no planificadas, que son respuestas reactivas a la coyuntura. En su lugar, privilegia la función orientadora de los fines en la elección de los medios, evalúa la situación presente y las decisiones a la luz

del futuro deseado, y escalona las operaciones construyendo el mejor itinerario posible hacia la situación objetivo.

En el mismo marco, hace posible otorgar a cada uno de los niveles de dirección mayor autonomía en la toma de decisiones, pues establece claras relaciones de autoridad y responsabilidad por resultados, flexibiliza el uso de recursos sobre la base de su asignación programática a resultados previamente establecidos, genera sistemas de autocontrol que permiten la retroalimentación de las acciones, y vincula e interrelaciona la toma de decisiones cotidiana, el planeamiento estratégico, el proceso presupuestario, el monitoreo y la evaluación de la gestión, el control y la rendición de cuentas por resultados.

Se trata entonces de una organización reflexiva, que piensa y traduce su pensamiento en acciones orientadas hacia un arco direccional claro, la situación deseada, y la complementa con un conjunto de señales destinadas a reconocer la correspondencia entre las acciones realizadas y las previstas, en el decurso temporal de la trayectoria institucional.

Estas señales toman la forma de indicadores, y los indicadores, a su vez, manifiestan una de las principales características del sistema: la medición. Dado que el modelo pone como tópico central de la acción a la medición de la gestión pública, es relevante distinguir conceptualmente la naturaleza de la producción pública: los productos y los resultados. Las organizaciones públicas, como responsables de una determinada producción específica, utilizan insumos financieros, humanos y materiales que les asigna el presupuesto, para obtener bienes y servicios (los productos) destinados a alcanzar objetivos de política pública (resultados).

Los sistemas de evaluación de productos y resultados no son iguales: la medición de productos responde a un proceso continuo en el interior de las organizaciones, mientras que la medición de resultados trasciende el ámbito de una institución, pues se refiere a cuestiones básicas de la sociedad expresadas en el concepto de *políticas públicas*. Una política se refiere siempre a un aspecto del todo indivisible que es la sociedad, y existen diversos planos o aspectos de la sociedad que pueden ser objeto de políticas.

El concepto *medición* le da a la organización un carácter inteligente. Una organización inteligente es flexible y tiene alta conectividad interna y externa; es capaz de medir posibilidades, de adaptarse a las turbulencias del entorno y desarrollar iniciativas frente a los nuevos estímulos que proceden de los escenarios cambiantes de la realidad, sosteniendo la direccionalidad estratégica.

3.2 Elementos de la metodología investigada, a utilizar en el diseño del SGC.

- Como enfoque de planificación, Carlos Matus, creador del PES, quien fuera considerado uno de los más importantes teóricos de la planificación en organismos públicos, se fundamenta en la modalidad político-técnica, señala que la acción de gobierno se articula en tres vértices de un sistema complejo constituido por el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno.
- Elementos de las metodologías de seguimiento y control de gestión:
 - FODA: Permite realizar el diagnóstico de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades) o externos (Oportunidades y Amenazas) de la Institución (DNN). Al encarar fuerzas y

debilidades con oportunidades y peligros se identifican las líneas estratégicas que permiten sacar ventaja en función de contrarrestar o eliminar la debilidad, aprovechar la oportunidad y evitar o destruir el peligro.

- BSC, se lo considero por generar un una visión común acerca de hacia dónde debe ir la Institución (DNN) y cuáles son sus prioridades. Del BSC se toma la formulación de indicadores estratégicos por ser un instrumento fundamental en el seguimiento y control, para las siguientes áreas de desempeño: clientes/usuarios/contribuyentes en el caso de la DNN, procesos internos, aprendizaje y crecimiento de los servidores municipales.
- Marco lógico, como una herramienta dinámica, sirve para identificar y desarrollar los Indicadores, se debe tener presente que los Indicadores pueden ser cuantitativos: número, cantidad, coeficiente, porcentaje, proporción, promedio, índice, así como Indicadores cualitativos: Describe procesos o resultados. Para el diseño de SGC se toma la conceptualización siguiente:
 - Indicadores de Componentes: Expresan la cantidad física de bienes producidos o servicios prestados. Ejemplos: Número emprendimientos capacitados en ABC, población capacita en temas de..., pueden también incluir una dimensión cualitativa. Ejemplo: Número de emprendimientos que cumplen con los estándares de calidad.

- Indicadores de Actividades: Expresa la cantidad física de las actividades realizadas: ejemplo: Número de Talleres de capacitación en ABC realizados, número de eventos de promoción/difusión realizados, etc.
- Cadena de valor, sirve en el SCG, para identificar las actividades que generan valor para el cliente/usuario/contribuyente.
- Gestión por resultados, de esta metodología, también denominado administración por objetivos o dirección por resultados, se tomó:
 1. Optimización de recursos-productividad: Mejoramiento del empleo de recursos en función de la obtención de resultados y la sinergia del sistema. Aplicación de criterios de eficiencia y eficacia.
 2. Innovación tecnológica: Creación y fortalecimiento de sistemas y redes de información y comunicación que enriquezcan la participación de las áreas en tareas comunes.
 3. Transparencia: Apertura al conocimiento de la información relativa al uso de los recursos del Estado y el desempeño y los criterios de decisión adoptados por los servidores públicos.
 4. Calidad de servicios: Promoción del uso de nuevas tecnologías de gestión y de cambios en la cultura institucional (verticalizada y formalista en exceso) para

incrementar sus niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

5. Participación y control ciudadano: Creación y promoción de sistemas, programas y otras modalidades de participación y control ciudadano del desempeño institucional.

CAPITULO 4

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN (SCG) PARA LA DELEGACIÓN NOROCCIDENTAL NANEGALITO (DNN)

El control de la gestión pública es un elemento del proceso administrativo tiene por objeto verificar, comprobar y constatar que las acciones emprendidas por parte de las instituciones se ajustan a la planificación estratégica y operativa.

Este control abarca dos ámbitos:

- Preventivo.- Consiste en la mitigación de riesgos, es decir, en la reducción de la probabilidad de ocurrencia y del nivel de impacto tanto en la ejecución de los proyectos y como en el cumplimiento de la planificación estratégica y operativa.
- De Resultados.- Consiste en la comprobación del cumplimiento de los resultados generados de los proyectos y procesos de los servicios públicos.

Más allá de eso, el control de gestión tiene como propósito vigilar el cumplimiento de planes, programas y peticiones de la ciudadanía, así como evaluar su ejecución, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas para ayudar a la certera toma de decisiones por parte de los responsables de la gestión pública municipal.

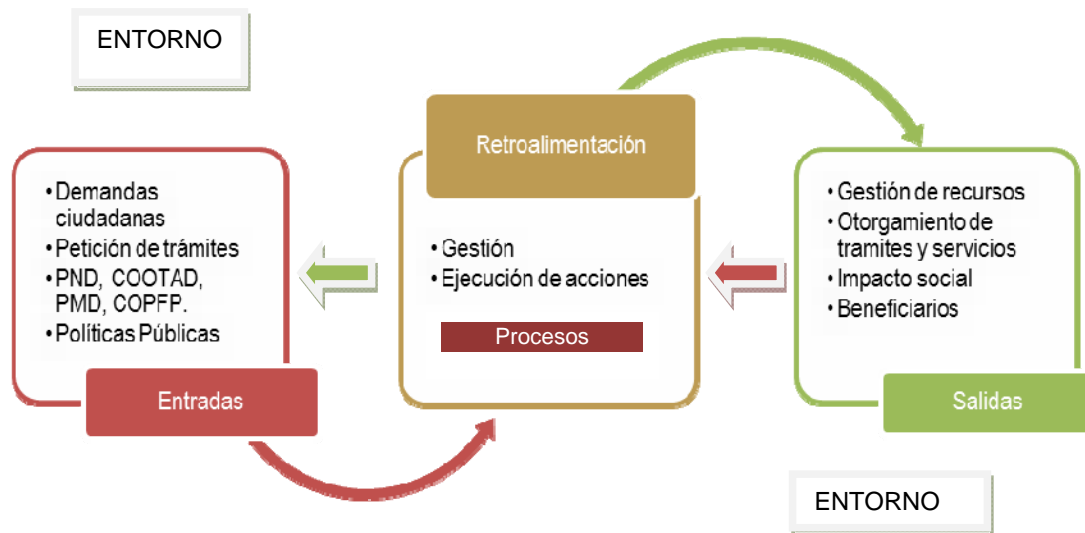


Gráfico 4.1: Enfoque del SGC
Elaborado por: La Autora

En vista que la Delegación Noroccidental Nanegalito (DNN) debe tener una herramienta que le permita analizar la situación desde un punto de vista más general, se requiere de una persona encargada del control de gestión, que permita unir con un fin común todas áreas, medir el resultado de una gestión respecto al cumplimiento de los objetivos fijados. De la misma manera, éste debe estar preparado para evolucionar y adaptarse a los cambios que se presenten.

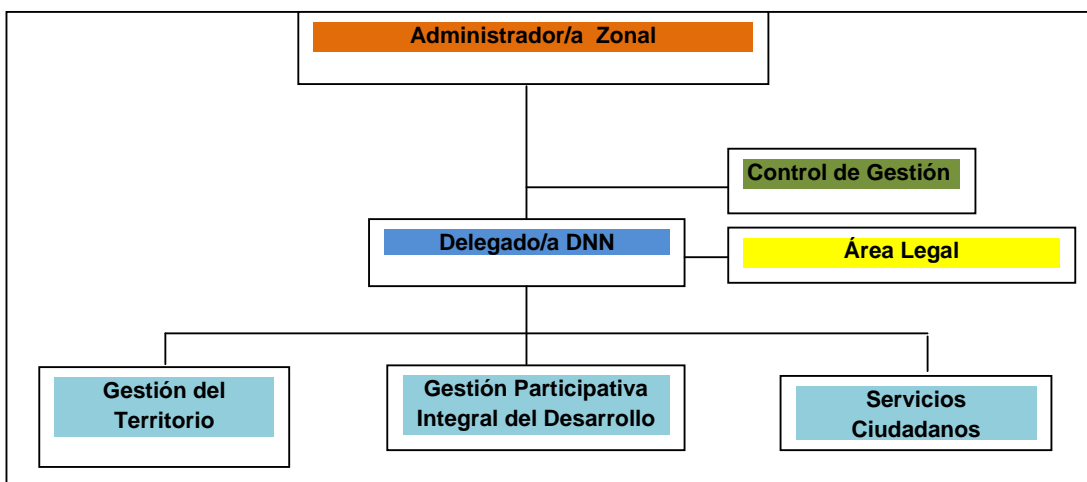


Gráfico 4.2: Propuesta de estructura orgánica DNN
Elaborado por: La Autora

La persona que aquí se propone es una forma de organización centralizada, debido a que el sistema se basa en una pequeña área o unidad; estableciendo la creación de mecanismos orgánicos y participativos, que canalicen las demandas que surjan y presentar su debido seguimiento.

4.1 Metas del sistema de control de gestión a implementarse

EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Control de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales. • Seguimiento al presupuesto por programas, de acuerdo con los indicadores, como población beneficiada, impacto, etc. • Avance del Plan Metropolitano de Desarrollo, Plan Operativo Anual, programas y actividades. • Análisis de indicadores.
EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de programas para el logro de objetivos. • Evitar desviaciones y en su caso presentar correcciones. • Verificación cumplimiento hitos • Sistema de información. • Buena toma de decisiones. • Funciones por unidad administrativa • Metas alcanzadas/metras programadas • Evaluaciones cualitativas para el logro de objetivos
LEGITIMIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Información actualizada, fluida y constante • Redes de participación ciudadana • Rendición de cuentas vertical • Transparencia • Democratización • Reportes mensuales • Retroalimentación

Tabla 4.1: Metas del SGC
Elaborado por: La Autora

4.2 Ciclo del Sistema de Control de Gestión:



Gráfico 4.3: Ciclo del SGC
Elaborado por: La Autora

4.3 Metodología Propuesta

4.3.1 Elementos del SCG propuesto para la DNN

- **Gestión:** Reúne la Normativa legal y de gestión que posibilita la orientación a los resultados, incluye dos componentes:
 - Instrumentos para la Planificación estratégica de la DNN
 - Plan Nacional de Desarrollo
 - Plan Metropolitano de Desarrollo (PMD) y Ordenamiento Territorial (PMOT)
 - Diagnóstico
 - Construcción y Gestión de Planes operativos.
- **Responsabilización:** Expresa distintos compromisos que deben asumir los responsables de las unidades con relación a su producción institucional. Está compuesto por:
 - Aprobación y cierre de los planes operativos.
 - Gestión de resultados de los Planes Operativos.
- **Monitoreo, control y evaluación:** Genera la información básica requerida por el sistema: define indicadores y fuentes de verificación, y estipula los procesos de obtención de los datos, tal como queda expresado en los compromisos de resultados de gestión. El control y evaluación, es el seguimiento y evaluación periódica de la información que arroja el monitoreo y tiene como objetivo orientar la toma de decisiones. Se aplica a información relacionada con el grado de ejecución de programas y de realización de compromisos, estándares de calidad, formas de empleo de los recursos y alcance de los resultados. Contrasta lo planeado y lo

realizado, con el fin de medir las diferencias entre ambos y definir los cursos de acción pertinentes.

- Indicadores de gestión
- Compromisos de Gestión
- Recálculo permanente
- Metas y resultados definidos

4.3.2 Conceptualización del Sistemas de control de Gestión propuesto

4.3.2.1 Instrumentos para la Planificación de la DNN

Plan Nacional de Desarrollo

La Constitución de 2008 posiciona a la planificación y a las políticas públicas como instrumentos para la consecución de los Objetivos del Buen Vivir y la garantía de derechos. Según Art. 280 de la Constitución, el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinará las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Plan Metropolitano de Desarrollo (PMD) y Ordenamiento Territorial (PMOT)

El PMD es la directriz principal para la toma decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio de la Delegación Noroccidental de acuerdo a lo que establece el COOTAD y el COPFP. Permite estructurar de manera integral, articulada, y sistemática con los diagnósticos de situación, las proyecciones de

desarrollo del DMQ hacia el 2022, con objetivos estratégicos, políticas, metas y programas; así también para determinar las responsabilidades de gestión por parte de la institucionalidad Municipal. El PMD establece una planificación Plurianual y una planificación anual.

El PMOT es el instrumento de planificación que tiene por objeto ordenar, compatibilizar, y armonizar las decisiones del PMD, respecto de los asentamientos humanos, las actividades económico-productivas y el manejo de los recursos naturales en función de las cualidades territoriales.

Diagnóstico

El Diagnóstico debe realizarse de forma participativa utilizando herramientas (Foda, focus group), que recojan el punto de vista de los miembros de la comunidad (Presidentes de los GAD's parroquiales, presidentes de barrios y moradores) y junto con el personal del MDMQ identificar las condiciones sobre las cuales pueden plantearse acciones dirigidas a solucionar los problemas que nadie mejor que la propia comunidad conoce.

4.3.2.2 Construcción y Gestión de Planes operativos

Conociendo las directrices de planificación se procederá a dar una propuesta de lineamientos generales para la construcción del plan operativo y para realizar la gestión de control.

- Requerimientos para la construcción de planes operativos:

**RESPONSABLES
PARA LA
CONSTRUCCIÓN
DE
PLANES
OPERATIVO**

Directores de área, Responsables de la unidad operativa.

ATRIBUCIONES DE LAS UNIDADES	Registro de atribuciones: Las atribuciones de la unidad deberán formar parte integral del plan operativo y deben estar registradas en forma resumida.
OBJETIVOS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todo objetivo debe cumplir: Resultados esperados mediante acciones planificadas. ▪ Todo objetivo operativo debe iniciar con un verbo incrementar, reducir o por excepción especial mantener. ▪ Fechas: La fecha de inicio y fin de los objetivos debe ir de acuerdo a los del período de planeación anual. ▪ Alineación: Todo objetivo operativo debe: <ul style="list-style-type: none"> ○ estar dentro del alcance de las atribuciones de la unidad y estar alineado a una o más de ellas. ○ estar alineado a una o más políticas del PMD. ▪ Cobertura y factibilidad: Todo objetivo operativo debe tener al menos un proyecto alineado para lograrlo.
INDICADORES Y METAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulación de indicadores: <ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir ○ Formular el indicador y describir la fórmula de cálculo. ○ Validar los indicadores aplicando criterios técnicos ○ Establecer las metas o el valor deseado del indicador ○ Señalar la fuente de los datos ▪ Medición de objetivos: Cada objetivo del plan operativo debe tener uno o más Indicadores para medir, gestionar y evidenciar los resultados esperados. ▪ Periodicidad: Los Indicadores de desempeño deben tener una actualización adecuada para permitir la toma de acciones preventivas o correctivas durante la vigencia del plan. El estándar de medición de indicadores será mensual y solo por excepción, hasta un período máximo de tres (3) meses.

PORTAFOLIO DE PROYECTOS	<p>Definición de portafolios de proyectos.- la definición y construcción del portafolio de proyectos de la unidad debe basarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un análisis de los programas, objetivos e indicadores del Plan Metropolitano de Desarrollo y en los lineamientos emitidos por la Secretaría General de Coordinación y Participación Ciudadana. ▪ En una alineación de las acciones requeridas para lograr las metas anuales establecidas por la Institución.
CATÁLOGO DE PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de procesos.- Los procesos de la unidad deberán estar acorde a sus atribuciones. • Alineación.- Todo proceso debe: <ul style="list-style-type: none"> ▪ estar alineado a uno o más atribuciones. ▪ estar alineado a uno o más objetivos operativos de la unidad.

4.3.3 Responsabilización

4.3.3.1 Aprobación y cierre de los planes operativos:

AUTORIDADES RESPONSABLES DE APROBACIÓN DE PLANES OPERATIVOS	<p>ADMINISTRADOR/A ZONAL: Aprobará el Plan Operativo Anual de la DNN</p> <p>DIRECTORES DE AREA.- Aprobará todos los contenidos del plan operativo de sus unidades así como la asignación de responsables para la actualización, la obtención de resultados planeados y el catálogo de procesos.</p> <p>RESPONSABLES DE UNIDADES DESCONCENTRADAS.- Será su responsabilidad, asegurar la elaboración, homologación y consistencia de los elementos de objetivos operativos, atribuciones, indicadores y procesos de las unidades.</p>
CRITERIOS OE APROBACIÓN DE PLANES OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atribuciones de la unidad.-La unidad debe tener uno o más enunciados breves que incluyen un resumen de las atribuciones y responsabilidades de la unidad dentro del marco legal. ▪ Objetivos operativos.- Deben estar elaborados de acuerdo con los

	<p>criterios de formulación y alineados a las políticas del PMD.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de los objetivos operativos.-Los indicadores y metas de los objetivos operativos serán revisados y aprobados por los Directores de cada área. ▪ Los techos presupuestarios establecidos por programa son inamovibles y responden a la proyección de ingresos certificada por la Dirección Financiera. ▪ Riesgos organizacionales.- Los planes operativos deben incluir un análisis y el registro de riesgos de objetivos operativos a ser evaluados y aprobados por la autoridad designada. ▪ Proyectos.-Todos los proyectos deben estar alineados con los objetivos operativos.
<p>REQUERIMIENTOS FORMALS PARA LA APROBACIÓN Y CIERRE DE PLANES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reporte de aprobación del plan.- La Institución debe presentar, en la fecha determinada por la Secretaría General de Coordinación y Participación Ciudadana, un reporte de aprobación del Plan aprobado y suscrito por los responsables de la aprobación y cierre del plan, encabezados por la máxima autoridad.

4.3.3.2 Gestión de resultados de los Planes Operativos:

<p>RESPONSABLE PARA LA GESTIÓN DE RESULTADOS DEL PLAN OPERATIVO</p>	<p>Administrador Zonal Directores de área Responsables de unidades desconcentradas</p>
--	--

<p>REUNIONES DE GESTIÓN DE PLANES OPERATIVOS</p>	<p>Reuniones de gestión de planes operativos.- Los planes operativos serán objeto de análisis en los siguientes espacios de reunión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Director de área convocará mensualmente a los responsables junto con el personal de la unidad respectiva para monitorear el cumplimiento de objetivos y avance de proyectos. ▪ El Director de área debe revisar semanalmente los problemas no resueltos de las unidades a su cargo, así como los riesgos más detectados.
<p>GESTIÓN DE RESULTADOS DE OBJETIVOS</p>	<p>Evaluación de resultados de objetivos.- Se reportará mensualmente al responsable de control de gestión los resultados de avance de los indicadores que servirán para toma de acciones.</p> <p>A continuación, las siguientes acciones deberán ser tomadas por estado de avance:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos con resultados aceptables (indicadores en rango $x > 90$): Ninguna acción requerida. ▪ Objetivos en riesgo (indicadores $50 > x < 90$).- Objetivos en riesgo requieren una revisión ejecutiva más frecuente con evaluación de los riesgos estratégicos y revisión de las acciones correctivas definidas.
<p>GESTIÓN DE RESULTADOS DE PROYECTOS</p>	<p>Administración de Proyectos.- EL responsable del control de gestión es responsable de registrar la Información, administrar, vigilar, monitorear integralmente los proyectos y actualizar la información periódicamente.</p>
<p>RESPONSABILIDADES DE EL/LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es responsable de administrar todo el ciclo de vida el proyecto con el propósito de que el proyecto termine en tiempo, costo y con la calidad establecida. ▪ Son responsabilidades exclusivas :

- Elaborar el plan del proyecto junto con el equipo de trabajo.
- Enviar los reportes mensuales a la unidad de control de gestión con la información básica de los proyectos.
- Dirigir y controlar la ejecución del plan de los proyectos.
- Determinar y asegurar el cumplimiento de la calidad de los productos.
- Identificar, documentar y solicitar autorización a los cambios al proyecto al Director de área.
- Elaborar los resúmenes ejecutivos de avance.
- Dar seguimiento al avance físico y presupuestal del proyecto.
- Dar seguimiento a las acciones preventivas y correctivas que sean necesarias.
- Administrar los riesgos del proyecto.
- Resolver y de ser necesario escalar problemas al Director de área.

4.3.4 Monitoreo, control y evaluación

El monitoreo, control y evaluación de los proyectos se regirá por:

- **Responsables de proyectos:** Todos los Responsables de unidad son los líderes de los proyectos que ejecutan.
- **Definición de ficha de proyecto:** Todo proyecto incluirá como mínimo la siguiente información básica:
 - Nombre y descripción de proyecto.
 - Fechas de inicio y fin.
 - Responsable del proyecto.
 - Fase actual de proyecto.

- Planificación, ejecución, cierre, completado, cancelado.
- Localidad(es) de impacto.
- Perfil económico de proyecto.
- Resumen ejecutivo.
- Problemas no resueltos.
- Hitos con pesos ponderados: Indicando el porcentaje de avance físico programado.
- Principales riesgos del proyecto.
- **Alineación a objetivos operativos:** Todo proyecto deberá estar alineado a uno o más objetivos operativos.
- **Proyectos plurianuales:** Todo proyecto plurianual será registrado y gestionado en un solo proyecto, y no debe ser tratado como múltiples proyectos la información anual debe ser incluida en la misma ficha del proyecto, clasificada en el año correspondiente.
- **Actualización de proyectos.-** La actualización del proyecto deberá ser efectuada por responsable de la unidad y ser enviado a la unidad de proyectos a mes vencido, hasta los cinco (5) primeros días del mes subsiguiente. La información mínima a mantener actualizada es:
 - Resumen ejecutivo y problemas no resueltos: El "resumen ejecutivo" y "problemas no resueltos" deben contener información de los últimos tres (3) meses, siendo enlistado en primer lugar el mes más reciente.
 - Presupuestos y el perfil económico.- Los campos presupuestarios deberán ser actualizados de acuerdo con los datos registrados en el sistema financiero municipal (CGIFS).

- Hitos y *avance* físico: El responsable de la unidad debe dar seguimiento y actualizará la información referente a la fecha estimada y fecha real de cumplimiento de los hitos del proyecto los hitos deberán ser actualizados de acuerdo con el avance físico y marcadas completos oportunamente. La fecha comprometida del hito no puede ser modificada.
- Resultados de indicadores del proyecto.- El responsable de área debe actualizar el valor actual de los indicadores de proyectos, de acuerdo a la frecuencia establecida en el indicador.
- Riesgos del proyecto: Acciones de administración de riesgos deberán ser actualizados y nuevas acciones generadas basadas en un análisis mensual de riesgos al proyecto.
- **Gestión de las fases del proyecto:** Todo proyecto debe tener actualizada la fase en la que se encuentra, para mostrar el estado actual de su desarrollo.
 - Los proyectos que empiecen a devengar el presupuesto codificado deben estar en la etapa de planificación, ejecución o cierre.
 - Es responsabilidad del Responsable de la unidad y Director de área asegurar el cumplimiento de los requerimientos y la entrega de los productos de cada fase antes de iniciar la siguiente fase.
- **Gestión de hitos y avance físico:**
 - Todo proyecto debe tener registrados los hitos con el porcentaje de avance físico asociado. El total de todos los porcentajes asignados a los hitos deberá sumar el cien por ciento (100%).

- Todo hito debe tener una fecha comprometida, misma que debe ser autorizada por el Director de área.
- Una vez que un hito sea cumplido, el Responsable de área debe actualizar su reporte mensual para que se actualice la fecha real de cumplimiento y se reconozca el avance correspondiente al porcentaje asociado a ese hito.
- Los hitos deben ser programados para toda la vida del proyecto en forma progresiva, esto significa que los hitos para el año en curso del proyecto serán desglosados y detallados en por lo menos doce (12) hitos al año distribuidos en todos los meses; mientras que los hitos de años futuros podrán tener menos desglose hasta el año de ejecución. Las fechas comprometidas para cada hito no podrán ser modificadas, salvo autorización expresa del Director de área.
- Se debe identificar y clasificar los hitos que tengan que ver con oportunidades políticas como inauguración de una obra, etc.
- Se deben asociar las fechas estimadas vs. las fechas reales de cumplimiento, se establecerá automáticamente las siguientes alertas:
 - ✓ Verde: Hito cumplido a tiempo, No se requiere acciones adicionales.
 - ✓ Azul: Hito abierto antes de la fecha comprometida. No se requiere acciones adicionales.
 - ✓ Amarilla: Hito en riesgo, no se ha cumplido y pasó la fecha comprometida o la fecha estimada es posterior a la fecha comprometida. El/la Responsable de la unidad deberá tomar las acciones correctivas o preventivas pertinentes.

- ✓ Roja: Hito cumplido después de la fecha comprometida. Una desviación del avance físico real vs. el avance físico programado, establece un indicador rojo, mismo que debe ser analizado y atendido por el Director de área junto con el/la Responsable de unidad.
- **Fechas de indicadores:** Los indicadores deben ser programados con metas para toda la vida del proyecto.
- **Administración de riesgos de proyectos:** Los riesgos de un proyecto deben estar asociados a un hito. Cuando un riesgo tenga una calificación (probabilidad de ocurrencia por grado de impacto) de cincuenta (50) o más debe tener un responsable y un plan de acción elaborado.
- **Administración de proyectos en riesgo:** Un proyecto activo en fases de: (Planificación, Ejecución o Cierre) está considerado en riesgo si se cumple cualquiera de las siguientes condiciones:
 - Tiene uno o más Indicadores rojos/amarillos.
 - Tiene uno o más hitos en amarillo.
 - Paso su fecha fin y no se ha marcado como terminado/cancelado o congelado.
 - Consumió el ochenta por ciento (80%) del tiempo estimado y no ha llegado a la fase de ejecución.
 - Consumió el ochenta por ciento (80%) del tiempo estimado y su porcentaje de avance es de menos del veinte por ciento (20%).
 - Consumió más del ochenta por ciento (80%) de su presupuesto y el tiempo transcurrido es menos de veinte por ciento (20%).
 - Tiene uno o más riesgos con alta probabilidad y alto impacto.

- **Tratamiento de proyectos en riesgo:** Proyectos en riesgo ameritan atención especial por parte del Responsable de Unidad y Director de área, así como de la autoridad de la máxima de la Institución. Se deberá incrementar el control con acciones tales como: monitoreo más frecuente, revisiones ejecutivas, plan de mejora u otra acción pertinente a la situación.
- **Gestión de acciones clave:** Las acciones preventivas o correctivas que el responsable de unidad determine necesarias para la gestión de su proyecto serán registradas.

4.4 Propuesta de implementación de acuerdo a la situación actual de la DNN

En el capítulo 2 se realizó el diagnóstico que evidencia el ser y el deber ser de la DNN, para brindar un mejor servicio a los pobladores de parroquias ubicadas en la zona Noroccidental (Nanegalito, Nanegal, Gualea y Pacto), y que permite sobre todo estructurar programas y proyectos integrales, que permita el desarrollo de capacidades de la población y potenciar la riqueza productiva, ambiental y cultural.

4.4.1 Análisis de objetivos estratégicos, políticas, programas y metas de la DNN de acuerdo al Plan Metropolitano de Desarrollo (PMD) 2012 – 2022

Después de realizar el diagnóstico de la DNN, una de las debilidades consiste en el desconocimiento de la planificación estratégica del MDMQ por los funcionarios y la población, por lo que la autora realiza la tabla 4.2, que es un trabajo de análisis y contrastación entre el PMD y la resolución administrativa de creación de la DNN N° 025 de Noviembre de 2011.

El análisis y contrastación del PMD y la resolución administrativa N°025 genera el alcance de la DNN en el territorio, el cual le permite tener claro cada uno de los objetivos, políticas, programas y metas que debe lograr y de esta manera contribuir a promover y afianzar los conceptos de una sociedad justa y solidaria, que reconociendo las diferencias, busca construir equidad con base en la interculturalidad, que conjuga los derechos individuales y colectivos, que ofrece oportunidades para todos y todas y que privilegia el bien común, la cohesión y la justicia social, sin afectar las libertades de elección individual ni de afirmación de las múltiples identidades.

Eje	Objetivo del Eje	Política 2012 - 2022	Programa	Objetivo del Programa
EJE 1: QUITO CIUDAD - CAPITAL, DISTRITO - REGIÓN	Avanzar hacia un desarrollo urbano y rural eficiente y sustentable que reduzca las inequidades territoriales y los impactos ambientales de los procesos urbanos del DMQ en el territorio inmediato y regional.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento como construcción cultural, proceso que implica un profundo diálogo entre saberes ancestrales y contemporáneos, en donde la tecnología y lo social constituyen elementos que interactúan en su producción. • Promoción del acceso democrático a los beneficios de la ciencia, la tecnología, los saberes populares y ancestrales, así como el diálogo entre saberes. • Promoción de la interacción de los espacios tradicionales de gestión del conocimiento, ciencia y tecnología con los no tradicionales como son barrios y comunas. 	Centralidades	Establecer una red de centralidades interconectadas y complementaria que acerque los servicios a la gente, generar espacios de calidad, reducir los desplazamientos y promueva la movilidad no motorizada

EJE 2: QUITO ACCESIBLE Y PARA LOS CIUDADANOS	<p>Obtener niveles moderados y manejables de violencia interpersonal a través de estrategias adecuadas de convivencia y organización comunitaria que conduzcan a recomponer el tejido social, recuperar la confianza interpersonal, la tolerancia, la solidaridad y el mejoramiento de la calidad de vida en la ciudad.</p>	<p>Seguridad ciudadana</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación activa y organizada de la ciudadanía en los programas de prevención de la inseguridad y la violencia. 	<p>Organización y participación para la seguridad</p>	<p>Organizar a la ciudadanía para mejorar sus condiciones de convivencia social y contribuir a la construcción de una cultura de paz.</p>
	<p>Construir una ciudad que garantice a sus habitantes el derecho a la salud, con un enfoque de inclusión y equidad.</p>	<p>Salud</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorporación en el diseño e implementación de programas y proyectos de salud del DMQ el enfoque de cuidado a lo largo de la vida (ciclo vital), el de género y el intercultural, que permita generar información para la toma de decisiones informadas y una atención integral, oportuna y pertinente a las diferentes necesidades y dimensiones de las personas que habitan en el DMQ. 	<p>Quito saludable: promoción, prevención y vigilancia de la salud en el DMQ</p>	<p>Promover la salud y prevención de la enfermedad en los ámbitos residencial, educativo y laboral, en base a una caracterización epidemiológica.</p> <p>Fomentar actitudes, prácticas y espacios saludables para potenciar la salud de la población del DMQ, en las diferentes etapas del ciclo vital</p>

	<p>Garantizar procesos permanentes de formación de capacidades ciudadanas de toda la población para fortalecer la participación social, el bienestar colectivo y la apropiación positiva del espacio público.</p>	<p>Educación y deporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de programas y acciones de formación de capacidades ciudadanas entre toda la población, que aseguren actitudes de valoración de la individualidad, la diversidad, el bien común y el respeto y cuidado del espacio público. 	<p>Educación Ciudadana</p>	<p>Promover el desarrollo de actitudes y valores de participación y responsabilidad ciudadana.</p>
	<p>Promover la optimización del uso y acceso a espacios deportivos seguros, acogedores, equipados para toda la población, de acuerdo con sus necesidades y especificidades (adultos, adultos mayores, niños, niñas, mujeres, jóvenes), mediante una oferta deportiva y recreativa múltiple.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la actividad física y recreacional en el DMQ, mediante la optimización de las áreas deportivas disponibles y creación de nuevas. • Difusión y promoción de estilos de vida saludables y actividades físicas, deportivas y recreacionales. • Posicionamiento del DMQ en el contexto deportivo nacional e internacional. 	<p>Quito activo</p>	<p>Fomentar una cultura deportiva y recreativa, una adecuada convivencia ciudadana, para el buen vivir en el DMQ</p>

	<p>Generar condiciones de convivencia y cohesión social, a través del cambio de patrones socioculturales en la población del DMQ. Transversalizar el enfoque de inclusión en la gestión municipal a través de la articulación sectorial y la implementación distrital y territorial para su institucionalización.</p>	<p>Inclusión social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción del acceso a servicios integrales de protección especial de poblaciones de alta vulnerabilidad del DMQ • Fomento de cambios de los patrones socioculturales del DMQ que incidan en la no discriminación de los grupos de atención prioritaria, pueblos y nacionalidades y población estructuralmente excluida. • Reducción de la brecha en el acceso a servicios integrales de la población en situación de exclusión del DMQ. • Posicionamiento de Quito como un ejemplo de buenas prácticas de inclusión social. 	<p>Promoción de derechos</p>	<p>Diseñar estrategias y mecanismos para erradicar la discriminación por condiciones de etnia, género, etérea u otras</p>
	<p>Promover el acceso universal de las personas y familias en situación de exclusión, a los servicios públicos, tanto municipales como del gobierno central, a través de acciones afirmativas y servicios alternativos.</p>		<p>60 y Piquito</p>	<p>Atender a personas adultas mayores a través de la prestación de servicios de calidad para el ejercicio de sus derechos</p>

EJE 3: QUITO LUGAR DE VIDA Y CONVIVENCIA	Fomentar la cultura de prevención en la población y en las instituciones locales: Se debe incorporar a la cultura ciudadana el tema de la prevención de desastres, a través de la sensibilización pública, información y capacitación, con el compromiso de la ciudadanía y el municipio	Gestión de riesgos <ul style="list-style-type: none"> Participación activa y organizada de la ciudadanía en todos los programas de prevención y preparación frente a desastres. 	Escuelas Seguras	Capacitar e incidir en la curricular escolar sobre gestión de Riesgo
	Conectividad regional, interurbana y barrial. Garantizar la conectividad de Quito, atender las zonas de crecimiento y dotar al área urbana consolidada con vías arteriales, colectoras y locales que favorezcan las prioridades del sistema en cuanto a seguridad vial y transporte colectivo.	Movilidad <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del sistema sobre la base de una planificación participativa, de ejecución progresiva y socialmente evaluada, en donde la seguridad vial y la calidad ambiental prevalezcan en la toma de decisiones, procurando que los beneficios del mejoramiento del sistema se repartan equitativamente entre todos los actores, con énfasis en los sectores territoriales y sociales menos atendidos, los peatones y los usuarios de modos no motorizados y del transporte colectivo. 	Mantenimiento vial, reformas geométricas y protección de taludes	Ejecutar las reformas geométricas viales para reestructurar la circulación en las áreas centrales de las parroquias metropolitanas.

	<p>Implementación y fortalecimiento de Red de Espacios Públicos. Proveer espacios públicos de diferentes escalas, usos y características que consoliden un sistema territorial interrelacionado entre las áreas urbanas y ecológicas a partir de la utilización de los recursos geográficos, ecológicos y paisajísticos, que proporcionen una alternativa de movilidad y procuren la conservación de las unidades ecológicas (hábitats) que aún se conservan en el DMQ.</p>	<p>Espacio Público</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantía de la cobertura equitativa y de calidad de los espacios públicos a través de vinculaciones entre sus principales elementos y la red verde urbana y metropolitana y la adecuada provisión de infraestructura, mobiliario, circulaciones peatonales accesibles y estandarizadas; y, manejo adecuado de especies vegetales. • Garantía del cumplimiento de la normativa sobre accesibilidad al espacio pública de personas con movilidad limitada (personas con discapacidad, mujeres embarazadas, adultos mayores, entre otros). 	<p>Revitalización de espacios públicos</p>	<p>Recuperación, rehabilitación y revitalización</p>
--	---	---	--	--

	Regularizar todos los barrios informales en el DMQ y trabajar simultáneamente en el control para evitar el surgimiento de nuevos asentamientos informales, a través del ejercicio de la autoridad, en el marco del plan de ordenamiento territorial y el plan de uso del suelo.	Regularización de barrios <ul style="list-style-type: none"> • Regulación progresiva de asentamientos informales que cumplen con los parámetros técnicos, legales y socio organizativos y que no se encuentran en zonas de protección ecológica o de riesgos. • Control permanente para evitar el apareamiento y/o consolidación de nuevos asentamientos informales. • Reconocimiento pleno del estatus jurídico de las comunas y de sus regímenes de tenencia de la tierra. 	Regula tu barrio	Regularizar progresivamente la totalidad de barrios informales del Distrito, que cumplen con los requisitos legales, técnicos y socio organizativos
	Promover planes integrales de consolidación de los barrios regularizados, para que paulatinamente accedan a los servicios públicos básicos y equipamiento comunitario.		Control de asentamientos informales	Ejercer la autoridad pública para controlar y frenar el surgimiento de posibles asentamientos informales en el Distrito
EJE 4: QUITO PRODUCTIVO Y SOLIDARIO	Fortalecer a las economías populares, sociales y solidarias en su desempeño social y económico, potenciando las capacidades de sus actores y generando condiciones que garanticen su sustentabilidad en	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la economía solidaria, conforme lo establece en mandato constitucional Promoción y fortalecimiento de emprendimientos y la asociatividad horizontal y vertical dentro y fuera del territorio del 	Economía popular y solidaria	Implementar mecanismos de promoción y fortalecimiento de la economía popular y solidaria, la inclusión económica y social en el marco de las intervenciones

	tanto espacios de construcción válidos para el buen vivir.	<p>DMQ.</p> <ul style="list-style-type: none"> Promoción de Quito como un destino turístico de clase mundial a través de la diversificación de la oferta de productos y la creación de una cultura local amigable y abierta que garantice la satisfacción del turista y el consecuente reconocimiento de las bondades del DMQ. 		integrales en el territorio
	Intensificar las inter-relaciones productivas, sociales y territoriales del DMQ con su entorno de forma tal que reconozca su valor en el fortalecimiento del tejido productivo, social y cultural de lo local.		Gestión turística	Desarrollar y promover al Distrito como destino turístico sustentable de calidad a nivel nacional e internacional
EJE 5: QUITO VERDE	Consolidar un sistema metropolitano de áreas de protección ecológica que promueva la recuperación	<ul style="list-style-type: none"> Garantía de protección de la calidad ambiental y el ejercicio del derecho a un ambiente sano, con el fin de precautelar la calidad del aire, agua y suelo del DMQ, con obligaciones de los actores públicos y privados, en base a un compromiso de gestión responsable de los recursos naturales. 	Forestación y reforestación del entorno natural del DMQ	Recuperar y conectar la vegetación natural e intervenida del DMQ con activa participación ciudadana
	Prevenir, controlar y mitigar la contaminación para garantizar la protección de la calidad ambiental.		Buenas prácticas ambientales	Consolidar una cultura ciudadana de uso sustentable de recursos y corresponsabilidad

EJE 6: QUITO MILENARIO, HISTORICO, CULTURAL Y DIVERSO	Articular una gestión cultural incluyente, a través del fomento y recuperación de la historia de cada sector y barrio, las leyendas, los saberes, las tradiciones, los juegos, la música, las fiestas religiosas, las fiestas ancestrales, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de la participación de los actores culturales en el desarrollo del DMQ, fortalecimiento de la capacidad creativa y ampliación de sistemas culturales solidarios. • Fomento de la desconcentración de la gestión cultural y la consecuente equidad de intervenciones territoriales. • Estructuración de una oferta de espacio público que estimule la construcción social de imaginarios y en definitiva que dinamice la generación de dispositivos de apropiación del territorio mediante la participación y empoderamiento ciudadano. 	Cultura en el espacio público	Promover el uso del espacio público para el encuentro, diálogo y convivencia intercultural en el Distrito.
	Fortalecer la identidad quiteña y promover la construcción, pertenencia, difusión y diálogo de diversas comunidades culturales, comunas y comunidades ancestrales, como parte del proceso de conformación de las entidades, la convivencia armónica y la reproducción de las memorias históricas e interculturalidad en el DMQ.		Creatividad, memoria y patrimonio	Facilitar el desarrollo de la capacidad creativa y la valoración de la memoria histórica y del patrimonio
EJE 7: QUITO PARTICIPATIVO, EFICIENTE, AUTÓNOMO Y DEMOCRÁTICO	Consolidar un modelo de gestión metropolitano, democrático, integral, desconcentrado y participativo mediante la aplicación de mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de Quito como un referente nacional e internacional de gestión democrática, participativa y de cumplimiento de 	Planificación participativa	Consolidar los espacios de planificación participativa en el Distrito en el marco de la Constitución, la Ley de Participación Ciudadana

	<p>y herramientas que permitan cumplir con principios planteados en la normativa nacional de gobiernos autónomos: unidad, solidaridad, coordinación y corresponsabilidad, subsidiaridad, complementariedad, equidad territorial, participación ciudadana, sustentabilidad del desarrollo.</p>	<p>la normativa sobre participación ciudadana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación ciudadana a fin de fomentar nuevos liderazgos con legitimidad y representación real. • Consolidación de los espacios de planificación participativa en el marco de la Constitución, la Ley de participación y la ordenanza del Sistema de Gestión Participativa, rendición de cuentas y control social • Promoción de la movilización, el voluntariado, la autogestión y la corresponsabilidad social <p>Fortalecimiento y reconocimiento de las formas organizativas propias en barrios, parroquias y comunas y promoción de las mismas.</p>	<p>Formación ciudadana</p>	<p>Apoyar la formación ciudadana a fin de promover nuevos liderazgos con legitimidad y representación real</p>
			<p>Fortalecimiento de organizaciónes sociales</p>	<p>Fortalecer la base organizativa de la ciudad, la movilización, el voluntariado y la corresponsabilidad social</p>
<p>EJE 7: QUITO PARTICIPATIVO, EFICIENTE, AUTÓNOMO Y DEMOCRÁTICO</p>	<p>Consolidar un modelo de gestión metropolitano, democrático, integral, desconcentrado y participativo mediante la aplicación de mecanismos y herramientas que permitan cumplir con principios planteados en la normativa nacional de gobiernos autónomos: unidad, solidaridad, coordinación y corresponsabilidad, subsidiaridad, complementariedad, equidad territorial, participación ciudadana, sustentabilidad del desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de un modelo institucional eficiente. • Garantía de una plataforma institucional y orgánica que permita la ejecución eficiente de procesos internos relacionados con herramientas para el seguimiento, monitoreo y evaluación permanente de metas. 	<p>Gestión eficiente</p>	<p>Fortalecer un modelo institucional que permita brindar servicios internos y externos para el logro de los planes municipales, acciones enmarcadas en indicadores claros y transparentes que den cuenta de una gestión eficiente y autónoma del Municipio en el Distrito.</p>

Tabla 4.2: Análisis de Objetivos estratégicos, políticas, programas y metas de la DNN
Fuente: Plan Metropolitano de Desarrollo del DMQ 2012 - 2022

4.4.2 Indicadores para la DNN

La propuesta construida de indicadores por parte de la autora fue un trabajo validado con cada uno de los responsables de las unidades basándose en el diagnóstico del capítulo 2. La finalidad de la elaboración de estos indicadores es tener los criterios para valorar y evaluar el comportamiento y dinámica de las variables, es decir, las características, componentes y elementos de los objetivos de los programas.

Eje	Programa	Proyecto	Indicador	Valor actual	Meta 2014	Formula Indicador
EJE 1: QUITO CIUDAD CAPITAL, DISTRITO - REGIÓN	Centralidades	Centralidades sectoriales y barriales	Porcentaje de Centralidades de escala sectorial consolidadas en el período 2014	2	4	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de centralidades sectoriales consolidadas} / \text{N}^\circ \text{ de centralidades sectoriales planificadas}) * 100$
EJE 2: QUITO ACCESIBLE Y PARA LOS CIUDADANOS	Organización y participación para la seguridad	Quito Seguro	Porcentaje de Comités de seguridad conformados en el período 2014	1	4	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de comités de seguridad conformados} / \text{N}^\circ \text{ de comités de seguridad planificados}) * 100$

EJE 2: QUITO ACCESIBLE Y PARA LOS CIUDADANOS	Quito saludable: promoción, prevención y vigilancia de la salud en el DMQ	Quito Saludable	Número de talleres ejecutados en el proyecto Quito saludable en el período 2014	28	84	N° de talleres ejecutados	
			Porcentaje personas atendidas en el proyecto Quito saludable en el período 2014	20%	45%	%= (N° de personas atendidas / Total de población de la DNN) * 100	
	Educación Ciudadana	Quito Educador					
			Porcentaje de niños/as atendidos en el aula de apoyo escolar respecto al total de los CDC de la AZ en el período 2014	10%	20%	%= (N° de niñas/os atendidas / Total niños/as atendidos en los CDC's de la AZ) * 100	
			Porcentaje de población atendida con los talleres ejecutados en el CDC en el período 2014	3%	20%	%= (N° de personas atendidas / Total de población de la DNN) * 100	

EJE 2: QUITO ACCESIBLE Y PARA LOS CIUDADANOS	Quito activo	Puntos activos	Porcentaje de Puntos activos generados en la DNN en el período 2014	2	6	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de puntos activos ejecutándose en la DNN} / \text{N}^\circ \text{ puntos activos planificados}) * 100$
			Porcentaje de población atendida con los puntos activos de la DNN respecto al total de los puntos activos de la AZ en el período 2014	5%	20%	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de personas atendidas} / \text{Total personas atendidas en la AZ}) * 100$
		Escuelas deportivas	Porcentaje de escuelas deportivas generadas en la DNN en el período 2014	2	5	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de escuelas deportivas ejecutándose en la DNN} / \text{N}^\circ \text{ escuelas deportivas planificadas}) * 100$

EJE 2: QUITO ACCESIBLE Y PARA LOS CIUDADANOS	Quito activo	Escuelas deportivas	Porcentaje de población atendida con los puntos activos de la DNN respecto al total de los puntos activos de la AZ en el período 2014	3%	15%	%= (N° de personas atendidas / Total personas atendidas en la AZ) * 100
	Promoción de derechos	Quito Inclusivo	Porcentaje de talleres ejecutados en el proyecto Quito inclusivo en el período 2014	8	24	%= (N° de talleres ejecutados / N° de talleres planificados) * 100
			Porcentaje personas atendidas en el proyecto Quito inclusivo en el período 2014	10%	60%	%= (N° de personas atendidas / Total de población de la DNN) * 100
	60 y Piquito	60 y piquito	Porcentaje de puntos 60 y piquito generados en la DNN respecto al total de puntos 60 y piquito de la AZ en el período 2014	1	4	%= (N° de puntos 60 y piquito ejecutándose en la DNN / N° de puntos 60 y piquito de la AZ) * 100

EJE 2: QUITO ACCESIBLE Y PARA LOS CIUDADANOS	60 y Piquito	60 y piquito	Porcentaje de población atendida con los puntos 60 y piquito de la DNN respecto al total de población de adultos mayores de la DNN en el período 2014	1%	5%	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de adultos mayores atendidas} / \text{Total adultos mayores de la DNN}) * 100$
EJE 3: QUITO LUGAR DE VIDA Y CONVIVENCIA	Escuelas Seguras	Mi escuela se prepara	Porcentaje de centros educativos de la DNN con planes para gestión de riesgos en el período 2014	0%	100%	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de centros educativos con planes para la gestión de riesgos en la DNN} / \text{Total de centros educativos de la DNN}) * 100$
			Número de talleres ejecutados en el mi escuela en el período 2014	0	200	Nº de talleres ejecutados
			Porcentaje población atendida en el proyecto Mi escuela se prepara en el período 2014	0%	35%	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de personas atendidas} / \text{Total de población de la DNN}) * 100$

EJE 3: QUITO LUGAR DE VIDA Y CONVIVENCIA	Mantenimiento vial, reformas geométricas y protección de taludes	Acceso a barrios	Porcentaje de kilómetros de acceso a barrios culminado en el período 2014	0	500 km	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de km ejecutados} / \text{N}^\circ \text{ de km planificados}) * 100$
		Porcentaje de población beneficiada con los accesos ejecutados en el período 2014	0%	20%	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de personas beneficiadas} / \text{Total de población de la DNN}) * 100$	
	Mantenimiento y adecuación de parques	Espacio público	Porcentaje de espacio públicos rehabilitados en la DNN en la período 2014	0	25%	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de espacios públicos rehabilitados} / \text{Total de espacios públicos de la DNN}) * 100$
		Porcentaje de población beneficiada con los proyectos ejecutados en el período 2014	0%	15%	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de personas beneficiadas} / \text{Total de población de la DNN}) * 100$	

EJE 3: QUITO LUGAR DE VIDA Y CONVIVENCIA	Regula tu barrio	Regula tu barrio	Porcentaje de barrios de la DNN regularizados en el período 2014	1%	25%	%= (N° de barrios regularizados / N° de barrios planificados para regularizar) * 100
			Número de escrituras entregadas en el período 2014	0	1500	N° de escrituras entregadas
			Número de familias beneficiadas en el período 2014	0	300	N° de familias beneficiadas
			Número de planes integrales de consolidación elaborados en el período 2014	0	8	N° de planes integrales elaborados
			Número de inspecciones realizadas para el control de asentamientos informales en el período 2013	0	25	N° de inspecciones realizadas

EJE 4: QUITO PRODUCTIVO Y SOLIDARIO	Economía popular y solidaria	Empleo, emprendimientos y solidaridad	Porcentaje de emprendimientos generados en el período 2014	2	6	%= (N° de emprendimientos generados / N° de emprendimientos planificados) * 100
			Porcentaje de emprendimientos fortalecidos en el período 2014	1	5	%= (N° de emprendimientos fortalecidos/ Total de emprendimientos generados) * 100
			Porcentaje de emprendimientos generados en el DNN participando en el portal de compras públicas en el período 2014	0	4	N° de emprendimientos calificados para INCOP
			Porcentaje de talleres ejecutados en el período 2014	4	24	%= (N° de talleres ejecutados / N° de talleres planificados) * 100

EJE 4: QUITO PRODUCTIVO Y SOLIDARIO	Economía popular y solidaria	Empleo, emprendimientos y solidaridad	Porcentaje población atendida en el período 2014	5%	25%	%= (N° de personas atendidas / Total de población de la DNN) * 100
	Gestión turística	Patrimonio Noroccidental	Porcentaje de barrios con levantamiento de información de patrimonio tangible e intangible en el período 2014	0	100%	%= (N° de barrios atendidos / Total barrios de la DNN) * 100
EJE 5 : QUITO VERDE	Forestación y reforestación del entorno natural del DMQ	Quito verde	Porcentaje de hectáreas reforestadas en el proyecto Quito verde en el período 2014	0	2	%= (N° hectáreas reforestadas / Total de hectáreas planificadas) * 100
	Buenas prácticas ambientales	Educación ambiental	Número de talleres ejecutados en educación ambiental en el período 2014	5	30	N° de talleres ejecutados
EJE 6: QUITO MILENARIO, HISTORICO, CULTURAL Y DIVERSO	Cultura en el espacio público	Mi plaza mi identidad	Porcentaje de ejecución de las agendas culturales de la DNN en el período 2014	2	4	%= (N° de agendas culturales ejecutadas / N° agendas culturales planificadas) * 100

EJE 6: QUITO MILENARIO, HISTORICO, CULTURAL Y DIVERSO	Cultura en el espacio público	Mi plaza mi identidad	Porcentaje de ejecución de los eventos públicos en el período 2014	4	12	%= (N° de eventos públicos ejecutados / N° eventos públicos planificados) * 100
	Creatividad, memoria y patrimonio	Memoria del Noroccidente	Número de tertulias en el período 2014	0	8	N° de tertulias ejecutadas
			Porcentaje población que participa en tertulias en el período 2014	0	5%	%= (N° de personas atendidas / Total de población de la DNN) * 100
EJE 7: QUITO PARTICIPATIVO, EFICIENTE, AUTÓNOMO Y DEMOCRÁTICO	Planificación participativa	Participación Ciudadana	Porcentaje de asambleas de presupuesto participativo ejecutado en la DNN en el período 2104	4	4	%= (N° de asambleas de PP ejecutadas / N° asambleas de PP planificadas) * 100
			Número de comités de seguimiento en el período 2104	4	4	N° de comités de seguimiento
			Número de obras priorizadas en el período 2104	5	4	N° de obras priorizadas

EJE 7: QUITO PARTICIPATIVO, EFICIENTE, AUTÓNOMO Y DEMOCRÁTICO	Formación ciudadana	Escuelas de formación	Porcentaje de ejecución de escuelas de formación territorial en el período 2014	1	4	%= (N° de escuelas de formación territorial ejecutadas / N° escuelas de formación territorial planificadas) * 100
			Número de participantes en las escuelas de formación territorial en el período 2104	50	300	N° de participantes EF
			Porcentaje de ejecución de escuelas de mujeres en el período 2104	1	4	%= (N° de escuelas de mujeres ejecutadas / N° escuelas de mujeres planificadas) * 100
			Número de participantes en escuela de mujeres en el período 2104	20	80	N° de participantes EM

EJE 7: QUITO PARTICIPATIVO, EFICIENTE, AUTÓNOMO Y DEMOCRÁTICO	Formación ciudadana	Escuelas de formación	Porcentaje de ejecución de escuelas juveniles en el período 2104	1	2	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de escuelas de juveniles ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ escuelas juveniles planificadas}) * 100$
			Número de participantes en escuelas juveniles en el período 2104	50	200	Nº de participantes EJ
	Fortalecimiento de organizaciones sociales	Red de barrios del Noroccidente	Porcentaje de barrios conformando la red Noroccidente en el período 2104	5%	30%	$\% = (\text{N}^\circ \text{ de barrios conformando a red} / \text{N}^\circ \text{ barrios de la DNN}) * 100$
	Gestión eficiente	Servicios ciudadanos	Porcentaje de reducción en tiempos de procesos de trámites ingresados en el período 2104	2%	20%	$\% = (\text{Tiempo de respuesta al trámite} / \text{Total de días planificado}) * 100$

Tabla 4.3: Propuesta de indicadores para la DNN

Fuente: La autora

El Sistema de Control de Gestión de la DNN, es una propuesta discutida con la Administradora Zonal y el Comité de Planificación (Director de área, responsables de unidades administrativas) del cual es miembro la autora de la tesis. Los indicadores se han establecido en base a datos históricos de la información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución y el diagnóstico de la situación actual.

En síntesis el Sistema de Control de Gestión (SCG) de la DNN permiten a la Administradora Zonal contar con un instrumento administrativo que permite llevar a la práctica el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, o sea, viabilizar el logro de las políticas, objetivos, programas, metas previstas en los planes. Constituye la secuencia, ordenada y razonado en el cual deben ser planteadas y resueltas las decisiones, involucra definir cuáles son las principales decisiones que se tomará en la Institución, cómo se las toma, quien y cuando las toma. En otros términos, involucra definiciones desde el ser, desde el hacer y desde el deber ser. El SCG se ha estructurado en la relación al COOTAD y COPFP sobre las atribuciones de la Delegación Noroccidental del MDMD, el banco de proyectos de acuerdo a la situación actual está conformado por 22 programas y 22 proyectos los cuales son competencia exclusiva del GAD Municipal.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Como resultados del Diagnóstico de la situación actual, se visualiza claramente el problema en el desconocimiento de lineamientos de planificación y seguimiento, por tanto el análisis del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Metropolitano de Desarrollo, Plan de Ordenamiento Territorial de acuerdo a las competencias de la DNN permite tener un lenguaje entendible para todos sus funcionarios de tal forma que alcanzar los objetivos propuestos se torna un compromiso de toda la organización y se consigue transmitir claramente, la forma en que la DNN proyecta el futuro.

La sustentación teórica de los enfoques de planificación así como las metodologías de control de gestión permite contar con las definiciones más importantes y representativas de los conceptos de la investigación, en otras palabras la definición o definiciones que nos llevan a la operacionalización de las variables en estudio.

El SCG propuesto para la DNN es una herramienta que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados. Además, de generar los reportes necesarios para la toma de decisiones y sirve como fuente de información sobre el desempeño actual de la Institución.

. El estudio realizado ha posibilitado la generación de un cambio en la concepción de la DNN respecto a la utilidad del SGC en la Organización lo que propiciará una mejora en la gestión de la DNN y una fuente invaluable de información para la toma de decisiones en las reuniones del comité de planificación, permitiendo visualizar el desempeño de todas las áreas.

5.2 Recomendaciones

Las falencias de la organización presentadas deben de ser la prioridad del comité de planificación, y se deben establecer planes de acción para cubrir las mismas. Especialmente, se debe tomar en cuenta los Procesos Internos, que presenta indicadores en niveles por debajo de lo esperado. Igualmente, se implemente un sistema de acercamiento continuo con los usuarios para obtener un feedback de nuevas características que esperan en las soluciones, o de soluciones nuevas para trabajarlas en conjunto con el área de Desarrollo institucional.

Es importante la continua retroalimentación del SGC, establecer las modificaciones necesarias en el mismo en base a los factores internos y externos que influyen, garantizando así su sostenibilidad y bienestar. Específicamente, se recomienda que se considere sus amenazas y debilidades para realizar los cambios necesarios a sus objetivos.

6. BIBLIOGRAFIA

- Albuquerque, Francisco. 1996. "Espacio, territorio y desarrollo económico local" en: A. Haya de la Torre (editor), América Latina y la economía mundial, los retos del desarrollo económico en el próximo siglo, Derrama Magisterial, Perú.
- Albuquerque, Francisco. 2004. Desarrollo económico local y descentralización en América Latina, en: Revista de la CEPAL, No. 82, abril. p.: 158, 159, 161.
- Albuquerque, Francisco. 2008. Desarrollo económico local y empleo (DEL +E): Módulo 1: ¿Qué es el DEL?. OIT Organización Internacional del Trabajo / CIF Centro Internacional de Formación. Route des Morillons, Ginebra, Suiza. p. 4.
- Albuquerque, Francisco. 2008. Desarrollo económico local y empleo (DEL +E): Módulo 8: Dar seguimiento y evaluar la estrategia DEL+E. OIT Organización Internacional del Trabajo / CIF Centro Internacional de Formación. Route des Morillons, Ginebra, Suiza. p. 4.
- Almeida, María Dolores; Gallardo, Verónica; y Tomaselli, Andrés. 2006. Gobernabilidad fiscal en Ecuador. ILPES – CEPAL, GTZ. Serie Gestión Pública No. 57. Santiago de Chile. p. 47-50, 53.
- Amaya, Paula. 2005. La evaluación de la gestión pública integrada a los procesos de planificación: potencial como fortalecedora de la institucionalidad democrática. En Tercer Congreso Argentino de Administración Pública. San Miguel de Tucumán, Argentina. 2,3 y 4 junio 2005. p. 2, 3, 5, 7.
- Asamblea Constituyente. 2008: Constitución de la República del Ecuador. 121.
- Barillas, Noel. et al. 2008. Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal: Señales de un buen gobierno para el desarrollo local. USAID y GTZ. San Salvador, El Salvador. p.8,9.
- Boisier, Sergio. 2005. ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?, Revista de la CEPAL, No. 86. Agosto. p. 50
- Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía y Descentralización del Ecuador. 2011.
- Escaffi, José. 2007. ¿Cómo medir la reforma? Modernización de la gestión pública mediante la evaluación de desempeños por resultados en lugar de control por procedimientos. En: Perú Económico. 30(3): 1,2.
- Gómez Adaime, Eduardo; Jiménez Giraldo, Caridad; y Quiñones Serrano, Elsa. 2005. Guía para la evaluación de la gestión pública: herramienta para el ejercicio del control social. Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia. Bogotá, D.C. p. 12.

- Grant, Robert M. 2005. Contemporary Strategy Analysis, Malden, Blackwell. p. 19.
- Montouto González, Óscar y Yustos Gutiérrez, José Luís. 2009. Aproximación al «empoderamiento» de los ciudadanos en la gestión local y su evaluación como herramienta de democracia participativa. En Ecosostenible. No. 57. Nov. 2007. p. 28-32.
- Ospina Bozzi, Sonia. 2001. Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 19 (Feb. 2001). Caracas. 1-9, 12.
- Ossorio, Alfredo (2003). Planeamiento Estratégico. Buenos Aires Argentina. Buenos Aires:
Instituto Nacional de Administración Pública.
- Ossorio, Alfredo (2003): "Sistema de gestión por resultados y planificación estratégica en el sector público", Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional de la ONIG, Subsecretaría de la Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires.
- Plata Sandoval, José Armando. 2010. Ley general de contabilidad gubernamental. ASOFIS. Coahuila, Mexico. p. 65-68.
- Plan Metropolitano de Desarrollo 2012 -2022 del Distrito Metropolitano de Quito. 2012
- Sáenz Andrade, Álvaro. 2003. Estándares para un proceso de desarrollo local. 2 ed. Asociación de Municipalidades Ecuatorianas AME / ODEPLAN - CONAMU / Ministerio del Ambiente / INEC / UNFPA. 63 p.
- Trinidad Requena, Antonio. 2010. La evaluación participativa en la Nueva Gestión Pública. En: Rio, Nº 5. Universidad de Granada. p. 75-80, 84-91,93.
- UNDP Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. 2005. Elementos para un modelo de gestión municipal transparente. Comisión de Control Cívico de la Corrupción. Proyecto ECU/03/006. p. 59.

7. ANEXOS

- Anexo 1



MEMORANDO N° 74 – DGPD – AZLD - 2012

DE : Soledad Benítez

PARA : Andrés Torres /
Director Administrativo y Financiero

ASUNTO : Taller de retroalimentación "Gestión Delegación Noroccidental Nanegalito"

FECHA : 14 de noviembre de 2012

*Soledad Bisculli:
FAVOR PROCEDER CON
EL REQUERIMIENTO.*

Por medio del presente solicito disponga de la contratación de 35 lunches, que se requieren para el Taller de retroalimentación "Gestión Delegación Noroccidental Nanegalito" a cumplirse en la Parroquia de Pomasqui, evento que se realizará el 15 de noviembre 2012, en el CDC "Pomasqui".

Atentamente

Soledad Benítez
ADMINISTRADORA MUNICIPAL LA DELICIA

th

*movi.
~~Dir~~ favor proceder
con el trámite.*

Crist. 14-11-2012





Quito, 16 de noviembre de 2012

CERTIFICACIÓN

Mediante la presente certifico haber recibido a satisfacción treinta y cinco (35) lunch, por parte del Señor Luis Ortiz, el 15 de noviembre del 2012, para el taller de retroalimentación "Gestión Noroccidental Nanegalito", por la cual solicito el pago para el proveedor.

Atentamente,

Sandra Bianculli

JEFA ZONAL ADMINISTRATIVA



7



Administración Zonal
La Delicia

REGISTRO DE LUNCHS DEL TALLER DE RETROALIMENTACION GESTION DELEGACION
NANEGALITO EN EL CDC POMASQUI 2012-11-15

No.	Nombres	Lugar	Cédula ciudadanía	Firma
1	Evelyn Fuentes	Nanegalito	1721774333	<i>[Signature]</i>
2	Jaime Guerrero	AZLD	170685554-9	<i>[Signature]</i>
3	Vicente Mora	Guala	171037821-5	<i>[Signature]</i>
4	FRANCISCO GUAMAN	LOS TOLAS GUALA	11179032-7	<i>[Signature]</i>
5	Genny Ramos	Delegación Noroccidental	172110556-5	<i>[Signature]</i>
6	Marcia Osorio	Delegación Noroccidental	1720867547-3	<i>[Signature]</i>
7	Boris Urueta	Deleg. Macab	171247684	<i>[Signature]</i>
8	Rodrigo Callián	Delegación Nor.	171146755-6	<i>[Signature]</i>
9	Jose V. Cofre	Guano	099969274-5	<i>[Signature]</i>
10	Pamela Uricoechea	Nanegalito Pomasqui	171012151-6	<i>[Signature]</i>
11	Isabelina Vargas	Nanegalito	130872386-3	<i>[Signature]</i>
12	PAULINA TOTILLO	AZLD DELEGACION NOROCCIDENTAL	1713706909	<i>[Signature]</i>
13	Jaime Morillo	Nanegalito	170406120-7	<i>[Signature]</i>
14	Alexandria Ojeda	Delegación Nanegalito	171771797-7	<i>[Signature]</i>
15	Samuel Bomediano	Santa Elena	170786631-3	<i>[Signature]</i>
16	Julio Tabares	Nanegalito	0500355748	<i>[Signature]</i>
17	DIEGO A. GUAMAN G.	DELEGACION NOROCCIDENTAL	0987315677	<i>[Signature]</i>
18	JESSICA CALARZO	NANEGALITO LOS PUENTES	1710121517	<i>[Signature]</i>
19	Giovanny Pucha	AZLD	1103601439	<i>[Signature]</i>





Administración Zonal
La Delicia

REGISTRO DE LUNCHS DEL TALLER DE RETROALIMENTACION GESTION DELEGACION
NANEGALITO EN EL CDC POMASQUI 2012-11-15

No.	Nombres	Lugar	Cédula ciudadanía	Firma
1	Patricia Ortega	Delegación Noroccidental	171660551-2	<i>[Signature]</i>
2	Anita Bolaños	Delegación Noroccidental	100347245-1	<i>[Signature]</i>
3	MARCIA OSORIO	Delegación Noroccidental	1208075473	<i>[Signature]</i>
4	Florencia Jairo	GOS DARTO	1911694568	<i>[Signature]</i>
5	José Carlos	DCD	172304927	<i>[Signature]</i>
6	Araceli Flores	ADE	1712418012	<i>[Signature]</i>
7	Florencia Vaca	CDC	1708158280	<i>[Signature]</i>
8	Patricia Niveus	CDC	170877387-3	<i>[Signature]</i>
9	CÉSAR-GUANO WISD	CAC	1708758287	<i>[Signature]</i>
10	Edison Celso	CDC	170664662-5	<i>[Signature]</i>
11	Edison Jairo	CDC	1309674255	<i>[Signature]</i>
12	Andrés Torres A.	AZLD	170977641-1	<i>[Signature]</i>
13	Yorgy Luzmán P	AZLD	170672666-2	<i>[Signature]</i>
14	Isabel Horta	AZLD	0603328312	<i>[Signature]</i>
15	MARGARITA GARCÍA	AZLD	1707578538	MARGARITA
16	Cristian Pinayoti	AZLD	110102144	<i>[Signature]</i>
17				
18				
19				



9